



**HAL**  
open science

## La décision comme substance de l'organisation: information, système, organisation

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. La décision comme substance de l'organisation: information, système, organisation. Doctorat. France. 2020. halshs-02559699v1

**HAL Id: halshs-02559699**

**<https://shs.hal.science/halshs-02559699v1>**

Submitted on 30 Apr 2020 (v1), last revised 2 Jan 2024 (v2)

**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)

# **La décision comme substance de l'organisation : information, système et organisation**

## **Résumé**

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui pose la question de la décision comme substance de l'organisation, il aborde successivement les éléments suivants : Adam Smith et la définition des critères de la décision au regard des catégories du marché, La théorie économique néoclassique et la réduction du sujet à l'atome, L'Homme probable et la théorie des jeux, Herbert A. Simon et la construction d'une éthologie du décideur puis un focus sur la théorie du niveau de construction (ou théorie de la distance psychologique) – *Construal Level Theory* – *CLT*, De la décision au système (la modélisation systémique, présentation du modèle systémique de l'organisation, une approche chronologique de la modélisation systémique), un focus sur la notion de « boîte noire », un focus sur « ordre – désordre » et auto-organisation, un focus sur la perspective naturaliste de la décision, un focus sur la *Prospect Theory*, un focus sur l'approche neuronale de la décision, un focus sur la théorie du *framing*, un focus sur l'hypocrisie organisationnelle. Il aborde ensuite la liaison information et système. Puis il est question du déterminisme technologique et de sa contestation dont un focus sur M. L. Tushman & N. A. Nadler (« Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design »), un focus sur G. P. Huber (« A Theory of Advanced Information Technologies, on Organizational Design, Intelligence and Decision Making »), un focus sur M. L. Markus & D. Robey (« Information Technology and Organizational Change : Causal Structure in Theory and Research »), un focus sur A. Scott Poole (« An Information Task Approach to Organizational Communication ») puis du déterminisme organisationnel dont un focus sur R. L. Daft & R. H. Lengel (« Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Decisions ») et sa discussion avec la théorie de la présence sociale, la théorie de la synchronicité, la théorie du millefeuille pour comprendre l'accumulation des usages, la théorie de l'*affordance* : un éclairage par les caractéristiques des médias, la théorie de la masse critique ou le poids du nombre). La perspective de

Yvon PESQUEUX

l'émergence est présentée avec le modèle de la « théorie structurelle de la technologie » de W. J. Orlikowski, le modèle de la « théorie adaptative de la technologie » de M. S. Poole & G. DeSanctis) et un focus sur les outils de gestion. Le texte aborde ensuite la pensée de J. G. March avec un focus sur « Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix » et un focus sur M. S. Feldman & J. G. March (« L'information dans les organisations : un signal et un symbole ») puis un focus sur R. L. Daft & K. E. Weick (« Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems ») et un focus sur la notion de stock et flux d'information. Il est ensuite question d'Information et communication (La perspective mécaniste : la transmission d'un message, La perspective interactionniste : la construction du sens, Le choix d'un média), de Système et communication (l'« Ecole de Palo Alto), de Marshall Mc Luhan, d'un focus sur J. Habermas et l'« Agir communicationnel », d'un focus sur le modèle discursif de l'organisation, d'un focus sur la théorie de l'énonciation d'Emile Benveniste, d'un focus sur les caractéristiques de la communication électronique (La présence, L'immédiateté, La concomitance).

## **Introduction**

C'est H. A. Simon qui, dans *Administrative Behavior : a Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*<sup>1</sup>, fonde la référence à la décision comme substance de l'organisation. Bien que corrélatifs du « mouvement behavioriste », les développements de cette perspective ne dialoguent pas ou peu avec les attendus de ce mouvement, sauf au regard du déclassement de leurs positions considérées comme n'ayant jamais été au-delà des perceptions. En d'autres termes, à quoi bon s'intéresser aux comportements alors que la perspective adoptée par les auteurs de ce mouvement se réduit à essayer de les comprendre par observation, leur répétition n'étant en rien garante de quelque « loi » que ce soit d'autant que l'on peut penser (et c'est le postulat de la perspective « décisionniste ») que le comportement administratif n'est qu'en relation assez vague avec le comportement en général. C'est aussi cette position qui est constitutive de l'attitude constructiviste en sciences de gestion.

Au regard d'hypothèses de travail, on est sur la question de l'action organisée dans cet univers spécifique que sont les organisations à partir d'une approche qui va lier information et décision par mise en exergue de la notion de système en prenant soin de rappeler la dualité mise en avant par J.-M. Saussois<sup>2</sup> entre la systémique des systémiciens et la systémique des sociologues. Ceci étant, il est nécessaire, pour fonder la « révolution simonienne », de faire le détour par trois jalons issus des sciences économiques.

## **Adam Smith et la définition des critères de la décision au regard des catégories du marché**

---

<sup>1</sup> H. A. Simon, *Administrative Behavior : a Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, Mac Millan, New York, 1947

<sup>2</sup> J.-M. Saussois, *Théories des organisations*, Editions La Découverte, collection « repères », n° 502, Paris, 2007

Le marché fait son apparition dans la pensée philosophique avec A. Smith<sup>3</sup> dans *La richesse des nations*, marché où nous ne sommes pas par ce que nous pensons, mais par les intérêts qui nous sont propres. Le « je pense donc je suis » devient, en quelque sorte, un « je veux (je désire) donc je suis ». A. Smith marque ainsi la naissance de *l'homo economicus* en lui construisant son anthropologie générale sur les intérêts (sans ce qui le fonde en anthropologie, c'est-à-dire la réciprocité) dans un univers (un cosmos) qui est le marché. C'est aussi ce qui va autoriser à raisonner à partir des valeurs économiques comme critère de jugement (c'est-à-dire d'évaluation et de calcul). Les conséquences de l'apparition du raisonnement sur les valeurs économiques sont considérables car, à la dualité « valeurs universelles – valeurs contingentes » comme surplombant la décision se substitue le jeu de l'utilité (par référence à une métaphysique de l'intérêt à partir de l'argument que ce qui sert nos intérêts nous est utile) et de la rareté. C'est en effet la rareté, d'ordre physique (limitation des ressources) et social (du fait des demandes des autres) qui entrave la satisfaction sans limites de ses intérêts et marque la nécessité de trouver un lieu d'échange – le marché - où les intérêts de chacun puissent s'exprimer compte-tenu ceux des autres. Les conséquences d'une telle anthropologie sont considérables sur son *pathos*, son *psychos*, son *telos* et son *thymos*. Le *pathos* d'un tel *homo economicus* est clairement occulté. Un *cosmos* sans espace et sans temps, le marché, correspond au *pathos* d'un *homo economicus* sans corps, sans âge, sans maladie. La psychologie d'un tel sujet est réduite à la validation de ses intérêts et, à ce titre, non seulement ce sont ses intérêts qui permettent de construire un tel sujet, mais son *telos* consiste à les suivre. Le comportement de *l'homo economicus* ainsi construit est celui d'un sujet qui va suivre ses intérêts, intérêts qui servent à le définir. Son *thymos* (façon de paraître) est, comme son *pathos*, dépourvu d'épaisseur sociale. Il apparaît aux autres de façon neutre et ne se manifeste qu'au travers de l'expression de ses intérêts à ceux puis à celui qui lui permettra de les satisfaire au mieux, c'est-à-dire comme client et comme fournisseur. Il ne s'ensuit aucune relation durable, aucune habitude, aucune sympathie dans une dimension temporelle. Le marché est un cosmos de l'isolement individuel dont la contrepartie est la satisfaction de ses intérêts. Dans un tel univers, on assiste à la disparition du sujet qui laisse place à l'agent dont l'analyse du comportement sera approfondie dans le cadre de la théorie économique néoclassique.

## **La théorie économique néoclassique et la réduction du sujet à l'atome**

John Stuart Mill<sup>4</sup> jette les fondements d'une Raison qui ne prenne sens qu'au regard des intérêts. L'action – et les décisions qui servent à la construire - n'ont de validité que dans la mesure où elles concourent à la satisfaction de l'intérêt du décideur, c'est-à-dire dans la mesure où elles lui sont utiles. C'est cette manière de voir qui jette les fondements de l'utilitarisme. Le sujet n'est que décision rationnelle parce qu'utile. *L'homo economicus* de la théorie économique néoclassique sera construit comme un acteur à rationalité parfaite, c'est-à-dire un acteur dont les décisions sont une à une calculées dans un univers intellectuel de rationalité parfaite par référence aux conséquences dans la mesure où ce décideur possède une connaissance claire de l'ensemble de ses préférences, et donc il est capable d'attribuer des utilités spécifiques et calculables à tous les biens et les services et, qu'enfin, il possède une information sur toutes les conditions de l'offre et de la demande.

---

<sup>3</sup> A. Smith, *La richesse des nations*, Garnier Flammarion, Paris, n°598 (1<sup>o</sup> édition : 1776)

<sup>4</sup> J.-S. Mill, *Principles of Political Economy with Some of their Applications to Social Philosophy*, John W. Parker, Londres, 1848

A l'univers cognitif d'un tel décideur correspond un *cosmos*, c'est-à-dire un univers dans lequel il agit et ce *cosmos* est le marché de concurrence pure et parfaite.

Il s'ensuit une conception du monde dans laquelle une multitude d'agents au comportement économique dual (ils sont simultanément offreurs et demandeurs) exercent leurs capacités cognitives pour décider au mieux de leurs intérêts. Le projet de l'*homo economicus* recouvre tous les autres et il est même possible d'affirmer que, dans ce corpus théorique, les autres projets seraient réductibles à celui-là. En conséquence, il suffit de raisonner sur l'univers de décision d'une des attitudes, la demande par exemple, pour en déduire celui de l'autre en dualité (l'offre). Il n'y a donc pas d'entités sociales mais des agents possédant les attributs d'une firme.

## L'Homme probable et la théorie des jeux

Cette expression, reprise de L. Sfez<sup>5</sup> repose sur la montée en puissance de la théorie des jeux<sup>6</sup> avec le théorème de Von Neumann de 1928 qui détaille le mode de résolution pour les jeux à deux joueurs, à somme nulle et à information parfaite, mode consistant à minimiser la perte maximale. Les développements de la théorie des jeux ont porté sur deux registres : celui de la disponibilité de l'information (avec les développements de l'*information economics*) et celui de la complexité des jeux (coopératifs et non coopératifs, simultanés et séquentiels, à somme nulle et à somme non nulle, jeux répétés, à mémoire, au regard de stratégies, etc.).

R. Axelrod<sup>7</sup> met en avant la contre-évidence des stratégies égoïstes et / ou de la quête du gain maximum au regard du « donnant - donnant », même en absence d'amitié ou d'espérance future (cf. les trêves tacites durant la Première guerre mondiale).

Les développements de la théorie des jeux ont servi d'arguments à la délivrance de plusieurs Prix Nobel d'Economie et, dans sa déclinaison organisationnelle, ils ont donné lieu au développement de ce que B. Lussato<sup>8</sup> qualifié d'« école mathématique » compte-tenu du développement des méthodes de recherche opérationnelle pendant et après la Deuxième guerre mondiale, l'invention et le développement de l'ordinateur ayant permis de mettre en œuvre des algorithmes de plus en plus sophistiqués (possibilité de poser et résoudre des problèmes combinatoires, aléatoires et concurrentiels) offrant, par exemple, la possibilité de traiter de question de façon non linéaire. La recherche opérationnelle a par exemple permis de se confronter aux problèmes d'ordonnancement, d'affectation, de transport, de files d'attente, de chaîne logistique, etc. sur le double registre de la rationalité et de l'optimisation. Les représentants les plus connus de la Recherche opérationnelle sont, en France, R. Faure<sup>9</sup> et, aux Etats-Unis, R. L. Ackoff<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> L. Sfez, *Critique de la décision*, Presses de Sciences Po, Paris, 1992

<sup>6</sup> J. von Neumann & O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944

<sup>7</sup> R. Axelrod, *Evolution of Cooperation*, Basic Book, New York, 1984

<sup>8</sup> B. Lussato, *Introduction critique aux théories d'organisation*, Dunod, 1972

<sup>9</sup> R. Faure, *Précis de Recherche Opérationnelle*, Dunod, Paris, 1970

<sup>10</sup> R. L. Ackoff, *Progress in Operations Research*, Wiley, New York, 1961

Les méthodes de recherche opérationnelle ont été couplées avec les apports de la théorie générale des systèmes<sup>11</sup> dont la déclinaison a été opérée en sciences de gestion sous la dénomination de « systémique ».

## **Herbert A. Simon et la construction d'une éthologie du décideur**

H. A. Simon obtient le prix Nobel d'économie en 1978 sur la base des travaux qu'il fit sur les hypothèses de rationalité parfaite de la théorie économique néoclassique, travaux qui le conduisirent à développer ses recherches dans le champ des études du comportement et sur les modes de raisonnements (approche psychologique et heuristique). Malgré le qualificatif de « limité » adjoint à la notion de rationalité, la lecture qu'H. A. Simon offre du rapport à l'information de l'*homo economicus* est en fait beaucoup plus large que celle de la rationalité parfaite.

La rationalité limitée relève d'une double limitation :

- Cognitive d'une part - et quand bien même l'agent dispose de toutes les informations, ses capacités cognitives sont insuffisantes pour les traiter ;
- Du point de vue de ses préférences d'autre part - une échelle de préférence comprend le rapport à l'information, ce qui explique que, malgré un mode de calcul identique, tel agent se contentera de moins d'information qu'un autre, car il se sentira satisfait des informations dont il dispose pour effectuer son choix.

En construisant une nouvelle psychologie de l'*homo economicus*, H. A. Simon en modifie à la fois le projet anthropologique et la cosmologie. Il évite ainsi de discuter l'hypothèse de la concurrence pure et parfaite et focalise l'attention sur le décideur lui-même. Le comportement de l'*homo economicus* est induit par son rapport à l'information et, que l'on soit dans le cas de la théorie économique néoclassique ou dans celui de l'approche du comportement organisationnel d'H. A. Simon, ce comportement peut être qualifié comme celui d'un agent qui réagit en inscrivant sa décision dans la boucle « information – décision ».

H. A. Simon va défendre une théorie de la limitation de la rationalité des agents organisationnels encore plus large au regard de trois catégories : « *L'individu est limité par ses dons, ses habitudes et des réflexes inconscients ; il est limité par ses valeurs et ses idées de l'objectif à poursuivre qui peuvent diverger des objectifs de l'organisation ; il est enfin limité par l'étendue de ses connaissances et de son information. L'individu ne peut être rationnel au regard des buts de l'organisation que dans la mesure où il est capable de suivre une voie particulière, où il a une conception du but de l'action, et où il est correctement informé des conditions de ses actions* ». Aux yeux d'H. A. Simon, la rationalité ne détermine pas le comportement, mais ce sont les moyens, les buts et les connaissances qui le font. La rationalité de la décision ne s'évalue pas par rapport au sujet, mais du point de vue de l'organisation. « *Telle est la tâche essentielle de l'administration : assurer à chaque employé « actif » un environnement décisionnel tel que le comportement qui est rationnel dans le cadre de cet environnement le soit aussi par rapport aux valeurs et à la situation du groupe* ». Les problèmes liés à une telle conception sont aussi ceux de la communication des décisions. Le modèle de délibération

---

<sup>11</sup> L. von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, New York, 1968  
Yvon PESQUEUX

qu'il propose est celui des processus de décision dans lesquels la place de l'information compte. Le processus de décision orienté « par » et « vers » des buts ancre la théorie des organisations dans une perspective téléologique.

C'est ainsi que, dans les organisations, le fonctionnement dépend de la position relative des agents organisationnels. Il s'agit donc de mettre en place un personnel d'exécution et de lui superposer une équipe de cadres capables de l'influencer afin qu'il agisse de « *façon efficace et coordonnée* ». H. A. Simon va qualifier ce comportement de « comportement administratif ». Il le définit comme le résultat d'une sélection effectuée par les agents organisationnels suivant leur place dans l'organisation. Tout comportement suppose un choix – une sélection - conscient ou inconscient - entre toutes les actions matériellement réalisables par l'agent organisationnel et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence et son autorité. Le terme de « sélection », tel qu'il est utilisé ici, n'évoque aucun processus conscient ou intentionnel. Il montre simplement qu'en choisissant tel ou tel type d'action, l'individu renonce, par là-même, à d'autres alternatives. Dans de nombreux cas, le processus de sélection se réduit à une action réflexe : « *une dactylo frappe avec son doigt une touche particulière parce qu'un réflexe a été créé et qu'elle sait à quelle lettre correspond telle touche. Ici au moins en un sens, l'action est rationnelle (orientée vers un objectif), bien qu'elle ne soit nullement consciente ou réfléchie* ». C'est ainsi que naît une rationalité procédurale (faire comme) dont la légitimité va caractériser le fonctionnement des organisations et sur laquelle Max Weber<sup>12</sup> basait déjà la légitimité des organisations modernes. L'organisation devient le lieu où l'agent organisationnel se définit comme celui qui « fait comme » et non celui qui « est ».

Dans son discours devant l'Académie Nobel, H. A. Simon reprit les caractéristiques du « modèle classique » de la décision : connaissance exhaustive des options, de leurs conséquences, des préférences présentes et futures, existence de la possibilité de les comparer. Avec de telles caractéristiques, le résultat de la décision est prédictible, mais les exigences de ce « modèle classique » sont trop fortes pour qu'il soit réaliste. Il faut donc renoncer à l'idée de connaître toutes les options et toutes les conséquences, abandonner le concept d'optimisation pour la recherche d'une « solution satisfaisante ». Mais puisque l'on va procéder à un choix avant de connaître toutes les options, le choix portera sur les options qui auront été prises en compte (c'est la dimension constructiviste de la démarche). Le processus de décision influence donc la décision et rend le comportement organisationnel prédictible suivant que l'on se situe *ex ante* ou *ex post*. L'environnement, dont la définition conditionne le résultat de la décision résulte des limites calculatoires de l'agent. « *Le problème se construit donc en même temps que l'acteur le résout : chacun se détermine en fonction de ce qu'il imagine être la stratégie des autres* »<sup>13</sup>.

C'est pourquoi il va analyser l'organisation, non pas en fonction de la psychologie des agents, mais selon la place qu'ils occupent dans les niveaux de prise de décision en distinguant les « décisions programmées » (l'agent organisationnel est en bas de la hiérarchie doit être « enfermé » dans la boucle et où il poursuit des « buts de faits » dont la réalisation vient nourrir un système d'information) des « décisions non programmées » pour lesquelles il est crucial que l'agent organisationnel, en haut de la hiérarchie,

---

<sup>12</sup> Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Presse Pocket n° 8, Paris, 1990 (Ed. originale : 1905)

<sup>13</sup> P. Koch, *La légitimité de la décision dans l'épistémè contemporaine*, thèse Aix en Provence, 1996  
Yvon PESQUEUX

s'informe, même s'il existe une forme d'impossibilité de bouclage. Il poursuit des buts de valeurs et se trouve confronté à l'enjeu supplémentaire de devoir les traduire en buts de fait pour les subordonnés.

La conception politique qu'H. A. Simon offre de l'organisation, par une synthèse de perspectives économiques et psychologiques, conduit à cet *ethos*. Le comportement des acteurs est modélisable et, par extension, l'organisation vue comme un ensemble d'individus l'est aussi. La décision a quelque chose à voir avec l'intention du sujet, sa manifestation et sa perception par les autres. Le modèle d'organisation proposé par H. A. Simon est, comme le souligne P. Koch<sup>14</sup>, réduite à sa dimension d'objet. Cette conception de l'organisation « *s'appuie sur un lien social constitué d'échanges matériels valorisables quantitativement, c'est-à-dire un lien social objectivé et non plus sur des échanges dans le domaine du sens ... Pour Herbert A. Simon, l'organisation est un univers qui permet à l'homme de compenser ses faiblesses, ses insuffisances calculatoires et cognitives* ».

H. A. Simon<sup>15</sup> propose trois phases du processus de prise de décision au regard des questions suivantes : Quel est le problème ? Quelles sont les alternatives ? Quelle alternative est la meilleure ?

Il met ainsi en avant :

- La phase d'intelligence (renseignement) qui consiste à trouver les occasions sur lesquelles une décision doit être prise. Il s'agit d'identifier le problème et de collecter des informations pertinentes qui seront utilisées plus tard, dans les autres étapes du processus de prise de décision. Les activités associées à la phase de d'intelligence identifient les problèmes (opportunités), collectent et partagent les informations et identifient les critères de décision ;
- La phase de conception qui consiste à élaborer et à évaluer plusieurs scénarios qui sont considérés comme des solutions disponibles au problème. Il considère la phase de conception comme l'étape, dans le processus de prise de décision, où les pistes d'action possibles sont trouvées. Les tâches de la phase de conception sont connectées : trouver des alternatives, évaluer des alternatives, comparer des alternatives et hiérarchiser des alternatives ;
- La phase de choix consiste à sélectionner un plan d'action particulier à partir des scénarii disponibles. Les actions associées à la phase de choix font l'objet d'une analyse de sensibilité et de choix d'une alternative qui est considérée comme le résultat du processus de prise de décision.

