



**HAL**  
open science

## Raisonner en termes organisationnels

Jean-Claude Thoenig

► **To cite this version:**

Jean-Claude Thoenig. Raisonner en termes organisationnels. *Sociologie du Travail*, 2012, 54 (1), pp.9-16. halshs-00871621

**HAL Id: halshs-00871621**

**<https://shs.hal.science/halshs-00871621>**

Submitted on 10 Oct 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*Sociologie du Travail, 2012. vol. 54, 1 : 9-16,*

## **Raisonner en termes organisationnels**

Jean-Claude THOENIG

La sociologie des organisations éclaire-t-elle la question de la responsabilité des acteurs économiques, sociaux et politiques?

A priori son regard et son programme de travail sont largement consacrés à élucider un mystère scientifique qui a priori ne relève pas du registre de la responsabilité proprement dite. Néanmoins les modes de raisonnement qu'elle utilise et les informations qu'elle traite méritent attention dans la mesure où ils complètent une facette de la réalité souvent ignorée tant par le regard juridique que par le sens commun : les conséquences qui résultent de fonctionnements de collectifs d'action appelés organisations, systèmes quasi organisés ou réseaux interorganisationnels.

### **1. La question du centre**

La faute à qui ? Désigner des coupables sans autre forme de procès est une pratique assez répandue. Quand une entreprise défaille ou qu'un service public dysfonctionne, l'opinion publique autant que les juristes mettent en cause son PDG ou son ministre de tutelle. Couper les têtes au sommet est une punition méritée en même temps qu'un pari sur le fait qu'un successeur plus scrupuleux ou attentif saura empêcher que les mêmes incidents ou erreurs se répètent. Le responsable en dernier ressort est censé être celui qui siège au sommet, personne ou petit groupe investi de l'autorité hiérarchique suprême.

Un postulat est sous-jacent à cette conception des entreprises et des services publics : celui de la prééminence du centre au sein d'une organisation.

Les membres d'une organisation constituent autant de sources de risque quand il s'agit d'atteindre ou de servir un objectif commun. Il faut donc rendre leurs actes prévisibles en toutes circonstances. L'organisation est donc considérée comme un réducteur de comportements incertains par nature. Cette responsabilité revient à l'autorité hiérarchique. La conclusion serait que dans l'idéal un seul centre est préférable et de loin, le postulat étant que le monopole de l'autorité hiérarchique dont le centre bénéficie permet que toutes les autres composantes de l'organisation fonctionnent comme des démultiplications soumises et disciplinées. La figure de l'organigramme, sorte de triangle dont la pointe est en haut, symbolise formellement un tel raisonnement.

Le monopole de l'autorité hiérarchique dont le centre est porteur et garant se complète ou doit se compléter de deux autres propriétés remarquables : des rapports entre le centre et la base qui soient à la fois asymétriques et transitifs ; la capacité qu'a l'organisation de définir une identité de membre en traçant des frontières entre le dedans et le dehors. Car ses membres ne peuvent pas se situer à la fois dedans et dehors, servir deux maîtres, être les agents de deux principaux différents.

Le centre est investi de quatre fonctions essentielles. Il écrit la constitution de l'organisation et en contrôle la mise en oeuvre Il construit un agenda de l'organisation qui dicte à ses membres où porter prioritairement leur attention en

termes de travail à fournir et d'événements à considérer. Il crée et instille des valeurs, normes, croyances et représentations auxquelles les membres de la périphérie ou de la base sont assujettis. Il diffuse des schèmes de connaissance, des façons d'interpréter les événements et d'agir en conséquence agissant comme un architecte cognitif (Thoenig et Michaud 2010).

Autrement dit, un logiciel dominant sinon un programme unique détermine les rôles et les comportements. Énoncer qui fait quoi, pourquoi, quand et comment, selon des modes opératoires d'un certain genre – un critère de choix des investissements, un type de gestion des ressources humaines, etc. – renvoie à une théorie implicite ou explicite de l'action. Une organisation se présente comme une machine présumée produire des conséquences prévisibles.

