

SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS : NOUVELLES APPROCHES

[Philippe Bernoux](#)

in Jean-Michel Saussois, *Les Organisations*

Éditions Sciences Humaines | « Synthèse »

2016 | pages 122 à 135

ISBN 9782361063665

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/les-organisations---page-122.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Éditions Sciences Humaines.

© Éditions Sciences Humaines. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

PHILIPPE BERNOUX

SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS : NOUVELLES APPROCHES

Depuis le début des années 1980, le succès de la sociologie des organisations ne se dément pas en France, plus sans doute dans le grand public que dans le milieu scientifique qui semble encore s'interroger sur la place de cette sous-discipline dans le monde savant. Ouvrages et articles sur le thème se sont multipliés. Les applications « utilitaires » dans le monde de l'entreprise d'abord, puis dans celui de tout ensemble organisé (hôpitaux, système éducatif, service social, associations, etc.), ont créé ce succès et cette distance.

Cette sociologie des organisations, déjà riche d'un solide corpus théorique qui a mis des décennies à s'élaborer, est aujourd'hui en plein renouvellement. Nous qualifions les plus récentes approches de « nouvelles » car elles viennent d'émerger, mais les questions auxquelles elles répondent ont toujours été présentes dans les organisations¹. Chaque époque valorise des théories parce qu'elles entrent en résonance avec les préoccupations de l'actualité. Avant de présenter les approches nouvelles, il convient donc de présenter rapidement quelques-unes des grandes grilles d'analyses devenues « classiques » dans le domaine.

Les approches classiques²

• **Le modèle bureaucratique.** Max Weber, avec sa théorie de la bureaucratie, a jeté les premières bases de la sociologie des organisations. Lorsqu'il définit comme une « bureaucratie » la forme d'organisation – capitaliste – de l'entreprise, M. Weber veut mettre

1- L'ouvrage de H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros, Y.-F. Livian, *Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations* (Seuil, 1996) développe l'ensemble des thèmes de cet article. Voir aussi P. Bernoux, *La Sociologie des organisations*, 6^e éd. Seuil, 2014.

2- Pour une présentation plus détaillée des approches classiques, on pourra se reporter notamment à : D. Segrestin, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, 1996, et P. Bernoux, *La Sociologie des entreprises*, Seuil, 1995.

l'accent sur un modèle de rationalité universelle qui se traduit par une comptabilité rationnelle et une organisation rationnelle du travail. La bureaucratie, modèle d'efficacité pour M. Weber, inclut une hiérarchie fondée sur la compétence et sur les règles non sur l'arbitraire. Le critère rationnel prime sur celui de l'autorité traditionnelle. M. Weber (1864-1920) est le contemporain de Frederick W. Taylor (1856-1915) qui, au même moment, cherche à imposer une organisation scientifique du travail fondée sur la division extrême des tâches et sur la prise en charge de l'organisation du travail dans les ateliers par des bureaux spécialisés.

• **Le modèle fonctionnaliste.** Mais les sociologues vont prendre conscience qu'il n'existe pas une procédure universelle et méthodique pour définir l'organisation du travail. Les formes d'organisation dépendent aussi de l'environnement – les technologies, la structure du marché – comme le montreront les théoriciens de la contingence³. Henry Mintzberg⁴ introduira un facteur supplémentaire : les buts que se proposent les dirigeants. Il y a, selon lui, un ajustement entre la firme et son environnement (stable ou incertain), une cohérence entre les structures internes et les objectifs des dirigeants (conception des postes de travail, organisation par marché ou fonctions, taille des unités, rôle des chefs, relations aux clients, etc.). La principale critique adressée à cet ensemble théorique est qu'il postule une adaptation quasi automatique à l'environnement.

Ces deux ensembles théoriques font une grande place à l'idée de rationalité universelle, aux contraintes de l'environnement et à l'adaptation.

