



# Ontologie de l'organisation

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. Ontologie de l'organisation. Doctorat. France. 2020. halshs-02503698

**HAL Id: halshs-02503698**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02503698>**

Submitted on 10 Mar 2020

**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.

**Yvon PESQUEUX**  
**Hesam Université**  
**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**  
**292 rue Saint Martin**  
**75 141 Paris Cédex 03**  
**France**  
**Téléphone** ++ 33 (0)1 40 27 21 63  
**FAX** ++ 33 (0)1 40 27 26 55  
**E-mail** [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)  
**Site web** [eesd.cnam.fr](http://eesd.cnam.fr)

# Ontologie de l'organisation

## Résumé

Ce texte est organisé de la façon suivante : après avoir rappelé ce dont il s'agit quand on parle d'ontologie et proposé un focus sur la légitimité organisationnelle, il s'agira ensuite de définir l'organisation d'abord par différence (l'organisation, ce n'est pas « faire des affaires ») puis comme lieu de socialisation suffisamment spécifique pour être distingué des autres sur la base des arguments suivants : l'organisation, une notion « impossible », la singularité des rapports « individu – organisation », le *continuum* « individu – groupe – communauté – entreprise – organisation » et, par extension « institution – Etat – société », l'organisation comme champ spécifique et singulier, une ontologie de l'organisation lue au travers de ses « marqueurs » (agence, structure et organisation, découpage en « fonctions – services », hiérarchie et contrôle, « centralisation – décentralisation – projet », les formes d'autorité hiérarchique, « coordination – coopération – collaboration ») avant de conclure sur la question de savoir s'il est possible de définir l'organisation.

## Introduction

Rappelons d'abord comment M. Nussbaum<sup>1</sup> distingue plusieurs sens à l'idée d'objet : 1. Instrumentalité (l'objet est un moyen), 2. Absence d'autonomie (l'objet ne décide pas), 3. Inertie (l'objet ne peut se mouvoir de lui-même), 4. Fongibilité (l'objet est interchangeable avec d'autres objets), 5. Violabilité (l'objet ne possède pas de barrières protectrices), 6. Possession (l'objet peut être possédé par un autre), 7. Absence de subjectivité (l'objet ne possède pas d'expérience, de sensations, d'émotions, etc.). C'est en cela que l'objet se situe dans l'instrumentalité.

## De l'ontologie

---

<sup>1</sup> M. Nussbaum, *Sex and Justice*, Oxford University Press, 1999  
Yvon PESQUEUX

L'ontologie est un terme introduit au XVII<sup>e</sup> siècle par Goclenius (Rudolph Gockel, dans *Lexicon philosophicum*, 1613-1615<sup>2</sup>) pour désigner la science de l'être en général. Elle correspond à la recherche sur l'être en tant qu'être. Les déterminations de l'être sont ses attributs essentiels ou encore ses « modes ». L'ontologie étudie des séries de couples conceptuels comme « quantité et qualité », « nécessité et contingence », « simplicité et composition », « finitude et infinitude », « identité et diversité », « cause et effet », etc. C'est au moment du développement de la phénoménologie que l'ontologie est arrivée au centre des réflexions philosophiques avec Husserl qui mit en avant la référence à des « ontologies régionales », genres d'êtres qui sont l'objet de plusieurs sciences (par exemple, l'ontologie régionale de la nature physique, etc.), puis Heidegger. La définition courante définit l'ontologie comme la partie de la philosophie qui traite de l'être, les trois autres parties étant la cosmologie, la théologie et la psychologie rationnelle. Elle s'intéresse à la science de l'être (la « science des étants »), c'est-à-dire, l'ensemble des objets reconnus comme existants dans un domaine.

## **L'organisation comme « objet »**

L'organisation pose la question des normes, standards et règles qui transcendent l'individu au regard de l'autre question qui est celle de l'intention du sujet. On le voit, par exemple, autour de la question de la transgression et de la fraude, la transgression étant première, la fraude se situant en extension par jugement de valeur, ce qui pose la question de la nature des « objets » organisationnels et celle de savoir à quelle « réalité » ils s'adressent. C'est en cela que l'on est face à l'ontologie des faits sociaux et, parmi eux, à celle des faits organisationnels.

Les sciences de gestion définissent un champ de savoir autonome et reconnaissent, par conséquent, l'existence d'un sens donné quant à leur fonctionnement en pointant la téléologie qui leur est inhérente. Il est d'abord intéressant de souligner que cela répond à la fois aux fondements des théories des organisations et aux perspectives gestionnaires. La logique du champ est donc à la fois réductionniste (en isolant cette entité que l'on va qualifier d'organisation pour mieux l'analyser et la comprendre) et prescriptive (pour « améliorer » son fonctionnement).

Les sciences de gestion reposent ainsi sur le postulat implicite du *continuum* « individu – groupe – communauté - entreprise – organisation » et, par extension, « institutions – Etat – société » au regard de l'institutionnalisation de l'organisations qui marque la société contemporaine, *continuum* que l'on réduirait un fragment, l'organisation. L'entreprise en est la manifestation concrète majeure. L'organisation est alors considérée comme le lieu de constitution d'une instance d'évaluation et de jugement et donc de l'omniscience attribuée à ses concepts et à ses appareils de direction (d'où, par exemple, le lien entre l'organisation et question de l'information, ou encore celle de la décision). L'évaluation et le jugement se situent « en contexte », l'organisation étant alors à la fois le lieu d'observation et celui du jugement.

---

<sup>2</sup> R. Goclenius (1547-1628), *Lexicon philosophicum* (1613)  
Yvon PESQUEUX

D'un point de vue politique, l'organisation (et sa manifestation concrète privilégiée, l'entreprise) est une entité de la société civile, donc une manifestation de la liberté d'association. Elle est constitutive de la société civile économique, par différence avec celle qui ne l'est pas. Ce sont les modalités juridiques de l'association (le droit des sociétés) et celles de la liberté du commerce (d'ordre économique) qui la caractérisent malgré la situation d'entités telles que les organisations non gouvernementales ou encore celles de l'économie sociale et solidaire qui sont alors conduites à légitimer leur différence.

## Focus sur la légitimité organisationnelle

Les débats concernant la légitimité organisationnelle peuvent être classés en deux grands courants, entre l'approche stratégique où la légitimité est considérée comme une série de jugements de l'extérieur portés sur l'organisation<sup>3</sup> et l'approche de néo-institutionnelle, où la nature des interrelations entre l'organisation et son environnement est ce qui lui attribue de la légitimité dans la mesure où les organisations développent des stratégies de légitimation qu'elles mettent en œuvre<sup>4</sup>.

M. C. Suchman<sup>5</sup> propose une synthèse des stratégies de légitimation organisationnelles où la légitimité est définie comme « *la perception ou la prétention généralisée que les actions d'une entité sont désirables, propres ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* ».

Il propose trois types de légitimité organisationnelle :

- La légitimité pragmatique qui repose sur les actions de l'organisation et sur la façon de satisfaire ses parties prenantes avec la légitimité d'échange (la genèse de la légitimité à travers les échanges se fait à partir de la satisfaction des besoins), la légitimité d'influence (qui se base sur l'intégration de certaines parties prenantes dans la stratégie de l'organisation) et la légitimité « dispositionnelle » (qui provient du fait que les audiences considèrent que les organisations au regard d'une bonne ou d'une mauvaise réputation).
- La légitimité cognitive où la connaissance sur les organisations doit être en adéquation soit avec les normes des institutions et où M. C. Suchman distingue deux aspects : la compréhensibilité et le *taken for grantedness* (ce qui est tenu pour allant de soi et qui est liée à des modèles culturels).
- La légitimité morale par rapport à laquelle les organisations essaient soit de s'adapter aux valeurs sociales existantes, soit de générer d'autres valeurs.

La compréhension des organisations par référence au système institutionnel de légitimation se construit au regard de trois éléments :

- l'univers du « régulateur » qui se réfère à une autorité dotée d'un pouvoir coercitif,
- l'univers du normatif au regard des normes et des règles répondant aux attentes

---

<sup>3</sup> B. E. Ashford & B. W. Gibbs, « The Double Edge of Organizational Legitimation », *Organization Science*, n° 1, 1990, pp. 177-194

<sup>4</sup> C. Oliver, « Strategic Responses to Institutional Process », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, 1991, pp. 145-179

<sup>5</sup> M. C. Suchman, « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, pp. 571-610

sociales et morales fondant l'ordre institutionnel, les normes indiquant les moyens légitimes pour atteindre les objectifs de valeurs compte-tenu de rôles socialement prescrits (des pressions externes internalisées).

- l'univers du cognitif compte-tenu des cadres de signification (les conceptions partagées de la « réalité » sociale et ceux qui attribuent aux choses), majeur dans la construction des identités et du sens.

## **L'organisation, ce n'est pas « faire des affaires »**

L'organisation est une notion récente et singulière dans la manière dont nous employons ce terme aujourd'hui. On pourrait rapidement dire que, dans son acception actuelle, la notion apparaît avec la grande entreprise du début du XX<sup>e</sup> siècle. A ce titre d'ailleurs, il est important de préciser que l'organisation (et la vie dans l'organisation) ne sont pas la vie des affaires. En effet, les affaires existent depuis très longtemps... et nos ancêtres ne nous ont pas attendus pour bien les conduire souvent d'ailleurs avec succès et « sans » organisation au sens où nous l'entendons aujourd'hui ! *Business as usual*, nous disent nos amis américains quand ils parlent du cours des affaires. Et pourtant, ils nous ont bien appris que le *business man* n'était pas le *manager*, figure récente historiquement et dont le succès des MBA et l'expansion de la *business school* atteste l'importance. Ce sont les grandes entreprises qui ont posé les problèmes organisationnels liés à la dimension du faire et du faire-faire qui s'y réalise. Et c'est ce qui a conduit à développer les sciences de gestion. L'organisation se trouve alors face à la tension qui vaut entre le *business* « and » *society* et le *business* « in » *society*.