R. M. Cyert & J. G. March<sup>16</sup>, en reprenant le modèle de la décision construit par H. A. Simon, ont posé, dans un livre collectif, la question d'un modèle de comportement de la firme (soulignons que la notion de « firme » est issue du domaine de la théorie économique). L'apport essentiel est effectué sur la liaison entre conflit et éloignement des trajectoires rationnelles d'élaboration de la décision, et reconnaît la disparité des intérêts des personnes et des groupes réunis dans une organisation, d'où l'accent mis sur deux aspects : l'importance des rationalités locales et celle du traitement séquentiel des problèmes, donc une préférence pour le court terme et la quête de sens.

---

<sup>14</sup> P. Koch, *op. cit.*

<sup>15</sup> H. Simon, *The New Science of Management Decision*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1977

<sup>16</sup> R.M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, New York, 1963



## **Focus sur la théorie du niveau de construction (ou théorie de la distance psychologique) – *Construal Level Theory - CLT*<sup>17</sup>**

Elle étudie l'effet de la distance psychologique ou temporelle sur les décisions et stipule que les situations d'avenir lointain sont interprétées à un niveau d'abstraction plus élevé (c'est-à-dire en utilisant plus de caractéristiques abstraites et centrales) que les situations d'avenir proche. Avec la distance spatiale, les individus ont tendance à représenter des événements/objets éloignés par leurs caractéristiques centrales, abstraites et globales, en se concentrant sur les aspects pertinents dans l'ignorance des aspects contextuels et subordonnés. Alternativement, des objets et des événements plus proches sont perçus à partir de caractéristiques périphériques, concrètes et locales, grâce à une heuristique qui mobilise plutôt des informations faciles à traiter pour accéder à une solution rapide. Dans le premier cas, on est en présence d'une interprétation de haut niveau, dans le second, il s'agit d'une interprétation de bas niveau. La différence d'appréciation s'explique par le fait que les événements éloignés sont plutôt associés à leur objectif global (fins), alors que les événements/objets proches sont associés à leur faisabilité. La CLT examine le traitement heuristique par différence avec le traitement systématique et souligne, parce qu'elles sont occasionnelles, les interprétations de haut niveau nécessitent peu d'effort de traitement. Dans la mesure où les aspects pertinents ne sont pas nécessairement faciles à traiter, on peut s'attendre à des inférences contradictoires. Cependant, la CLT n'offre pas une vision binaire des représentations mentales qui sont plutôt conçues dans un *continuum* de modèles cognitifs, et organisées hiérarchiquement, allant du bas niveau aux interprétations de haut niveau.

De ce fait, la valeur associée à l'interprétation de haut niveau s'accroît avec le temps alors que la valeur associée à l'interprétation de bas niveau fait l'objet d'une actualisation mentale dans la mesure où les événements ont eu lieu.

## **De la décision au système**

### **La modélisation systémique**

La modélisation systémique de l'organisation est particulièrement importante dans la mesure où elle jouit d'un triple statut :

- Celui d'un modèle de l'organisation, historiquement daté, né dans la décennie 50 et culminant dans la décennie 70 ;
- Celui d'une méthodologie qui inspire toujours largement les méthodes de structuration des systèmes d'information et résonne avec le modèle dont il est question de la décennie 50 à la décennie 70, d'autant que l'organisation est aussi un système d'information ; historiquement daté dans la version précédente, on retrouve la modélisation systémique des systèmes d'information toujours en pleine actualité

---

<sup>17</sup> N. Liberman & Y. Trope Y. (1998), « The Role of Feasibility and Desirability Considerations in Near and Distant Future Decisions: A Test of Temporal Construal Theory », *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 75, 1998, pp. 5-18.

- aujourd'hui au travers des réalisations informatiques servant de support aux systèmes d'information formels ;
- Celui d'une épistémologie des sciences de gestion dans la mesure où, comme base de modélisation, elle constitue une référence générale dans le domaine.

B. Walliser<sup>18</sup> montre l'étroite liaison qui s'établit entre système et modèle. Il va d'ailleurs proposer une démarche formelle applicable à la modélisation. Mais c'est aussi ce même auteur qui, dans un autre texte<sup>19</sup>, signale l'utilisation « joker » du terme. Le mot de système comprend l'idée de complexité et conduit à recouvrir aussi bien une démarche de composition permettant de passer du simple au complexe que la réciproque. La démarche de composition s'applique particulièrement bien dans les domaines techniques (on peut citer, par exemple, l'expression d'« intégration de systèmes ») et celle de décomposition exprime le projet de compréhension d'une situation difficile à décomposer de façon analytique en éléments simples. C'est en cela que le complexe (difficile à décomposer) se différencie du compliqué. Le concept de système qui était entaché d'un caractère plutôt statique est aujourd'hui compris comme un phénomène dynamique comprenant des entités en interactions, mais aussi autorégulées de façon positive ou négative.

La modélisation systémique est basée sur les aspects suivants :

- Une syntaxe avec des modèles structurés en éléments et entités, isomorphes avec ce qu'ils représentent, homomorphes avec un système où les formalisations (variables, relations), les typologies syntaxiques (graphes, matrices, modèles analytiques, modèles élémentaires) relèvent du champ de la théorie des systèmes ;
- Une sémantique des modèles systémiques où l'on retrouve les processus de base de la modélisation (classification, mise en relation, généralisation, induction, hiérarchie), les démarches systémiques (phases, outils, interaction « observateurs – système ») et son champ lexical (« intérieur – extérieur », sous-modèles, dimension temporelle) ;
- Une pragmatique avec la « modifiabilité » d'un système (séquences et fonctions), la simulation qu'il permet, les typologies pragmatiques (qui permettent de distinguer entre modèles cognitifs, prévisionnels, décisionnels, normatifs) ;
- Une méthodologie des modèles avec la phase de construction (délimitation et structuration, recensement des variables et des relations, mise en cohérence des relations, estimation des variables et des relations, tests), leur utilisation prospective (détermination, valorisation et agrégation des effets, niveaux de choix entre celui des décisions individuelles et des décisions collectives), les aspects de la construction d'un modèle normatif (conception, définition des modules et des liaisons, organisation d'un système, optimisation d'un système, tests) qui se trouvent prendre sens au sein d'un système.

La modélisation systémique conduit à accepter l'idée qu'un système est un outil de modélisation. Elle permet de formaliser les structures qui restent le plus souvent implicites (dans le cas d'une démarche de décomposition) ou encore venant constituer l'ossature d'une situation (dans le cas d'une démarche de composition). Elle se caractérise par l'usage important qui est fait des représentations graphiques.

---

<sup>18</sup> B. Walliser, *Systèmes et modèles*, Seuil, Paris 1977

<sup>19</sup> B. Walliser, « Systémique et économie », *Revue internationale de systémique*, vol. 2, n° 3, 1988

## Présentation du modèle systémique de l'organisation

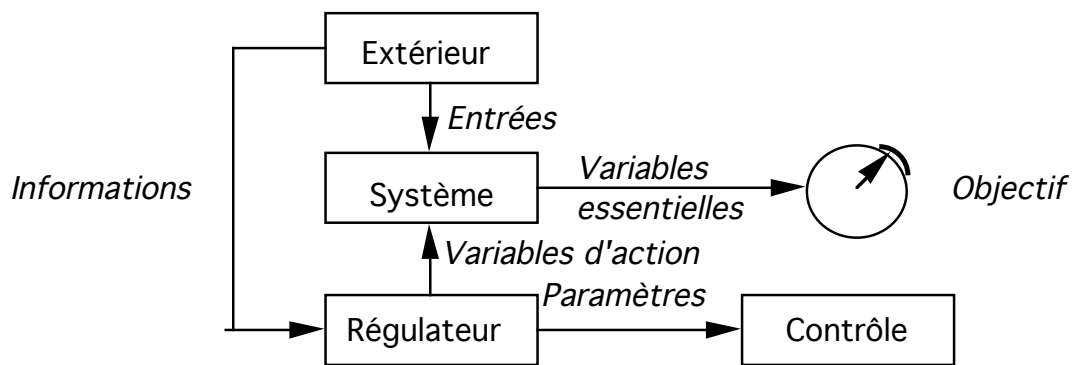
L'organisation est représentée comme un système finalisé « *effectuant des transformations, dont il s'agit d'étudier le fonctionnement de manière à en améliorer le contrôle* »<sup>20</sup>.

La modélisation systémique de l'organisation repose ainsi sur des invariants :

- Une organisation se modélise comme un ensemble d'éléments en interaction, ces éléments pouvant être eux-mêmes des systèmes (on parlera alors de sous-systèmes) ;
- Le système est finalisé ;
- Le système est ouvert sur son environnement, d'où le jeu contradictoire de l'ordre et du désordre, les états du système devant lui permettre de s'adapter à la variété des situations (cf. la loi de W. R. Ashby<sup>21</sup> qui veut que la variété des ordres disponibles soit au moins égale à la variété des états du système) ; mais si le système a une frontière, cela signifie en même temps que l'on peut dissocier ce qui se trouve à l'intérieur de ce qui se trouve à l'extérieur du système ;
- Les systèmes se caractérisent par des « effets retour » (ou *feedbacks*), les sorties rétroagissant sur les entrées ; l'approche système met ainsi l'accent sur les effets d'apprentissage des systèmes et sur les boucles positives ou négatives<sup>22</sup>.

La systémique permet d'offrir une modélisation forte du contrôle et de la régulation. Ainsi, J. Mélèse<sup>23</sup> propose une représentation systémique du contrôle et de la régulation d'un système partiellement déterminé, représentations qui servent de module élémentaire dans la combinaison qu'il nous en propose dans l'analyse modulaire des systèmes.

### Contrôle et régulation d'un système partiellement déterminé



### Une approche chronologique de la modélisation systémique<sup>24</sup>

La notion de système apparaît avec la cybernétique. « *La cybernétique a pour objet principal l'étude des interactions entre systèmes gouvernants (ou systèmes de contrôle)* »

<sup>20</sup> Y.-F. Livian, *Organisation – théories et pratiques*, Dunod, Paris, 2001, p. 257

<sup>21</sup> W. R. Ashby, *Introduction to Cybernetics*, Wiley, New York, 1956

<sup>22</sup> J.-P. Helfer & M. Kalika & J. Orsoni, *Management – stratégie et organisation*, Vuibert, Paris, 2000

<sup>23</sup> J. Mélèse, *La gestion par les systèmes*, Hommes et Techniques, Paris 1968

<sup>24</sup> B. Lussato, *Introduction critique aux théories d'organisation*, Dunod, Paris, 1972

*et systèmes gouvernés (ou systèmes opérationnels), dans les milieux régis par des processus de rétroaction* »<sup>25</sup>. Comme science des mécanismes autorégulés, elle est applicable aux processus homéostatiques (de la biologie aux ordinateurs).

La théorie générale des systèmes reprend de nombreux concepts et propriétés issus de la cybernétique dont les représentations sont issues de l'usage de « briques élémentaires » que sont :

- Les capteurs, qui permettent de percevoir les modifications de l'environnement ;
- Les effecteurs, qui sont les moyens d'action sur l'environnement ;
- La boîte noire, élément structurel dont le fonctionnement interne est ignoré et qui n'est considéré que sous l'aspect des « entrées – sorties » ;
- Les boucles de rétroactions (ou *feed-back*).

Quatre concepts fondamentaux permettent de comprendre ce qu'est un système :

- L'interaction qui renvoie à l'idée d'une causalité non-linéaire dont une des modalités est le *feed-back* ;
- La totalité, car un système est d'abord un tout, qui ne peut se réduire à ses éléments ;
- L'organisation, qui est l'agencement du tout en fonction de la hiérarchie de ses éléments ;
- La complexité, qui tient au moins à trois facteurs : le degré élevé d'organisation, l'incertitude de l'environnement du système et la difficulté d'en identifier tous les éléments et toutes les liaisons.

Un système comprend quatre composants : des éléments constitutifs, une frontière qui le sépare de son environnement même si elle est toujours plus ou moins perméable, des réseaux de relations et des stocks (ou réservoirs) où sont entreposés matériaux, énergie et information constituant les ressources du système. Il existe donc deux sortes de systèmes : les systèmes ouverts et les systèmes fermés, les systèmes ouverts ayant plus d'échanges avec leur environnement et les systèmes fermés une plus grande autonomie.

D'un point de vue fonctionnel, un système comprend des flux qui fonctionnent par entrées/sorties avec l'environnement, des centres de décision qui organisent et coordonnent les réseaux de relations, des boucles de rétroaction qui servent à informer sur les sorties des flux et des ajustements effectués par les centres de décisions en fonction de boucles de rétroaction et de délais de réponse, la fonction première d'un système étant sa propre conservation - l'homéostasie, qui désigne la capacité d'un système à se maintenir dans un état constant, dans sa forme et ses conditions internes, en dépit des perturbations externes.

Les auteurs fondateurs d'un modèle cybernétique » sont les suivants : W. R. Ashby<sup>26</sup>, J. von Neumann<sup>27</sup>, N. Wiener<sup>28</sup>, L. von Bertalanffy<sup>29</sup>, H. Maturana, F. Varela<sup>30</sup>, H. von

---

<sup>25</sup> B. Lussato, *op. cit.*, p. 96

<sup>26</sup> W. R. Ashby, *Introduction to Cybernetics*, Wiley, New York, 1956

<sup>27</sup> J. von Neumann & O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944

<sup>28</sup> N. Wiener, *Cybernetics, or Control and Communication in the animal and the machine*, J. Wiley & Sons, New York, 1948

<sup>29</sup> L. von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, New York, 1968

<sup>30</sup> F. J. Varela & H. R. Maturana, *L'arbre de la connaissance*, Addison Wesley France, collection « vie artificielle », Paris, 1994, ISBN-10 : 287908072X, ISBN-13 : 978-2879080727

Förster (fondateur de la cybernétique de 2° ordre<sup>31</sup>, E. von Glasersfeld<sup>32</sup>, G. Pask<sup>33</sup>, G. Bateson & M. Mead<sup>34</sup>, L.-P. Couffigal<sup>35</sup>.

Pour ce qui est du « modèle cybernétique », on distingue :

- La cybernétique de 1° ordre dont les mots clés sont « automatique », « *feedback* » et les références principales sont L. von Bertalanffy et N. Wiener ;
- La cybernétique de 2° ordre qui met l'accent sur le contexte et le champ d'action et dont les références principales sont E. von Förster et G. Bateson.

La question de la complexité est un enjeu majeur des sciences de la nature au regard de la non-linéarité des phénomènes, des facultés d'auto-organisation par rapport aux conditions d'environnement, de l'importance du chaos et de l'incertitude. Il faut noter le développement contemporain des neurosciences qui mettent en avant l'importance du *continuum* « émotions – sensations » (*feelings*) en interaction avec les croyances (*beliefs*).

Un autre univers de développement de ce domaine est celui de l'intelligence artificielle dont le projet est de ramener l'heuristique sur l'algorithmique au regard de trois perspectives : l'analyse combinatoire des situations (cf. simulation de jeu d'échec), la modélisation sous le prisme des réseaux de neurones (*deep learning*) et l'analyse en *big data*.

Ce fut K. Boulding<sup>36</sup> qui en fit la déclinaison du modèle systémique en économie.

La théorie générale des systèmes a ouvert la porte à la microbiologie (c'est-à-dire une conception de la biologie à partir des codages) et en sciences sociales (par exemple en théorie des organisations avec la systémique et en psychologie génétique avec, J. Piaget<sup>37</sup> qui s'en empare pour formaliser une théorie de l'apprentissage). Elle se distingue de la Recherche Opérationnelle dans la mesure où, même si elle conserve un aspect formalisé, elle offre un corpus théorique « ouvert » car applicable à de nombreux domaines, là où la recherche opérationnelle n'est restée qu'un ensemble de méthodes.

Le premier auteur à avoir mobilisé la théorie des systèmes de façon marquante en sciences de gestion est J. Forrester<sup>38</sup> dont il en fait les fondements d'*Industrial Dynamics*.

---

<sup>31</sup> H. von Förster, *Observing Systems*, Intersystems Pubns, New York, 1982, ISBN-10 : 0914105191, ISBN-13 : 978-0914105190

<sup>32</sup> E von Glasersfeld, « The Radical Constructivist View of Science », in A. Riegler (Ed.), *Foundations of Science*, special issue on « The Impact of Radical Constructivism on Science », vol.6, n° 1–3, 2001, pp. 31–43.

<sup>33</sup> G. Pask, *An Approach to Cybernetics*, Hutchinson Science Library, Londres, 1961, ASIN: B01MXLPPBL

<sup>34</sup> G. Bateson, *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, University of Chicago Press, 1972

<sup>35</sup> L.-P. Couffigal, *La cybernétique*, PUF, collection « Que sais-je », n° 638, Paris, 1963

<sup>36</sup> K. Boulding, « General System Theory, a Skeleton of Science », *Management Science*, avril 1956, vol. 2, n° 3, p. 197

<sup>37</sup> J. Piaget, *Biologie et connaissance. Essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs*, Gallimard, collection « l'avenir de la science », Paris, 1967.

<sup>38</sup> J. Forrester, *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1961

Le second auteur est S. Beer<sup>39</sup> qui propose, à partir de la théorie des systèmes, une structure organisationnelle en cinq systèmes :

- L'unité décentralisée de base, mais privée de sa direction locale et devant ainsi fonctionner de façon autonome ;
- L'organe de contrôle qui, à partir des informations issues de l'unité décentralisée en donne une image de son fonctionnement dans le but de construire des repères et des normes et joue le rôle de la direction locale comme interface entre la direction générale et l'unité décentralisée ;
- L'organe de niveau principal qui assure l'harmonisation du fonctionnement de l'ensemble à partir d'informations issues des directions locales (qualifié de « canal central »), un double système venant acheminer des ordres supplémentaires (qualifié de « canal d'excitation » s'il s'agit de stimuler l'activité ou de « canal d'inhibition » s'il s'agit de la limiter) ;
- Ce que nous appellerions aujourd'hui le système d'information stratégique qui réunit les informations interne sur l'état de l'organisation et les informations externes ;
- La direction générale, qui préside aux destinées de l'organisation et où, selon cet auteur, diplomatie et esprit de finesse priment.

I. H. Ansoff<sup>40</sup> a proposé une méthode de configuration des structures à partir de la dualité « processus logistique (production des biens et des services) – processus de décision ». En tant qu'auteur de la contingence, il met l'accent sur l'interaction « stratégie – structure – fonctionnement » à partir de trois critères : efficacité, faisabilité, information et décision.

Un trait est commun à ces travaux (tout comme avec ceux de J.-L. Le Moigne<sup>41</sup>) est la distinction effectuée entre système opérant, système d'information et système de pilotage. On est là en présence d'un emprunt à la modélisation des automatismes.

Dans *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*<sup>42</sup>, M. Crozier & E. Friedberg vont appliquer la modélisation systémique en sociologie des organisations en la mettant au service de leur modèle sociologique de l'action organisée dans cet univers à téléonomie que sont les organisations également marquées par des logiques de contingence qui l'ouvrent au « jeu des acteurs ».

## **Focus sur la notion de « boîte noire »**

Rappelons que, comme le précise J.-P. Briffaut<sup>43</sup>, que cette notion est apparue dans les premières approches de la cybernétique. Elle indique que, pour un observateur extérieur, il n'est pas nécessaire de connaître la structure interne du système, et que la définition d'une fonction de transfert liant intrants et extrants permet de modéliser de façon suffisante le comportement du système.

---

<sup>39</sup> S. Beer, *Decision and Control*, John Wiley & Sons, New York, 1966, puis *Brain of the firm*, Penguin Press, New York, 1972

<sup>40</sup> I. H. Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, Paris, 1968

<sup>41</sup> J.-L. Le Moigne, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris, 1990

<sup>42</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1977

<sup>43</sup> J.-P. Briffaut, « Systémique et gestion », *Papier de travail*, INT, 2001

Cette notion de « boîte noire » présente les avantages de la récursivité : un système est ainsi modélisable comme un ensemble de sous-systèmes à condition d'être en mesure de spécifier la nature et les caractéristiques de la transformation des intrants et des extrants (fonction de transfert) sans pour autant devoir s'interroger sur le contenu des « boîtes noires ».

Un autre modèle a ensuite été développé : celui des grandeurs d'état qui introduit la notion de pilotage. Un système est en effet dit pilotable si l'on peut réaliser toute transition d'un état du système vers un autre état en un temps fini par action sur les variables de commande. C'est donc l'adjonction de ce système de commandes de pilotage en relation avec des états du système qui en marque l'apport.