• **L'analyse stratégique.** C'est en réaction à ces idées que vont se développer l'analyse stratégique, puis celle en termes d'identité, tandis que l'analyse culturelle constituera une constante dans les approches des organisations.

La sociologie des organisations, focalisant le regard sur leur fonctionnement interne, se diffuse à la fin des années 1970 et durant la décennie suivante, essentiellement à travers l'ouvrage de Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le Système. Les*

3- Voir J. Woodward, *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford University Press, Tavistock, 1965 ; P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, *Adapter les structures de l'organisation*, Éditions d'Organisation, 1973 (1967).

4- *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1998 (1982).

contraintes de l'action collective (1977). Elle prend le nom d'analyse stratégique. Puis, en 1993, E. Friedberg publie *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*.

L'analyse stratégique développée par M. Crozier et E. Friedberg rejette l'idée d'un modèle universel de l'organisation. Leur théorie repose sur quatre principes.

- a) L'idée que l'acteur en organisation est un stratège, disposant d'une marge d'action (zone d'autonomie) grâce à la maîtrise d'une zone d'incertitude.
- b) Cet acteur a un comportement rationnel, mais cette rationalité est toujours « limitée ».
- c) Le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie.
- d) L'interaction entre les acteurs aboutit à la constitution d'un système d'action, plus ou moins stable que l'analyse stratégique a pour but de mettre au jour. Ces modèles d'organisations sont toujours contingents.

Comme l'a bien montré M. Crozier dans *Le Phénomène bureaucratique* (1963), derrière l'organisation formelle des grandes entreprises bureaucratiques qui semblent avoir tout prévu (embauches, promotions, tâches à accomplir...), il existe en fait une grande incertitude qui laisse une marge de manœuvre aux acteurs, au jeu des négociations informelles. Sans doute, cette idée du rôle central de l'incertitude dans les organisations est-elle, non la découverte, mais la valorisation la plus pénétrante de l'analyse stratégique.

Le concept de pouvoir est une notion centrale pour l'analyse stratégique. E. Friedberg insiste sur ce point dans *Le Pouvoir et la Règle*. Le pouvoir n'est pas défini seulement comme une capacité à faire faire, il structure des relations dans l'organisation et, en particulier, il est créateur de règles. L'action collective, objet de l'organisation, est toujours soumise à une masse d'incertitudes, donc de décisions à prendre qui structurent les coopérations et sont sources de conflits. Le pouvoir stabilise les interactions, permettant l'action dans la durée.

• **Identité et culture.** L'analyse en termes d'identité développée par Renaud Sainsaulieu dans *L'Identité au travail*⁵ renvoie à un mode de structuration de l'organisation où l'expérience de la socialisation joue un rôle central. La socialisation rend compte de

5- FNSP, 1977. Voir aussi R. Sainsaulieu (dir.), *L'Entreprise, une affaire de société*, Presses de la FNSP, 1990.

la création des règles⁶ par intériorisation des situations de travail, des relations quotidiennes de pouvoir et d'expériences introduisant d'autres apprentissages collectifs. Les attitudes collectives des groupes permettent de définir des modèles relationnels et de comprendre leurs réactions. R. Sainsaulieu identifie ainsi plusieurs types de ces conduites : la fusion, la négociation, les affinités, le retrait. Ces conduites tirent leur force de la volonté des acteurs de se faire reconnaître.

L'approche culturelle s'intéresse quant à elle aux formes du travail caractéristiques d'un pays, d'une tradition. La culture désigne à la fois un cadre de pensée et un système de valeurs d'une société, et un système de règles régissant les relations dans les groupes.

L'école des conventions

Ce rapide survol des principaux courants de la sociologie des organisations montre la variété des grilles de lecture possibles. Leur diversité est due au fait qu'ils mettent en lumière chacun une dimension importante des organisations. Organisées de manière rationnelle (du moins, le veulent-elles), les structures des organisations sont influencées par l'environnement, elles sont composées d'acteurs stratégiques, qui y définissent leur identité, elles produisent et sont produites par des cultures, etc. Ces multiples regards ne suffisent pourtant pas à épuiser l'analyse. Des problèmes importants en sont absents. Ils ont été repérés par deux nouvelles approches : « l'école des conventions », d'une part, et celle de la « traduction », d'autre part.