Par ailleurs, le changement organisationnel ne fait-il pas partie d'une des constantes de la vie des entreprises aujourd'hui ? Voulu ou subi, il constitue bien la pointe émergée de l'iceberg de cet univers qu'est l'organisation. Il en va aussi plus généralement de tous les noms à épithète « organisationnel » tels que « apprentissage organisationnel », « mémoire organisationnelle », etc. qui indiquent qu'il n'est question ni de l'apprentissage individuel, ni de l'apprentissage artificiel. Et c'est ainsi que se fondent restructurations et réorganisations dans des entités qui sont aujourd'hui en « perpétuel » changement organisationnel.

## **L'organisation, une notion « impossible »**

Parler d'organisation indique un autre « objet » social : la société. La question est alors de savoir comment s'articulent les catégories pouvant permettre de relier l'individu dans sa vocation à vivre dans des organisations d'une façon autre que ce qui fonde la vie en société. C'est, plus généralement, une des interrogations des sciences sociales quand elles s'intéressent à la vie dans ces ensembles plus petits que la société. Ce sera aussi toujours la difficulté de l'organisation dans les tentatives faites pour l'articuler à d'autres sciences sociales.

Pour sa part, la psychologie sociale s'intéresse à la primauté accordée à l'individu pour expliquer son « comportement organisationnel ». Ce sera le cas, par exemple, de la fondation et de l'exercice du *leadership*. L'organisation peut-elle, dans cette

perspective, être vue comme un simple ensemble d'individus au sein desquels il faudrait trouver un « chef » ?

C'est aussi la question que posent les sciences économiques qui cherchent à proposer une compréhension des logiques organisationnelles là où elles deviendraient économiquement plus performantes que les transactions de marché, compte tenu du postulat de l'individualisme méthodologique qui renvoie à la figure d'un agent organisationnel qui poursuivrait son seul intérêt personnel. Il y aurait ainsi avantage, pour l'individu, à travailler au sein d'un collectif plutôt que de façon individuelle, son opportunisme en étant la forme concrète. Elles font alors de l'organisation un objet à la fois instable (car à géométrie variable du fait des calculs des agents individuels qui en constituent la substance) et stable (car on retrouve pourtant une sorte de permanence dans leur comportement dans l'organisation, miroir en quelque sorte de la permanence des intérêts). C'est cette permanence, pour autant qu'elle résiste aux faits, qui en constitue la pertinence de cette référence.

Cette conception se heurte à plusieurs limites :

- celle des rapports « liberté – justice » qui exprime les frottements entre une conception économique et une conception politique de l'action organisée (malgré la dénomination de ce corpus comme étant de l'économie institutionnelle puisque son objet vise l'explication de la « nature » de la firme),
- celle des représentations cognitives de l'incertitude qui dépendent des expériences passées (pour la confiance, par exemple), des croyances dans les systèmes d'information et des expertises en termes de gestion des informations associées aux transactions,
- celle d'une conception de l'organisation (réduite à la notion de « firme ») assez peu liée à une construction sociale.

Il s'ensuit un jeu contradictoire entre la volonté de codifier la connaissance issue des processus de gestion des transactions et celle de créer des connaissances du fait d'un contexte « fatalement » évolutif. Savoirs et croyances se trouvent ainsi mélangés, compte tenu des modalités techniques de gestion des informations. C'est ce qui conduit à l'ellipse consistant à faire du système d'information un élément permettant de distinguer une organisation archaïque d'une organisation moderne, mais aussi de considérer le système d'information comme étant lui-même une organisation. C'est aussi ce qui a conduit à enrichir la représentation économique de l'organisation des conventions liées aux principes de légitimité de l'action.

La rationalité qui vaut dans l'organisation est plus une rationalité substantive (au regard des impossibles compatibilités du principe d'allocation des ressources dans l'organisation et de l'optimisation des intérêts des agents économiques), mais une rationalité procédurale au regard :

- d'une rationalité limitée (la performance ne se mesure plus à partir d'un calcul optimal mais de critères de satisfaction),
- d'une rationalité de la connaissance compte tenu d'une hiérarchie de niveaux (décisions courantes et efficacité adaptative, décisions stratégiques et efficacité structurelle, décisions identitaires et efficacité patrimoniale)
- et d'une rationalité de comportements individuels et collectifs où des phénomènes affectifs tels que la motivation, l'exigence d'équité, le besoin de coopération, etc., ont leur importance.

Avec cette perspective, on sort de la dualité « contrat – contrainte » pour prendre en compte la cristallisation d'un collectif, tout ne pouvant être réduit à l'optimisation du gain. Les règles propres à l'organisation sont considérées comme étant substantiellement incomplètes et donc sujettes à l'implicite et aux arbitraires collectifs et individuels qui peuvent plus ou moins s'exprimer suivant les circonstances. Elle met en avant la vocation de l'organisation à se reproduire en tant que telle dans une logique qui peut soit rester fonctionnaliste et normative et qui analyse les compromis en termes de coordination des intérêts contradictoires et de recherche de l'avantage économique, soit dans une logique qui reconnaît l'hétérogénéité de la nature des tensions à l'œuvre dans l'organisation (nature marchande, industrielle, etc.).

L'« objet » de l'anthropologie est de comprendre les modalités de fonctionnement d'un « groupe naturel » considéré comme la forme élémentaire de la vie en société. L'organisation peut-elle alors considérée comme un groupe élémentaire ou un ensemble de groupes élémentaires ? C'est de cette perspective que nous vient, par exemple, l'idée que les organisations pourraient avoir une culture, des symboles, des rites. Pour paraphraser M. Douglas<sup>6</sup>, comprendre les organisations, c'est alors comprendre comment pensent les organisations. Mais l'organisation ne peut être aisément considérée ni comme un fait social total ni même comme une totalité sociale. Mais l'anthropologie a livré aux sciences de gestion les logiques de l'enquête avec l'étude de cas, qui vaut tout autant dans la recherche que dans l'enseignement.

La sociologie s'intéresse à la compréhension de la vie en société, sans visée prescriptive, avec des sous-ensembles qui ont nécessité la construction de concepts et de méthodes spécifiques : la sociologie des organisations et la sociologie du travail pour ce qui nous questionne. La sociologie des organisations vise l'analyse de ce qui fait, par exemple dans les jeux de pouvoirs, que l'on ne trouve pas forcément le pouvoir là où on pourrait l'attendre formellement. Un opérateur de base peut ainsi disposer d'un pouvoir plus important qu'il n'y paraît... La sociologie du travail examine l'ensemble des compromis inhérents à la relation de travail. On lui doit ainsi la compréhension critique du taylorisme et l'essai de compréhension du post-taylorisme aujourd'hui.

Les sciences politiques ont pour « objet » l'étude des institutions et jouent un rôle de surplomb pour ce qui est des approches institutionnalistes. Elles ouvrent aussi le champ de la tension « institutionnalisation – dés-institutionnalisation – ré-institutionnalisation » que l'on retrouve dans les champs de la gouvernance et de la régulation.

L'organisation fonde des disciplines telles que l'*Organizational Behavior* et les théories des organisations qui vont essayer de proposer une compréhension de la vie dans ce monde très particulier. Ce sera par exemple, la question de la mise en place des coopérations « volontaires » et non par coercition. Les techniques d'organisation ont, pour leur part, vocation prescriptive.

Les sciences de gestion reposent donc sur un présupposé le plus souvent fonctionnaliste afin de trouver les adaptations possibles aux structures organisationnelles de sujets considéré sous l'angle d'agents organisationnels.

---

<sup>6</sup> M. Douglas, *How Institutions Think ?*, Syracuse University Press, New-York, 1986  
Yvon PESQUEUX

## **La singularité des rapports « individu – organisation »**

La singularité de l'organisation part des questions débattues dans ce champ, c'est-à-dire :

- la personnalité, l'identité, les attitudes et les comportements dans l'organisation,
- la communication dans les organisations,
- les motivations des agents organisationnels,
- la hiérarchie, la coordination, la coopération et le conflit,
- le pouvoir, le *leadership* et le rôle des managers,
- la délégation et l'autonomie,
- la culture,
- le changement (et la résistance au changement),
- l'apprentissage organisationnel, etc.

La domination de ces questions dans la compréhension des rapports « individu – organisation » a d'ailleurs conduit J.-F. Chanlat<sup>7</sup> à coordonner un ouvrage, *L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées*, qui mentionne l'importance d'autres thèmes tels que :

- la parole et le langage (la vie dans l'organisation est aussi actes de paroles et de langage),
- l'espace et temps, l'importance de l'espace ayant été soulignée par ceux qui s'intéressent au management interculturel ou encore, pour le temps, par ceux qui s'intéressent par exemple à la flexibilité, à la réactivité, etc.
- la vie psychique (l'envie, le soi, par exemple, dans leurs impacts sur l'organisation),
- l'altérité (que l'Autre soit un étranger ou d'un autre sexe avec la perspective du management au féminin par exemple),
- la vie symbolique (qui propose la perspective d'une vie autre que strictement rationnelle),
- le plaisir et la souffrance au travail (qui sort le thème de la motivation de sa perspective instrumentale et prescriptive).
- ajoutons aussi la question de l'esthétique dont la prolifération des images de l'organisation est aussi un type de concrétisation ; comme le souligne V. Carayol<sup>8</sup>, « lieux de production d'images de toute nature, les organisations proposent sur la scène politique quantité de types de représentations et ont recours aux spécialistes des arts appliqués – designers, photographes, graphistes, etc. - pour faire valoir leurs spécificités ».