Il devient alors important de spécifier les logiques de pilotage possible, en conformité avec la loi de W. R. Ashby, déjà mentionnée plus haut. Le pilotage en *feed-back* est ainsi le plus connu. Mais il faut ajouter aussi le pilotage en *feed-forward* (des *cause controlled systems*) qui implique la connaissance par le pilote des valeurs des grandeurs intrantes perturbatrices du système piloté et l'élaboration d'une action correctrice pour éviter que les perturbations externes ne modifient l'extrait. La modélisation des systèmes conduit aussi à la distinction « pilotage interne » (le pilote envoie directement ses ordres au système piloté) - « pilotage externe » (le pilote envoie ses ordres vers l'environnement, celui-ci agissant au moyen d'intrants sur certaines grandeurs d'état du système piloté).

## Focus sur « ordre – désordre » et auto-organisation

Selon E. Morin<sup>44</sup>, le désordre est à l'origine de l'organisation car « *tout système vivant, et singulièrement tout système social comporte du désordre en son sein, et il fonctionne malgré le désordre, à cause du désordre, avec le désordre, ce qui signifie qu'une partie du désordre est refoulée, vidangée, corrigée, transmutée, intégrée* » et de citer S. Lupasco<sup>45</sup> qui affirme qu'« *afin qu'un système puisse se former et exister, il faut que les constituants de tout ensemble, de par leur nature ou les lois qui les régissent, soient susceptibles de se rapprocher en même temps que de s'exclure, à la fois de s'attirer et de se repousser, de s'associer et de se dissocier, de s'intégrer et de se désintégrer* ». Toute interrelation nécessite à la fois un principe de complémentarité et un principe d'antagonisme, l'organisation se stabilisant par équilibre entre ordre et désordre par des forces antagonistes à la fois maintenues et neutralisées.

La construction du principe d'ordre des systèmes auto-organiseurs à partir du bruit (le bruit « *est pris avec son sens dérivé de l'étude des communications : il s'agit de tous phénomènes aléatoires parasites, qui perturbent la transmission correcte des messages et qu'on cherche d'habitude à éliminer au maximum* » - H. Atlan<sup>46</sup>) qui, malgré un paradoxe apparent, peut jouer un rôle bénéfique. Dans l'introduction de son *Essai sur l'organisation du vivant*<sup>47</sup>, il pose la question de la compréhension des attributs

---

<sup>44</sup> E. Morin, « Pour une crisologie », *Communications*, vol. 25, 1976, pp. 149-163

<sup>45</sup> S. Lupasco, *L'Énergie et la matière vivante : Antagonisme constructeur et logique de l'hétérogène*, Julliard, Paris, 1962

<sup>46</sup> H. Atlan, « Du bruit comme principe d'auto-organisation », *Communications*, vol. 18, 1972, pp. 21-36

<sup>47</sup> H. Atlan, *Entre le cristal et la fumée, Essai sur l'organisation du vivant*, Editions du Seuil, Paris, 1979

« organisé » et « complexe » lorsqu'on les applique à des systèmes naturels, non totalement maîtrisés par l'Homme, parce que non construits par lui. Dans ces organisations qualifiées de dynamiques, coexistent les deux notions opposées de répétition, régularité, redondance d'une part et variété, improbabilité et complexité de l'autre. En voulant étendre certaines de ces considérations issues de préoccupations biologiques (la logique de l'organisation naturelle, le rôle qu'y joue l'aléatoire - le « bruit » et le principe d'ordre et de complexité par le bruit ainsi que les propriétés d'auto-organisation) à d'autres organisations, humaines en particulier, on se heurte à la critique de l'organicisme qui discute le fait que l'organisation et le fonctionnement de la société et de ses organisations soit comparable aux modes d'organisation et de fonctionnement des organismes vivants. Les développements aux origines de la cybernétique avec N. Wiener<sup>48</sup> sont apparus comme une sorte de « néo-mécanicisme » considérant les organismes vivants comme des machines d'un type particulier.

Pour se prémunir de cette critique, H. Atlan évoque le fait que « *les dangers - logiques et politiques - de l'organicisme sont aujourd'hui assez connus pour qu'on puisse éviter de tomber dans ses pièges ; sans pour autant rejeter ce que l'étude de systèmes naturels peut nous enseigner en fait de possibilités logiques concernant l'organisation en général* », dans la mesure où une organisation sociale est le résultat de la composition d'effets d'un grand nombre d'individus, et donc aussi, par certains aspects, un système auto-organisateur naturel.

Dans ses travaux sur une théorie de l'organisation<sup>49</sup> inspirée de la théorie de l'information de C. E. Shannon<sup>50</sup>, il pose la question de savoir comment le bruit participe à l'auto-organisation en rappelant l'apport de H. Von Foerster<sup>51</sup> sur le « principe d'ordre à partir du bruit » pour rendre compte des propriétés les plus singulières des organismes vivants en tant que systèmes auto-organiseurs, notamment de leur adaptabilité. W. R. Ashby<sup>52</sup> au travers de sa loi de la variété indispensable suggère le rôle organisationnel du bruit dans la construction du principe d'ordre des systèmes auto-organiseurs. « *Soit un système exposé à un certain nombre de perturbations différentes possibles. Il a à sa disposition un certain nombre de réponses. Chaque succession perturbation-réponse met le système dans un certain état. Parmi tous les états possibles, seuls certains sont « acceptables » du point de vue de la finalité (au moins apparente) du système, qui peut être sa simple survie ou l'accomplissement d'une fonction. La régulation consiste à choisir parmi les réponses possibles celles qui mettront le système dans un état acceptable. La loi d'Ashby établit une relation entre la variété des perturbations, celle des réponses et celle des états acceptables* ». W. R. Ashby relève encore l'impossibilité logique d'une auto-organisation dans un système fermé c'est à dire, sans interaction avec son environnement.

---

<sup>48</sup> N. Wiener, *Cybernetics, or Control and Communication in the animal and the machine*, J. Wiley & Sons, New York, 1948

<sup>49</sup> H. Atlan, *L'organisation biologique et la théorie de l'information*, Hermann, Paris, 1972

<sup>50</sup> C. E. Shannon & Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*. The University of Illinois Press, Urbana, Illinois, 1949, ISBN 0-252-72548-4.

<sup>51</sup> H. Von Foerster, « On Self Organizing Systems and their Environments », in Yovitz & Cameron *Self Organizing System*, Pergamon, New York, 1960, pp. 31-50

<sup>52</sup> W. R. Ashby, « Requisite Variety and its Implications for the Control of Complex Systems », *Cybernetica*, vol. 1, 1958, pp. 83-99



Selon R.-A. Thiétart<sup>53</sup>, l'auto-organisation est un processus émergent d'organisation. « *C'est un processus naturel dans lequel des agents, ou des entités en interaction, n'ont pas été « programmés » pour construire une forme particulière d'organisation. Toutefois, suite aux actions qui vont être mises en oeuvre par les uns et par les autres une forme d'organisation va apparaître* ». L'organisation résulte des interactions et des complémentarités entre les agents qui la constituent. Ces agents ou ces entités ne sont pas liés par des règles fixes. L'auto-organisation implique une adaptation et une modification des règles d'interactions par le biais de l'apprentissage.

Selon K. E. Weick<sup>54</sup>, l'auto-organisation émerge de l'expérimentation qui permet aux acteurs de découvrir des réponses à des problèmes mal identifiés. Ainsi le caractère normatif et ordonné des règles est remis en cause par l'auto-organisation. À la suite des expérimentations et adaptations des acteurs, un ordre émergent peut apparaître.

La théorie des désordres organisationnels (E. Abrahamson, 2002)<sup>55</sup> définit le *mess* comme une accumulation désordonnée d'entités variées. Cette définition suppose le caractère désordonné comme étant associé à l'échec d'un effort fait pour créer ou maintenir un ordre hiérarchique alors que la notion d'accumulation suggère que le phénomène puisse être envisagé sous un angle processuel, l'idée de variété signifiant que les entités considérées ont quelque chose en commun, mais qu'elles se distinguent, ou sont perçues comme se distinguant dans une certaine mesure entre elles. Sa théorie s'intéresse plus spécifiquement aux désordres qui découlent de l'accumulation - l'accumulation désordonnée d'entités variées - désordres provoqués par un individu ou des collectifs d'individus dans les systèmes complexes hiérarchiquement structurés. Qu'il s'agisse de systèmes hiérarchiques (au niveau individuel), d'organisations formelles (au niveau collectif) ou de systèmes de catégorisations cognitives, il met en avant les différents types de désordre, leur genèse et leurs impacts, à la fois positifs et négatifs. Pour ce faire, il examine les différents types de désordres différenciables en fonction de leur localisation dans le système, des liens de causalité, de leur dimension et analyse les propriétés de ces différents types de désordre. Il part du postulat que tout comme l'ordre n'est pas nécessairement bon, les désordres ne sont pas nécessairement mauvais. Certains types de désordre peuvent se révéler adaptatifs, dans la mesure où ils contribuent à la survie et à l'efficacité de l'organisation et des sous-unités la composant, notamment s'ils sont couplés aux contingences environnementales particulières.

Il définit le désordre comme une accumulation désordonnée d'entités variées. De cette définition, il tire trois caractéristiques du désordre :

- Le désordre est d'abord une déviation de l'ordre hiérarchique qui peut être intentionnelle ou pas et dont le résultat peut se révéler fonctionnel ou dysfonctionnel dans un système où il y a accumulation de désordres ;
- L'accumulation dans le temps : le désordre possède une dimension temporelle. Les différents types de désordre découlent de processus distincts, évoluent à des vitesses différentes et s'étendent selon des durées variées et indéterminées ;

---

<sup>53</sup> R.-A. Thiétart, *Management et complexité : Concepts et théories*, Cahier n° 282, Centre de recherche DMSP, avril 2000

<sup>54</sup> K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw Hill, New York, 1979 - *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995

<sup>55</sup> E. Abrahamson, « Disorganization Theory and Disorganizational Behavior: Towards an Etiology of Messes », *Research in Organizational Behavior*, Columbia Business School, 2002, pp. 1-42

- L'accumulation d'entités identiques, ou perçues comme telles, ne peut être définie comme étant désordonnée dans la mesure où ces entités se retrouvent dans une même catégorisation. Pour qu'il y ait désordre, les entités doivent être variées.

Il oppose « désordre - ordre hiérarchique » au regard de quatre facteurs principaux : économique, politique, socio-culturelle et psychologique.

Pour les différents types de désordre, il met en avant trois déterminants : la localisation, la causation et la dimension. La localisation des désordres diffère suivant les niveaux d'analyse et de conceptualisation, le type de système dans lequel ils surviennent et leurs fonctions dans ce système et se situent à différents niveaux d'analyse selon qu'ils sont créés par un individu ou par un groupe, les désordres pouvant survenir à différents niveaux au sein de systèmes hiérarchiques organisés (sous-unités, départements, secteurs).

Selon lui, les types de désordre correspondent au système humain dans lequel ils surviennent. Il peut survenir au sein de systèmes cognitifs, ainsi que dans les schémas de catégorisation d'un individu. Il peut ensuite apparaître dans les systèmes de classifications externes à l'individu. Il se retrouve enfin dans les systèmes formellement organisés, aussi bien au niveau vertical qu'horizontal.

Il pose aussi la question de la distinction des désordres selon leur origine. D'une part, le désordre structurel relève du fait qu'un agent organisant n'a pas créé d'ordre hiérarchique. Par ailleurs, le désordre *sloppy* signifie que les choses ne sont pas à leur place car l'agent organisant n'a pas suivi les routines organisantes préétablies.

Les désordres se distinguent aussi en fonction de leurs causes (exogènes ou endogènes). Les désordres exogènes relèvent de deux facteurs : d'abord, les facteurs exogènes intervenant dans le système peuvent se révéler supérieurs aux capacités de création d'ordre du système. Ensuite, les désordres résultent de chocs qui détruisent l'ordre hiérarchique ou la capacité du système à créer de l'ordre. De la même manière, les désordres d'origine endogène relèvent également de deux déterminants : les désordres relevant d'attributs psychologiques ou socio-culturels propres à l'agent organisant et les désordres stratégiques causés par l'agent pour des raisons de calcul politique. Il souligne l'intérêt de distinguer les stratégies où il est avantageux de créer du désordre de celles où il est question de tolérer le désordre.

Pour ce qui est des dimensions du désordre, il met l'accent sur la manière dont celui-ci dévie d'un modèle d'ordre et relève les points suivants : l'envergure du désordre, qui se rapporte à la nature des catégories et de leurs relations horizontales au sein d'un système d'organisation hiérarchique ; la profondeur, qui renvoie au nombre de niveaux hiérarchiques que le désordre englobe au niveau vertical ; le volume, qui renvoie au nombre d'entités désordonnées dans le système ; l'intensité, qui fait référence au quotient des entités désordonnées par rapport à celles qui ne le sont pas ; la durée. Il fonde sa théorie du désordre sur l'hypothèse que des agents organisant font usage de routines organisationnelles pour ranger des entités appartenant à des catégories organisantes en des lieux spécifiques, d'où elles peuvent être récupérées. De ce fait, la théorie du désordre se conceptualise à l'aune de trois variables : l'existence de catégories organisantes

relevant de construits cognitifs qui définissent un ensemble d'attributs rassemblant les entités, l'entité en question et les routines organisantes.

## Focus sur la perspective naturaliste de la décision

La perspective naturaliste de la décision (*Naturalist Decision Making – NDM*) est issue de travaux financés par un programme militaire américain lancé en 1985 et dédié à la planification, la résolution de problèmes et la décision (G. Klein *et al.*<sup>56</sup>). Cette perspective s'est développée en se concentrant sur l'analyse des comportements d'agents en situations extrêmes. Comme le souligne G. Klein<sup>57</sup>, le champ de la décision s'est concentré sur la mise en évidence des limitations des décideurs et c'est pourquoi la *NDM* cherche à comprendre comment ils élaborent les décisions dans les configurations complexes du monde réel. Les travaux fondateurs de la *NDM* s'appuient sur des cas militaires et de services de secours et se concentrent sur l'analyse des comportements d'agents expérimentés dans des domaines de haute technicité, opérant dans des situations d'incertitude élevée, subissant une forte pression temporelle et devant faire face à des enjeux majeurs (C. Nemeth & G. Klein<sup>58</sup>). La *NDM* s'intéresse à la manière dont les agents prennent des décisions plutôt que de tester des hypothèses issues des théories du jugement. (G. Klein<sup>59</sup>) et se pose comme critique explicite de l'approche normative dérivée de la théorie des jeux (cf. D. Kahneman<sup>60</sup> et son approche de la rationalité limitée constituée de trois systèmes cognitifs - perception, intuition, raisonnement - se distinguant par leurs contenus et leurs opérations). La *Prospect Theory* (D. Kahneman & A. Tversky<sup>61 62</sup>) constitue une approche de la théorie des jeux (J. Von Neumann & O. Morgenstern<sup>63</sup>) - cf. le prix Nobel d'économie décerné à D. Kahneman en 2002.

C'est la relation « décision – action » qui constitue l'apport de la *NDM*. Si, dans l'approche standard, l'action est déterminée par la décision dont elle est une conséquence directe et logique, pour la *NDM*, action et décision se situent sur un même plan et peuvent s'influencer mutuellement<sup>64</sup>.

D'autres critiques de l'approche standard ont été formulées : la notion de flux

---

<sup>56</sup> G. Klein & J. Orasanu & R. Calderwood & C. Zsombok, *Decision Making in Action, Models and Methods*, Ablex, Norwood, 1993

<sup>57</sup> G. Klein, *Sources of Power, How People Make Decisions*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1998

<sup>58</sup> C. Nemeth & G. Klein, « The Naturalistic Decision Making Perspective », *Encyclopedia of Operations Research and Management Science*, Wiley, 2010

<sup>59</sup> G. Klein, « Reflections on Applications of Naturalistic Decision Making », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 88, 2015, pp. 382–386

<sup>60</sup> D. Kahneman, « Maps of Bounded Rationality : Psychology for Behavioral Economics », *American Economic Review*, vol. 93, n° 5, 2003, pp. 1449–1475

<sup>61</sup> D. Kahneman & A. Tversky, « An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, vol. 47, n° 2, 1979, pp. 263–292

<sup>62</sup> A. Tversky & D. Kahneman, « Advances in Prospect Theory : Cumulative Representation of Uncertainty », *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 5, 1992, pp. 297–323

<sup>63</sup> J. Von Neumann & O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944

<sup>64</sup> D. Kahneman & G. Klein, « Conditions for Intuitive Expertise, a Failure to Disagree », *American Psychologist*, vol. 64, n° 6, 2009, pp. 515–526

décisionnels - R. Chia<sup>65</sup>, et la notion d'effectuation - S. D. Sarasvathy<sup>66</sup>.

## Focus sur la *Prospect Theory*

A. Kahneman & D. Tversky<sup>67</sup> ont proposé le programme « heuristiques et biais » qui vise à mettre en perspective les transgressions systématiques des hypothèses de la théorie des jeux. D'après la *Prospect Theory*, le processus décisionnel serait composé d'une phase d'évaluation et une phase de choix. La phase d'évaluation organise et formule les options afin de fonder le choix ultérieur. Pendant cette phase, il y a la quête d'un point de référence en-dessous duquel les évaluations sont considérées comme des pertes et au-dessus duquel elles sont considérées comme des gains.

## Focus sur l'approche neuronale de la décision

A. R. Damasio<sup>68</sup> a formalisé l'hypothèse des « marqueurs somatiques » en 1985 après avoir observé des malades qui, bien que possédant de bonnes facultés mentales, prenaient des décisions nuisibles pour eux. Il a observé qu'ils n'avaient pas de réaction à certaines émotions. Il établit alors des relations entre le manque de contrôle émotionnel, l'anomalie dans le processus de prise de décision, et des lésions dans le lobe préfrontal, conduisant à créer des « marqueurs somatiques » du comportement antisocial. Il a alors émis l'hypothèse que les émotions jouaient un rôle dans la prise de décision.

Selon J.-P. Changeux<sup>69</sup>, l'hypothèse consistant à dire que le cerveau ne fait plus le lien entre raison et émotion fonde les théories des neurosciences sur les émotions. Le mécanisme de prise de décision inclurait, de manière unique ou combinée, deux cheminements : 1) la raison analyserait des faits, des options possibles, leurs conséquences, 2) l'émotion compléterait l'information *via* l'activation de la mémoire émotionnelle, avec les marqueurs somatiques. Pour J.-P. Changeux, « *les marqueurs somatiques permettent une prise de décision dans des situations où l'analyse logique des différents choix possibles est insuffisante* » sans oublier le rôle de l'intuition sur un choix ou une prise de position, Il explique que « *l'émotion joue un rôle dans l'intuition, processus cognitif rapide grâce auquel nous parvenons à une conclusion sans avoir conscience de toutes les étapes logiques qui y mènent* ».

A. Berthoz<sup>70</sup> étudie les bases neuronales de la décision au regard de la conjecture que la décision n'est pas seulement une fonction du cortex cérébral d'un point de vue strictement cognitif, mais que la décision est une propriété fondamentale de tout le système nerveux. La perception impose des règles d'interprétation.

---

<sup>65</sup> R. Chia, « The Concept of Decision : a Deconstructive Analysis », *Journal of Management Studies*, vol. 31, n° 6, 1994, pp. 786-806

<sup>66</sup> S. D. Sarasvathy, « Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, 2001, pp. 243-263

<sup>67</sup> A. Tversky & D. Kahneman, « The Framing of Decisions and the Psychology of Choice », *Science*, n° 211, 1981, pp. 453-458

<sup>68</sup> A. Damasio, *L'erreur de Descartes, la raison des émotions*, Odile Jacob, Paris, 1999 / 2006

<sup>69</sup> J.-P. Changeux, *L'Homme neuronal*, Fayard, Paris, 1983

<sup>70</sup> A. Berthoz, *La décision*, Odile Jacob, Paris, 2003

Plusieurs modèles de processus neuronaux de décision ont été proposés par E. Koechlin<sup>71</sup> avec, par exemple, un modèle hiérarchique, la référence à des aires spécialisées intégrant le contexte externe, d'autres les événements du passé et d'autres pour établir la hiérarchie des buts et sous-but.

Décider n'est pas seulement activer, c'est aussi inhiber, point de vue qui stipule que les individus prennent leurs décisions à partir de l'évaluation des conséquences de chaque choix. Le cerveau dispose de logiques permettant de comparer des données élaborées en interne et des données fournies par le monde extérieur. Un autre aspect de ces approches est que la décision est aussi prédiction, anticipation de l'avenir. Les neurosciences essaient d'étudier quelles sont les structures du cerveau impliquées dans la construction de scénarios futurs.

Là où le concept de système était entaché d'un aspect statique lié à son statut de révélateur des structures, la modélisation connexionniste, systémique dans son inspiration, va introduire un contenu dynamique.

L'approche connexionniste a souhaité pallier deux insuffisances dans le traitement des informations : celle du traitement séquentiel et celle du stockage localisé dans le système des représentations symboliques qui conduit, sous dégradation, à une perte nette d'information.