L'école française « des conventions » est née à la fin des années 1980. Elle regroupe des sociologues et économistes (Luc Boltanski, Laurent Thévenot, André Orléan, Robert Salais) qui proposent un modèle général des relations sociales qui cherche à répondre à la question de la « coordination des actions individuelles afin de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser »⁷. Sur quelles bases peut se constituer un accord collectif lorsque les acteurs justifient leur action par des principes différents ? Par exemple, dans une entreprise, il existe plusieurs légitimités qui s'affrontent :

6- J.-D. Reynaud, *Les Règles du jeu*, Armand Colin, 1989.

7- A. Orléan (dir.), *Analyse économique des conventions*, Puf, 1994.

la qualité du travail, l'efficacité et la rentabilité, l'amélioration des conditions de travail, le poids des traditions... autant de principes hétérogènes qui forment un tissu de normes et de « conventions ».

Les théoriciens de l'école des conventions rejettent l'opposition entre les explications par l'individuel et celles par le collectif qui sont au cœur de la sociologie et de l'économie. Ils cherchent les voies de construction du social dans le choix de la règle d'accord. Il s'agit, pour les protagonistes, de trouver la référence à une forme universelle dépassant les particularités des personnes. La régularité des conduites, notamment les conduites collectives ou intéressées, se ramène pour eux à une contrainte d'accord.

• **Le principe des six natures.** L. Boltanski et L. Thévenot ont identifié plusieurs grands principes de légitimité qui président à la justification d'une action⁸. Ces principes, appelés « natures », « cités » ou « mondes » sont au nombre de six: la cité inspirée renvoie au principe de créativité (mon action est guidée par un principe supérieur d'innovation, de nouveauté); la cité domestique renvoie à l'art des relations familiales, de la tradition (mon action est guidée par le respect et l'attachement aux règles du groupe); la cité du renom vise à la reconnaissance sociale (relations publiques, vedettariat, opinion); la cité civique justifie une action en fonction de la recherche de l'intérêt général; la cité marchande justifie une action par le marché, le prix et le contrat commercial; la cité industrielle, enfin, est celle de l'impératif d'efficacité et de productivité. Lorsque les « natures » ou « cités » sont en contradiction, il est nécessaire, pour assurer la cohésion d'un groupe de trouver des accords fondés sur des compromis. Ainsi, le conflit potentiel entre la légitimité industrielle (celle de l'efficacité) et la légitimité civique (celle de l'intérêt des salariés défendu par les syndicats), peut se résoudre à travers des dispositifs écrits comme les accords d'entreprise, les conventions collectives, la négociation contractuelle, les concessions, la politique sociale, les réunions paritaires, etc.

La convention occupe une grande place dans cette théorie au point de lui avoir donné son nom. « Une convention, c'est un ensemble d'éléments qui, à tout instant, pour les participants à la convention, vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils

8- L. Boltanski, L. Thévenot, « Les Économies de la grandeur », *Cahiers du Centre d'étude de l'emploi*, n° 31, Puf, 1987.

partagent un commun accord... Une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi. C'est par là même qu'une convention est efficace. » « Les comportements attendus n'ont pas besoin d'être conçus à l'avance, écrits, puis ordonnés pour être obtenus⁹. » Cette définition de la convention est proche de celle des rôles dans les termes classiques de la sociologie. Il s'agit bien de comportements attendus auxquels se conforment les individus.