Parler de la vie des individus dans l'organisation pose donc la question de la singularité des organisations, surtout si l'on veut, à partir de cela, fonder des outils de gestion, prescrire des « meilleures pratiques », de « meilleures » configurations. A ce titre, est organisation ce qui n'est ni individu, ni société. Il s'agit d'une perspective « à défaut ».

## **« Individu – groupe – communauté - entreprise – organisation » et, par extension, « institution – Etat – société »**

---

<sup>7</sup> J.-F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées*, ESKA – Université Laval, Paris, Québec, 1998

<sup>8</sup> V Carayol, *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, L'Harmattan, collection « Communication des organisations », Paris, 2004, p. 93



Proposer cet ensemble de termes indique en effet plusieurs questions :

- L'organisation est-elle un ensemble d'individus, l'organisation étant alors considérée comme un ensemble d'individus, possédant un comportement assimilable à celui des individus dans la société, par exemple pour ce qui concerne la poursuite de ses intérêts. La vision que cette perspective offre de l'organisation est assez restreinte dans la mesure où il s'agirait alors d'« empêcher » les individus de faire prévaloir leurs intérêts sur ceux de l'organisation.

- L'organisation est-elle un groupe ou un ensemble de groupes ? Le « groupe élémentaire » serait alors un lieu de genèse du *leader*, sur la base d'une forme d'évidence d'un chef et d'une hiérarchie.

- L'organisation est-elle une communauté ? Il y aurait ainsi synonymie entre les deux termes. Mais parler de communauté, c'est mettre l'accent sur l'aspect identitaire, sur la cohésion, alors que parler d'organisation, c'est mettre l'accent sur des processus d'identification beaucoup plus passifs au regard des pratiques de coordination. Mais parce que la communauté se pense au regard d'un collectif déterritorialisé (tout comme l'organisation est déterritorialisée), peut-être est-ce cela qui fonde ce type d'assimilation.

- L'organisation est-elle au langage savant ce que l'entreprise est au langage commun ? On pourrait alors proposer aux hôpitaux, aux universités, aux municipalités, et plus généralement aux institutions et à l'Etat, d'y transposer les catégories organisationnelles de l'entreprise. On pourrait même se demander pourquoi on ne l'a pas fait plus tôt ! C'est ce qui est à l'œuvre aujourd'hui avec ce que l'on peut qualifier de « managérialisation » de la société. Mais ces organisations « non » économiques posent le problème de leur spécificité. Depuis le XV<sup>e</sup> siècle, les marchands ont toujours géré la cité « à part ». Les contraintes de fiabilité (comme dans le cas de l'hôpital), l'aspect régalien (comme dans avec la justice, la police ou l'armée) ou l'aspect perpétuel de leur activité (comme dans le cas de la gestion de l'eau, des déchets nucléaires, etc.) posent des problèmes spécifiques. N'oublions pas non plus toute la tradition (française, par exemple) de l'administration comme champ autonome de savoirs et de pratiques.

- L'organisation n'est pas non plus l'institution dont la dimension politique doit être soulignée. Sous cette dimension, la cité, l'hôpital, etc. existaient bien avant que l'on parle d'organisation. Comme le souligne M. Bonnafous-Boucher<sup>9</sup>, « *l'organisation pensée comme institution poursuit sous une version différente son appartenance au système ouvert. Elle intègre une multitude d'approches et de théories. On peut s'interroger sur la confusion inévitable due à ses multi-appartenances théoriques* ».

- L'organisation n'est pas non plus la firme car il suffit de se référer aux débats autour de la dimension organisationnelle de la firme qui apparaissent à partir de 1970 pour en mesurer la différence de substance, la firme étant un concept central de la théorie micro-économique et un concept très contextuel en sciences de gestion.

## **L'organisation, un champ spécifique et singulier à vocation expansionniste**

Les rapports « individu – organisation » sont aujourd'hui considérés comme devant être gérés au regard de références à un champ de savoirs lui étant propres et venant

---

<sup>9</sup> M. Bonnafous-Boucher, *Anthropologie et gestion*, Economica, Paris, 2005  
Yvon PESQUEUX

constituer un aspect essentiel de la formation des managers. Ces perspectives se sont montrées remarquablement efficaces au point triompher dans la concurrence des systèmes (les pays communistes ont en partie disparu par manque d'organisation), mais aussi de permettre aujourd'hui de penser que tout serait devenu « organisation ».

La recherche des permanences dans l'interdépendance « organisation – environnement » mène ainsi à l'élaboration tout comme à la justification du programme d'une « contingence non contingente ». En effet, au nom de la contingence, les mêmes causes produisent les mêmes effets en fonction de l'influence du déterminant mis en avant. Ainsi en va-t-il des raisonnements en « facteurs clés de succès » et des pratiques allomorphiques des organisations (c'est-à-dire contingentes) qui peuvent alors être considérées comme des pratiques isomorphiques (c'est-à-dire non contingentes)

Les sciences de gestion reposent ainsi sur des consensus non discutables avec :

- L'adaptation permanente de l'organisation par la mobilisation des moyens vers l'accomplissement de buts, dans les contours d'une idéologie progressiste dans le cadre de laquelle cela va mieux après compte tenu d'un avant, mais sans avoir véritablement construit une théorie du temps qui permette de situer l'avant et l'après.
- La mise en oeuvre d'un processus de combinaison des moyens vers les buts par des agents dont la dimension politique de sujet est ainsi ignorée, le calcul l'emportant sur la considération. C'est ce qui vient fonder la référence à l'*empowerment*.
- L'interaction de l'organisation avec d'autres sous-systèmes au travers d'une réflexion rationnelle sur les buts attribués aux autres sous-systèmes.
- L'existence de logiques d'action dont la répétition constituerait le gage de l'existence et la garantie légitime de leur énoncé sous forme de lois à vocation scientifique. Ce qui est inévitable est conçu comme étant déterminant ou déterminé. La généralisation opère à partir de l'observation de répétitions lues comme de la « réplication – duplication » (donc à l'identique). L'observation des éléments répétés sont réputés comme ayant été observés par contact direct comme s'il s'agissait d'un recueil de données sans autre forme de procès.
- L'organisation comme un agent élémentaire de l'économie et de la société, ce qui vient justifier l'existence d'une économie des organisations (avec ses actions qui conditionnent et sont conditionnées par le marché) et celle d'une société des organisations qui marque, de façon majeure, la société civile.
- L'organisation repose sur des concepts générateurs (la hiérarchie, la délégation, la coordination, etc.) et / ou sur des opérateurs (avec, par exemple, la trilogie « structure – procédures - comportements »). On peut alors parler de marqueurs de l'organisation.
- L'organisation est éternelle et hégémonique car anachronique, diachronique et synchronique à la fois : anachronique car « hors » du temps, diachronique car globalisante à la fois de ses éléments et de son emprise sur le monde et synchronique car les sociétés disposeraient des organisations de leur époque, d'où la perspective évolutionniste qui pourrait leurs être appliquées. Eternité ambiguë car elle pose le problème de savoir s'il y a une vie en dehors des organisations, ce qui reviendrait, à l'instar de S. Lahlou, de poser la question de savoir « *Pour quelle espèce travaillons-nous ?* »<sup>10</sup>. Cet auteur propose la thèse de savoir si nous ne travaillerions pas pour une nouvelle espèce que nous aurions créée, celle des

---

<sup>10</sup> S. Lahlou, « Pour quelle espèce travaillons-nous ? », *Ethique des Affaires* n° 9, hiver 1997.

organisations et qui vivraient indépendamment et au-delà de nous qui sommes des humains. A persévérer dans leur être, tout comme nous perséverons dans le nôtre, ces organisations-là vivraient une vie autre que la nôtre. Elles viendraient constituer l'objet de nos décisions. Eternité hégémonique car parler de l'organisation, c'est parler de toutes les entités au regard de ses catégories.

- L'organisation bénéficie des attendus de la légitimité, que celle-ci vise l'organisation en elle-même ou bien ce qui s'y passe. Elle bénéficie de la dimension normative de la légitimité (« de droit ») au nom de l'« évidence » de l'organisation, de sa dimension cognitive (une croyance admise en effet de composition avec la dimension normative, ce qui rend l'objet « crédible ») et de sa dimension pragmatique (l'organisation est un lieu où l'expertise, la technique, le marquage par l'information prévalent).

L'émergence et la valeur attribuées à l'évidence de l'organisation est corrélée au fait que les agents sociaux auraient besoin de s'appuyer sur des connaissances stables pour agir. Il s'agit en fait ici, avec l'organisation, d'un projet de conciliation « technique – capitalisme ». Comme le souligne M. Bonnafous-Boucher<sup>11</sup>, « *le capitalisme exige que la technique quitte le domaine de la fabrication artisanale et que la science cesse d'être spéculative pour descendre sur terre. C'est ce que consacre l'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*<sup>12</sup>. Il ne s'agit plus alors d'opposer gens de métier et gens de connaissance, savoir et pouvoir ». Dès lors la fusion qui s'organise entre la science et la société établit une continuité entre savants de la science dite fondamentale et science appliquée grâce aux ingénieurs, les lois découvertes par les premiers et les appareils inventés par les seconds s'établissant dans une sorte de *continuum* rendu possible dans un lieu précis, le monde de l'organisation. Ce sont les formes de rationalité qui permettent de rendre tangibles et efficaces les organisations de façon suffisamment systématique qui méritent alors d'être prises en compte. C'est ainsi que les savoirs liés à cette technologie du pouvoir a conduit à la démultiplication de recherches positives, qu'il s'agisse de recherches liées au déploiement des techniques ou bien de recherches de dimensions plus sociales.