## **2. Une critique sociologique**

Un apport majeur du travail sociologique réside dans le constat que le centre n'est pas nécessairement le maître absolu des horloges organisationnelles, loin de là. Il y a là matière à investigation. Car les situations varient d'une organisation à l'autre.

Le centre demeure souvent plus ou moins coupé d'information pertinente détenue par la périphérie et qu'elle ne fait pas remonter. Sa capacité à dicter la théorie pour l'action est parfois fort limitée. Son contrôle est restreint car difficile à exercer. L'asymétrie hiérarchique se relâche par l'affaiblissement ou la rupture de certaines linéarités. Les effets centrifuges l'emportent sur les logiques centripètes. Des initiatives locales tendent à s'écarter de l'ordre de l'autorité hiérarchique. Le « haut » règne certes, mais gouverne peu et doit même composer avec le « bas ». Enfin les frontières du territoire organisationnel sont floues. Certains membres se conforment à des logiques d'action exogènes peu compatibles avec celles imposées par le centre. Ils deviennent les porte-parole de groupes tiers au sein de leur hiérarchie beaucoup plus qu'ils ne promeuvent les intérêts exclusifs de leur organisation d'appartenance. Le médecin est aussi membre d'un ordre professionnel externe et autonome par rapport à l'hôpital dont il est le salarié subordonné. Les vendeurs intériorisent les enjeux de leurs clients et multiplient les dérogations aux conditions de vente imposées par la direction. Les fonctionnaires des services extérieurs de l'État adoptent les logiques électorales des maires et assouplissent la rigueur de la tutelle sur les permis de construire en zones inondables. L'organisation est traversée par des dynamiques centrifuges parfois plus fortes que les dynamiques centripètes.

Le centre exerce certes l'autorité formelle, mais son pouvoir est souvent assez faible. Face à ces effets centrifuges et à ces discontinuités, deux options s'offrent à lui, les faits montrant qu'il a recours à l'une et à l'autre simultanément ou successivement.

Il compose voire multiplie les dérogations à ses directives quitte à voir sa politique exploser en vol. Les dirigeants tolèrent les arrangements locaux pour éviter de mécontenter les clients ou assujettis.

Par ailleurs le centre mobilise une large palette de procédés pour garder le cap : une coordination hiérarchique accrue entre les échelons de base, une spécialisation plus poussée des fonctions et des juridictions de ces échelons, une procéduralisation encore plus minutieuse. Ce faisant, la probabilité est forte que l'organisation entre dans une sorte de cercle vicieux qu'illustrent à l'envi les travaux sur les bureaucraties. Plus le centre cherche à programmer et à contrôler, plus les discontinuités se creusent et plus la fragmentation interne s'accroît. (Merton 1940, Gouldner 1954, Crozier 1963). Et, même lorsque le centre fait appel à des logiques de gouvernement d'une autre nature, par exemple celles inspirées par des principes de quasi-marché et faisant large usage des indicateurs de performance économique, il n'élimine pas les autonomies locales et n'engendre pas mécaniquement l'alignement linéaire des actes sur les incitations.

Bref le centre n'agit pas seul. Son rôle doit être resitué par rapport aux dynamiques plus vastes qui parcourent l'organisation et dont il constitue un acteur certes majeur mais pas hégémonique par définition.

### **3. L'organisation comme ordre local spécifique et comme système d'action autonome.**

L'agenda de la sociologie des organisations teste une hypothèse forte. Une organisation est une construction collective dans laquelle des logiques d'action hétérogènes, des fonctions et des rôles différenciés sont mis en compatibilité de façon endogène, de manière plus ou moins durable afin de leur faire prendre en charge un but ou un problème commun auxquels ils contribuent ou sont supposés contribuer. Les organisations ainsi étudiées peuvent prendre plusieurs apparences, formellement constituées et juridiquement identifiables, largement informelles, ou encore en forme de réseau liant des entités juridiquement ou institutionnellement distinctes, à l'exemple des entreprises multinationales dont les centaines de filiales entretiennent des liens parfois ténus avec un siège commun. Ces éléments constitutifs fonctionnent comme autant de scènes sociales spécifiques, comme autant de niveaux d'action collective qui sont régis par des dynamiques propres, par des ordres sociaux spécifiques.