Comme le souligne P. Bréard<sup>72</sup> : « *La voie empruntée par le connexionnisme pour faire état des structures des réseaux neuronaux propose un système composé d'unités de traitement d'entrée, de sortie et de traitement interne des stimulus. Selon le modèle représenté, les unités pourront être des concepts, des propriétés, voire des hypothèses. Ces unités sont toutes interconnectées et les connexions sont pondérées, offrant ainsi une variabilité pour la prise en compte des stimulus de l'environnement* ». Les modèles connexionnistes font des connexions le siège des connaissances.

Ce modèle possède les traits fondamentaux suivants<sup>73</sup> :

- Il n'y a pas de processeur central gérant les fins et les moyens dans la mesure où c'est l'auto-ajustement des relations du système qui détermine les objectifs et les étapes du processus ;
- Le déroulement séquentiel du processus est envisagé comme s'accompagnant d'un traitement parallèle des informations ;
- La répartition des connaissances et l'organisation des concepts comme éléments constitutifs du réseau reposent sur le fait que la signification ne prend sens que sur l'ensemble des nœuds du réseau dans les relations qu'ils établissent avec les autres nœuds où un concept est une somme d'interconnexions d'entités ;
- L'activation des unités de traitement est fonction de la somme des stimulus pondérés qui lui parviennent ;
- La tendance d'un réseau à répondre aux objectifs qui lui sont fixés résulte d'une démarche tutoriale, d'une fonction d'apprentissage qui mène à un ajustement des pondérations neuronales en fonction d'une sortie désirée.

---

<sup>71</sup> M. Donoso & A. G. Collins & E. Koechlin, « Human Cognition. Foundations of Human Reasoning in the Prefrontal Cortex », Science, 2014

<sup>72</sup> P. Bréard, *Réseaux neuromimétiques et gestion des connaissances*, Thèse CNAM, 2001

<sup>73</sup> J.-P. Courtial, *Science cognitive et sociologie des sciences*, PUF, Paris, 1994

D Rumelhart & G. Hinton & J. Mc Clelland<sup>74</sup> proposent ainsi un modèle connexionniste en huit éléments :

- Un lot d'unités de traitement pour recevoir un *input* de ses voisins et, en fonction de ces *inputs*, de leur retourner des *outputs* ;
- Un état d'activation du système à un instant t représentant le niveau d'activation des unités de traitement ;
- Une fonction de sortie liée à chaque unité et au travers de laquelle les niveaux d'activations seront retransmis au système ;
- Un modèle de connexion entre unités déterminant l'influence qu'une unité possède sur une autre, cette influence pouvant être démultipllicative, inhibitrice ou même nulle selon les poids propres à chaque couple de relations ;
- Une règle de propagation diffusant l'activité dans le réseau et résultant du niveau d'*output* des unités liées au modèle de connexion du réseau de façon à produire un *input net* pour chaque unité ;
- Une règle d'activation combinant les entrées sur une unité avec l'état actuel de l'unité pour conduire à un nouveau seuil d'activation ;
- Une règle d'apprentissage pour rendre compte du fait que les modèles de connexion sont modifiés par l'expérience (règle de D. O. Hebb<sup>75</sup> selon laquelle lorsque deux unités entrent en relation, la force de leur connexion s'accroît) ;
- Un environnement dans lequel opère le système et pour lequel chaque vecteur d'*input* possède une probabilité non nulle de se présenter.

De nombreux types conceptuels de réseau existent, mais il faut ici mentionner la spécificité de certains d'entre eux :

- Les réseaux à couches présentent une articulation hiérarchique entre différentes strates composant le réseau, chaque strate étant uniquement en relation avec les strates contiguës ;
- Le perceptron<sup>76</sup> construit sur la base du système de la vision ;
- L'algorithme de rétro-propagation ;
- Les réseaux entièrement connectés ;
- Le modèle de J. Hopfield<sup>77</sup> qui reprend le principe de la dynamique du système nerveux dans lequel on constate une convergence vers un état stable autour d'attracteurs ;
- Le modèle de T. Kohonen<sup>78</sup> des *Self Organizing Maps* qui propose une organisation dans laquelle l'activation d'un neurone conduit à un renforcement des relations avec les neurones localement proches, une inhibition du signal par les neurones éloignés et une action nulle sur les neurones très éloignés ;
- Les réseaux bayésiens et statistiques, le choix d'un modèle de réseau de neurones étant celui d'une distribution *a priori* de probabilités sur des fonctions non linéaires

---

<sup>74</sup> D. Rumelhart & G. Hinton & J. Mc Clelland, « A General Framework for Parallel Distributed Processing » in D Rumelhart & J. Mc Clelland (Eds.), *Parallel Distributed Processing : Explorations in the Microstructure of Cognition*, Cambridge, MIT Press, 1986

<sup>75</sup> D. O. Hebb, *The Organization of Behavior*, Wiley & Sons, New York, 1949

<sup>76</sup> F. Rosenblatt, « The Perceptron : A Probabilist Model for Information Storage and Organization in the Brain », *Psychological Review*, 1958, vol. 65, n° 6, pp. 386-408

<sup>77</sup> J. Hopfield, « Neural Networks and Physical Systems with Emergent Collective Computational Abilities », *Proceedings of the National Academy of Scientists*, n° 79, 1982, pp. 2554-2558

<sup>78</sup> T. Kohonen, « Self Organized Formation of Topologically Correct Feature Maps », *Biological Cybernetics*, vol. 43, n° 1, 1982, pp. 59-69

- où le processus d'apprentissage est interprété comme la distribution des probabilités *a posteriori* sur la fonction inconnue ;
- L'algorithmie génétique qui montre l'hybridation de la lecture originelle et métaphorique du traitement de données par une approche neuronale génétique et des techniques mathématiques ;
  - Le raisonnement à partir de cas en s'appuyant sur des bases contenant un nombre important de diagnostics.

Des logiciels applicables à de nombreux domaines de gestion héritent des potentiels des réseaux neuronaux (prédiction de cours de matières premières, des performances d'indices boursiers, du *rating* client pour l'attribution d'un crédit, de la qualité d'un produit fini en fonction de la qualité des matières premières, de la valeur de biens immobiliers, de pannes sur une chaîne d'assemblage, etc.). Mais c'est surtout dans ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui la gestion des connaissances que l'on trouve les applications les plus importantes de la modélisation neuromimétique.

### **Focus sur la théorie du *framing***

C'est en 1979 que A. Kahneman & D. Tversky formulent les prémices d'une théorie du *framing* comme alternative à celle de « l'utilité espérée » présentée par J. Von Neuman & O. Morgenstern. Elle décrit des situations dans lesquelles les individus ne choisissent pas toujours la perspective associée à la plus forte valeur attendue et justifient leurs résultats l'effet de cadrage (*framing effect*)<sup>79</sup>. Ils illustrent cela à partir d'une expérience durant laquelle des étudiants sont confrontés à épidémie présente dans leur pays et qui nécessite une décision politique. La théorie de A. Tversky & D. Kahneman prévoit que, lorsque les conséquences d'un problème (les perspectives) sont formulées sous forme de gains, les individus expriment une attitude d'aversion au risque. Par contre, lorsque les conséquences sont formulées sous forme de pertes, ils ont tendance à choisir la solution probabiliste face à la solution certaine. Les sujets présentent lors une tendance au risque : « *En général, la préférence pour un résultat certain face à un pari dont l'espérance est supérieure ou égale est appelée aversion au risque, et le rejet d'un résultat certain en faveur d'un pari d'espérance inférieure ou égale est appelée tendance au risque* ».

### **Focus sur l'hypocrisie organisationnelle**

Les contradictions sont quotidiennes dans les organisations<sup>80</sup> : par exemple, une organisation peut mettre en place une politique de concertation concernant les décisions organisationnelles importantes auprès des employés, mais cela ne signifie pas que les décisions vont être influencées par cette consultation. Ou encore, les budgets sont préparés puis votés, mais pas suivis, etc. L'hypocrisie peut être définie comme étant un mensonge conscient.

---

<sup>79</sup> A. Tversky & D. Kahneman, « The Framing of Decisions and the Psychology of Choice », *Science*, vol. 211, n° 4481, 1981, pp. 453-458 - « Rational Choice and the Framing of Decisions », *Journal of Business*, vol. 59, n° 4, 1986, pp. 251-278.

<sup>80</sup> N. Brunsson, *The organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press, 2003.

L'hypocrisie organisationnelle consiste à consciemment embellir des situations. La notion a été avancée par N. Brunsson dans un livre publié en 1989, dont une seconde édition, révisée, a été republiée en 2003. Structurellement, les organisations sont poussées à rechercher une cohérence entre leurs actes et les discours. L'hypocrisie est donc volontaire, elle permet de masquer les tares organisationnelles, la procrastination pouvant être un accélérateur des causes structurelles. A ce titre, il est possible de rapprocher cette thèse de celle du « modèle de la poubelle »<sup>81</sup>.

L'hypocrisie organisationnelle naît des contradictions inhérentes à la vie organisationnelle avec :

- Les contradictions interindividuelles : dans les organisations, il est admis que le compromis, quitte à céder sur quelques points, est la solution la plus satisfaisante pour la stabilité des relations. Or, pour N. Brunsson, trouver un compromis n'est pas une solution puisqu'il ne satisfait personne. Il propose alors une hypothèse alternative qui est l'hypocrisie. L'hypocrisie comble les demandes d'une première coalition par les discours, les souhaits d'une seconde coalition par les décisions, et enfin les désirs d'une troisième par l'action. Ainsi dans une certaine mesure, l'hypocrisie contente trois demandes contradictoires de trois coalitions différentes ;
- Les contradictions entre les idées et les actions : les idées ne coûtent pas cher, d'autant que le temps fait souvent défaut pour les mettre en œuvre et que les décisions sont une forme d'exercice du pouvoir et donc formulées comme telles. L'hypocrisie organisationnelle se sert par conséquent des idées et des discours, utilisés pour stabiliser les contradictions entre l'image projetée par l'organisation et les actions mises en œuvre. Si les buts des décisions diffèrent de ceux des actions, il en résulte une certaine friction. Soit la direction privilégie la rationalité décisionnelle, soit la rationalité de l'action. Pour N. Brunsson, par différence avec la théorie normative de la décision, la volonté d'être rationnel tend à freiner voire à empêcher l'action. La décision n'est pas une fin en soi, ce qui compte c'est sa traduction en action.

Selon lui, deux sphères coexistent au sein de toute organisation : celle de l'organisation de l'action qui possède une fonction pragmatique en coordonnant les actions informelles et celle de la substance politique de l'organisation qui crée de la légitimité vis-à-vis de l'environnement extérieur. Le maintien du couplage entre les deux sphères est possible *via* l'hypocrisie organisationnelle qui permet à chacune de conserver sa place sans gêner l'autre. La légitimité de l'organisation est préservée à la fois en son sein et aux yeux de son environnement. Cette hypocrisie crée de l'ambiguïté qui permet de contenter les intérêts des différents groupes présents « dans » et « hors » de l'organisation quant à l'interprétation des décisions en leur faveur.

L'hypocrisie organisationnelle est souvent dénoncée et rattachée à l'immoralité ou au mensonge. Or, N. Brunsson souligne les bienfaits de l'hypocrisie car elle concerne les contradictions entre les discours, les décisions et les actions en étant en même temps un mode de gestion de ces mêmes contradictions. Elle permet, du côté de la sphère de l'action, de générer une idéologie mobilisatrice et, du côté de la sphère politique, de satisfaire les exigences d'ordre moral et éthique. Par cette double hypocrisie, interne et

---

<sup>81</sup> M. D. Cohen & J. G. March & J. P. Olsen, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, March 1972



externe, la direction peut laisser les pratiques efficaces se développer au sein de l'organisation d'action en les cachant à l'environnement. En revanche, pour que ce management perdure, l'hypocrisie ne doit pas être démasquée sous peine de faire implorer le système de découplage et d'être rejetée par l'environnement, comme on l'a vu avec le *Diesel Gate*.

## Information et système

La référence à la notion de système d'information a construit le socle conceptuel d'une des disciplines des sciences de gestion. Bien qu'avec la notion de système d'information, il s'agisse d'articuler des agents organisationnels avec un système informatique, il faut en souligner la dimension techno-centrique malgré la référence à la notion d'alignement stratégique<sup>82</sup> des systèmes d'information, cet alignement étant considéré à la fois comme un processus et comme un état, notion reprise de R. Miles & C. Snow<sup>83</sup>.

Les réflexions sur la notion de système d'information relèvent de deux approches, une approche technologique qui met l'accent sur l'évolution technique et une approche qui en fait un construit sociotechnique.

La notion de système d'information a émergé après la Deuxième guerre mondiale en réponse aux besoins en gestion de l'information des organisations, l'apparition des moyens informatiques ayant permis leur automatisation, ce qui a induit la réflexion sur la nature et la structure de ce « système nerveux » de l'organisation. L'arrivée des ordinateurs a facilité le stockage et la manipulation de grandes quantités d'informations. Les techniques informatiques ont largement influencé la réflexion sur l'information jusqu'à créer parfois la confusion entre « système informatique » et « système d'information ».

Le système d'information constitue en quelque sorte le signe distinctif de l'organisation contemporaine. En d'autres termes, à défaut d'un système d'information, point d'organisation ou une organisation « archaïque » si l'on préfère. A ce titre, l'organisation est système d'information et le système d'information est organisation, cette double proposition venant constituer l'ellipse qui se trouve à la base d'un modèle informationnel de l'organisation. Il permet de proposer une réponse organisationnelle aux figures de l'asymétrie d'information. C'est l'apport de ce qu'il est aujourd'hui convenu de qualifier de « technologies de l'information et de la communication ». Les attendus des sciences de gestion reposent sur l'évidence implicite d'une conception consistant à voir l'information comme un ensemble de données modelable au gré des besoins, évidence rendue encore plus prégnante avec l'usage des applications informatiques, ce qu'A. Solé qualifie de « vision informationnelle du monde »<sup>84</sup>. Cette vision conduit à décliner trois postulats : celui du déterminisme informationnel, celui de la séquentialité « information – décision » et celui de l'information pertinente. C'est d'ailleurs le jeu de ces postulats

---

<sup>82</sup> E. Fimbel, *Alignement stratégique. Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Village Mondial, Paris, 2007

<sup>83</sup> R. Miles & C. Snow, « Organization: New Concepts of New Forms », *California Management Review*, Spring 1986, vol. 23, n° 3, pp. 62-73

<sup>84</sup> A. Solé, « la vision informationnelle du monde », in H. Löning & Y. Pesqueux (Eds.), *Le contrôle de gestion*, Dunod, Paris 1998

qui conduit à penser pouvoir « hiérarchiser » les décisions. R. Reix & F. Rowe<sup>85</sup> proposent la définition suivante du système d'information : « *un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoire* ».

Deux courants relatifs au problème de l'automatisation de la gestion et aux systèmes d'information se sont rapidement manifestés :

- Les travaux relatifs à la modélisation des systèmes complexes qui se sont appuyés sur la théorie des systèmes généraux et la cybernétique afin de percevoir la complexité des organisations de façon systémique ;
- Les travaux relatifs à la réalisation d'une solution informatique. L'identification des informations manipulées par l'organisation, leur collecte ainsi que la définition des traitements associés devenant les préoccupations principales. L'attention est portée ici, essentiellement, sur l'implantation d'une solution sur ordinateur. C'est pourquoi, d'emblée, le concept de système d'information automatisé a été mis en avant.

Ces deux courants ont stimulé la recherche de procédés permettant de concevoir et de réaliser un système d'information automatisé. Ceci a entraîné l'apparition de nombreuses approches de la notion de système d'information présentées en termes de méthodes. Elles proposent aux concepteurs des approches susceptibles de le guider durant la conception, la réalisation et la maintenance du système d'information automatisé. C'est ce qui conduit A. Manaresi<sup>86</sup> à affirmer qu'aujourd'hui que, « *dans les entreprises, se présente la nécessité de fondre et d'intégrer deux cultures, celle de l'organisation et celle des systèmes, afin de réussir à rendre homogène l'action de l'entreprise par rapport aux stratégies et aux contraintes technologiques existantes* ».

Les travaux dans le domaine de la systémique ont permis de dégager le modèle constituant la base de la majorité des approches actuelles du système d'information.

Ce modèle distingue, dans une organisation, trois sous-systèmes :

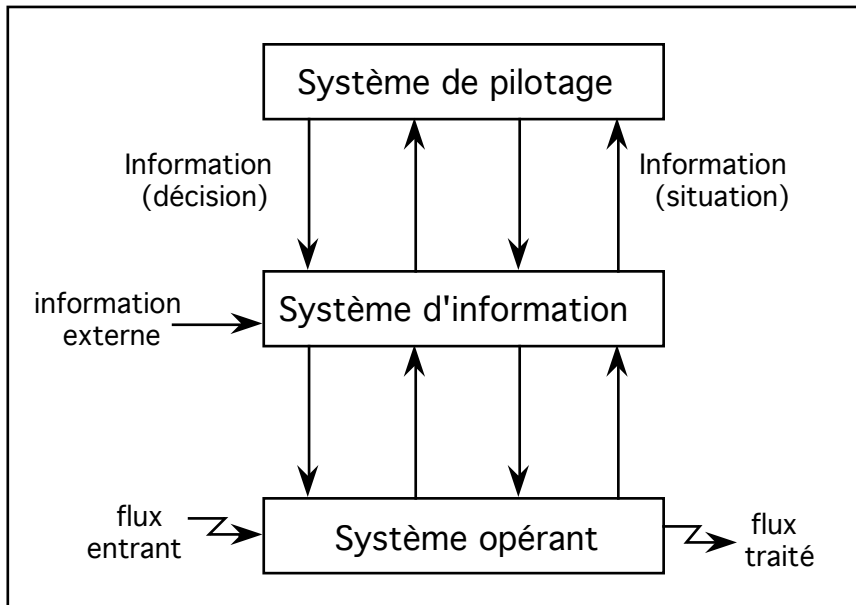
- Le système opérant se composant de l'ensemble des ressources relatives à l'activité de l'entreprise ;
- Le système de pilotage englobant l'ensemble des éléments responsables de la gestion et de la conduite de l'entreprise et de ses moyens ;
- Le système d'information vu comme outil de communication entre le système opérant et le système de pilotage.

Le système d'information apparaît comme étant en quelque sorte « greffé » entre le système opérant et le système de pilotage.

---

<sup>85</sup> R. Reix & F. Rowe, « Introduction », in *Faire de la recherche en système d'information*, Franz Rowe (Ed), Vuibert collection « fnege », Paris, 2002

<sup>86</sup> A. Manaresi, « Approche intégrée « organisation – systèmes » à la Rinascente », in B. Maggi (Ed.), *L'atelier de l'organisation*, L'Harmattan, collection « Action & Savoir », Paris, 2002, pp. 193-211



Le but principal du système d'information, dans cette optique, est de fournir à chaque agent organisationnel toutes les informations sur sa situation actuelle ou passée. Le même agent peut se trouver virtuellement, soit au niveau du pilotage, soit au niveau opérant suivant la situation considérée. Le système d'information automatisé a repris ce modèle en offrant aux utilisateurs une « super » base de données dans laquelle chacun d'eux est susceptible de trouver ce dont il a besoin. Par ailleurs, les moyens informatiques sous forme d'automates et d'ordinateurs se sont aussi rapidement diffusés au niveau du contrôle des processus de fabrication. Ceci a été à l'origine du développement autonome de l'informatique industrielle par rapport à l'informatique de gestion. Mais la prise de conscience du fait que la gestion est indissociable de la fabrication a conduit à intégrer les préoccupations de gestion dans les automatismes couplés aux lignes de fabrication. Par ailleurs, la prise de conscience de l'importance du temps (« temps réel » des processus) est également devenue une préoccupation des gestionnaires. Le cadre classique du chevauchement de ces deux disciplines (gestion et contrôle des processus) est, par exemple, la GPAO (gestion de production assistée par ordinateur). Ce sont aussi ces deux logiques donnent un sens au concept de *CIM (Computer Integrated Manufacturing)*. Le système d'information a aujourd'hui vocation à pouvoir associer ces deux aspects en devenant le vecteur principal d'intégration de l'ensemble des activités d'une organisation y compris pour ce qui touche à la commercialisation avec les logiques du *CRM (Customer Relationship Management)*.

Le système d'information repose sur une dualité car il regroupe des « informations formelles » (récupérables au travers d'un support matérialisé) et des « informations informelles » (liées au fonctionnement de l'organisation mais volatiles). Il est de tradition de traiter du système d'information comme celui du système formel mais ses rapports avec l'organisation sont fondamentalement liés à la reconnaissance de cette dualité. De plus, le système d'information se conçoit aujourd'hui aussi bien dans les catégories de l'information que dans celles de la communication.