Pour parler de l'empirisme attaché à la notion d'organisation, on va alors parler de terrain. Mais de quel « terrain » s'agit-il alors ? S'agit-il d'un point de vue (attitude constructiviste) ou alors d'une métaphore (de la hiérarchie et des modalités d'exercice du pouvoir qui lui sont inhérentes, par exemple)<sup>13</sup>. Mais pour celui qui ne serait pas sur le terrain (l'observateur), où se situe-t-il alors ? Dans les arbres !

## **Une ontologie de l'organisation lue au travers de ses marqueurs**

Les marqueurs sont des catégories permettant de fonder une ontologie de l'organisation. Ils sont liés à l'action organisationnelle et à ses corrélats.

---

<sup>11</sup> M. Bonnafous Boucher, *Anthropologie et gestion – Les déconvenues épistémologiques de l'interdisciplinarité en théorie des organisations*, thèse de Sciences de Gestion, CNAM, 2003

<sup>12</sup> Max Weber, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Agora Pocket n°6 (Ed. originale : 1904)

<sup>13</sup> A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2013

Décrire l'organisation pose tout d'abord la question de la modélisation en organisation, modélisation ne valant pas comme cela modèle. C'est le cas, par exemple, de la modélisation proposée par la norme ISO 9000 qui repose sur la notion de processus et qui n'aboutit pas pour autant à un modèle organisationnel. Dans ce cas, un « objet » représentatif de la substance organisationnelle (le processus) sert de support mais ne débouche pas comme cela sur un modèle.

Avant d'entrer plus profondément dans l'analyse des différents marqueurs, soulignons l'existence de deux traits idéologiques venant les fonder : le managérialisme (avec, en particulier, le volontarisme managérial) et la rationalité (en particulier au regard d'une primauté accordée à la mesure avec une métrique essentiellement comptable.

Rappelons d'abord la perspective fonctionnaliste du management scientifique qui fait de l'organisation un « mécanisme » intégrant les trois logiques « Structure (ou système) – Procédures – Comportement » (SPC).

Rappelons ensuite la dualité substantialiste « modèle ingénierique - modèle managérial », la première venant répondre à la question « comment ? » et la seconde à la question « combien ? »<sup>14</sup>. L'organisation est en effet à la fois un tout et un ensemble d'éléments en négociation. L'organisation peut également être considérée comme une forme polaire articulant projet et organisation.

Il est également nécessaire de parler d'« appareil » comme dans la notion d'« appareil de gouvernance » qui permet de faire la différence entre « outil » (structure, forme, architecture) qui met l'accent sur la généralité et « cadre » qui met l'accent sur sa non neutralité.

Dans la chaîne de cohérence liant les moyens aux actions, l'organisation matérialise la conception d'un équilibre entre des logiques structurelles et des agents qui les animent. L'organisation est donc un construit qui prend en compte des objectifs, des conditions d'environnement et la mentalité des agents qui s'y trouvent. Comme client ou comme employé, le « sujet » est un élément de l'organisation, qui lui attribue une place, des tâches, une fonction, mais que la « réalité » oblige aussi à faire continuellement improviser. Le projet ainsi conçu est profondément agonistique. L'objectif n'y est pas d'établir les conditions d'un consensus rationnel, mais de désamorcer le potentiel d'antagonisme qui existe dans les rapports sociaux<sup>15</sup>. L'organisation ainsi construite manifeste le passage de l'antagonisme (la reconnaissance des ennemis) à l'agonisme (la reconnaissance de l'adversaire). C'est donc une autre représentation donnée à la rivalité.

Rappelons enfin la dualité essentialiste « structure – agence », la première mettant l'accent sur les cadres, le *design* et la seconde sur l'agent organisationnel au regard de la trilogie « délégation – contrôle – libre arbitre ».

Les marqueurs de l'organisation sont très souvent associés aux principes d'administration mis en exergue par H. Fayol<sup>16</sup> au début du XX<sup>e</sup> siècle : spécialisation

---

<sup>14</sup> Y. Pesqueux, *Organisations, modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002

<sup>15</sup> C. Mouffe, *Le politique et ses enjeux – pour une démocratie plurielle*, La Découverte / MAUSS, Paris, 1994

<sup>16</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1999 (Ed. originale : 1916)

des tâches, standardisation des opérations, uniformité des procédures, unité de commandement, limitation de l'éventail de supervision, centralisation de la prise de décisions, organisation par département. Ces principes sont fondateurs d'un fonctionnalisme qui domine encore largement dans la construction des représentations de l'organisation. Ils sont complétés par la tension « centralisation – décentralisation », les problématiques de la contingence (stratégie, taille, technologie, environnement, etc.

Pour leur part, H. Koontz & C. O'Donnell vont pousser à son extrême la contingence structurelle à partir de principes<sup>17</sup>.

### **L'action, l'activité, l'agir, la réaction, l'interaction, la rétroaction, la pro-action et la transaction**

L'action est une notion qui permet d'insister sur l'aspect causal et l'effet produit. La répétitivité des effets constatés est constitutive des lois scientifiques. C'est aussi ce qui permet de distinguer l'acteur (celui qui exerce l'action) du patient (celui qui la subit et qui éventuellement réagit – la réaction). L'action est en ce sens instauratrice de hiérarchie et conduit à se poser la question de ce qui fonde la hiérarchie avec l'autorité (les connaissances qui justifient le droit d'agir) et le pouvoir (c'est alors la position qui justifie l'action). C'est ce qui conduit à la recherche de l'effet quand on passe de l'action à l'agir. L'activité est le processus qui mobilise l'action.

L'agir conduit à prendre en compte le sentiment intérieur de l'effort et de la volonté et les manifestations extérieures de l'effet ou, en d'autres termes, la performance.

L'interaction vise la réciprocité entre les acteurs. A ce titre, transaction, rétroaction, pro-action sont des modalités d'interaction. L'action de l'un ne peut être envisagée indépendamment de celle de l'autre. La sociologie de l'interaction se construit en réponse à la critique pragmatique de l'autonomie kantienne dont l'anthropologie métaphysique concevait le sujet autonome sans interaction.

C'est pourquoi les perspectives des sciences de gestion naviguent avec difficulté entre des perspectives liées à l'action (son fondement) et des perspectives liées à l'interaction (sa « réalité »).

L'agir est un concept dont l'ancrage est praxéologique. Le mot « agir » a pour origines étymologiques grecque et latine le sens de pousser, presser, conduire, qui évoquent une initiative motrice et productrice, et l'idée de propulser<sup>18</sup>. L'agir signifie avant tout l'idée d'opérer un changement dans le monde<sup>19</sup>. C'est la réponse de l'individu aux stimulations de son environnement et l'ajustement conscient d'une personne à l'état de l'univers qui

---

<sup>17</sup> H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, New York, 1955

<sup>18</sup> M. Blondel, *L'Action. vol. I: Le problème des causes secondes et le pur agir*, Paris, Félix Alcan, collection « Bibliothèque de philosophie contemporaine », Paris, 1936 ( Nouvelle édition PUF, Paris, 1949) - *L'Action. vol. II: L'Action humaine et les conditions de son aboutissement*, Paris, Félix Alcan, collection « Bibliothèque de philosophie contemporaine », Paris, 1937 (Nouvelle édition Paris PUF, Paris, 1963, version revue et corrigée de *L'Action* de 1893)

<sup>19</sup> P. Ricœur, *Le discours de l'action. La sémantique de l'action*, CNRS, Paris, 1977, pp. 3-137.

détermine sa vie<sup>20</sup>. M Blondel associe le verbe « agir » au verbe « être » et l'affirme en sa fonction radicale. Il considère que pour beaucoup être, c'est agir.

L'agir peut être confondu avec le faire (l'action accomplie). Ce couple notionnel suscite de nombreux débats philosophiques depuis Aristote. L'agir concerne l'interprétation du processus d'action et non pas l'action accomplie. Son développement intègre le temps comme variable fondamentale (B. Maggi). Faire, c'est avoir un but précis et employer des moyens adéquats pour l'atteindre. Il est évalué en termes d'efficacité et fait l'objet d'un contrôle (J. Ardoino & G. Berger<sup>21</sup>). C'est l'accomplissement de l'action. H. Arendt a condamné la confusion entre le faire et l'agir<sup>22</sup>. Le sens de l'agir est orientation à la fois rationnelle et non rationnelle, avec sa dimension sociale » (B. Maggi).