Certes l'espace discrétionnaire d'une organisation en termes d'ordre social interne et de logiques d'action est contraint et limité par des facteurs exogènes qui en conditionnent le succès ou l'échec. Ainsi en est-il des technologies de production adoptées, des dépendances subies par rapport à des ressources stratégiques détenues par de tierces parties, des dynamiques de concurrence qui règnent sur les marchés et leur régulation, des normes instituées par des professions, ou encore des critères de jugement dominants dans une société ou

dans une économie. De ce point de vue l'organisation fonctionne comme un agent passif et sans véritable autonomie par rapport à son environnement, comme le produit de forces et de déterminismes sociétaux qui la dépassent et la contraignent (Pfeffer et Salancik 1978, Woodward 1981, Scott et Meyer 1994). Néanmoins tout n'est pas par définition déterminé par des forces qui dépassent l'organisation, bien au contraire. Poser la question de ses marges d'autonomie incite à ne pas porter un regard unidimensionnel sur les faits empiriques, en la restreignant, par exemple, à une fonction dominante comme le font les sciences de la gestion lorsqu'elles la cantonnent à la création de valeur, ou en l'enfermant dans une camisole de force axiomatique comme l'agencement de contrats singuliers comme le proposent certaines théories économiques de l'entreprise. La clé que fournit une approche sociologique réside dans le souci d'examiner comment les politiques, les technologies, les tâches et les règles censées régir les parties prenantes internes et externes, sont appropriées au quotidien, avec quelles conséquences et effets économiques, humains, sociaux, écologiques et politiques en interne mais aussi pour les parties prenantes et les environnements externes.

Trois apports au moins de la connaissance accumulée par la sociologie des organisations interpellent plus précisément la question de la responsabilité.

Le premier énonce que ce sont les contextes locaux ou particularistes, par exemple les relations d'interdépendance et d'échange dans lesquelles les membres des organisations sont insérés à un moment donné, qui expliquent les rationalités dont ils se dotent pour agir (Simon 1955). Il est donc essentiel que l'analyste cerne les dynamiques de pouvoir, les ressources que les acteurs mobilisent et les contraintes qu'ils subissent pour satisfaire leurs enjeux particularistes dans leur environnement immédiat, enjeux qui sont le plus souvent différents des buts collectifs que se donne l'organisation.

Le deuxième est que l'organisation est un système mû d'abord et avant tout par des dynamiques d'ordre politique. Même au sommet le consensus n'existe pas ou guère (March 1962). Des alliances et des conflits d'intérêts dictent les choix, les actes et les non actes. Le tissu social est fragmenté. Des enjeux locaux ou sectoriels, des circonstances sans lien immédiat avec les problèmes à résoudre, guident l'action collective. Les compromis et les malentendus n'empêchent ni la coopération ni l'action collective, ils facilitent et même régissent les processus de décision (Cohen, March et Olsen 1972 ).

Un troisième apport suggère que, même quand les asymétries demeurent, la hiérarchie se passe difficilement de l'initiative et de l'investissement proactif de ses membres. En d'autres termes, l'organisation est co-construite. Le concept de régulation conjointe, par exemple, met en lumière cette dépendance du haut à l'égard du bas (Reynaud 1999). Les salariés produisent des règles autonomes qui interprètent les règles de contrôle formalisées par la hiérarchie pour encadrer leur travail. Ces arrangements ne relèvent ni de tricheries ni de défaillances humaines ou de pratiques de défense et de résistance, mais constituent des

façons de répondre à des exigences d'efficacité face aux défaillances de l'organisation.