Deux représentations du système d'information informel coexistent :

- Celles qui font de l'informel du formel qui s'ignore et qui conçoivent donc l'informel comme étant finalement réductible au formel par développement et application de procédés techniques ;
- Celles qui font de l'informel quelque chose d'une autre nature que le formel, ce qui fait alors que tout développement du système d'information formel s'accompagnera d'un développement corrélatif de l'informel ; l'informel n'est donc pas alors réductible au formel, d'autant que le système d'information formel possède lui-même une composante organisationnelle importante. Cette idée est assimilable à celle de la spirale du savoir qui substitue « tacite » et « explicite »<sup>87</sup> à « informel » et « formel ».

Le système d'information formel est l'objet essentiel des développements liés aux relations système d'information et organisation. On le conçoit de façon identique dans toutes les organisations et c'est ce qui conduit à la construction d'un véritable modèle informationnel de l'organisation. Comme langage commun aux organisations, on aboutit à la mise en œuvre de systèmes unifiés d'information de gestion et *via* les progiciels de type ERP (*Enterprise Resource Planning*), c'est-à-dire à des systèmes d'information normalisés entre les organisations.

Le projet informatique est également devenu une organisation, ayant servi de vecteur à la diffusion d'un modèle de l'organisation par projet.

## **Le déterminisme technologique et sa contestation**

Une littérature s'est développée sur ce thème, en particulier autour de l'interrogation sur un déterminisme technologique en matière d'information et des rapports « information - décision – organisation ». A. D. Chandler<sup>88</sup> affirme que l'émergence des grandes entreprises centralisées dans le domaine ferroviaire a été due au télégraphe permettant à des gens dispersés géographiquement de communiquer. Cette idée est-elle applicable aux systèmes d'information dans la mesure où, étant de véritables systèmes sociotechniques, ils pourraient être considérés comme des agents potentiels de structuration organisationnelle. L'enjeu est important car retenir la logique d'un déterminisme technologique, c'est espérer conduire le changement organisationnel grâce au changement technologique.

Trois écoles s'affrontent à ce sujet :

- Celle du déterminisme informationnel pour qui les problèmes d'information sont la composante essentielle ;
- Celle du déterminisme organisationnel pour qui les problèmes d'information s'ajusteront aux besoins structurels des organisations ;
- Celle du non-déterminisme informationnel et organisationnel de type interactionniste pour qui l'évolution des organisations est un phénomène émergent dans lequel l'information n'a pas de place privilégiée.

---

<sup>87</sup> G. von Krogh & K. Ichijo & I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation: How to Unmock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, 2000 - I. Nonaka & T. Nishiguchi, *Knowledge Emergence: Social, technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, 2001 - H. Takeuchi & I. Nonaka, *Hitotsubashi on Knowledge Management*, Wiley, Hoboken, New Jersey, 2004.

<sup>88</sup> A. D. Chandler, *The Visible Hand*, Harvard University Press, 1977

## Le déterminisme technologique

Une des caractéristiques invariantes des organisations est l'existence d'une hiérarchie. Cette hiérarchie traduit des relations de pouvoir et correspond à une division du travail. Il y a généralement spécialisation des niveaux hiérarchiques par type de décision (décisions structurées à la base et non structurées au sommet). Cet aspect s'accompagne d'une différenciation dans la nature et le volume des informations traitées. La performance de l'organisation dépend de l'ensemble des décisions prises aux différents niveaux (interdépendance). L'organisation apparaît ainsi comme un organe de décision, un organe de traitement de l'information et un réseau de communication.

Dans ce contexte, les technologies de l'information ont le potentiel d'améliorer la communication (plus facilement et moins cher, plus vite vers des cibles précises, etc.) et d'assistance à la décision (stocker et retrouver l'information très vite et à un faible coût, combinaison rapide des informations, simulations, etc.). L'effet direct sur la morphologie est de rendre possible la diminution du nombre des relais avec des conséquences indirectes tout aussi importantes (les différences de statuts s'effacent).

Les justifications qui ont été proposées à la nécessité de devoir prendre en compte les impacts des technologies de l'information et de la communication repose sur l'argument de la transformation de la chaîne de valeur (« *L'importance prise par ces nouvelles techniques est telle que l'on peut dire qu'elles constituent une activité de soutien supplémentaire, la cinquième après l'infrastructure, la gestion des ressources humaines, le développement de la technologie et les approvisionnements (...) Leur introduction contribue à modifier le processus de création de valeur, à réduire la contrainte de localisation spatiale et à transformer les relations avec les fournisseurs et les clients* »<sup>89</sup>). Volumes d'informations, fiabilité, nature (quantitative et qualitative) des informations, applications sont en effet en cause. Elles autorisent des couplages dans les problèmes de gestion : couplage lecture optique – fiabilité des activités et des processus, couplage entre le pointage et le contrôle du personnel (absentéisme, profils de compétences, etc.), couplage entre informatique et télécommunications pour gérer la contrainte spatiale (transfert de données, accès à distance, etc.), couplage de systèmes d'informations distincts et modification des rapports « clients – fournisseurs » permettant le renouvellement du modèle de l'organisation en flux tendus, de la gestion de l'interdépendance. Mais l'impact concerne aussi les activités tout comme les produits et les services en renouvelant la prestation aussi bien sous sa forme que sous son contenu, qu'il s'agisse d'activités existantes ou d'activités nouvelles. On assiste ainsi à un accroissement du contenu informationnel de la prestation du fait de l'importance accrue de l'aspect informationnel du processus de production lui-même, du rapport au client. « *La densité de l'information dans la chaîne créatrice de valeur croît* ». Il y a donc impact avec les activités elles-mêmes, aussi bien les activités directement liées à l'information (agences de voyage, par exemple) que les activités utilisatrices d'information.

Les impacts sont, à ses yeux, l'humain et le technico-économique. S'agit-il de nouvelles contraintes ou d'une technologie de facilitation ? Quelle est la nature des résistances

---

<sup>89</sup> D. Roux, « Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise » in *Les Cahiers Français*, n° 287, juillet – septembre 1998, pp. 87-95

humaines rencontrées ? En quoi les relations humaines au sein des organisations sont-elles modifiées ? D. Roux cite ainsi l'accroissement de l'autonomie requise des agents et celui de leurs responsabilités, le raccourcissement des circuits de communication, Pour ce qui concerne les problèmes technico-économiques, au-delà des difficultés techniques inhérentes à l'installation des systèmes d'information, il souligne les difficultés de maîtrise des coûts et des calendriers déjà plusieurs fois évoquée ci-dessus.

Les représentants de la première école, celle du déterminisme technologique sont, par exemple, M. L. Tushman & N. A. Nadler<sup>90</sup> dont l'approche tente d'expliquer la convergence « traitement de l'information - structure organisationnelle ». Ceci les amène à proposer une approche contingente pour concevoir un ensemble de structures alternatives entre lesquelles il serait possible de choisir. Pour eux, un des buts de la recherche en organisation a été de découvrir quels sont les types d'architecture organisationnelle les plus efficaces face à des situations diverses (recherche de variables propres à prévoir les capacités de réponses d'une organisation à différentes situations) comme par exemple la technologie, la nature de l'environnement, la nature des interdépendances entre les unités d'une organisation. Il s'agit ici de considérer l'organisation comme un système de traitement de l'information confronté à un degré plus ou moins élevé d'incertitude. Les études qui ont été effectuées dans ce champ indiquent que les structures organiques (ou en réseau) sont capables de faire face à plus d'incertitude que les structures mécaniques. Cependant, le coût associé à une telle structure est plus grand dans la mesure où elle demande une coordination plus importante et donc plus de temps et d'efforts de la part des responsables. De fait, les bénéfices induits par cette structure peuvent être annulés par les coûts induits. Cette perspective déterministe désigne le caractère déterminé du changement de structure organisationnelle. Les changements techniques et l'évolution des structures d'organisation sont conçus comme issus des progrès technologiques et des arrangements institutionnels. C'est une perspective qui vient lier le degré d'innovation et le processus de décision qui existait jusque-là.

Le modèle de base de la perspective ingénierique repose sur la prise en compte du degré de standardisation et de formalisation, de la complexité horizontale vue par rapport au nombre d'éléments de même niveau hiérarchique, de la complexité verticale et de l'envergure du contrôle et du degré de centralisation.

Tout un autre pan de la littérature sur l'impact structurant des systèmes d'information s'est développé autour de la métaphore du réseau<sup>91</sup>.

### **Focus sur M. L. Tushman & N. A. Nadler, « Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design », *Academy of Management Review*, juillet 1978**

---

<sup>90</sup> M. L. Tushman & N. A. Nadler, « Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design, *Academy of Management Review*, vol. 3, n° 3, juillet 1978

<sup>91</sup> Par exemple, D. Ettighoffer : *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Odile Jacob, Paris 1992 - D. W. Cravens & S. H. Shipp & K. S. Cravens, « Reforming the Traditional Organization : the Mandate for Developing Networks », *Business Horizons*, July-August 1994

Les concepts d'incertitude et de traitement de l'information sont souvent associés. L'approche proposée par ces auteurs tente d'expliquer la convergence « traitement de l'information - structure organisationnelle ». Ceci les amène à proposer une approche contingente pour concevoir un ensemble de structures alternatives entre lesquelles il serait possible de choisir.

Pour eux, un des buts de la recherche en organisation a été de découvrir quels sont les types d'architecture organisationnelle les plus efficaces face à des situations diverses (recherche de variables propres à prévoir les capacités de réponses d'une organisation à différentes situations) comme par exemple la technologie, la nature de l'environnement, la nature des interdépendances entre les unités d'une organisation.

L'approche visant à identifier des facteurs de contingence critique a été positive mais elle a, d'une part, manqué de clarté dans la notion d'adaptation au contexte et, d'autre part, a donné des résultats empiriques contradictoires. Il s'agit ici de considérer l'organisation comme un système de traitement de l'information confronté à un degré plus ou moins élevé d'incertitude.

Le traitement de l'information correspond à trois activités : la collecte de données, l'interprétation des données collectées, le traitement de l'information (vu comme une modification des connaissances - On distingue classiquement information et données sur la base de l'utilité dans un processus de décision).

Ils posent les hypothèses de travail suivantes :

- 1- Les organisations sont des systèmes sociaux ouverts confrontés à de l'incertitude. Une de leurs fonctions essentielles est de traiter de l'information pour réduire cette incertitude et assurer leur survie.
- 2- La structure organisationnelle est un système permettant de traiter de l'information de la manière la plus efficace possible.
- 3- L'organisation se compose de sous-unités dont l'interdépendance est variable et qui doivent partager les ressources rares.

Ceci amène à considérer le problème de la structure organisationnelle en se centrant sur deux aspects :

- Quelle est la structure optimale pour chacune des différentes unités qui composent l'organisation ?
- Quel est le mécanisme de coordination permettant un fonctionnement cohérent de ces dernières ?

Pour synthétiser, l'organisation est vue comme un système social faisant face à un certain niveau d'incertitude et ses structures ont pour fonction de faciliter la collecte d'informations et son traitement dans et entre les diverses unités afin de la réduire.

### **Un modèle de traitement de l'information**

Proposition n°1 : Les tâches des sous-unités d'une organisation varient dans leur degré d'incertitude.

Ils définissent l'incertitude comme l'écart entre le niveau d'information disponible et le niveau souhaité pour effectuer une tâche.

Ils distinguent trois sources différentes :

1- La nature des tâches (leur variété). Selon J. Galbraith<sup>92</sup>, les tâches diffèrent dans la mesure où elles sont plus ou moins prévisibles et donc impliquent de prendre en compte plus ou moins d'incertitude. On distingue, sur ce critère, des tâches allant de la simple routine à d'autres très complexes ;

2- La variabilité de l'environnement :

L'environnement est une source d'incertitude dans la mesure où il échappe au contrôle de l'organisation. Plus l'environnement est dynamique, plus les acteurs sont actifs et plus l'incertitude environnementale est grande.

3- L'interdépendance des différentes unités en termes d'activités :

L'interdépendance génère un besoin de coordination et donc d'informations. J. D. Thompson<sup>93</sup> classe les tâches en fonction du degré de complexité des mécanismes de coordination - indépendance, interdépendance séquentielle, interdépendance réciproque.

Proposition n°2 : Plus l'incertitude est grande, plus les capacités de traitement de l'information devront être importantes.

Proposition n°3 : Des structures organisationnelles différentes ont des capacités de traitement différentes.

Le traitement efficace de l'information implique la collecte de l'information pertinente, la transmission ponctuelle et sans distorsion et le traitement de l'ensemble de l'information nécessaire.

En termes de capacités, deux caractéristiques sont déterminantes :

1- La forme organique ou mécanique de la structure organisationnelle :

Les recherches indiquent que les structures organiques (ou en réseau) sont capables de faire face à plus d'incertitude que les structures mécaniques dans la mesure où elles correspondent à des réseaux de communication plus denses permettant une utilisation plus efficace des capacités des individus, une plus grande capacité dans la mesure où l'indépendance des unités évite des phénomènes de saturation et un moindre formalisme dans la prise de décision, une plus grande implication dans des groupes de pairs. Cependant, le coût associé à une telle structure est plus grand dans la mesure où elle demande une coordination plus importante et donc plus de temps et d'efforts de la part des responsables. De fait, les bénéfices induits par cette structure peuvent être annulés par les coûts induits.

2- La nature des mécanismes de coordination et de contrôle :

Ces mécanismes sont constitués par les règles, les procédures, les systèmes de contrôle et de planification. Plus ces systèmes sont complexes, plus les capacités de traitement de l'information sont grandes. J. Galbraith a proposé un classement continu des modes de contrôle sur la base des coûts, de la complexité et des capacités en termes de traitement de l'information, qui va des procédures, à la hiérarchie, à la planification conjointe et

---

<sup>92</sup> J. Galbraith, *Organizational Design*, Addison-Wesley, Readings, 1977

<sup>93</sup> J. D. Thomson, *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York, 1967



enfin aux systèmes d'information et aux relations latérales. Là encore, plus le système est complexe, plus il est coûteux.

L'organisation sera la plus efficace quand elle mettra en œuvre des capacités adaptées à ses besoins en termes de traitement de l'information, évitant alors les dysfonctionnements liés à une insuffisance de capacités aussi bien que les surcoûts générés par un excès.

La définition de la structure organisationnelle implique de se positionner sur les deux axes afin de mettre en place un compromis organisationnel correspondant aux moyens de traitement de l'information nécessaires sans générer de surcoûts.

Compte tenu des alternatives existantes, le choix du mode de coordination n'est pas déterminé par le degré d'incertitude. Il est contingent des facteurs d'incertitudes auxquels l'organisation est confrontée et des choix de la direction.

Enfin, les unités les plus efficaces adapteront leur structure pour faire face aux changements dans le temps des besoins en termes de capacité de traitement de l'information. Il s'agit donc d'un processus adaptatif où non seulement les unités peuvent avoir des structures organisationnelles différentes, mais où celles-ci peuvent évoluer dans le temps (exemple : l'évolution de la structure passant de l'organique au mécanique selon le stade de développement d'un produit). Globalement, chaque unité devra, compte tenu des contraintes, choisir la structure qui lui convient le mieux. L'organisation en tant que telle sera amenée à évoluer en permanence en fonction de ce processus.

Comment se structurer pour obtenir une capacité de traitement de l'information ? Sur un modèle mécanique ou organique ? et comment mettre en place des mécanismes de contrôle ?

Proposition n°4 : Les organisations seront plus efficaces quand il y a compatibilité entre les besoins en traitement de l'information et les capacités de traitement de l'information de la structure.

Proposition 4A : Du fait des modes d'intégration alternatifs, les choix de mécanismes de coordination ne seront pas déterminants.

Proposition n°5 : Si les organisations et les sous-unités font face à différentes conditions dans le temps, les unités les plus efficaces adapteront leur structure pour faire face aux changements de besoins en information.

La mise en relation des cinq propositions donne le mode de traitement de l'information.

### **Remarques**

1° On peut se demander dans quelle mesure les deux axes sont réellement indépendants. Avec une structure organique, les mécanismes de coordination seront forcément complexes. Ceci apparaît d'ailleurs dans le texte même (page 618) et constitue la source des surcoûts liés à cette structure.

On peut penser que le choix fondamental réside dans l'arbitrage « structure organique (ou en réseau) - structure mécanique » ; ce choix déterminera fortement les mécanismes de contrôle mis en œuvre.

2° Ce modèle ne fait référence à la technologie que de manière très indirecte en faisant, au travers de J. Galbraith, référence aux systèmes d'informations formalisés. Or cette variable technologique est importante compte-tenu des mutations actuelles et, en diminuant les coûts de coordination, elle rend les formes organiques plus efficaces. On peut en fait envisager que les capacités de traitement de l'information sont fonction des choix en termes de structures, des modes d'animation de ces structures (types de relations entre unités, existence de coordinateur, etc.) et des technologies de l'information.

Sur ces deux points, on peut constater que les travaux ultérieurs (cf. R.L. Daft & D. Lengel<sup>94</sup>) ont amélioré le modèle en intégrant ces notions.

### **Focus sur G. P. Huber, « A Theory of Advanced Information Technologies, on Organizational Design, Intelligence and Decision Making », *Academy of Management Review*, 1990, n° 1**

Le but de l'article est de développer une théorie de l'impact des technologies de l'information (TI) sur les organisations et sur les processus de décisions. Pour lui, il est nécessaire de renouveler ces théories dans la mesure où les conceptions classiques sont construites par rapport à des technologies stables et bien définies. Or, actuellement, non seulement, leur nature est floue mais, de surcroît, elles évoluent très vite.

Actuellement, les TI ont deux grandes fonctions liées à la transmission de données et l'aide à la décision. Elles permettent de transmettre, manipuler, analyser ou exploiter des informations grâce à un ordinateur. Elles existent sous cette forme depuis les années 70 et ont simultanément un impact sur la prise de décision dans l'organisation et sur ses structures (taille, etc.).

#### **Nature des TI**

Elles peuvent être caractérisées en considérant séparément les caractéristiques de base, c'est-à-dire le fait qu'elles ont des capacités de stockage, de transmission et de traitement de l'information supérieures aux capacités humaines et les propriétés liées au fait que les configurations spécifiques et multidimensionnelles ont plus de valeurs pour les utilisateurs que les caractéristiques de base.

En termes de communication, ces propriétés augmentent la capacité de l'individu ou de l'organisation à communiquer en diminuant le coût et le temps nécessaire pour communiquer dans le temps et l'espace, augmentant la précision d'un « groupe cible », permettant de stocker / accéder à l'information à un moindre coût et en contrôlant / sélectionnant les participants à l'échange d'information.

---

<sup>94</sup> R. L. Daft & R. H. Lengel, « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Decisions », *Management Science*, vol. 32, n° 5, May 1986, p. 554 – 571 - Cet article a été complété par R. L. Daft & R. H. Lengel & L. K. Trevino en 1987, « Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance », *MIS Quarterly*, pp. 355-36.

En termes de décision, elles permettent de stocker / retrouver plus d'informations, accéder plus vite et plus sélectivement à des informations, recombinaison plus facilement des informations pour en créer de nouvelles, développer / stocker des modèles d'expertise et mémoriser des informations sur les transactions de l'organisation.

### Impressions erronées

Les modèles classiques comportent un certain nombre de biais étudiés successivement en cherchant à les corriger.

1° Les TI sont universellement supérieures ou inférieures aux techniques traditionnelles et on a assisté à un processus de substitution. Contrairement à ce que suggèrent les hypothèses classiques, les TI sont plus un complément qu'un substitut. En fait, il existe des phénomènes de substitution mais, plus généralement, elles augmentent les possibilités de choix. Avec l'expérience, les utilisateurs apprennent à gérer ces choix et leur utilisation sur le long terme améliore la qualité des communications et des décisions.

2° L'impact des TI serait restreint aux entreprises et épargnerait les organismes politiques. Ceci est contestable dans la mesure où ces organismes sont confrontés à un environnement externe concurrentiel, à une concurrence inter services et que les responsables subissent des pressions en termes de prestige (pressions liées à leur attitude par rapport aux TI). Contrairement aux schémas classiques, ces trois facteurs poussent à leur adoption par des organismes politiques.

### Les variables prises en compte

Variables globales	Variables liées à la structure	Variables liées à la mémoire de l'organisation	Variables de performance
Participation au processus de décision	Centralisation de la prise de décision  Nombre de niveaux organisationnels pris en compte  Nombre de noeuds dans le réseau de traitement de l'information	Développement et utilisation de bases de données résidentes  Développement et utilisation de systèmes experts résidentes	Efficacité de : - l'analyse de l'environnement, - la qualité et l'accessibilité de l'intelligence organisationnelle  Qualité des décisions  Vitesse de la prise de décision

### Propositions

Les effets des TI portent sur les structures et processus des sous-unités, les structures et processus dans l'organisation, la mémoire organisationnelle, et on distingue deux phases : l'émergence avec, à l'origine, une diffusion pour diminuer le personnel, augmenter l'efficacité ou imiter les concurrents et après, l'implantation durant laquelle les agents

Yvon PESQUEUX

organisationnels constatent les possibilités de ces TI et accompagnent l'ajustement progressivement des structures de l'organisation.