### **La notion d'agence**

La notion d'« agence » est beaucoup moins commode qu'il n'y paraît du fait de son utilisation dans le cadre des développements de la théorie micro-économique de l'autre qui a privé la notion de la dimension du libre arbitre afin de construire une théorie de l'agence réduite à la dualité « délégation – contrôle ». L'idée d'agence, notion mise en avant par la sociologie américaine, se réfère « à la capacité des individus à agir de manière indépendante et de faire leurs propres choix en toute liberté »<sup>23</sup>. La notion d'agence encapsule celle d'agent en lui donnant de la substance. A ce titre, l'agent tout comme une entité peuvent être considérés comme une agence, ce qui fait de la récursivité la caractéristique majeure de la notion, au regard de son fondement individualiste. Elle comporte trois aspects : le libre arbitre, la délégation d'autorité et le contrôle. Elle se différencie de la notion de structure qui indique l'idée d'un cadre construit pour limiter ou influencer les choix des individus. Tout comme la notion de contrat, elle est passée de la sociologie à l'économie, aux sciences politiques et aux sciences de gestion. L'agence indique l'existence d'un modèle applicable à la conception des relations sociales comprenant des questions telles que la délégation d'autorité et les questions corrélatives de contrôle dans la vocation de ces deux aspects à limiter (ou pas) la volonté d'action des agents. La notion contribue à une théorie des choix rationnels. E. Kiser<sup>24</sup> mentionne l'existence de quatre dimensions : l'agence comme lieu d'expression du libre arbitre, l'agence comme explication résiduelle de la structure venant indiquer pourquoi les agents ne se comportent pas conformément à leur volonté, l'agence comme mode d'action (manière d'influencer le monde par un cadre rendant possible la création de certains savoirs) et l'agence comme outil analytique exprimant l'existence d'un univers d'action offrant un périmétrage à la notion de contingence. L'agence comprend les expériences et les perceptions qu'ont les individus des structures et de la société et permet de construire une théorie du conflit centrée sur le désaccord. Elle met l'accent sur l'aspect indéterminé de l'action humaine par opposition au déterminisme lié aux structures. Les dimensions psychologiques et

---

<sup>20</sup> L. Von Mises, *L'action humaine - Traité d'économie*, I. COPPET ed., Paris, 1949

<sup>21</sup> J. Ardoino & G. Berger, « D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes – Le cas des Universités », *Recherche & Formation*, vol. 7, n° 1, 1990, pp. 135-137

<sup>22</sup> T. Jesuha, « L'agir et le faire chez Hannah Arendt : Réflexions et prolongements », *Cahier philosophiques*, 2015, n° 143, pp.81-104.

<sup>23</sup> C. Baker, *Cultural Studies: Theory and Practice*, Sage, London, 2005

<sup>24</sup> E. Kiser, « Comparing Varieties of Agency Theory in Economics, Political Science, and Sociology: An Illustration from State Policy Implementation », *Sociological Theory*, vol. 17, n° 2, pp. 146-170, 1999

sociologiques de l'agent sont prises en compte afin de comprendre ce qui conduit à mener une action.

### **Structure et organisation**

Il est donc important, à ce stade, de distinguer entre structure et organisation. Quand on parle de structure organisationnelle, commençons par remarquer qu'on ne la verra jamais. Le concept de structure, encore plus que celui d'organisation, est d'abord une question de représentation. La notion de structure organisationnelle indique l'existence d'une architecture, d'un squelette nécessaire à la cohésion d'une organisation. L'idée de structure exprime l'existence de principes quant aux « arrangements » nécessaires en matière de hiérarchie et de coordination. On espère ainsi que les agents qui peuplent ces structures agiront dans le sens des principes qui ont servi à la définir, c'est-à-dire qu'ils exécuteront leur part de la réalisation des objectifs suivant la situation de subordination dans laquelle ils se trouvent et qu'ils échangeront avec d'autres leur part de connaissance et d'information nécessaire au fonctionnement de l'ensemble en faisant « organisation ». Les deux notions de structure organisationnelle et d'organisation sont très souvent confondues, les questions organisationnelles relevant d'un *mix* des deux. Il faut pourtant soigneusement décoder les deux aspects quand il est question d'organisation. Par exemple, avec la structure organisationnelle, il est question de hiérarchie, de type de commandement, de mode de direction, le tout se situant dans le cadre d'une perspective statique. Avec l'organisation, il est question d'interaction, d'échange, le tout dans une perspective dynamique.

Max Weber<sup>25</sup> a décrit les caractéristiques « idéales et typiques » des organisations qualifiées de « bureaucratie » possédant certaines caractéristiques structurelles : la spécialisation des tâches et une division précise du travail. Elles engagent ou forment des individus qui possèdent des talents et des habiletés précises. L'autorité et le travail sont gouvernés par des règles et des procédures abstraites (procédures standard d'opération ou PSO) que l'on interprète et que l'on applique à des cas précis. Ces règles engendrent un système de prise de décision impartial et universaliste et tous les agents organisationnels sont traités équitablement. L'organisation en elle-même est dirigée en vertu du principe de l'efficacité : elle doit accroître au maximum ses sorties en minimisant la quantité d'entrées.

### **Le découpage « fonctions – divisions – services »**

H. Fayol<sup>26</sup>, un des premiers grands auteurs des sciences de gestion, a traité des grandes fonctions de l'entreprise au début du XX<sup>e</sup> siècle. Un service peut, plus brièvement, se définir de la manière suivante : un (ou plusieurs) objectif, un responsable, une équipe, des moyens matériels, des moyens financiers en cohérence avec les objectifs à atteindre. L'autre perspective structurelle repose sur le découpage en divisions. Issue de la logique marchande, elle conduit à agglomérer des divisions construites sur la base de couples « produits – marchés » et à les articuler comme s'il s'agissait de quasi-entreprises. Au-delà des classifications en fonctions, services et divisions, l'accent est mis, à l'heure actuelle, sur l'interdépendance avec la notion de chaîne d'activité qui peut être ainsi illustrée.

---

<sup>25</sup> M. Weber, *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971 (Ed. originale : 1921)

<sup>26</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1999 (1<sup>o</sup> édition : 1916)

### **Les marqueurs du fonctionnement de type managérial : hiérarchie et contrôle**

Le concept de hiérarchie et, en dualité, celui de contrôle constituent les principaux éléments de référence dans les représentations de l'organisation. La hiérarchie indique le rôle hiérarchique et, en corrélat, les qualités de *leadership* que cela implique. Le contrôle, pour sa part, indique les qualités managériales associées à la hiérarchie. Dans la mesure où il s'agit d'une dualité, il est important de souligner l'aspect indissociable qui apparaît entre ces deux éléments. Mais se référer à la hiérarchie, c'est avant tout coter l'asymétrie des relations.

De façon statique, on distingue classiquement trois niveaux de décision avec la direction qui vise à définir les objectifs et les tâches à réaliser pour les accomplir, l'organisation *stricto sensu* qui consiste à affecter les tâches (plans de travail, ordonnancement, etc.) et la gestion qui relève de la mise en œuvre et du contrôle de l'exécution des tâches.

De façon dynamique, on distingue :

- les décisions stratégiques qui engagent l'organisation sur des options à long terme ;
- la mise en œuvre qui recouvre en partie l'organisation et la gestion ;
- la régulation qui consiste à prévoir des correctifs au fur et à mesure du contrôle de l'exécution afin de maintenir la cohérence ;
- l'exécution, qui vise à réaliser les tâches qui sont proposées, compte-tenu de la régulation.

La difficulté repose sur l'intégration de ces différents aspects et le passage du statique au dynamique. C'est la référence à la hiérarchie qui permet de distinguer les niveaux qui émettent les ordres de ceux qui les exécutent en établissant les chemins de la voie hiérarchique.

Outre le niveau des décisions souligné ci-dessus, se pose aussi le problème du délai d'exécution. La qualité attendue des effets d'une décision repose, non seulement sur sa pertinence mais aussi sur sa possibilité de mise en œuvre. Sont en cause, non seulement les circuits de communication mais aussi les mentalités ou les habitudes dans l'organisation. La gestion de ces habitudes demande du doigté car l'« intérêt objectif » d'une direction consiste à gérer le changement dans la continuité. L'antinomie « rigidité – flexibilité » pose problème car elle affecte les « conditions de survie » de l'organisation.

L'hétéarchie est un mode d'organisation rendant compte de la présence d'éléments non hiérarchiques dans les hiérarchies mais en coexistence avec elles. Cette notion se retrouve dans différentes disciplines (sciences de l'information où des entités possèdent la même position au regard des réseaux dans lesquels elles s'insèrent, éthologie au regard de la cohabitation d'animaux d'espèces différentes, etc.). L'hétéarchie construit un ordre parallèle à celui de la hiérarchie, son antonyme étant l'homoarchie. C'est Warren McCulloch<sup>27</sup> qui introduisit ce terme en 1945. Des termes comme ceux de déterritorialisation, rhizome (G. Deleuze & F. Guattari<sup>28</sup> en philosophie, H. Tsoukas &

---

<sup>27</sup> W. McCulloch, « A Hierarchy of Values Determined by the Topology of Nervous Nets », *Bulletin of Mathematical Biophysics*, vol. 7, 1945, pp. 89–93

<sup>28</sup> G. Deleuze & F. Guattari, *Mille plateaux – Capitalisme et schizophrénie*, Edition de Minuit, Paris, 1980



R. Chia<sup>29</sup> en sciences de gestion) y sont associés. On en retrouve l'usage en sciences de l'information, quand il est par exemple question des modalités de la construction de Linux et de Wikipedia, l'hétéarchie étant le mode d'articulation des réseaux autour d'un projet. C'est un descripteur des hiérarchies des organisations multinationales où l'on peut trouver, dans une hiérarchie à un lieu donné, un dirigeant local et un directeur-adjoint de la nationalité de l'organisation d'origine, comme gardien du temple du pouvoir du sommet dans un rôle donné. C'est David C. Stark<sup>30</sup> qui a contribué à l'usage de la notion comme marqueur de l'organisation au regard de la coordination de sources hétérogènes de pouvoir.