Le terme « convention » vient de « convenir », venir ensemble, être d'accord; le terme « contrat », de « *contrahere* », resserrer, borner et mettre à leur place. « La convention (...) permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées, mais qui ont besoin d'être ensemble pour pouvoir être satisfaits¹⁰. » La vie sociale repose sur des accords implicites de ce type. La relation entre entreprises donneurs d'ordre et entreprises sous-traitantes, à propos du partenariat et de la qualité, illustre une manière de résoudre l'incertitude dans les relations des entreprises¹¹. Par exemple, traditionnellement, le rapport de sous-traitance s'organisait autour d'une mise en concurrence par le donneur d'ordre. On était dans un modèle de coordination-convention par le marché. Or les donneurs d'ordre connaissent aujourd'hui une industrialisation poussée des modes opératoires, dans une logique industrielle, tandis que les sous-traitants ont des structures plus légères, répondant à leur nature marchande. La qualité y repose sur la valeur de la main-d'œuvre et non sur la standardisation à grande échelle.

Il y a donc difficulté à harmoniser ces deux modèles de coordination. Là-dessus se greffe le problème des procédures d'assurance qualité. Dans le modèle du marché, une différence de qualité est traduisible en termes de prix. Mais si le produit est un élément d'une chaîne de fabrication, la compensation marchande est alors inadéquate: le sous-traitant ne peut payer la faute sur toute une chaîne. Que fait le donneur d'ordre? Il assure la qualité par d'autres formes de coordination, comme les procédures liées à l'assurance qualité et comme le partenariat. La vérification des

9- R. Salais, « Économie des conventions », *Revue économique*, n° 2, mars 1989.

10- *Ibid.*

11- F. Eymard-Duvernay, in « Économie des conventions », *op. cit.*

équipements du sous-traitant, de la fiabilité de son organisation, de la confiance que l'on peut lui accorder, se substituent à l'évaluation des produits. On est en présence d'une harmonisation des formes de coordination, le marché ne jouant plus le rôle central qu'il avait lors des procédures d'appels d'offres.

On voit l'intérêt de cette nouvelle construction théorique. À l'intérieur de chaque nature, les justifications permettent de faire apparaître et d'objectiver les désaccords puis de comprendre comment s'élaborent les compromis. Les « natures » ou « cités » sont des construits sociaux, et en ce sens les conventionnalistes s'inscrivent dans une ligne de réflexion déjà rencontrée dans les théories de l'acteur. Mais ils focalisent l'observation sur les compromis et leur contenu parce que ceux-ci disent l'essentiel de ce sur quoi tient une entreprise comme une société. Il est tout à fait instructif pour comprendre l'évolution des relations dans les entreprises aujourd'hui de voir comment sont justifiés les nouveaux compromis sociaux¹².

La théorie de la traduction

La théorie des conventions renouvelle le regard porté sur l'organisation, entreprise ou non. Elle met au centre de l'analyse, non les acteurs et leurs conflits, mais « ce qui fait tenir », les coordinations. Les controverses sont une expression des « natures », non des stratégies. Les conventions permettent de comprendre comment et sur quelles bases se créent les compromis. La théorie de la traduction, initiée par Bruno Latour et Michel Callon, est issue des recherches en sociologie des sciences et de l'innovation technique avant de devenir une référence incontournable pour la sociologie de l'organisation¹³.

On est passé d'un champ à un autre – de la science à l'organisation – parce que la manière dont les auteurs ont traité la question

12- 16. Pour aller plus loin sur la théorie des conventions, on pourra se reporter aux travaux suivants : L. Boltanski, L. Thévenot *et al.*, « Justesse et justice dans le travail », *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, n° 33, Puf, 1989 ; L. Thévenot, « Les investissements de forme », *Conventions économiques, Cahiers du centre d'études de l'emploi*, Puf, n° 29, 1985 ; L. Thévenot, « Les entreprises entre plusieurs formes de coordination », in J.-D. Reynaud *et al.* (dir.), *Les Systèmes de relations professionnelles*, Éditions du CNRS, 1990.