#### **4. Quand il n'existe pas une seule organisation**

Les sociologues des organisations ne s'en tiennent pas à l'étude de configurations d'action collective relevant du seul agenda standard de leur discipline (Thoenig 1998).

Certaines configurations organisées ne relèvent pas d'un centre unique investi d'un monopole de l'autorité hiérarchique. Elles sont généralement peu formalisées sinon pas du tout. Elles n'ont pas de personnalité juridique. Pourtant elles produisent de la coordination sans centre, de la coopération sans constitution commune et de la différenciation sans transitivité voire sans asymétries. Elles tissent entre leurs diverses parties prenantes des interdépendances relativement stables associées à des jeux répétés. Ces configurations sont systémiques en ce sens que le collectif se soude autour de la gestion partagée de problèmes ou d'enjeux sinon communs du moins complémentaires. De la connaissance partagée est produite et stockée de manière dispersée. Le lien organisationnel n'est donc pas établi et définissable a priori. En d'autres termes son existence doit être prouvée a posteriori par les conséquences ou les effets que produisent ces systèmes

Divers concepts désignent ces configurations hybrides : systèmes organisés, réseaux interorganisationnels (Powell 1990), systèmes faiblement couplés entre leurs composantes (Weick 1976). Ces ensembles polycentriques voire acentriques sont gouvernés par des modes de régulation implicite, par des normes et par des dynamiques de pouvoir qui sont produites de façon endogène, qui évitent que la coordination voire la coopération, même si elles sont forcées, ne sombrent dans l'incertitude sinon n'engendrent des jeux à somme négative. Dans de telles situations, mieux vaut composer que ne pas composer. Car chacun des partenaires a plus ou moins besoin de l'autre pour réussir dans son propre univers. Le système d'action collective qui sous-tend les jeux est organisé dans la mesure où il ne se réduit pas à la somme des jeux opportunistes des intervenants et qu'il génère des conséquences spécifiques.

Les travaux pionniers dans ce domaine sont issus pour la plupart de l'observation de politiques publiques en actes. La Tennessee Valley Authority, organisme d'aménagement électrique et hydraulique installé par le New Deal du président Franklin Roosevelt, voit ses échelons d'exécution sur le terrain mettre en œuvre une véritable cooptation de groupes professionnels – les agriculteurs, etc - qui sont ses partenaires locaux au point que ces derniers instillent au sein de ces échelons des missions et des enjeux fort différents de ceux qui sont assignés par Washington (Selznick 1966). Une police nationale sans correspondants extérieurs fiables – élus, municipalités, autres services publics, associations etc – serait aveugle si elle était privée d'informations, et peu

efficace si elle ne sélectionnait pas entre ses nombreuses missions de lutte contre l'insécurité celles qui paraissent les plus adaptées aux caractéristiques des juridictions dont elle a la charge (Thoenig 1993). La gestion publique des affaires territoriales en France fonctionne dans une large mesure comme une structure en nid d'abeilles dont les parties prenantes, élus et services de l'Etat, sont soumis à une dynamique de régulation croisée (Thoenig 1976). Ce faisant les formes les plus exacerbées de la corruption se trouvent tempérées et canalisées par une institutionnalisation commune aux parties prenantes. C'est aussi le cas des politiques européennes de développement économique régional ou des politiques qui ont pour objet de limiter les effets locaux de la fermeture de tel ou tel établissement (Crague 2009).