### **Les principes d'organisation : centralisation, décentralisation, projet**

Remarquons d'abord que centralisation et décentralisation ne sont pas des antonymes mais sont situés sur des curseurs différents.

La centralisation semble garantir le pouvoir du sommet. C'est pourquoi la tendance à la centralisation va de pair avec la mise en place d'un système de pouvoir et de contrôle hiérarchisé considéré comme pouvant garantir la cohérence des décisions. Mais au fur et à mesure que l'organisation centralisée se développe, apparaissent des problèmes de saturation. Dans les grandes organisations centralisées par exemple, une contradiction risque d'apparaître entre les macro-outils à la disposition du pouvoir central et les micro-situations qui se concrétisent sur le terrain sans que le passage de l'un de ces univers à l'autre ne soit possible. D'un point de vue économique, la centralisation est considérée comme pouvant garantir les économies d'échelle.

Le concept de décentralisation doit être associé à celui de délégation (ou encore de subsidiarité). Il s'agit de laisser aux agents organisationnels la capacité de réaliser les objectifs *in situ*. L'ampleur de la délégation pose la question de la coordination car il faut à la fois maintenir la cohésion, éviter l'éclatement en structures concurrentes ou la réalisation d'opérations similaires par des services faisant double ou triple emploi. L'évaluation de la performance de chaque unité semble aisée, ce qui fait du type d'organisation décentralisée le modèle privilégié de réalisation de la rentabilité tout en faisant reculer les contraintes de taille. C'est la mise en œuvre des logiques de décentralisation qui ont fait émerger l'organisation en divisions, modalité stimulée par l'importance accordée à l'activité internationale aujourd'hui. L'objectif d'une structure divisionnelle est de marier autonomie et cohésion.

Dans la mesure où les compétences pour résoudre les questions organisationnelles sont disséminées dans l'organisation, la structuration autour d'un projet a offert une solution en réponse à ces enjeux. Elle consiste à réunir, de façon temporaire, une équipe sur un projet, en extrayant les membres de cette équipe des services habituels dans lesquels ils se trouvent, et à faire réaliser par cette équipe le projet demandé pour ensuite en transférer de la gestion courante à une unité dédiée avant que la plupart de ses membres ne regagnent leur service d'origine. Le suivi du projet est inscrit réalisable dans la phase où il est le plus fragile, c'est-à-dire celle de la conception. Comme, de toutes façons,

---

<sup>29</sup> H. Tsoukas & R. Chia, « On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change », *Organization Science*, vol 13, n° 5, 2002, <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

<sup>30</sup> D. C. Stark, *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press, 2011

l'organisation n'échappera pas à la nécessité de transférer le savoir-faire du projet au niveau des unités opérationnelles, le risque pris est mieux cerné. Enfin, le fait de réunir, en un groupe, les spécialistes compétents est considéré comme donnant plus d'efficacité à l'ensemble.

### **Les formes d'autorité hiérarchique**

Les hiérarchies venant servir de base aux formes d'autorité hiérarchique ont donné lieu à des typologies de structure avec :

- La forme U, organisation fonctionnelle verticale (Achat, Production, Vente, Finance, etc.) avec des départements fonctionnels favorisant les économies d'échelle mais venant limiter les possibilités de croissance. Cette forme serait adaptée à un environnement stable (marché stable aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif, production de masse). Le prix est l'élément concurrentiel de référence d'où la spécialisation fonctionnelle, la forme hiérarchique dite « verticale » et le type dit « taylorien ».
- La forme M<sup>31</sup> (ou décentralisation contrôlée) avec des divisions par produit et ou zone géographique qui contrôlent les opérations d'une partie de l'organisation.
- La forme J (pour japonaise) caractérisée par M. Aoki<sup>32</sup> comme une structure dans laquelle les échanges d'informations sont importants et où la coordination est « horizontale », donc avec une faible hiérarchisation des mécanismes de décisions et, par contre, une hiérarchisation des systèmes d'incitation.
- La forme H (également définie par M. Aoki) caractérise des organisations avec une hiérarchie forte et autoritaire de la répartition dans des fonctions très spécialisées (il requalifie ici en quelque sorte en partie la forme M brièvement décrite ci-dessus) au regard de critères tels que le contrat de travail, le contrôle des actionnaires, deux aspects jugés prioritaires. Cette forme serait adaptée à un environnement instable (demande variée, prix mais aussi qualité, délais, innovation comme éléments de concurrence). Les flux d'information sont à la fois descendants (« encadrement – opérateurs »), ascendants (« opérateurs – encadrement ») et horizontaux (entre opérateurs). L'information est un ingrédient majeur de la réactivité associée à une autonomie des opérateurs (encadrée dans des procédures).
- La forme A<sup>33</sup> (pour Américaine - et Europe de l'Ouest) se caractérise par un fort degré de mobilité des agents organisationnels, une culture individualiste privilégiant les résultats individuels, un mode de contrôle explicite et formalisé.
- La forme Z (qualifiée plutôt de « théorie Z ») a été qualifiée par W. Ouchi<sup>34</sup> d'après les principes de management de type « japonais », « découverts » au début des années 80. Elle qualifie plus un « style de management » qu'une forme organisationnelle. Elle repose sur une culture organisationnelle, un processus d'évaluation et de promotion à long terme et des prises de décision participatives. La performance globale y est conçue comme étant plus que la simple somme des performances individuelles. Cette forme se situe en continuation « alphabétique » des théories X et Y de D. Mc Gregor<sup>35</sup> qui

---

<sup>31</sup> W. Ouchi, *M – Un nouvel esprit d'entreprise*, InterEditions, Paris, 1992 (Ed. originale : *The M-form Society*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1984)

<sup>32</sup> M. Aoki & B. Gustafsson & O. E. Williamson, *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publications, Londres, 1990

<sup>33</sup> W. Ouchi & A. M. Jaeger, « Type Z Organization : Stability in the Midst of Mobility », *Academy of Management Review*, vol. 3, n° 2, 1978, pp. 305-314

<sup>34</sup> W. Ouchi, *Théorie Z – faire face au défi japonais*, InterEditions, Paris, 1982 (Ed. originale : 1981)

<sup>35</sup> D. Mc Gregor, *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris, 1976, (Ed. originale *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960)

considère la performance globale comme une somme des performances individuelles sur la base des deux logiques suivantes<sup>36</sup> : par rapport à un profil mécaniste relevant d'une théorie qu'il qualifie de X (théorie X), D. Mc Gregor propose une théorie de l'autoréalisation (théorie Y). Il réfute ainsi l'autoritarisme comme mode de gestion des acteurs. Ses hypothèses sont significatives de l'approche dite « behaviorale » qui prévalait alors et dont les présupposés continuent à constituer le socle du savoir-faire managérial.

Parmi les différents styles de management (directif, explicatif, délégatif et participatif), commençons par souligner les confusions entre consensus et entente, collaboration et communication, autonomie et autodétermination. Remarquons aussi les tensions de logiques en dualité dans la mesure où l'une ne saurait valoir sans l'autre : « transaction – relation », « autonomie – hétéronomie ».

Rappelons aussi la trilogie « marché - clan – hiérarchie » (cf. W. Ouchi) comme marqueurs dans la mesure où l'honneur, valeur indissociable de la hiérarchie devrait être séparée de la contrainte (d'ordre inégalitaire). Tout comme M. Aoki, W. G. Ouchi raisonne à partir d'archétypes, une des approches préparatoires à ses archétypes ayant été faite dans son article de 1980<sup>37</sup> qui met en regard « marchés » (où la coordination opère par l'échange), « bureaucraties » (où la coordination opère par directives) et « clans » (où la coordination opère par la permanence des relations).

### **Coordination, coopération, collaboration**

Pour A. H. Van De Ven *et al.*<sup>38</sup> (1976), le mot « coordonner » signifie « *intégrer ou relier un ensemble de différentes parties d'une organisation pour accomplir un ensemble collectif de tâches* ». La coordination sert à gérer les différents types d'interdépendance entre unités ou *process* compte tenu de mécanismes de coordination liés à chaque type d'interdépendance. Cette interdépendance, qui varie dans le temps, porte sur des tâches et des ressources influencées par une incertitude interne et externe faisant appel à une coordination latérale dans un univers de conflits inter-fonctionnels.

J. D. Thompson<sup>39</sup> s'est intéressé à l'interdépendance des tâches entre les groupes en mettant en avant trois formes d'interdépendance : commune (*pooled*), séquentielle et réciproque. Pour chacune d'elles, il a identifié un mécanisme de coordination, à savoir la standardisation, le plan et l'ajustement mutuel. B. P. Shapiro<sup>40</sup> ajoute l'idée que la coordination sert aussi à faire face aux conflits inter-fonctionnels. T. W. Malone & K. Crowston<sup>41</sup> ont poursuivi en proposant une nouvelle typologie des dépendances entre les activités (ressources partagées, relations producteur/consommateur, contraintes de

---

<sup>36</sup> D. Mc Gregor, *op. cit.*

<sup>37</sup> W. G. Ouchi, « Markets, Bureaucraties, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, March 1980, pp. 129-141

<sup>38</sup> A. H. Van de Ven & A. L. Delbecq & R. Jr. Koeing, « Determinants of Coordination Modes within Organizations », *American Sociological Review*, vol. 41, n° 2, 1976, pp. 322-338

<sup>39</sup> J. D. Thompson, *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York, 1967

<sup>40</sup> B. P. Shapiro, « Can Marketing and Manufacturing Coexist? », *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 5, 1977, pp. 104-114

<sup>41</sup> T. W. Malone & K. Crowston, « The Interdisciplinary Study of Coordination », *ACM Computing Surveys*, vol. 26, n° 1, 1994, pp. 87-119

simultanéité, tâches/sous-tâches) et autant de mécanismes de coordination pour les gérer. J. R. Galbraith<sup>42</sup> avait mis en avant l'existence de mécanismes de coordinations latérales pouvant être utilisés pour faire face à des incertitudes. Face aux incertitudes internes et externes, A. I. Bailetti & I. R. Callahan<sup>43</sup> & P. S. Adler<sup>44</sup> ont développé un concept de coordination qui prend en compte la dimension temporelle et le fait que l'interdépendance évolue au fil du temps.