13- Voir M. Callon, B. Latour, « Comment suivre les innovations ? Clef pour l'analyse socio-technique », *Prospective et Santé publique*, numéro spécial sur l'innovation, 1978 ; M. Callon (dir.), *La Science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, La Découverte, 1989 ; B. Latour, *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte, 1992.

Les étapes de constitution d'une méthodologie : le cas célèbre des coquilles Saint-Jacques

Au début des années 1970, on s'aperçoit d'un phénomène nouveau, celui de la raréfaction des coquilles Saint-Jacques (CSJ – *Pecten Maximus*) dans la baie de Saint-Brieuc. Elles ont déjà en partie disparu des côtes bretonnes de Saint-Malo. Les marins-pêcheurs subissent cette raréfaction comme une fatalité. Au cours de la même période, des chercheurs d'un laboratoire public situé à Brest commencent à s'intéresser aux CSJ. De leur côté, les pouvoirs publics locaux s'émeuvent, se sentant obligés de faire quelque chose, mais ils ne savent pas trop quoi. Quant aux consommateurs, ils veulent continuer à manger la précieuse CSJ, d'où qu'elle vienne, avec cependant une préférence pour la française lorsqu'elle est coraillée. Quant aux coquilles, on ne sait pas très bien quelles sont leurs mœurs, en particulier comment elles se reproduisent et se développent.

Les pouvoirs publics décident d'organiser un colloque. Mais les pêcheurs traînent les pieds, craignant d'avoir à changer leurs pratiques et redoutant un contingentement et une réglementation de leur pêche. Les chercheurs n'ont guère de connaissances sur le sujet (les seuls CSJ à avoir été sérieusement étudiées étant japonaises, qui sont différentes des françaises), les consommateurs ne veulent pas réduire leur consommation, et dans ces conditions les larves de CSJ risquent de continuer à disparaître. La situation n'est pas brillante... Pourtant, elle va être renversée en une dizaine d'années et, à partir de 1986, les CSJ de la baie de Saint-Brieuc sont de nouveau présentes sur les tables.

Dans la première phase de l'analyse, celle de la contextualisation, il s'agit de recenser les acteurs et leurs enjeux, comme dans une analyse stratégique classique.

Dans la deuxième phase, dite de la problématisation, les chercheurs se mettent au travail en impliquant les différents acteurs. Les connaissances produites n'existeront qu'avec la participation, voire avec l'aide de ces acteurs. Comment donc relier les pêcheurs, les CSJ, les chercheurs, les pouvoirs publics et les consommateurs? Il faut trouver un point de passage obligé et mettre en place un dispositif d'intéressement où tout le monde se retrouve. La question des conditions à réunir pour que la CSJ se fixe dans la baie de Saint-Brieuc est celle à laquelle on doit finir par donner une réponse. Elle est cependant trop globale. Il faudra arriver à poser une question intermédiaire, plus opérationnelle et qui rassemble les intérêts de tous les acteurs : quels moyens mettre en œuvre pour observer le processus de croissance et de développement?

Cette question doit aboutir à définir un bien commun provisoire entre tous les acteurs, donc à constituer un réseau. Chacun se sentira

concerné s'il se voit confier un rôle dans la recherche de la réponse. Il sera enrôlé au sens propre du terme. On ne cherche pas à motiver les acteurs mais, en leur donnant un rôle, on les implique et les fait agir. Chaque acteur, représenté par un porte-parole reconnu légitime par ses pairs, sera concrètement associé à la recherche de solutions.

La troisième phase est celle de la création d'un dispositif commun d'intéressement. Ce sera un laboratoire, espace découpé en mer, où tous les acteurs ont une mission et qui est le bien commun de tous. Les marins-pêcheurs auront mission d'observer les mouvements des CSJ, surtout des larves, et de prélever des échantillons. Ils doivent aussi contrôler que personne ne vienne pêcher dans ce secteur. L'engagement sera respecté car ce sont les marins-pêcheurs eux-mêmes, par l'intermédiaire de leurs porte-parole, qui se sont engagés. Les autres acteurs qui ne participent pas au recueil d'informations devront y être intéressés.