### **Participation à la prise de décision**

On considère que les décisions de l'organisation bénéficient d'échanges d'informations entre des experts. Jusqu'alors, la variété et le nombre de participants sont limités du fait du coût de la communication. Or, en termes de coût, les EDI (échanges de données informatisées) rendent probable l'augmentation du nombre d'acteurs servant de source d'information.

Il existe un débat sur le rôle réel de la communication informatique compte tenu de son incapacité à transmettre des données « riches ». Ceci limiterait son impact à certains domaines.

Deux types de réponses peuvent être envisagées : les EDI ouvrent le champ de la communication factuelle à laquelle ils sont bien adaptés, et le problème n'est pas la substitution des TI à un média plus riche, mais le fait qu'elles créent des possibilités de communication n'existant pas autrement. Dès lors, elles augmentent le niveau général des communications. Cette proposition doit être relativisée compte tenu du développement récent et rapide des technologies de multimédia.

### **Proposition 1 - L'utilisation de communications électroniques amène à augmenter le nombre et la variété des acteurs participant à une décision en tant que source d'information.**

Si cette tendance générale est indéniable, il reste à déterminer si elle permettra d'aboutir à des décisions de meilleure qualité ou d'améliorer les processus de décision ainsi que la nature (formelle ou pas) des informations considérées.

### **Taille et hétérogénéité des unités de décision**

Dans beaucoup de situations, les participants sont nombreux, mais il y a un seul acteur ou un seul groupe décideur constituant l'unité de décision. En tant qu'unité de décision, les petits groupes sont plus efficaces dans la mesure où ils induisent un coût moindre en termes de ressources humaines. De même, les groupes semblent d'autant plus performants et rapides qu'ils sont homogènes.

Or, les EDI peuvent rendre ces groupes plus petits et homogènes tout en leur permettant d'obtenir plus d'informations que par les médias traditionnels. De même, les systèmes experts (SE) peuvent subvenir aux besoins d'expertise nécessaires pour la prise de décision sans intégrer d'expert dans l'unité. Ceci permet précisément de diminuer la taille et l'hétérogénéité de ces groupes. Même si les souhaits de l'organisation peuvent impliquer une diversification des informations recherchées et, par-delà même, le besoin de groupes de décision plus grands et plus diversifiés, ce phénomène semble acquis.

### **Proposition 2 - L'utilisation d'EDI et de systèmes d'aide à la décision permettra de diminuer le nombre et la variété des membres des groupes de décision ce qui est supposé améliorer leur efficacité.**

On est donc confronté à deux phénomènes distincts menant, d'une part à l'augmentation et la diversification des fournisseurs d'informations et, d'autre part, à la diminution et l'homogénéisation des décideurs.

### **Réunions**

Les réunions servent à accélérer le processus de décision dans la mesure où elles créent des situations où le niveau d'échange d'information est élevé. Les TI permettent, grâce aux aides en ligne et aux systèmes d'aide à la décision, d'effectuer le travail en amont et, par là même, de rendre ces réunions plus efficaces. Ceci permet de diminuer la fréquence des réunions formelles et favorise la tenue de « mini réunions ».

### **Proposition 3**

**L'utilisation d'EDI et de SE permet de diminuer le temps consacré par l'organisation aux réunions et ce tout en augmentant le nombre de participants potentiels.**

### **Centralisation de la décision**

Les systèmes d'information permettent aux responsables de prendre des décisions qu'ils ne pourraient pas prendre autrement et ceci permet de les concentrer à des niveaux élevés de la hiérarchie. A l'opposé, ils permettent aux opérationnels d'être mieux informés par rapport à la situation générale et, par là même, d'optimiser leurs décisions. Ceci est loin d'être automatique et suppose une intégration forte et une bonne convergence des buts. Ceci met en valeur l'importance de la composante relationnelle en tant que « ciment » du réseau. Ce phénomène devrait favoriser la décentralisation et le transfert de décisions vers les « noeuds vitaux » de l'organisation.

L'impact des réseaux est donc difficile à déterminer en termes de centralisation. En fait, on peut considérer que la diffusion de l'information permise par les TI uniformise la connaissance et la capacité à décider dans l'organisation.

### **Proposition 4**

**Pour une organisation donnée, EDI et SE permettent une distribution plus uniforme des probabilités qu'un niveau hiérarchique donné prenne une décision. Ceci amènera à décentraliser des organisations centralisées et réciproquement.**

Cependant, compte tenu de l'impact de ces facteurs, ces phénomènes varieront considérablement d'une organisation à une autre.

### **Proposition 5**

**Pour une population donnée, EDI et SE augmentent les différences en termes de centralisation.**

### **Nombre de niveaux dans l'organisation impliqués dans une autorisation**

On peut considérer qu'environ sept niveaux hiérarchiques interviennent dans le processus d'autorisation, ce qui génère des délais importants.

### **Proposition 6**

**Les systèmes d'information, en rendant l'information plus disponible et plus uniformément distribuée, permettent de réduire ce nombre de niveaux hiérarchiques impliqués dans ce processus d'autorisation.**

Ce phénomène doit être distingué de la diminution du nombre d'employés qui accentue ce phénomène.

### **Nombre de noeuds dans le processus de traitement de l'information**

La plupart des informations obtenues par un individu passent par un réseau dont les unités extérieures forment la frontière. L'information transite par des unités intermédiaires qui traitent et transmettent le message et, dans la plupart des cas, servent principalement de relais. L'ordinateur permet d'éliminer ces noeuds et impliquent la diminution du nombre de responsables.

### **Proposition 7**

**Globalement, en diminuant le nombre d'acteurs humains et de niveaux organisationnels, les TI ont un impact sur la mémoire de l'organisation.**

### **Effets sur la mémoire de l'organisation**

H. Mintzberg<sup>95</sup> distingue l'utilisation de la mémoire de l'organisation de l'analyse active ou passive de son environnement. Or cette mémoire humaine ou sur support physique (papier, ordinateurs) est défaillante pour plusieurs raisons. Son maillon faible est sa partie humaine du fait de la mobilité des personnes, de la mauvaise anticipation des besoins impliquant un stockage inadapté (allant jusqu'à l'absence de stockage) et enfin des mauvais partages. Les TI améliorent grandement cette mémoire opérationnelle dans la mesure où elles permettent de faciliter le stockage, l'indexation et l'accès aux données.

### **Proposition 8 et 9**

**Les TI permettent de développer des bases informatiques s'intégrant dans la mémoire organisationnelle. Les SE se généralisant, ceci permet d'améliorer les capacités de la mémoire organisationnelle.**

Effets sur d'autres variables :

- D'intégration horizontale (elle s'accroît cf. propositions 1, 2, 3) ;
- De formalisation : après avoir été augmentée du fait du besoin de standardisation, elle tend à diminuer ;
- De standardisation : si la liberté des acteurs est grande, elle diminuera du fait de la prolifération de technologies différentes ;
- De spécialisation : les TI mènent aussi bien à la création qu'à la suppression de formes de travail mais, dans tous les cas, favorisent l'intégration à un système technique. Cependant la spécialisation a peu d'effets sur les processus de décision (ceci est extrêmement contestable dans la mesure où dans de nombreux cas elle mène à un asservissement homme/machine (ou homme/SE).

---

<sup>95</sup> H. Mintzberg, « Patterns in Strategy Formation », *Management Science*, vol. 24, 1978, p. 934-48.  
Yvon PESQUEUX

### **Analyse de l'environnement**

Toutes les organisations analysent leur environnement externe et interne sans pour autant obtenir les informations nécessaires en temps voulu.

### **Proposition 10**

**Les SIAD permettent d'augmenter la quantité d'informations collectées tout en diminuant les délais. Ils permettent ainsi une appréciation plus rapide et plus fiable des problèmes et opportunités.**

### **Prise de décision**

On peut considérer que la qualité des décisions est largement corrélée à l'intelligence organisationnelle.

### **Propositions 12, 13, 14**

**En favorisant le partage de l'information, les TI améliorent la qualité des décisions tout en diminuant les délais nécessaires aux autorisations. Globalement, ceci permet de diminuer le temps nécessaire à la prise de décision.**

### **Vers une théorisation**

Ces propositions ne sont pas dérivées d'une théorie généralement admise, mais sont issues de l'analyse des TI et des organisations. C'est en les mettant en relation que l'on peut aboutir à une théorie. Ces propositions servent donc de base à une théorie et aux concepts qui la sous-tendent.

#### **Concept 1**

Les TI ont des propriétés différentes des technologies traditionnelles de l'information. Leur disponibilité étend les choix de l'utilisateur (construction A) ce qui améliore son efficacité. Ceci amène une utilisation plus fréquente des ces TI (construction B).

#### **Concepts 2 et 3**

L'utilisation de TI (cf. construction B) permet d'accéder plus rapidement à l'information (interne, externe, ou stockée) (construction C). Cette disponibilité accrue de l'information amène des changements dans la conception de l'organisation.

#### **Concept 4**

Ces deux aspects améliorent l'intelligence organisationnelle et lui permet d'améliorer ses décisions.

### **Conclusion**

Ce modèle a été construit à partir de propositions et connaît plusieurs limites. Avant tout, Il n'aborde pas le problème de l'impact des TI sur la distribution de l'influence dans l'organisation. Ceci est lié au fait que l'utilité des technologies varie considérablement selon les décideurs, leur statut, ou la formation de coalitions.

Ce modèle doit donc être approfondi. Pour cela il faut prendre garde à la nécessité de bien spécifier la nature de la technologie étudiée lorsque des propositions sont énoncées.

De plus il faut que la prise en compte des TI se généralise parmi les chercheurs qui étudient les organisations. Ils doivent les percevoir comme un facteur extérieur déterminant de la vie de l'organisation, comme un moyen d'améliorer les performances décisionnelles de celle-ci, comme une possibilité de construire des organisations ayant une structure originale.

Enfin, les spécialistes des systèmes d'information devraient prendre plus en considération l'impact organisationnel de leurs travaux.

Cette perspective du déterminisme technologique souligne l'importance du contexte technique, économique et macrosociologique. Elle résiste mal à l'épreuve du temps et de la complexité décisionnelle. G. P. Huber<sup>96</sup> poursuit l'analyse de l'impact structurant du système d'information par la mise en avant du concept d'apprentissage organisationnel et des concepts associés - intelligence organisationnelle, mémoire organisationnelle.

Il a construit ce modèle au regard des effets de la communication assistée par ordinateur et des technologies d'aide à la décision sur la conception organisationnelle, l'intelligence et la prise de décision, éléments qui seront largement repris. Il évoque les technologies de transmission, de manipulation, d'analyse ou d'exploitation de l'information, où le traitement numérique de l'information est une nécessité pour la communication ou la décision de l'utilisateur et représente en fait une aide et une assistance à l'achèvement de la tâche de communication ou de décision.

Les motifs qui ont poussé G. P. Huber à rédiger ce modèle sont les suivants :

- Il était nécessaire de réexaminer et de réviser les éléments issus des théories des organisations ;
- Il était temps d'évoluer en créant un modèle sur les effets des technologies de l'information sur les organisations.

Les propositions et les variables du modèle proposé sont classées en quatre groupes, les trois premiers concernant la structure organisationnelle et le quatrième concernant les effets des technologies de l'information sur l'intelligence organisationnelle et la prise de décision.

Comme son nom l'indique, cette perspective déterministe désigne le caractère induit du changement de structure organisationnelle. Les changements techniques et l'évolution des structures organisationnelles sont conçus comme issus des progrès technologiques et des arrangements institutionnels. C'est une théorie qui vient lier le degré d'innovation et le processus de décision qui existait jusque-là, propositions définies par G. P. Huber<sup>97</sup>.

Ce déterminisme peut encore être qualifié de perspective ingénierique puisqu'il soutient que la structure organisationnelle est le résultat d'une stratégie voulue et librement décidée en fonction des intentions de ses concepteurs, perspective émanant de l'approche cybernétique de l'organisation et de la primauté accordée au volontarisme managérial.

---

<sup>96</sup> G. P. Huber, « Organizational Learning : the Contributing Processes and the Literatures », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, Special Issue : Organizational Learning : Papers in Honor of (an by) James G. March, 1991, pp. 88-115

<sup>97</sup> G. P. Huber, « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision-making », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1 1990



L'important est que le décideur puisse choisir une structure d'organisation et les technologies appropriées. Il n'existe, dans ce contexte, que des solutions contingentes. C'est donc une approche normative de la conception des organisations. La perception et la volonté managériales sont les principaux éléments explicatifs de la conception des organisations.

**Focus sur M. L. Markus & D. Robey, « Information Technology and Organizational Change : Causal Structure in Theory and Research » *Management Science*, vol. 34, n° 5, May 1986**

Cet article concerne les théories qui étudient pourquoi et comment les technologies de l'information affectent la vie des organisations.

Qu'est-ce qu'une bonne théorie ? Cet article examine la structure des théories sur trois dimensions : les fondements, la structure logique, le niveau d'analyse. Les fondements reflètent les croyances sur la nature des causes (forces externes, actions des individus, interaction non prédictive des événements et des gens). La structure logique se réfère aux aspects temporels de la théorie (statique et dynamique) et à la logique des relations entre les causes et les effets. Le niveau d'analyse se réfère au degré d'abstraction des entités théoriques (individu, groupe, organisation, société).

**Introduction**

Les relations entre la technologie de l'information et le changement organisationnel sont au centre du concept de système d'information. La littérature existante manque de recul sur l'impact de la technologie de l'information sur l'organisation.

Plusieurs raisons expliquent cela : la littérature comporte des apports académiques de plusieurs disciplines, elle comporte des définitions peu claires ou contradictoires du concept de technologie de l'information et de sa structure et elle mélange les niveaux d'analyse de l'individu au groupe, de l'unité à l'organisation ou à la division.

Cet article s'intéresse à la structure des théories sur trois dimensions : les fondements, la structure logique, le niveau d'analyse.

Les modèles formulés possèdent les fondements possibles suivants : impératif technologique, impératif organisationnel, perspective de l'émergence.

Les structures logiques possibles reposent soit sur la théorie de la corrélation soit sur la théorie du processus.

Les niveaux d'analyse sont le plus souvent macro, micro et/ou méso.

**Les fondements**

Analyse de l'impératif technologique :

Yvon PESQUEUX

- J. Pfeffer<sup>98</sup> : constante externe,
- H. Leavitt & T. Whisler<sup>99</sup> : la technologie de l'information modèle l'organisation,
- H. A. Simon<sup>100</sup> : déterminisme de l'ordinateur.

Analyse de l'impératif organisationnel :

- J. Galbraith<sup>101</sup> : remplir les zones d'incertitude ;
- N. B. Daft & R. L. Macintosh<sup>102</sup> : la variété des tâches, du savoir-faire et des connaissances induit les besoins en information ;
- Evacuation du rôle de l'individu.

Analyse de la perspective émergente : une complexité accrue rend la modélisation difficile.

Implications : difficultés d'une recherche normative.

### La structure logique

Dans les théories de la corrélation (donc de la variation), le prédicat est considéré comme nécessaire et suffisant pour obtenir le résultat (relation d'invariance).

Dans les théories du processus, les résultats sont relativement prédictibles par rapport aux entrées (relation possible, relative).

	THEORIES DE LA CORRELATION	THEORIES DU PROCESSUS
Rôle du temps	statique	longitudinal
Définition	cause(s) nécessaire(s) et suffisante(s) pour expliquer le résultat	causalité préparant à un ensemble de conditions nécessaires mais le hasard joue un rôle
Hypothèses	invariance de la relation	les résultats peuvent ne pas avoir lieu
Éléments	des variables	des résultats ponctuels
Forme logique	si X, alors Y si plus de X, alors plus de Y	si pas X, alors pas Y mais pas forcément

<sup>98</sup> J. Pfeffer, *Organization and Organization Theory*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusets 1982

<sup>99</sup> H. Leavitt & T. Whisler, « Management in the 1980s », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1958, pp. 41-48

<sup>100</sup> H. A. Simon, *The New Science of Management Decision*, Prentice Hall, New York, 1977, ASIN : B013RPSXKS

<sup>101</sup> J. Galbraith, *Organizational Design*, Addison-Wesley, Readings, 1977

<sup>102</sup> N. B. Daft & R. L. MacIntosh, « A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units », *Administrative Science Quarterly*, n° 26, 1981

si plus de X, alors plus de Y

Les relations entre « fondements » et « structure logique » :

- Au premier regard, toutes les théories impératives sont celles de la corrélation et les théories du processus sont celles de l'émergence ;
- En fait, les théories de l'impératif peuvent être aussi celles du processus.
- Ellul a formulé dès 1964 une théorie de l'impératif technologique.

Avantages des théories du processus :

- Souvent injustement ignorées, mais remettant en cause le déterminisme tout en conservant l'importance de l'aspect prédictif même s'il est remis en cause ;
- Elles ont vocation à mieux rendre compte de la complexité.

### **Le niveau d'analyse**

- Entre individu, organisation, société ;
- Problème de la collecte et de la perception des informations par rapport au niveau de collecte ;
- Biais suivant le niveau (macro, micro, méso) ;
- Les partisans du niveau macro mettent en avant le critère de généralisation ; les partisans du niveau micro mettent en avant que ce sont les individus qui agissent et non les entités sociales, donc qu'il s'agit du « bon » niveau d'observation et de modélisation (individualisme méthodologique)
- L'auteur met en évidence l'importance de tous les niveaux

### **Conclusion**

Problème de la théorie à construire.

### **Focus sur A. Scott Poole, « An Information Task Approach to Organizational Communication », *Academy of Management Review*, juillet 1978**

La communication est à la base du contrôle et de la coordination des actions mises en œuvre afin que l'organisation puisse atteindre ses objectifs. Le but du texte est de développer une théorie de la communication mettant en relation les structures organisationnelles et les causes de l'évolution des formes de communication. Pour plusieurs raisons, il se centre sur la communication entre les unités de travail plutôt qu'entre les individus : d'une part, elles ont un impact majeur sur les performances de l'organisation, d'autre part, elles forment le médium par lequel les individus s'intègrent dans l'organisation, enfin leurs relations sont plus stables.

Il définit les unités de travail comme le plus petit groupe structuré d'individus dans l'organisation. La structure des unités est formelle et relativement permanente. Elles sont constituées de ressources humaines et physiques et s'intègrent dans le cadre d'un département de l'organisation afin qu'il réalise ses objectifs.

Concernant l'information et la communication entre les différentes unités de travail, il émet les propositions suivantes :

- 1- Les tâches de l'organisation nécessitent que les unités de travail traitent de l'information ;
- 2 - Les unités de travail perçoivent les besoins en termes d'information selon la tâche qu'elles remplissent ;
- 3 - Pour assouvir ces besoins d'information, les unités de travail utilisent ou créent des canaux de communication avec les unités qu'elles considèrent être à même de leur fournir les données nécessaires ;
- 4 - Les choix et l'utilisation de l'information dépendent de la nature de la tâche mais également de considérations politiques.

### **Tâches de l'organisation et traitement de l'information**

Pour caractériser de manière optimale l'organisation, il convient de le faire au travers de ses tâches. Celles-ci peuvent être décrit grâce à trois variables :

- La complexité : c'est-à-dire le niveau d'« analysabilité » des possibilités de prescription liées à ces tâches ;
- La variabilité : la proportion de cas exceptionnels ou demandant des méthodes différentes ;
- L'interdépendance : le degré de dépendance d'une tâche par rapport à l'accomplissement des autres tâches.

Pour accomplir leurs tâches, les unités de travail ont besoin d'information afin d'accomplir les actions et de coordonner les différentes tâches.

L'unité de travail se fait une idée de l'information nécessaire pour accomplir la tâche, celle-ci variant selon que la tâche est plus ou moins simple et plus ou moins aléatoire. Il est important de noter que ce qui importe c'est la perception que l'unité a de l'information nécessaire.

### **Dimensions des tâches d'information**

En termes d'information, il convient de la fournir là et où elle est nécessaire pour aider au processus de production, jouer un rôle dans l'intégration des personnes dans l'organisation, servir à effectuer des choix stratégiques et soutenir l'innovation.

L'information possède quatre caractéristiques liées aux spécificités des tâches :

- Utilité : l'information est utile quand elle permet de diminuer l'incertitude en termes d'analyse des relations de causes à effets, d'objectifs futurs, de problèmes technologiques ;
- Disponibilité : la manière dont les unités de travail perçoivent la facilité d'accès à l'information. La disponibilité se juge en termes de temporalité, de niveau de précision, de fréquence. On peut résoudre les problèmes ayant trait à la disponibilité par un processus d'ingénierie (optimisation des délais, mise en place de système de mesure plus précis) ;
- Uniformité : la perception de la stabilité dans le temps de l'information nécessaire en termes de nature et de fréquence ;

- Indépendance : le degré de contrôle de l'unité de travail sur l'information dont elle a besoin. Si elle génère elle-même sa propre information, le niveau d'indépendance en termes d'information est élevé. Au contraire, elle est faible si elle dépend d'autres unités ou si elle sert de relais. L'indépendance est donc issue d'une construction relationnelle avec un *continuum* allant d'une très grande dépendance à une indépendance totale.