Si les services publics ne gèrent pas de façon autarcique leurs missions, sans relations durables avec des mandataires de milieux tiers (élus locaux, etc). Ce n'est pas ou plus le cas des entreprises. Elles cooptent des fournisseurs, des élus, des responsables associatifs, des universités, etc. Elles créent ou enrichissent leurs territoires d'action économique qui incorporent de multiples acteurs extérieurs, économiques, associatifs ou publics, en particulier par le recours à plus de prescription et par la cooptation de défenseurs de causes morales. Une approche de la nourriture des chiens et chats en termes de nutrition et de santé conduit l'entreprise Royal Canin à associer de façon étroite sinon quasi organique, depuis la définition de produits jusqu'à la prescription sur les lieux de vente les associations de protection animale, les clubs d'éleveurs, les laboratoires universitaires de pointe et les vétérinaires (Thoenig et Waldman 2008). Elle incorpore des parties prenantes qu'une approche par des produits de masse tout-venant ignorant les spécificités des races et des âges tient à l'écart. Elle réduit les risques pathologiques que les défenseurs des animaux dénoncent en place publique.

Ces formes grises de partenariat se multiplient, peuvent s'institutionnaliser, et devenir des instruments de gestion de problèmes. La métaphore du marché cache des configurations beaucoup plus complexes que le seul échange entre des offreurs et des demandeurs cherchant à satisfaire une utilité économique étroite et à court terme, comme le montre les travaux de sociologie économique qui soulignent l'importance de critères comme la confiance ou la qualité.

## **5. Revisiter la responsabilité**

L'approche systémique en sociologie des organisations consiste à n'imputer la cause ou la faute de telles conséquences ni à des individus singuliers – qui est responsable, donc coupable, en ultime ressort - ni à des phénomènes de société – on n'y peut mais, c'est la faute à la globalisation. La sociologie des organisations propose une troisième voie qui n'est habituellement empruntée ni par le droit ni par le sens commun. Le coupable est un système. Ceci ne résoud pas pour autant le problème de l'imputation de la responsabilité juridique, mais



doit permettre au juriste de cadrer des solutions techniques à ce problème en évitant les pièges que dévoile le raisonnement sociologique, chose qui ne va pas toujours de soi. Car le raisonnement sociologique relativise sinon infirme la validité de trois réflexes courants chez qui cherche des responsables.

Le premier est celui du bouc émissaire. Faute de disposer ou de se doter d'une explication informée des événements, on cherche un coupable humain. Or cette cible est souvent un individu ou un groupe qui n'y peut mais, soit parce qu'il est un acteur marginal, socialement dévalorisé et faible dans son organisation, soit parce que présumé omniscient et omnipotent, à l'image des « grands » patrons d'entreprises et dirigeants de systèmes publics, il ne maîtrise pas le système organisationnel dans son ensemble. Raisonner systémique ou organisationnel commence par le fait de se demander dans quel contexte de proximité agit le soi-disant bouc émissaire.

Le deuxième réflexe est celui de la généralisation hâtive. Partir de l'hypothèse que toute organisation est spécifique, possède des caractéristiques locales qui la différencient d'autres, même si ces dernières lui ressemblent a priori, est une règle heuristique capitale. Entre services d'une même entreprise ou d'un même service public existent des nuances qui peuvent paraître anodines a priori, mais néanmoins pèsent lourd dans le temps et dans l'espace sur les modes de fonctionnement. Tel est le cas des centres des impôts en France. Ce n'est pas parce que tous relèvent du même ministère et qu'ils sont dirigés par des cadres issus du même cursus de formation que chaque service se montre rigide ou laxiste de manière identique par rapport à l'interprétation de la jurisprudence fiscale.

Le troisième réflexe suppose que les effets indésirables disparaîtront par les seules vertus de la punition des individus qui les induisent et sans que pour autant des changements interviennent dans le contexte précis dans lequel ils oeuvrent. Remplacer les individus, ouvriers ou PDG, suffirait pour obtenir que changent aussi leurs comportements organisationnels. Or les contextes locaux sont tyranniques, parfois beaucoup plus que les profils psychologiques, culturels ou moraux des individus que les composent. Les externalités jugées indésirables pour les parties prenantes résultent de processus endogènes de co-construction ou de composition : rigidités bureaucratiques, domination d'une fonction professionnelle sur d'autres, inattentions d'ordre cognitif, erreurs dans les théories implicites que véhicule l'organisation en tant que *design* structurel (Mintzberg 1983).