L'existence d'un dispositif matériel ouvert à tous les acteurs, le laboratoire, travaillant dans la transparence, ne suffit pas. Il faut faire un travail de diffusion, appuyé sur des supports matériels (textes, mais aussi rencontres), produisant et diffusant les informations. Cette quatrième étape est celle de la solidification du réseau. Partagées par les acteurs qui finissent par constituer un collectif, les informations lient les membres et les font participer à la production de connaissances. Le réseau s'étant constitué dans les étapes précédentes, il faut le consolider, le rendre irréversible, l'étendre à des acteurs influents qui ont pour mission de le solidifier. Ici par exemple, le ministère de la Recherche, celui du Commerce extérieur, les pouvoirs publics régionaux, etc.

À ce stade, la légitimité des acteurs et la solidité des réseaux sont suffisantes pour qu'il y ait accord sur la recherche du système de reproduction des CSJ. Suffisamment d'éléments d'observation ont été obtenus pour comprendre leur système de reproduction, les défendre, et finalement passer à une autre pratique de la pêche. Le rôle des marins se trouve redéfini : chercheurs durant le temps de la recherche, ils deviendront éleveurs, limitant leurs sorties de pêche, ciblant certaines zones, coordonnant leur activité.

À ce dernier stade, un modèle de traduction, impliquant tous les acteurs dans leur propre logique, a été créé, dans un langage que chacun peut comprendre et s'approprier.

P. B.

de l'innovation scientifique répondait à un problème central dans l'organisation, celui des relations entre services aux logiques différentes et celui de la création des réseaux. Elle apparaît aujourd'hui particulièrement pertinente lors de l'implantation d'innovations et dans les situations de changement.

L'innovation est présentée habituellement dans le modèle de la diffusion de l'innovateur au récepteur auquel M. Callon oppose celui de la traduction. Le premier correspond à l'idée selon laquelle des objets techniques achevés et complets n'auraient plus qu'à se trouver des clients. On est dans une vision linéaire qui part du chercheur, passe à l'ingénieur, aux services de développement, aux services de marketing et finalement à la fabrication. Le client, lui, n'a plus qu'à s'adapter, qu'il soit à l'extérieur de l'organisation ou qu'il en fasse partie. Ce modèle est proche de ce que l'on entend en théorie de la communication : une « bonne » information est reçue si le canal est « bon ».

Toute la réalité du fonctionnement des organisations et des entreprises démontre le contraire : le message est reçu, pas seulement en fonction de ses qualités intrinsèques mais des stratégies des récepteurs. Si le message n'a pas été traduit, c'est-à-dire s'il n'est pas devenu un enjeu pour les récepteurs, il n'a aucune chance de réception. On sait aujourd'hui que le dynamisme des organisations est lié à cette capacité de « traduction ». C'est le cloisonnement entre services qui fait perdre du temps, le fait que celui qui reçoit un projet élaboré en amont commence par le refaire à sa manière, ou le renvoyer, car sa rationalité n'a pas été prise en compte. Les gains de temps sur la production sont toujours liés à la capacité de traduction entre services. Toute l'approche actuelle en termes de « management par projet » se fait sur le modèle de la traduction. Il s'agit de faire comprendre aux membres de chaque service le langage des autres, leur en faire admettre la légitimité. La performance des organisations en dépend.

Le modèle de traduction « offre une vision tourbillonnaire » de l'innovation. L'image proposée est celle du jeu de scrabble. L'innovateur va du tableau au jeu, aux lettres, aux coups des concurrents. Impossible de dire à l'avance où sera l'essentiel de l'innovation, dans la découverte fondamentale, dans l'application technique, dans la généralisation, dans l'usage à d'autres fins que celles prévues, etc. Ce modèle suppose une dynamique

permanente de modifications et de changements. On ignore si les groupes concernés seront ouverts ou fermés à l'innovation ou, dans la durée, ouverts un moment donné à une partie de cette innovation, fermés à d'autres, etc.