Vers la zone médiane du *continuum*, les unités servent de relais en communiquant de l'information d'unités émettrices vers d'autres, éventuellement en la biaisant. Un grand niveau d'indépendance correspond à un contrôle important sur le réseau de communication.

### **Tâches d'information et choix stratégiques**

Comme indiqué ci-dessus, la perception par les agents organisationnels des besoins en termes d'information joue un rôle essentiel. Ceci confère un poids important aux dirigeants qui peuvent influencer ces perceptions. De manière plus générale, ceci confère un pouvoir « sensible » aux unités fournissant de l'information à d'autres. Celles-ci fournissent les informations compte tenu de la manière dont elles ont compris le besoin et compte tenu de leur intérêt propre. En cas d'inadaptation aux attentes du destinataire, on peut constater un phénomène de négociation. On voit bien comment s'interpénètrent les structures de communication et de pouvoir.

La structure de communication est essentiellement le produit d'un effort calculé d'acquisition d'information de la part des unités de travail. Cet effort se fait par rapport aux besoins perçus, et ce en maintenant la meilleure position possible en termes de pouvoir.

### **Déterminants des caractéristiques des tâches d'information**

La structure organisationnelle et celles des unités de travail sont très dépendantes du travail effectué. Suivant le travail effectué et la perception qu'elles en ont, les unités de travail traitent un volume d'information variable. Il existe une limite supérieure et inférieure portant sur le nombre et le type de messages traités.

Les différentes unités auront des capacités différentes à traiter des fluctuations en termes de volume, de nature, de qualité de l'information, et l'évaluation de leurs performances fournit un feedback par rapport à l'adéquation aux besoins.

Il propose :

- 1- Les tâches de l'organisation déterminent les caractéristiques des tâches d'information : plus les tâches sont difficiles et variables, moins l'information est disponible et uniforme et plus l'interdépendance des tâches est faible, plus l'information est indépendante ;
- 2- Plus les ressources de l'unité sont importantes, plus elle aura facilement accès à des informations indépendantes. Le coût de l'information implique en effet de disposer de ressources, de pouvoir, de relations afin de se procurer des données.

Ces tâches sont également influencées par d'autres facteurs tels que la taille ou le degré de centralisation.

### **Tâches d'information comme déterminant de la structure de communication**

Les caractéristiques des tâches et de la structure influencent, par l'intermédiaire du traitement de l'information, le réseau de communication existant dans l'organisation.

Il met en avant deux aspects :

- Les tâches d'information déterminent le réseau de communication en influençant trois caractéristiques : la densité, c'est-à-dire le degré d'interaction entre les membres, les relations de domination, déterminée par la nature des flux (s'il existe des flux rétroactifs et un *feedback* important, le réseau est faiblement dominé dans la mesure où cela limite le pouvoir de certains intervenants) et le degré de centralisation lié à l'importance de certains « nœuds » dans le réseau ;
- Les tâches d'information sont, pour lui, des déterminants des mécanismes utilisés par les unités pour évaluer, se procurer et traiter l'information

Les réseaux de communication sont créés en réponse au besoin d'information dans les différentes unités de l'organisation. Dès l'instant où une unité n'est pas à même de créer elle-même l'information dont elle a besoin, elle va faire appel à d'autres unités et créer de fait des liens avec elles. Du fait des interactions entre les unités, le réseau ainsi créé va proliférer et s'étendre.

Il fait alors les propositions suivantes :

- Plus l'information est faiblement disponible, plus l'unité va devoir la rechercher et faire appel à d'autres unités. On a donc deux phénomènes :
  - Moins l'information est disponible, plus le réseau de communication est dense ;
  - Moins l'information est disponible, plus le *feedback* sera important afin de diminuer l'ambiguïté et d'améliorer la qualité de l'information échangée.
- Si l'information est peu uniforme, le processus de collecte impliquera plus de flexibilité en termes de volume, de nature, de fréquence. Ceci implique que moins l'information est uniforme, plus le réseau de communication doit être dense et moins l'information est uniforme, plus le *feedback* doit être important afin d'établir des liens suffisamment forts ;
- La relation liant indépendance informationnelle et centralisation est curvilinéaire avec des valeurs d'indépendance moyennes pour les niveaux les plus élevés de centralité.

### **Evaluation et intégration**

L'information est transmise, mais également intégrée et évaluée par les unités de travail. Si elle est peu disponible et peu uniforme, il y a une forte probabilité d'avoir des unités spécialisées de traitement de l'information. Moins l'indépendance est grande, moins la disponibilité est forte, moins l'uniformité est grande, plus les ressources consacrées à la collecte d'information seront importantes et ceci pourra mener à la mise en œuvre de sous-groupes permanents.

Il fait les propositions suivantes :

- Lorsque l'uniformité et la disponibilité de l'information diminuent, le mode d'évaluation évolue d'une forme centrée sur l'évaluation par un individu, vers la mise en œuvre de processus de *feedback* par des groupes spécialisés et vers des formes centrées sur des structures matricielles avec des directeurs de projets. Le schéma d'évolution est le suivant : si l'individu est confronté à des problèmes, des processus de *feedback* sont mis en place pour les résoudre. Ces processus évoluent vers des formes matricielles ;
- Si seule l'uniformité est faible, les supérieurs auront un rôle accru afin d'améliorer le contrôle sur la fréquence des collectes, le volume et la nature des informations ;
- Si la disponibilité est faible, les spécialistes verront leur pouvoir accru afin d'améliorer le processus de collecte. (nb : Comme indiqué précédemment, si les deux caractéristiques sont basses, on verra apparaître des groupes spécialisés. Pour, les cas intermédiaires, les processus de *feedback* seront satisfaisants).

### **Tâche d'information et pouvoir dans l'organisation**

Le pouvoir, c'est la possibilité de modifier la distribution des probabilités, que les autres aient tel ou tel comportement.

Par rapport à cette définition, une unité possède du pouvoir si elle peut, par ses messages, altérer le comportement des autres. Les messages permettent de diminuer le niveau d'ambiguïté régnant quant à l'état actuel et futur de l'organisation et ils peuvent être biaisés par l'émetteur. Il y a ainsi diffusion du point de vue de ce dernier dans l'organisation et ceci explique que le fait d'être confronté à de l'incertitude soit une source de pouvoir.

Les unités qui génèrent elles-mêmes l'information dont elles ont besoin (c'est à dire celles qui sont indépendantes du point de vue de l'information) vont probablement en fournir aux autres et acquérir ainsi du pouvoir. Dès lors, les unités chercheront à acquérir la plus grande indépendance possible en termes d'information car, si elles doivent avoir recours à d'autres unités, elles devront négocier avec elles et devront faire des concessions (en termes de soutien politique, de ressources) pour les obtenir.

Ceci permet d'établir que :

- Plus une unité est indépendante en termes d'information, plus elle a de pouvoir. Si l'information est disponible auprès d'une seule source, l'unité tendra à se reposer exclusivement sur celle-là afin d'éviter d'avoir à négocier avec d'autres. Ce faisant, elle augmente le pouvoir de l'émetteur et ceci peut mener à un ajustement sur les vues de celui-ci ;
- Plus la relation est exclusive, plus le fournisseur d'informations a du pouvoir dans l'organisation. Notamment, la rétention d'information peut constituer une source importante de pouvoir pour les subordonnés. Plus l'émetteur envoie des informations à des récepteurs nombreux, plus son pouvoir est grand ;
- Enfin, plus le message transitera par des nœuds du réseau, plus il sera soumis à des biais importants. Ceci peut mener à une perte de contrôle que la hiérarchie doit corriger.

## Conclusion

Avant tout, à son avis, l'ensemble des variables du modèle est mesurable et, de fait, il est testable. De plus elles peuvent être liées à d'autres facteurs structurels afin de développer une théorie prenant en compte des facteurs de contingence.

Enfin, les individus s'intègrent dans l'organisation simultanément comme des personnes et comme membre d'une unité de travail. Ceci amène à considérer le réseau de communication sous trois angles : la structure formelle liée à l'organisation, les relations entre individus et les relations entre unités de travail

Dans cet article, l'accent a été mis sur ce troisième point, mais on peut envisager de combiner cette analyse avec d'autres portant sur les deux premiers points afin de développer une théorie plus générale.

## Le déterminisme organisationnel

Le déterminisme organisationnel se caractérise par la posture inverse. Suivant ce point de vue, la demande organisationnelle serait susceptible d'être satisfaite en allant puiser les moyens requis dans un portefeuille de produits et services informationnels à contenu technologique. Les tenants du déterminisme organisationnel sont, par exemple, J. Galbraith<sup>103</sup> et R. L. Daft & R. H. Lengel<sup>104</sup>. L'efficacité de l'organisation découlerait d'un équilibre entre ses besoins en traitement de l'information, d'une part, et sa capacité de traitement de l'information, de l'autre. Les besoins en traitement de l'information et en communication dépendent essentiellement de trois facteurs : les caractéristiques des activités de l'organisation, la nature de l'environnement, l'interdépendance des unités. Pour faire face à ces besoins, l'organisation développe une capacité potentielle de traitement de l'information grâce à deux séries de choix : des choix de nature structurelle et de nature technologique. Cette perspective possède deux conséquences : le développement des technologies de l'information n'est pas la seule réponse possible aux besoins de l'organisation et les choix relatifs à l'adoption et à l'usage des technologies de l'information ne peuvent être envisagés de manière indépendante des choix relatifs à la conception de l'organisation.

## Focus sur R. L. Daft & R. H. Lengel, « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Decisions », *Management Science*, vol. 32, n° 5, May 1986, p. 554 – 571

Le texte de R. L. Daft & R.H. Lengel<sup>105</sup> répond à la question qui est de savoir pourquoi les organisations utilisent de l'information. « Incertitude » (la relation inverse « incertitude – quantité d'information » généralement mise en avant) et « équivoque »

---

<sup>103</sup> J. Galbraith, *op. cit.*

<sup>104</sup> R. L. Daft & R. H. Lengel, « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design », *Management Science*, vol. 32, n° 5, mai 1986

<sup>105</sup> R. L. Daft & R. H. Lengel, « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Decisions », *Management Science*, vol. 32, n° 5, May 1986, p. 554 – 571 - Cet article a été complété par R. L. Daft & R. H. Lengel & L. K. Trevino en 1987, « Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance », *MIS Quarterly*, pp. 355-36).



(existence d'interprétations multiples en conflit pour une position dans l'organisation) en sont les deux éléments majeurs. Pour ces deux auteurs, ce sont la structure et les systèmes internes qui déterminent la quantité et la richesse des informations.

La réponse la plus courante à la question de savoir pourquoi les organisations traitent de l'information est de mettre en avant la réduction de l'incertitude. Pour sa part, la communication (mais aussi l'équivoque qui lui est liée) augmente en liaison avec l'interdépendance des participants. La richesse de l'information se définit comme la capacité de l'information à changer la compréhension d'une situation dans un intervalle de temps donné d'où la classification en termes de richesse quantité croissante d'information : face-à-face, téléphone, documents personnels, documents écrits impersonnels, documents numériques. Par exemple, le face-à-face est riche en interactions porteuses de compréhension mais pauvre en quantité d'information échangée. La différence de richesse d'un média avec un autre tient à sa capacité à générer du *feedback* immédiatement. La multiplication des échanges d'information crée en même temps de l'ambiguïté. Les médias pauvres en information (le face-à-face, par exemple) mais riches en interaction sont fortement réducteurs d'ambiguïté. Outre le fait que, dans la perspective du déterminisme organisationnel, il s'agit de « panacher » les médias riches en information et ceux qui sont riches en termes de réduction d'ambiguïté, la théorie de la richesse des médias présente l'originalité d'associer à la perspective informationnelle de la perspective communicationnelle.

Quatre critères sont à la base du degré de richesse de chaque médium :

- La vitesse de réaction (*feedback*) ;
- La variété disponible des canaux de communication (verbal et non verbal) ;
- La personnalisation ;
- La richesse du langage utilisé.

Chaque médium de communication est donc associé à un niveau intrinsèque de richesse. Muni de ces quatre critères, le manager choisira suivant un critère d'efficience le médium dont la richesse correspond au niveau d'équivoque qu'il juge adéquat. Si le médium n'a pas une richesse lui permettant de gérer l'équivoque du message, la probabilité est grande que l'interprétation de ce dernier s'en trouve affectée.

Ce texte qui construit la théorie de la richesse des médias (TRM) a donné lieu à débat, comme on pourra le constater à la fin de ce focus.

### **Pourquoi les organisations gèrent-elles de l'information ?**

La réponse la plus courante est qu'il s'agit pour elles de réduire l'incertitude (J. Galbraith, 1973 ; T. Burns & G. M. Stalker<sup>106</sup> ; J. Woodward<sup>107</sup> ; A. D. Hall<sup>108</sup> ; P. R. Lawrence & J. W. Lorsch<sup>109</sup>). J. Galbraith propose des caractéristiques structurelles et des comportements à associer à des besoins en information, ce qui a constitué une ligne de

---

<sup>106</sup> T. Burns & G. M. Stalker<sup>106</sup>, *The Management of Innovation*, Tavistok, Londres, 1961

<sup>107</sup> J. Woodward, *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965

<sup>108</sup> A. D. Hall, *A Methodology for Systems Engineering*, van Nostrand, New York, 1962, ASIN: B000L9R3P0

<sup>109</sup> P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1986 (Ed. originale : 1967)

recherche (M. L. Tushman & N. A. Nadler ; A. H. Van de Ven & D. L. Ferry<sup>110</sup> ; N. B. Daft & R. L. Macintosh<sup>111</sup>) sur la variété des tâches et la quantité d'information. Pour A. H. Van de Ven *et al.*<sup>112</sup>, la communication augmente en liaison avec l'interdépendance des participants.

La 2<sup>o</sup> réponse est qu'il s'agit pour elles de réduire l'équivoque (H. J. Leavitt<sup>113</sup>). Pour K. E. Weick<sup>114</sup>, N. B. Daft & R. L. Macintosh, les données équivoques sont préférées pour les tâches ambiguës car elles sont porteuses d'une dynamique de création de sens. Pour R. L. Daft *et al.*<sup>115</sup>, il y a préférence pour les média « face à face » pour les situations équivoques. Ceci suggère que lorsqu'il y a beaucoup d'équivoque, l'organisation induit des cycles d'information rapide (K. E. Weick ; R. L. Daft & K. E. Weick<sup>116</sup>).

### **Structurer les organisations**

Par référence à J. Galbraith et M. L. Tushman & N. A. Nadler qui ont montré comment les structures et les « systèmes – support » peuvent être définis pour donner le niveau correct d'information pour réduire l'incertitude, les auteurs proposent de reprendre cette manière de voir.

La richesse de l'information transmise varie en fonction de quatre critères : la capacité de transmettre un *feedback* rapide et immédiat (permettant de converger vers une compréhension commune), la capacité du message à transmettre des indices multiples (intonation de la voix, posture corporelle, mots, etc.), la capacité à établir un contact personnalisé intégrant l'expression des sentiments et prenant en compte le cadre de référence de l'interlocuteur, de ses besoins, de la situation de communication, la capacité de transmettre un langage riche et varié. Les médias riches permettent de lever l'ambiguïté et correspondent à une situation de compréhension mutuelle. Les médias pauvres visent à maîtriser l'incertitude et sont appropriés pour un transfert d'information. Les auteurs proposent la hiérarchisation suivante : face-à-face, téléphone, documents écrits personnels (lettres, mémos), documents écrits impersonnels, documents numériques. L'e-mail est donc un média considéré comme pauvre car il s'appuie sur un échange de texte qui ne prend pas en compte les expressions du visage, le langage du corps et les intonations de la voix ; c'est par ailleurs un média asynchrone qui ne permet pas de réponse immédiate.

---

<sup>110</sup> A. H. van de Ven & D. L. Ferry, *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley & Sons Inc, Londres, 1980, ISBN-10 : 0471048321, ISBN-13 : 978-0471048329

<sup>111</sup> N. B. Daft & R. L. MacIntosh, « A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units », *Administrative Science Quarterly*, n° 26, 1981

<sup>112</sup> A. H. Van de Ven & A. L. Delbecq & R. Jr Koenig, « Determinants of Coordination Modes within Organizations », *American Sociological Review*, 1976, pp. 322-338, <https://doi.org/10.2307/2094477>

<sup>113</sup> H. J. Leavitt, « Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 46, n° 1, 1951, pp. 38-50, [doi.org/10.1037/h0057189](https://doi.org/10.1037/h0057189)

<sup>114</sup> K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill, New York, 1979, ISBN: 978-0075548089

<sup>115</sup> R. L. Daft & R. H. Lengel & L. K. Trevino, « Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance », *MIS Quarterly*, 1987, pp. 355-36.

<sup>116</sup> R. L. Daft & K. E. Weick, « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, 1984

En 1987, R. L. Daft & R. H. Lengel & L. K. Trevino<sup>117</sup> élargissent la TRM en reconnaissant que les caractéristiques du média ne sont pas complètement objectives et en intégrant au processus de choix du média de la part des utilisateurs des contraintes de situation telles que les délais, les distances, le nombre d'interlocuteurs, l'accès au média, la disponibilité des interlocuteurs et la nécessité de laisser une trace écrite.

Pour la TRM, la communication sert à la résolution de problèmes rencontrés dans le travail. L'incertitude se réduit par l'acquisition d'informations supplémentaires. Les caractéristiques des médias sont : l'interactivité, le canal, la source, le langage, le destinataire, critères permettant de qualifier leur richesse. Les médias riches (en information) permettent de faire face à l'incertitude des conséquences de la décision (par rapport aux médias pauvres en information). Mais la multiplication des échanges d'information crée en même temps de l'ambiguïté. A l'inverse, les médias pauvres en information (le face à face, par exemple) sont fortement réducteurs d'ambiguïté. Outre le fait que, dans la perspective du déterminisme organisationnel, il s'agit de « panacher » les médias riches en information et ceux qui sont riches en termes de réduction d'ambiguïté, la TRM présente l'originalité de dissocier la perspective informationnelle de la perspective communicationnelle. Chaque médium de communication est associé à un niveau intrinsèque et objectif de richesse. Le manager choisira suivant un critère d'efficacité le médium dont la richesse correspond au degré d'équivoque *ad hoc* du message à transmettre.

Les « nouveaux » médias électroniques ont soulevé d'autres questions. Considérés comme pauvres par la TRM par cette approche, ils servent pourtant souvent de support à des messages équivoques en donnant la possibilité de constituer des groupes sociaux distants.

Cet article consacré à la TRM est un article fondateur qui a donné lieu à débats d'où les jalons qui suivent.

### **La théorie de la présence sociale**

Elle propose de définir la manière permettant au récepteur d'une information d'avoir la meilleure compréhension de celle-ci<sup>118</sup>. La théorie de la présence sociale vient des théories de communication des années 1960. La notion de « présence » trouve sa justification dans le domaine de la réalité virtuelle et des télécommunications pour représenter le sentiment d'appartenance à un environnement, qu'il soit réel ou virtuel<sup>119</sup>. Le postulat en est que la présence sociale est corrélée aux fonctionnalités du médium. Les médias se différencient en fonction de leur capacité à créer un sens de l'intimité et de l'immédiateté. A ce titre, la communication vidéo et textuelle, comparée à une communication textuelle, est un meilleur moyen pour délivrer des informations sensibles<sup>120</sup>.

---

<sup>117</sup> R. L. Daft & R. H. Lengel & L. K. Trevino, « Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance », *MIS Quarterly*, 1987, pp. 355-336

<sup>118</sup> J. Short & E. Williams & B. Christie, *The Social Psychology of Telecommunications*, Wiley, New York, 1976

<sup>119</sup> B. G. Witmer & M. J. Singer, (1998). « Measuring Presence in Virtual Environments : A Presence Questionnaire » *Presence : Teleoperators and virtual environments*, vol. 7, n° 3, 1998, pp. 225-240.

<sup>120</sup> L. A. Crosby & K. R. Evans & D. Cowles, « Relationship Quality in Services Selling : an Interpersonal Influence Perspective », *The Journal of Marketing*, 1990, pp. 68-81.