On ne trouve pas de définition de la coopération dans le dictionnaire du vocabulaire philosophique d'A. Lalande mais, dans le jeu des corrélats au regard celle d'altruisme. La coopération contient l'idée de participer à une œuvre commune. Elle pose le problème de ses fondements et c'est en cela qu'intervient la confiance mais aussi l'altruisme.

La cohésion, pour sa part, indique l'idée de solidarité des parties là où la coordination indique l'idée d'harmoniser des activités diverses dans un souci d'efficacité. Le terme de cohésion vient du latin *cohaesum* qui recouvre le fait d'être attaché ensemble, idée qui a été appliquée pour qualifier les modalités de liens au sein des groupes humains. C'est une logique qui présente à la fois des avantages (parler d'une seule voix, elle est favorable à l'implication et à l'action ordonnée) mais aussi des inconvénients (croyance en l'absence de désaccords et attitudes « fusionnelles » des membres du groupe). En tout état de cause, elle marque la volonté de coopérer. Les notions de cohérence, de cohésion, de coopération et de coordination sont le plus souvent utilisées de façon peu distinctes les unes des autres. O Uzan & P. Accard<sup>45</sup> vont ainsi distinguer l'approche « organiciste » (C. Barnard, E. Durkheim, H. Fayol, P. Lawrence & J. Lorsch, H. Mintzberg), de l'approche « individualiste » (F. W. Taylor, H. A. Simon, M. Weber). L'approche « organiciste » va considérer l'organisation comme une totalité sociale où la coordination sera associée à la notion d'harmonie, d'équilibre rationnel, de modalité de normalisation des comportements. La coordination y est associée à une théorie de l'autorité qui admet en fait d'autres formes que la seule autorité hiérarchique. L'approche « individualiste » accorde plus de poids aux comportements individuels qu'à l'organisation.

Pour la cohérence et la cohésion, J. L. Pech Varguez<sup>46</sup> met en perspective les fondements de la cohésion et de la cohérence tout comme leur substance managériale. Elles peuvent, d'après lui, être fondées sur les catégories de la solidarité mécanique (basée sur la division du travail) et de la solidarité organique (basée sur les affinités de croyance et de valeurs) d'E. Durkheim<sup>47</sup>. « *Pour qu'un tout soit cohérent, la première condition est que les parties qui le composent ne se dispersent pas en mouvements discordants. Mais cet accord externe ne fait pas la cohésion ; au contraire, d'une*

---

<sup>42</sup> J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley, Reading, MA, 1973

<sup>43</sup> A. I. Bailetti & I. R. Callahan, « A Coordination Structure Approach to the Management of Project », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 41, n° 4, 1994, pp. 394-403

<sup>44</sup> P. S. Adler, « Interdepartmental Interdependence and Coordination: the Case of the Design / Manufacturing Interface », *Organization Science*, vol. 6, n° 2, 1995, pp. 147-167

<sup>45</sup> O. Uzan & P. Accard, « Coordination, structuration, complexité. Essai de conceptualisation de la coordination managériale », *Sciences de Gestion*, n° 42, pp. 17-41

<sup>46</sup> J. L. Pech Varguez, *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise – Le cas des hôtels familiaux au Yucatan*, Thèse H.E.C., Jouy en Josas, 2003

<sup>47</sup> E. Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1960 (1<sup>o</sup> édition : 1893)

*certain manière, il l'implique* »<sup>48</sup>. On peut aussi rappeler les catégories de F. Tönnies<sup>49</sup> qui met l'accent sur la différence entre communauté et société, la communauté se caractérisant par des modes de relations sociales liés à des affectifs « profonds », « naturels » et durables, un engagement de nature morale, une adhésion aux valeurs du groupe, une confiance, une identité, une mutualité des attentes, un consensus alors que la société se construit sur des modes de relations contractuels, impersonnel, etc. G. Lapassade<sup>50</sup> rappelle qu'au regard de la notion lewinienne de dynamique de groupe, on peut définir le groupe comme un système de forces où l'on distingue les forces de progression des forces de cohésion, les premières étant celles qui « tirent » un groupe vers les buts et les secondes celles qui motivent les membres à rester dans le groupe. Ainsi, selon D. Cartwright & A. Zander<sup>51</sup>, la cohésion est synonyme d'attraction exercée par le groupe sur ses membres, des facteurs constitutifs du groupe (objectifs, taille, structure organisationnelle) et des facteurs de satisfaction (réponse aux logiques de relations interpersonnelles, identification) entrant en combinaison. On peut aussi rappeler la distinction que F. W. Taylor<sup>52</sup> effectue entre la division du travail et l'harmonie, celle d'H. Fayol<sup>53</sup> entre division du travail et union du personnel, la conception de la cohérence auto-créée chez M. P. Follet<sup>54</sup>, celle de coopération chez C. Barnard<sup>55</sup>, la question du passage des valeurs aux faits chez H. A. Simon<sup>56</sup>, la dualité « contribution – coopération » chez D. Katz & R. Kahn<sup>57</sup>, celle de différenciation – intégration chez P. Lawrence & J. Lorsch<sup>58</sup>, celle de « coopération – coordination » chez B. Maggi<sup>59</sup>, celle de convergence des résultats individuels et de convergence des valeurs communales chez M. Fiol<sup>60</sup>. Cohésion et cohérence sont souvent confondues alors que les deux termes méritent d'être distingués.

La cohésion signifie le fait de maintenir uni. Elle représente la force d'attraction qui existe entre les membres d'un groupe conduisant à une forme de conjonction solidaire et harmonieuse des émotions et des sentiments dans le sens de la construction de compromis entre les agents de ce groupe au nom des perspectives d'une identification commune. La cohésion conduit donc à un partage collectivement accepté de valeurs et conduit à la construction d'une confiance organisationnelle. Il ne faut pourtant pas éviter pour autant de parler des risques d'une perspective trop fusionnelle, en cas d'excès de cohésion.

Le concept de cohérence comporte l'idée de relations étroites qui construit des concordances entre des éléments. Les parties se retrouvent liées dans une sorte d'harmonie, de logique ou plus simplement d'ordre. Ce terme de cohérence peut être vu aussi comme un synonyme de celui d'organisation : peut-il y avoir organisation sans

<sup>48</sup> E. Durkheim, *op. cit.*, p. 105

<sup>49</sup> F. Tönnies, *Communauté et société*, Ritz-C.E.P.L., Paris 1977 (1<sup>o</sup> édition : 1902)

<sup>50</sup> G. Lapassade, *Groupes, Organisations, Institutions*, Economica, Paris, 2006

<sup>51</sup> D. Cartwright & A. Zander, *Group Dynamic: Research and Theory*, Tavistock Institute, Londres, 1964

<sup>52</sup> F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1971 (1<sup>o</sup> édition : 1923)

<sup>53</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1971 (1<sup>o</sup> édition : 1918)

<sup>54</sup> M. P. Follet, *Diriger au-delà du conflit*, Village Mondial, Paris, 2002

<sup>55</sup> C. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938

<sup>56</sup> H. A. Simon, *Administrative Behavior*, Macmillan, New York, 1947

<sup>57</sup> D. Katz & R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1978

<sup>58</sup> P. Lawrence & J. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1986

<sup>59</sup> B. Maggi, « La régulation des prémisses d'action du travail », in P. Cazamian & F. Hubbert & M. Noulain, *Traité d'ergonomie*, Octares, Toulouse, 1996

<sup>60</sup> M. Fiol, *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse Université de Paris IX Dauphine, 1991

cohérence entre les buts, les moyens et la volonté ? H. Fayol met bien en évidence l'ordre double constitutif de l'organisation, c'est-à-dire l'ordre matériel et social. La cohérence marque le degré de liaison qui existe entre l'organisation et ses missions. Elle induit aussi l'idée de relation ordonnées *a minima* entre le discours et les pratiques organisationnelles. Elle suppose l'alignement des objectifs individuels sur les objectifs généraux de l'organisation, la faculté de corréler les activités et les processus en un ensemble.