## **6. Du risque et de la responsabilité comme productions systémiques**

La sociologie des organisations met en évidence un paradoxe. Une configuration organisationnelle a pour fonction latente d'accroître la prévisibilité des comportements de ses composantes. En d'autres termes, les acteurs qui la composent sont considérés comme des sources de risque par rapport à l'atteinte

de buts collectifs. L'action organisée sans centre hiérarchique et hors marché concurrentiel peut s'avérer extrêmement fiable en termes de ponctualité, de risques d'accidents et de qualité de coordination entre ses composantes publiques et privées. Tel est le cas pour le transport de voyageurs autour de la baie de San Francisco. La régulation hiérarchique par une autorité unique dans l'agglomération de Washington donne des résultats nettement moins bons (Chisholm 1986).

Néanmoins il arrive qu'au fil de son fonctionnement concret l'action organisée sans centre hiérarchique devienne au contraire une source de risques accrus pour l'atteinte de ses buts collectifs et les impacts sur son environnement. Sa fiabilité en termes de conséquences n'est pas assurée.

En matière de transport de fret en France, personne n'est vraiment responsable et coupable du taux élevé d'accidents routiers impliquant des poids lourds si ce n'est un système complexe (Dupuy et Thoenig 1979). Les transporteurs sont accidentogènes. Ils roulent trop vite, trop longtemps et sans entretenir suffisamment leur véhicule. Les règlements multiples qui encadrent la conduite des poids lourds apparaissent comme des contraintes dissuasives alors que l'interprétation de ces règles est appropriée comme une ressource majeure par les conducteurs soucieux de leur survie économique et qui jouent de leur expertise en matière de fraude pour offrir des prix attractifs dans un contexte économique dans lequel l'offre de fret excède structurellement la demande. Plus les pouvoirs publics augmentent les contrôles et durcissent les règles, plus, sans le vouloir intentionnellement, ils accroissent la valeur de l'offre de fraude. Ce d'autant plus que les donneurs d'ordre, qui bénéficient par ailleurs d'une assez large immunité judiciaire, sous-traitent les conséquences de la fraude ou de la faiblesse des prix. A qui attribuer la responsabilité du taux élevé d'accidents impliquant des poids lourds? Qui paie pour les conséquences des accidents? En matière d'assurance des véhicules, les coûts induits par les poids lourds sont externalisés sur des tiers payants, en l'occurrence les titulaires de voitures particulières. L'enjeu majeur de maintenir unifiée la corbeille des primes assurantielles solidarise les parties prenantes du transport routier entre elles, quels que soient leurs affrontements sur le marché du fret. Car une trop forte publicisation de l'externalisation risquerait de pousser les payeurs à demander une totale dissociation actuarielle.

La boîte à outils de la sociologie des organisations ne permet pas et n'a pas la prétention de se substituer à l'identification en droit d'un coupable ultime ou assignable. En revanche elle rend l'administration de la preuve en matière de responsabilité plus exigeante ou moins arbitraire.

La recherche sur les risques et les catastrophes – la pollution chimique, dont Bhopal fournit un exemple bien connu, l'irradiation nucléaire à l'exemple de la catastrophe du réacteur de Tchernobyl, les lancements ratés de véhicules spatiaux, à l'exemple de la navette Apollo, etc - s'est fructueusement affranchie d'explications purement technologiques ou naturelles pour prendre en compte

l'incidence de facteurs proprement organisationnels. Les enquêtes démontent les dysfonctionnements qui sont à la source de ces défaillances. Ils se développent au moins autant à la base chez les opérateurs, que dans leurs directions. Ils sont alimentés par des malentendus dans l'interprétation des informations échangées, comme dans le cas de la collision entre deux avions sur les pistes de l'aéroport de Tenerife (Weick 1990), par des routines non adaptées aux circonstances (Vaughan 1999) ou par des pratiques d'évitement entre les divers métiers concernés par l'entretien et la sécurité des centrales nucléaires (Bourrier 1999).