Le cœur de la théorie de la traduction est constitué par l'idée qu'un fait n'a pas d'intérêt intrinsèque, qu'il ne porte de force que dans la mesure où il est mis en chaîne ou en réseau avec un ensemble, des acteurs, seuls capables de lui donner vie. L'essentiel est la relation entre ces actants. Réciproquement, on ne peut comprendre la solidité d'une idée qu'en prenant en compte tous les actants qu'elle concerne et qu'elle met en chaîne. Par exemple, aucune machine ne porte évidence en elle-même. Elle a un caractère contingent et n'existera que lorsque le réseau la portera.

Les logiques d'action : une position heuristique

Les deux grands courants que l'on vient de présenter, ainsi que les approches que nous avons nommées « classiques », constituent une manière de regarder les faits pour tenter d'en rendre compte, de les expliquer dans un cadre cohérent. Comprendre pourquoi des services communiquent mal permet ensuite d'agir. Cette situation peut s'expliquer en se référant à chacune de ces théories, à la rationalité de chaque service, au poids de l'environnement, aux conflits de pouvoir et aux jeux d'acteur, à l'opposition des natures, des cités ou des mondes, à l'absence de traduction. Chacune de ces interprétations rend compte d'une partie des faits, cohérente à l'intérieur de son cadre théorique.

Le paradigme des logiques d'action a été créé pour rendre compte de la diversité des interprétations possible de phénomènes observés¹⁴. C'est une posture heuristique où le chercheur se donne le droit d'utiliser des éléments issus de plusieurs modèles théoriques (et qui s'excluent habituellement). De plus, les logiques d'action sont une manière de définir le sens qu'un acteur donne à son action. Les conflits, la construction des règles, puis les compromis, la reconstruction des identités, des cultures, les comportements d'ajustement ou de non-ajustement résultent de la manière dont les acteurs interprètent leur place et leur rôle dans les organisations, à la lumière et de leurs parcours antérieurs

14- P. Bernoux, G. Herreros, « Le changement dans les organisations : entre compromis et pouvoir », *Gestion 2000*, n° 6, 1993.

et de la situation d'action dans laquelle ils sont placés. Une logique d'action naît donc du sens que l'individu donne à l'action qu'il entreprend, lié à la situation d'action dans laquelle il est placé. Ce sens ne dépend pas seulement de la situation, mais a été créé à travers les représentations, images que les individus se sont forgées avant d'être en situation. Il permet d'expliquer le type de raisonnement emprunté avant de nouer une relation stratégique.

La production du social, ce dont il faut rendre compte, passe par les processus de composition des actions individuelles en situation et des règles produites. Dans ce processus interviennent le passé des acteurs et la manière dont ils l'ont intériorisé. Cet ensemble contribue à la construction de l'action. L'acteur n'agit pas qu'en fonction de la situation, mais aussi de ses expériences. Il intègre son histoire personnelle et en fait un guide d'action quotidienne. Un homme de production, un agent des méthodes, un informaticien, etc., ont des réactions « typées ». Ils mettent en pratique une logique d'action née de leur passé et de l'exercice concret de leur métier dans telle organisation, tel service. Cette logique les amène à avoir des regards différents sur des objets apparemment identiques. Ces regards sont reliés à la situation dans laquelle ils se trouvent.

Le concept de logiques d'action permet de casser la prégnance des logiques technologiques, économiques ou gestionnaires omniprésentes dans les organisations. Trouver un outil simple pour faire comprendre que l'affrontement des acteurs naît de perceptions différentes des contraintes et des situations, n'est pas une mince affaire. Il s'agit de substituer à ces logiques fortes une autre présentation des logiques animant les acteurs. L'interprétation en termes de logiques d'action permet de comprendre la manière dont chaque acteur se situe face à un problème, non seulement en fonction de l'action dans laquelle il est plongé, de ses jeux de pouvoir, de ses cités, mais aussi de son passé qui a forgé ses représentations. C'est une manière de lire concrètement les situations engendrées par les organisations.