Parler de coopération, c'est poser la question du fondement de la relation et c'est aussi en partie le projet de M. Mauss dans son *Essai sur le don*<sup>61</sup>. Le don pourrait en effet avoir quelque chose à nous dire sur la confiance et la coopération. Avec la référence au don, M. Mauss<sup>62</sup> procède à une double extension géographique et historique qui nous le rendrait valide pour « ici » et « maintenant ». Son projet est de rechercher une unité au travers de la diversité empirique du don. Expliquer scientifiquement les phénomènes sociaux, cela signifie pour lui partir de la vie concrète des hommes pour finalement y revenir avec un nouveau regard. Le don constitue une forme de « contrat primitif » dont on peut trouver des traces dans d'autres sociétés. Le potlatch, tel que l'enquête ethnographique l'a révélé, serait la forme fondamentale de l'échange, dont l'histoire des sociétés présenterait la lente dégradation. Comme l'indique B. Karsenti, le don, comme « *fait social total* marque ainsi la volonté de concilier le général et le concret, de rendre compte de la diversité empirique dans le cadre même d'une investigation unitaire orientée vers la conceptualisation du social comme tel »<sup>63</sup>. Le don est pris comme point d'étude de la réciprocité des obligations au sein d'une structure qui « oblige » l'agent et qui représente une forme sociale à laquelle il doit se plier. Pour M. Mauss, le « contrat » se manifeste comme une notion collective. La société est donc vue comme obligation et contrainte sur l'individu même si la vie en société donne l'impression d'une expression libre (illusion de l'autonomie). M. Mauss analyse pour elle-même la forme du don. La caractéristique fondamentale du don est qu'il ne peut se réaliser que dans un seul sens mais il indique aussi le contre-don aussi bien que la dimension de liberté (par exemple, le Kula peut être rempli de solennité et de dédain, de grandeur et de mépris). Le problème est de savoir quelle est la forme particulière de détermination sociale qui est ici impliquée. Pour voir en quoi le don oblige, on examine le contre-don (par exemple dans son caractère de rivalité). La « guerre de propriété » vient constituer une sorte de paradigme dont l'ensemble des relations sociales (même les moins hostiles comme le mariage) sont imprégnées. Or, avec le don, ce n'est pas une guerre pour le profit mais pour le prestige. Le don est alors vu comme substitution à la guerre de « tous contre tous » qui constitue l'état de Nature chez Hobbes<sup>64</sup>. C'est une théorie de la socialité différente de celle du lien contractualiste formel. L'échange par le don est aussi un combat (à comparer à la fiction de l'échange ou à la manière contractualiste qui dissout la socialité dans le contrat, par la définition des équivalents). Le don est en fait un processus triadique : donner, recevoir, rendre avec un aspect cyclique et c'est au travers de ce regard là que l'on peut établir un continuum entre sociétés archaïques et sociétés contemporaines. C'est aussi ce qui permet de contester radicalement le rationalisme économique.

---

<sup>61</sup> M. Mauss, *Essai sur le don* in *Sociologie et anthropologie*, PUF, collection Quadrige n° 58, Paris 1999

<sup>62</sup> M. Mauss, *op. cit.*

<sup>63</sup> B. Karsenti, *Marcel Mauss : le fait social total*, PUF, collection « Philosophie », Paris, 1994

<sup>64</sup> A. Sahlins, *Age de pierre, âge d'abondance*, Gallimard, Paris, 1976.

La collaboration signifie, au sens strict du terme, travailler avec. Elle a été à la base du développement d'une idéologie collaborationniste en particulier en France durant la Seconde guerre mondiale quand il a été question de collaborer avec les autorités allemandes. C'est un des traits constitutifs du managérialisme, la collaboration étant considérée comme allant de soi.

## Définir l'organisation, une impossibilité ?

J.-R. Alcaras & P. Gianfaldoni & G. Paché<sup>65</sup> posent la question de définir l'organisation comme un concept générique et transversal. C'est la façon la plus courante qui consiste à la fois à la définir et à ne pas la définir dans la mesure où l'organisation se trouve alors absorbante de toutes les formes de vie organisée. Ils mentionnent l'existence de trois approches génériques possibles : une approche intégrationniste (faisant alors du marché et de la société des organisations particulières au regard des logiques de coordination (décentralisée pour le marché ou centralisée pour la société) des décisions, une approche complémentariste (du marché ou de la société quand ces deux ensembles sont défailants et une approche institutionnaliste où « *l'organisation se réfère explicitement à une structure de coordination ayant des frontières identifiables et nécessitant un système normatif supérieur aux choix et aux valeurs individuelles* »<sup>66</sup>. Ils considèrent donc l'organisation comme un concept générique et transdisciplinaire qui exprime à la fois l'action (volontaire ou pas, consciente ou pas) d'organiser des processus immergés dans des processus plus large (un environnement) et le résultat de cette action.

Alors, entre « direction », « gestion » et « management », où situer l'organisation ? Associons le concept de « rôle » à celui de direction et celui de fonction à « gestion ». Croisons ces deux aspects avec « management » (dont la focalisation sera conçue comme la recherche de l'efficacité) et avec « organisation » (en soulignant sa vocation à la conceptualisation) et marquons le contenu archétypique des intersections.

	Direction (rôle) « volontarisme managérial »	Gestion (fonction) « fonctionnalisme »
Management (efficacité)	<i>leadership</i> stratégie objectifs engagement	opérationnel au fil de l'eau techniques de gestion
Organisation (conceptualisation)	modèles	techniques d'organisation

Il est à souligner la confusion qui est souvent effectuée entre techniques de gestion et techniques d'organisation. C'est sans doute lié au référent commun aux deux : l'idée

<sup>65</sup> J.-R. Alcaras & P. Gianfaldoni & G. Paché, « Introduction générale : les processus de décision dans les organisations : une démarche nouvelle ou renouvelée ? », in J.-R. Alcaras & P. Gianfaldoni & G. Paché (Eds.), *Décider dans les organisations – Dialogues critiques entre économie et gestion*, L'Harmattan, Paris, 2004, p. 24

<sup>66</sup> J.-R. Alcaras & P. Gianfaldoni & G. Paché, *op. cit.*, p. 24

d'une méthode systématique (décomposition en phases, chacune de ces phases étant caractérisée par la précédente et comportant des tâches à entreprendre et des résultats à atteindre). On trouve associé à cet usage des méthodes systématiques des notions telles que celle de *design*, de *task*.

Ce tableau souligne la spécificité de l'organisation, mais aussi ses points de contiguïté avec les thématiques associées. Il en ressort le fait que l'organisation est alors définie comme un processus de conceptualisation débouchant sur la construction de modèles (de compréhension) et fondant des techniques (d'organisation) au regard de cet « objet » qui n'est ni simplement individu, ni seulement groupe, communauté ou entreprise et qui n'est pas non plus institution. Il s'agit donc d'une définition « en creux » de la notion. Mais n'oublions pas que, pas plus que le management, c'est ce que fait le manager, l'organisation ne peut non plus être conçue comme ce que fait l'organisateur.

L'existence de sciences de gestion serait à ce titre attestée d'une part du fait de l'existence d'un « objet », l'organisation, dont on vient de voir quelques-unes des difficultés liées à son objectivation et, d'autre part, du fait de l'existence de théories des organisations. Mais si l'existence de telles sciences peut être reconnue, quel peut alors en être l'objet ? De façon très simplifiée, les organisations pourraient être considérées comme l'expression d'un projet de conceptualisation de la division et de la coordination du travail, un objet social, l'« organisation », pouvant en recouvrir un autre, le « travail ». Les sciences de gestion vont donc traiter de la question de la conduite des sujets dans le cadre de cette entité qu'est l'organisation, ces entités considérées comme un « tout ».

Les théories des organisations se développent parallèlement à l'autonomisation de l'« objet » que constitue l'organisation à partir du début du XX<sup>e</sup> siècle. Elles résultent des efforts conceptuels déployés par des ingénieurs, des dirigeants d'entreprises pour dégager des principes généraux d'administration et de direction. Elles rassemblent les connaissances acquises sur le fonctionnement des organisations, sur le comportement de ses différents membres (leurs motivations, les modalités qui régissent leurs processus de communication et celles qui régissent la façon dont ils prennent les décisions) et sur la manière dont il convient de les diriger. Les théories des organisations bénéficient de la même filiation que les sciences de l'ingénieur dans la mesure où le fonctionnement de l'organisation peut être considéré comme un « objet » scientifique en tant que tel. Elles s'inscrivent dans un projet rationaliste de l'étude des conditions possibles du fonctionnement des organisations. Les théories des organisations peuvent également servir à fonder des techniques d'organisation. Il y aurait ainsi de la place pour des comportements spécifiques dans l'organisation. C'est de cette origine que sont nées les références à des principes d'organisation. Il ne faut toutefois pas s'arrêter à ces considérations trop mécanistes sans mentionner l'importance accordée à la dimension humaine dans la théorisation du fonctionnement de l'organisation. Il n'est pas de théorie des organisations sans une anthropologie du sujet, anthropologie venant en quelque sorte garantir une forme de respect de la substance sociale de l'organisation.

Mais, comme le signale M. Bonnafous-Boucher<sup>67</sup>, les théories des organisations présentent plusieurs avantages :

- elles sont transverses aux disciplines de gestion en les décloisonnant,

---

<sup>67</sup> M. Bonnafous-Boucher, *Anthropologie et gestion*, Economica, Paris, 2005, p. 9  
Yvon PESQUEUX



- elles apparaissent sous une dimension spéculative dans une perspective explicative qui entre en dualité avec la perspective opérationnelle,
- en étant théoriques, elles apparaissent comme étant premières dans les savoirs de gestion.

Les sciences de gestion posent donc la question de la nature de leur « objet ». Au regard de la démonstration qui vient d'être conduite, il est possible de dégager trois perspectives. La perspective fonctionnaliste conçoit l'organisation comme un « objet » social devant remplir des fonctions qui en constituent la nature. La perspective substantialiste conçoit l'organisation comme un « objet » social aux opérateurs de socialisation spécifiques (coordination, relation, etc. en constituant à la fois les marqueurs et la substance). La perspective essentialiste conçoit l'organisation comme la matérialisation de ce qui ne peut être vu : des valeurs, une culture, etc.