Des théories ont énoncé les conditions et tracé les limites de la fiabilité des dispositifs organisationnels (Landau 1969, Roberts 1990, LaPorte 1996). Elles proposent des schémas prescriptifs plus efficaces pour élever le degré de fiabilité, d'évitement des erreurs et des risques, en soulignant les limites sinon les illusions contreproductives des remèdes qui consistent à tout attendre des procédures formelles, des améliorations technologiques et des contrôles hiérarchiques.

L'affaire du sang contaminé, qui occupa le devant de la scène au début des années 1990, reste un cas d'école. Sur le plan judiciaire, elle aboutit à la condamnation de dirigeants jugés coupables d'un usage défaillant des tests de dépistage et des techniques de chauffage en matière de transfusion sanguine. Or les recherches de sociologie organisationnelle montrent un paysage nettement plus difficile à comprendre et à juger (Setbon 1993). La diffusion du Sida à un nombre comparativement élevé de personnes en France n'est pas imputable aux seuls dirigeants des organismes chargés de l'application du test de dépistage et des produits chauffés ou du seul ministre de la santé. Elle s'inscrit dans un contexte plus vaste. Tout au long de la chaîne que représente la transfusion, depuis la sélection des donneurs de sang jusqu'aux receveurs, il existe trois étapes successives faisant appel chacune à des techniques spécifiques et prises en charge par des groupes professionnels spécifiques et par des organisations différentes. Les lacunes d'information réciproque entre ces trois phases et entre ces trois mondes ont fait leur œuvre. Ces défaillances tiennent à la forme d'organisation ou d'action organisée qui régit à la fois les logiques d'action propres à chaque partie prenante et les relations entre ces dernières.

La fraude des poids lourds ne peut pas être combattue par la seule répression des seuls véhiculeurs. Au contraire, plus les contrôles et les règles s'accroissent, plus l'offre de fraude devient rentable et s'étoffe. La responsabilité des donneurs d'ordres en matière de fraude et d'effets accidentogènes n'est a priori pas évidente à établir. Car juridiquement ce sont les véhiculeurs, acteurs autonomes, qui sont les assujettis. L'extension de la responsabilité juridique aux chargeurs opérée au tournant des années 1990 en France s'est appuyée sur les travaux sociologiques identifiant les rapports de pouvoir et de dépendance asymétriques en vigueur sur le marché du fret (Ocqueteau et Thoenig 1997). En revanche l'effet d'aubaine engendré par la réglementation des assurances n'a pas été supprimé. La politique des assurances que gère le ministère des Finances n'est

pas considérée comme une des causes majeures de l'insécurité routière et de ses conséquences en termes de morts et de blessés.

### XXX

Punir est une chose. Expliquer en est une autre. Néanmoins la connaissance produite par les sciences sociales permet de concentrer l'attention sur les dysfonctions organisationnelles et les sources qui les alimentent. Ne pas être reconnu comme coupable juridiquement n'exclut pas de ne pas assumer sa part de responsabilité, que l'on se situe dans l'univers de l'action économique, associative ou publique. L'identification de la culpabilité d'un système ne règle cependant pas la question de l'imputation et de la réparation de la faute. La sociologie des organisations en tant qu'elle s'intéresse à l'action collective fournit une boîte à outils pour rendre plus intelligibles les conséquences de la manière dont des ordres locaux opèrent, dont ils prennent en charge la satisfaction de leurs enjeux situés dans des contextes de temps et d'espace spécifiques. Elle ne prétend pas mettre en question les valeurs et les fonctions qui sont confiées à la recherche de la responsabilité humaine et de la punition individuelle par la morale ou par le droit. Tout au moins aide-t-elle à relativiser dans nombre de cas les causalités trop simplistes et trop abruptes. Elle peut aider les juristes dans la rénovation des dispositifs d'imputation de la responsabilité en sorte que le droit ne devienne pas une arme qui s'oppose à la justice.