Ce concept est proche de celui d'*habitus* de Pierre Bourdieu, qui est un système de schèmes cognitifs, sauf qu'il n'est ni hérité ni commun à des groupes. L'acteur dispose d'une certaine autonomie pour se resituer dans les situations d'action, laissant ainsi ouvertes les possibilités d'introduire des changements.

Quelques courants récents

Parmi les courants récents, on peut retenir celui de la société de projet, celui de l'encastrement et enfin le courant néo-institutionnaliste.

Le premier, celui de la société de projet, est issu de l'école des conventions. Selon Luc Boltanski et Ève Chiapello¹⁵, les changements de la place des salariés dans l'entreprise, essentiellement des cadres, leur désarroi face à la transformation du système capitaliste (conditions de travail et chômage), conduisent à un nouveau modèle. Il n'y a pas de rejet du système capitaliste mais désinvestissement dans l'entreprise et effacement de la séparation radicale vie privée/vie professionnelle. Le cadre n'est plus un salarié à plein temps dans une grande entreprise, mais un contributeur intermittent, où la morale du travail et de l'ascétisme rationnel a cédé la place à une valorisation de l'activité. Le cadre devient un nomade dans une société qui n'est plus une société de production de masse, mais une société connexionniste ou de projet qui pousse à repenser les règles traditionnelles de l'organisation. L'entreprise s'est voulue flexible, ses cadres l'ont prise au mot et leurs projets se font en dehors d'elle.

L'autre courant est celui de l'encastrement (« *embeddedness* »). Selon Mark Granovetter¹⁶, il est impossible d'analyser les phénomènes économiques à partir de la seule logique marchande, car le marché est encasté dans des phénomènes sociaux. L'ambition est d'associer le social et l'économique, de montrer que les marchés sont encastés dans des réseaux et des institutions. L'auteur insiste sur ce concept, qu'il voit comme un construit social, dépendant de contingences historiques et d'histoires humaines. Les relations marchandes sont socialisées, c'est-à-dire que les objectifs des dirigeants n'obéissent pas qu'à la seule rationalité économique, qu'ils sont une combinaison de facteurs non économiques. Le monde est tout autant mené par des passions que par des intérêts, et les systèmes des relations entre acteurs ont une place importante et n'obéissent pas uniquement à des logiques économiques. C'est à une reconsidération de notre regard sur le monde économique que nous convie M. Granovetter.

15- L. Boltanski, È. Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

16- M. Granovetter, *Le Marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Desclée de Brouwer, 2000.

Un autre courant s'est développé récemment aux États-Unis, celui du néo-institutionnalisme¹⁷. Selon ce courant, la recherche de légitimité des dirigeants par imitation des autres dirigeants, joue, dans leurs décisions, un rôle aussi important que celle de la réussite économique immédiate. Les modèles de décision reposent sur l'imitation des entreprises qui connaissent le succès (*benchmarking*), ce qui est classique, mais ce qu'ajoute la théorie est qu'il s'agit de mécanismes sociaux plus que de calculs rationnels. Par exemple, dans les salles de marché et en situation de grande incertitude, les traders imitent ceux qui passent pour être les meilleurs, plutôt que de fonder leurs décisions sur des calculs rationnels. On aboutit ainsi à un isomorphisme des grandes firmes où le modèle est celui d'une propension à adopter les mêmes structures, les mêmes types de raisonnement, et pas seulement le calcul rationnel. Pour comprendre la manière dont les grandes organisations se structurent, il convient donc de regarder les structures des autres organisations et des institutions qui les environnent.

17- L'ouvrage fondateur est de P.D. Di Maggio et W.W. Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, 1991. Voir aussi la traduction française synthétique par D. Dulong et B. François, dans la revue *Politix*, n° 40, 1997.