### Bibliographie

Bourrier M. (1999). *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*. Paris, Presses Universitaires de France.

Chisholm D.W. (1989). *Coordination without hierarchy: Information structures in multiorganizational systems*. Berkeley, University of California Press.

Cohen M.D., March J.G., et J. P. Olsen (1972). "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, 17 : 1-25.

Crague G. (2009), *L'hydre et les territoires - l'entreprise réseau et la gestion des territoires d'implantation*, Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches, Université Paris Est Marne la Vallée, 257p

Crozier M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Seuil.

Crozier M. et E. Friedberg. *L'acteur et le système*. Paris, Le Seuil..

Dupuy F. et J.C.Thoenig (1979). « Public transportation policy making in France as an implementation problem ». *Policy Science*, 11, 1: 1-18.

- Gouldner A. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, Free Press
- Landau M. (1969). « Redundancy, rationality, and the problem of duplication and overlap ». *Public Administration Review*, juillet-août : 346-362.
- LaPorte T.R. (1996). « High reliability organizations : Unlikely, demanding and at risk », *Journal of Crisis and Contingency*. 4 (2) : 55-59.
- March J.G. (1962). "The business firm as a political coalition", *Journal of Politics*, 24 : 662-678.
- Merton R.K. (1940) « Bureaucratic structure and personality », *Social Forces*, 560-573.
- Michaud C. et J.C. Thoenig (2009). *L'organisation et ses langages : Interpréter pour agir*. Laval, Presses universitaires de Laval.
- Mintzberg H. (1983). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Éditions d'Organisation.
- Ocqueteau F. et Thoenig J.C. (1997). « Mouvements sociaux et action publique: le transport routier de marchandises », *Sociologie du Travail*, 39, 4: 397-424.
- Pfeffer J. et G.R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, Harper and Row
- Powell W.W. (1990). « Neither market nor hierarchy: Network forms of organization ». *Research in Organizational Behavior*, 12: 295-336
- Powell W.W. and DiMaggio, P.J. (eds) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, University of Chicago Press.
- Reynaud J.D. (1999). « Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale. Armand Colin, Paris.
- Robert K.H. (1990). « Some characteristics of high reliability organizations », *Organization Science*, 1 (2) : 160-77.
- Scott, W.R., Meyer, J.W. and associates (1994). *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, Sage
- Selznick P. (1966). *TVA and the Grass Roots*. New York, Harper
- Setbon M. (1993), *Pouvoirs contre Sida. De la transfusion sanguine au dépistage : décisions et pratiques en France, Grande-Bretagne et Suède*. Paris, Seuil.
- Simon H. (1946), « The proverbs of administration», *Public Administration Review*, 6 (1) : 53-67
- Simon H. (1955). « A behavioral model of rational choice », *Quarterly Journal of Economics*, 69 : 99-111

Thoenig J.C. (1976). « « La relation entre le centre et la périphérie en France : une analyse systémique », *Bulletin de l'Institut International d'Administration Publique*, 36,: 77-123.

Thoenig J.C. (1998). « How far is a sociology of organizations still needed? », *Organization Studies*, 19,2: 307-320.

Thoenig J.C. et D. Gatto (1993). *La sécurité publique à l'épreuve du terrain*, Paris, L'Harmattan.

Thoenig J.C. et C. Waldman (2007). *The Marking Enterprise. Business Success and Societal Impact*, Londres, Palgrave.

Vaughan D. (1999). « The dark side of organizations : mistak, misconduct, and disaster », *Annual Review of Sociology*, 25 : 271-305.

Weick K. (1976). « Educational systems as loosely coupled systems », *Administrative Science Quarterly*, 2 : 1-9.

Weick K. (1990). "The Vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster." *Journal of Management*, 3 (16): 571-593

Woodward J. (1981), *Industrial Organization: Theory and Practice*, New York, Oxford University Press

Worms J.P. (1966). « Le préfet et ses notables », *Sociologie du Travail*, 3 : 249-275.