## La théorie de la synchronicité

Proposée par R. A. Dennis & R. M. Fuller & J. S. Valacich<sup>121</sup>, elle prend en compte deux aspects de la communication : l'acheminement et la convergence. Son postulat est l que la sélection des médias survient quand la transmission de l'information et son besoin en traitement sont synchronisés par le média lui-même. Cette théorie garde en commun avec la TRM l'idée que les médias ne tirent pas leur valeur de leurs fonctionnalités, mais de leur capacité à transmettre de l'information. Mais elle se concentre également sur la performance et l'efficacité d'un média et pas seulement les modalités techniques. Le processus de communication tient compte de l'acheminement et de la convergence ainsi que les aspects cognitifs et interpersonnels liés dans la mesure où l'individu doit opérer une transmission et un traitement de l'information. R. A. Dennis *et al.* classent les médias selon un *continuum* de cinq capacités distinctes : la vitesse de transmission, le parallélisme, l'ensemble de symboles utilisés, les capacités de répétition d'un message et les capacités de retraitement de l'information.

## La théorie du millefeuille pour comprendre l'accumulation des usages

La théorie du millefeuille part du constat de la superposition des médias<sup>122</sup>. A la différence de la TRM qui s'intéresse au choix du média, la théorie du millefeuille étudie les effets de substitution et d'empilement. Elle reconnaît en outre la complémentarité des différents facteurs (contingents, de situation, liés à l'influence sociale et aux propriétés émergentes du média) pour expliquer l'utilisation d'un média de communication.

## La théorie de l'*affordance* : un éclairage par les caractéristiques des médias<sup>123</sup>

La théorie de l'*affordance* des médias aborde la question des fonctionnalités possibles des réseaux sociaux pour rechercher de l'information. Pour ce qui concerne les médias sociaux, il est question de l'instantanéité. En outre, le fait que, pour avoir un réseau, il faille au préalable trouver le temps de constituer ce réseau, possède un coût (le temps passé à cette constitution). Être présent et interactif sur les réseaux sociaux représente encore un investissement de temps.

Au sujet des notions de visibilité et interactivité, on évoque également les *affordances* en prenant en compte les canaux qui ont des potentialités à la fois linguistiques et visuelles, mais aussi ceux qui ont un fondement visuel comme *Instagram*. Les contraintes de chaque média vont avoir un impact sur le processus de communication, sur les types de contenus, mais aussi sur les résultats obtenus (les résultats de l'interlocuteur) en distinguant les tâches cognitives et sociales, en les catégorisant.

---

<sup>121</sup> A. R. Dennis & R. M. Fuller & J. S. Valacich, « Media, Tasks, and Communication Processes : A Theory of Media Synchronicity », *MIS Quarterly*, vol. 32, n° 3, 2008, pp. 575-600.

<sup>122</sup> M. Kalika & N. B. Charki & H. Isaac, « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 172, 2007, pp. 117-129.

<sup>123</sup> H. H. Clark & S. E. Brennan, (1991). « Grounding in Communication », in L. Resnick & B. Levine & M. John & S. Teasley (Eds.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*, American Psychological Association, 1991, pp. 127--149

## La théorie de la masse critique ou le poids du nombre<sup>124</sup>

Cette théorie souligne l'asservissement des uns au comportement des autres par rapport à un média. La problématique relative au choix d'un média ne peut exister que si le média a ouvert ses portes à la personne visée. Cette théorie postule que ce choix doit être considéré dans le cadre de l'appartenance à une communauté. Ainsi, à partir du moment où un canal atteint une masse critique d'utilisateurs, cela pousse les autres à l'utiliser pour avoir accès à davantage de possibilités. Il existe aussi un effet de mode.

## La perspective de l'émergence

La perspective de l'émergence est principalement représentée par R. Kling<sup>125</sup>. Dans ce cadre, les usages et les conséquences des technologies de l'information émergent de manière imprévisible d'interactions sociales complexes. En effet, les objectifs annoncés lors de l'adoption des technologies de l'information le sont en termes de productivité et d'efficacité, leur mise en place s'effectue dans une organisation déjà constituée et leur usage n'est pas totalement prédéterminé.

La modélisation de l'interaction « structure d'organisation - technologies de l'information » a principalement été développée par M. L. Markus & D. Robey<sup>126</sup>. C'est pourquoi J. Pfeffer<sup>127</sup> a proposé une perspective émergente de la diffusion de la technique. Elle reconnaît la nature conflictuelle de l'introduction de la technique dans le social et la symbolique particulière qu'y attache chaque individu ou groupe (R. L. Daft & K. E. Weick<sup>128</sup>). Le corps social n'est pas aussi uniformément réceptif qu'on le laisse entendre. Par ailleurs, la communication dans l'organisation est souvent symbolique, le contenu étant moins important que l'acte lui-même. La symbolique des média vient également s'intégrer dans le système de valeurs déjà existant. Cette perspective implique donc une conceptualisation plus élaborée du contexte social. D'autres synthèses orientées vers la décision ont été proposées comme par exemple par J. G. March<sup>129</sup>.

Cette perspective doit également se positionner par rapport à :

- L'hypothèse de la contingence (l'organisation, l'information et la décision dépendent du contexte dans lequel elles se situent) ;
- L'hypothèse de l'intentionnalité (l'organisation possède une finalité propre, synthèse ou non de celle de ses membres).

---

<sup>124</sup> T. Bardini, « Changement et réseaux socio-techniques : de l'inscription à l'affordance », *Réseaux*, vol. 14, n° 76, 1996, pp. 125–155.

<sup>125</sup> R. Kling (« Defining the Boundaries of Computing across Complex Organizations, in R. Roland & R. Hirschheim, *Critical Issue in Information System Research*, J. Wiley, Londres, 1987

<sup>126</sup> M. L. Markus & D. Robey, « Information Technology and Organizational Change : Causal Structure in Theory and Research », *Management Science*, vol. 34, n° 5, May 1988

<sup>127</sup> J. Pfeffer, *Organization and Organization Theory*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachussets, 1982

<sup>128</sup> R. L. Daft & K. E. Weick, « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, 1984

<sup>129</sup> J. G. March, *A Primer on Decision Making - How Decision Happen ?*, The Free Press, Boston, 1994

La synthèse de ses apports a été effectuée par F. Rowe & D. Struck<sup>130</sup> qui proposent une interaction permettant d'identifier *a priori* la nature de l'interaction décrite par les théories liant les technologies de l'information à la structure de l'organisation.

La perspective de l'émergence implique une conceptualisation plus élaborée du contexte social. Le cadre de la sociologie interactionniste d'A. Giddens<sup>131</sup> est alors souvent convoqué, de même que celui de la théorie des « genres de communication » de W. J. Orlikowski<sup>132</sup> ou encore celui de M. S. Poole & G. DeSanctis avec leur théorie adaptative de la technologie<sup>133</sup>. Pour ces derniers, les technologies fournissent des structures sociales décrites en termes de dispositifs structurels et d'esprit de la technologie. Ces deux éléments déterminent ensemble, selon leurs différentes modalités, le type et la nature des interactions sociales déclenchées et rendues possibles par ces technologies. Pour W. J. Orlikowski, un genre est une action (de communication par exemple) invoquée en réponse à une situation récurrente qui intègre, au sein de l'organisation, l'histoire et la nature des pratiques établies, les relations sociales et les modes de communication. Pour sa part, la théorie de la structuration d'A. Giddens est mobilisée afin d'expliquer la dynamique des genres. Les entités sociales, c'est-à-dire les organisations, les groupes ou les technologies, sont considérées comme ayant des propriétés structurelles vues comme un ensemble de règles et de ressources de trois types : de signification, de domination et de légitimation. Les propriétés de signification correspondent aux connaissances mutuellement partagées. Les propriétés de domination correspondent à la répartition de l'autorité. Enfin, les propriétés de légitimation correspondent aux règles et aux normes. La place des routines communicationnelles (les genres) se retrouve dans le dernier type. Ces trois perspectives dépendent néanmoins d'une définition de la technologie. Pour J. Barley<sup>134</sup>, elle est à la fois un objet social, le fruit d'interactions humaines, mais aussi un artefact matériel (« *les technologies sont plutôt considérées comme des occasions qui déclenchent une dynamique sociale qui, à son tour, modifie ou maintient les contours d'une organisation* »<sup>135</sup>).

### **Le modèle de la « théorie structurelle de la technologie » de W. J. Orlikowski<sup>136</sup>**

La technologie commence à jouer un rôle à partir du moment où il y a appropriation par les agents organisationnels de cette technologie. Cette appropriation de la technologie dépend de son contenu technique, mais également de l'intention et faculté de l'acteur à se l'approprier et suivant les règles qui lui sont propres. C'est l'expérimentation de la technologie dans le cadre d'une routine qui déclenche la modification de la perception des acteurs du cadre dans lequel ils sont et recomposent ainsi de nouvelles routines. Elle, utilise la dualité structurelle pour présenter la technologie comme étant à la fois le produit

---

<sup>130</sup> F. Rowe & D. Struck, « L'interaction télécommunications – structure des organisations : perspectives, théories et méthodes », *Economie et Société*, vol. 21, 1995, pp. 51-83

<sup>131</sup> A. Giddens, *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1984.

<sup>132</sup> W. J. Orlikowski, « The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, 1992.

<sup>133</sup> M. S. Poole & G. DeSanctis, « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptative Structuration Theory », *Organization Science*, 1994.

<sup>134</sup> J. Barley, « Technology as an Occasion of Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Department », *Administrative Science Quarterly*, n° 31, 1986.

<sup>135</sup> J. Barley, *op. cit.*

<sup>136</sup> W. J. Orlikowski, « The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, 1992.

et le médium de l'action humaine. La technologie est une représentation du système social mais également elle permet sa reproduction.

W. J. Orlikowski & J. Yates<sup>137</sup> définissent les genres de communication organisationnelle au regard d'une substance et d'une forme :

- La substance (l'intention) se réfère aux mobiles sociaux et aux thèmes exprimés dans la communication. Il ne s'agit pas du motif individuel et privé amenant à cette communication, mais du mobile socialement admis du genre ;
- La forme se réfère aux caractéristiques observables de la communication, qu'elles soient physiques ou linguistiques. Elle regroupe trois types de caractéristiques :
  - La structure, concernant soit directement le message, comme le formatage du texte, soit des dispositifs qui structurent les interactions du groupe, tels qu'un agenda ou un président pour une réunion ;
  - Le type de médium utilisé ;
  - Le langage ou système de symboles, tels que le formalisme ou le vocabulaire particulier utilisé (juridique, technique, scientifique).

L'approche en termes de genre ne se réfère pas *a priori* à un type (réunions, etc.) ni à la portée (champ d'application du genre comme la société, l'organisation, etc.) de la communication. Elle va dépendre des situations (perspective interactionniste).

### **Le modèle de la « théorie adaptative de la technologie » de M. S. Poole & G. DeSanctis<sup>138</sup>**

Pour eux, « les technologies fournissent des structures sociales décrites en termes de dispositifs structurels et d'esprit de la technologie. Ces deux éléments déterminent ensemble, selon leurs différentes modalités, le type et la nature des interactions sociales déclenchées et rendues possibles par ces technologies ». Elle est à la fois un objet social (S. R. Barley<sup>139</sup> qui explique que « les technologies sont plutôt considérées comme des occasions qui déclenchent une dynamique sociale qui, à son tour modifie ou maintient les contours d'une organisation ») et le fruit d'interaction humaines, mais également un artefact matériel. Ils vont insister sur la dimension d'artefact de la technologie.

Ces trois perspectives comportent donc des limites. Les deux premières sont limitées par leur perspective déterministe. Pour la perspective émergente, sa limite est liée au rejet de l'existence possible de régularités. Par ailleurs, l'assimilation de la technologie au structurel pose problème car la technologie n'est pas abstraite mais bien matérielle et, malgré la tentative de W. J. Orlikowski de la présenter comme « flexible », la technologie n'est sans doute pas si flexible car ses manifestations matérielles ne sont pas modifiables comme cela !

---

<sup>137</sup> W. J. Orlikowski & J. Yates, J. (2002). « It's About Time: Temporal Structuring in Organizations », *Organization Science*, vol. 13, n° 6, 2002, pp. 684-700, doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501

<sup>138</sup> M. S. Poole & G. DeSanctis, « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory », *Organization Science*, 1994.

<sup>139</sup> S. R. Barley, « Technology as an Occasion of Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Department », *Administrative Science Quarterly*, n° 31, 1986.

## Focus sur les outils de gestion

Il est en effet possible de considérer les systèmes d'information comme étant d'abord des outils de gestion.

Un des traits distinctifs d'une perspective française en théorie des organisations est celle des outils de gestion, ces outils relevant de modèles, de thèmes ou de modes. Nous ferons ici de la notion d'outil une notion enveloppe en soulignant la diversité de contenus. En tout état de cause, la référence à un outil acte son artificialité et la convocation de la technique en tant que telle, pour ce qui concerne sa matérialité et celle de la socialisation de la technique et pour ce qui concerne son usage, d'où la validité de la référence à des modèles propres à constituer le « stable » dans la formalisation stylisée de l'outil tout comme dans son usage. En effet, l'artificiel ne peut être le social (et réciproquement). L'artificialité de l'outil conduit à le configurer en instrumentation conduisant alors à une machinerie (voire des automatismes) de l'organisation. Se référer à un outil comme modèle, c'est lui conférer une sorte d'autonomisation tout comme la technique possède une forme d'autonomie par rapport à la science. Le recours au terme de technologie indiquera alors que l'accent est mis tout autant sur le caractère artificiel venant fonder l'autonomisation de l'outil que sur la socialisation des techniques de l'organisation. L'outil est donc toujours plus ou moins fonction d'un contexte et il vient constituer une solution retenue pour répondre à un problème, la réponse apportée par l'outil valant alors souvent réflexion sur le problème. La technologie sera alors ce qui permet de faire le pont entre l'outil, métonymie de l'organisation considérée comme un objet et sa socialisation, métonymie de l'organisation considérée comme un processus.

Plusieurs termes adjacents sont utilisés en la matière : instrument, outil, technique, méthode, démarche quand on vise l'archétype « déraciné » du contexte (comme dans la thématique de l'alignement où, ce qui compte, ce sont les capacités, le rythme) au regard de notions comme le dispositif, la mise en œuvre, le moment, l'usage, la pratique, l'implantation (comme dans la thématique de l'ajustement où ce qui compte, ce sont la synchronisation et l'apprentissage) quand on le prend en compte. Ils sont aussi souvent utilisés comme métaphore du changement, l'introduction d'un nouvel outil étant finalement la manière de penser le changement. L'instrumentation peut donc, à ce titre être considérée comme une théorisation organisationnelle fonctionnaliste sans être obligé de le dire, théorisation allant dans le sens de la standardisation du projet inhérent aux perspectives du management scientifique. Ils sont ainsi porteurs d'une véritable doctrine d'action. P. Rabardel<sup>140</sup> considère l'instrument comme une entité incluant deux aspects : l'objet technique, matériel ou symbolique et les registres d'utilisation associés, construits par le sujet compte tenu de son environnement social, la relation aux instruments ayant été étudiée à partir de l'école russe de psychologie des années 20 (le rôle des objets dans l'activité humaine avec L. Vygotski<sup>141</sup> et l'analyse de l'activité).

Les caractéristiques des instruments de gestion peuvent être synthétisés de la manière suivante :

---

<sup>140</sup> P. Rabardel, *Les hommes et les technologies – Approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin, Paris, 1995

<sup>141</sup> L. Vygotsky, *Pensée et langage* (1933) (trad. F. Sève, avant-propos de L. Sève), suivi de « Commentaires sur les remarques critiques de Vygotski » de J. Piaget, Collection « Terrains », Éditions Sociales, Paris, 1985 ; Rééditions : La Dispute, Paris, 1997



- Chaque instrument possède sa logique et son histoire avant de parvenir à une forme stabilisée ;
- Les instruments ne font pas aisément système ; la complexité de leur combinaison entraîne une perte de sens ;
- C'est en même temps un processus de simplification du réel ;
- L'utilisateur perd avec une partie de son pouvoir direct ;
- Il existe une concurrence possible entre les outils au regard d'un problème ;
- Ils tendent à privilégier les catégories comptables et les raisonnements en mesure de coût et justification des prix (vulgate de la micro-économie classique et de la figure de l'*homo economicus*) ;
- Ils construisent un sentier de dépendance et un décalage entre les lieux d'action (d'où problèmes de coordination, de cohérence et de cohésion).

L'outil est donc à la fois inductif de ses usages et déductif de ses utilisations, les deux mouvements étant constitutifs d'une communauté au regard des usages qui rendent indissociables « objet » et « sujet » du fait de cette influence réciproque. Une troisième dimension, celle du symbolique, doit également être introduite pour construire les pistes permettant de se confronter à la notion.

Au-delà de la notion d'instrument se situe celle d'artefact qui, selon P. Rabardel<sup>142</sup>, désigne « *toute chose ayant subi une transformation, même minime, d'origine humaine* » d'où son extension possible aux systèmes symboliques. Il peut être considéré à partir d'une logique de fonctionnement (l'ostensible de B. Latour<sup>143</sup>), d'une logique de transformation (le performatif de B. Latour) et d'une logique de l'activité (son projet institutionnalisant ou sa participation à une logique d'institutionnalisation). C'est à la fois le lieu de l'ambiguïté de l'*enactment* technocratique et celui des usages.

Soulignons d'abord l'importance accordée aux protocoles en sciences de gestion, protocoles qui peuvent également être qualifiés de méthodologie, terme utilisé à tort le plus souvent au lieu de celui de méthode, mais dont l'usage recouvre le projet de se référer à des méthodes non contingentes à une organisation et/ou une situation donnée. On peut également en parler au travers de la notion de démarche. Ces perspectives sont redevables de la logique ingénierique du « cahier des charges ».

Un des aspects très souvent mis en avant est celui de « méthode systématique » : décomposition du processus organisationnel en phases, chacune de ces phases étant caractérisée par la précédente avec des tâches à entreprendre et des résultats à atteindre au nom de la décomposition des objectifs généraux en sous-objectifs spécifiques compte tenu de leur ordonnancement. On associe à cet usage des méthodes systématiques des notions telles que celle de *design*, de *task*. Avec les outils de gestion, il s'agit de prélever du stable sur de l'instable en figeant certaines séquences au regard d'un problème à résoudre mais dans une perspective suffisamment générale pour s'appliquer au plus grand nombre de cas possibles.

---

<sup>142</sup> P. Rabardel, *op. cit.*, p. 59

<sup>143</sup> B. Latour, *Science in Action, How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, 1987, (traduction : *La science en action*, Gallimard, collection « folio – essais », n° 267, Paris, 1995)

Soulignons ensuite l'importance accordée aux outils dont il est également question de parler en termes d'instrument. La représentation que propose l'usage de ces deux termes vise à réduire le champ de ce dont il est question à un « objet organisationnel simple » et déraciné de ses conditions de possibilité (un tableau de bord, par exemple). S'il est question d'en parler au nom d'une vision plus large tenant compte de la filiation de l'outil ou du dispositif, on en parlera en termes de « technique », ou de « dispositif ». Quand il s'agit de prendre en compte les circonstances, on en parlera en termes de « situation »<sup>144</sup> ou de « moment », afin de rendre compte de leur aspect socialement situé là où le terme de « phénomène » est à vocation plus générale.

La filiation des outils les uns avec les autres en « outillage », filiation opérable au regard de leur usage social conduit à fonder l'idée que, malgré leur artificialité, les outils dont il est question ont pour objet d'atteindre des résultats au travers d'autres personnes, la matérialité de l'outil se trouvant alors doublée d'une dimension symbolique. Mais cette filiation est aussi facteur d'hybridation des outils (et donc des techniques) au sein d'une technologie (organisationnelle ici). C'est d'ailleurs ce qui permet de parler de « système d'organisation ». H. Fayol<sup>145</sup> emploie le terme d'« outillage administratif », représentatif d'une doctrine administrative donc une doctrine d'ordre normatif. Et J.-L. Peaucelle<sup>146</sup> de souligner la conception de cette doctrine administrative mise en pratique à partir de cinq outils considérés de manière récurrente par H. Fayol : les programmes d'action, les tableaux d'organisation, les conférences des chefs de service, la transmission des documents, les rapports (annuels, mensuels, hebdomadaires, dont la comptabilité). Cet outillage garantit en quelque sorte une « bonne » organisation indépendamment des personnes qui les utilisent. Une telle focalisation sur l'outillage fonde ainsi la dérive technicienne en sciences de gestion sur la base d'une croyance dans la possibilité d'un fonctionnement organisationnel indépendamment des sujets qui ne sont alors considérés que comme de simples activateurs de tels outils. Pour reprendre la métaphore et aussi la thèse de M. Berry<sup>147</sup>, ils en viennent à constituer une « technologie invisible ».

Mais l'outil de gestion *in abstracto* n'a de signification qu'*in concreto*, c'est-à-dire dans un contexte organisationnel (microsocial) donné et c'est tout l'intérêt de la référence. C'est d'ailleurs cette mise en organisation des outils par les agents qui conduit à la thématique de l'adoption, c'est-à-dire l'implantation, l'usage et l'intégration qui autorisent la commande à distance. L'outil de gestion pose la question du rapport à l'outil et la recherche en ce domaine celle du rapport à l'outil de gestion.

La référence prescriptive à l'outil de gestion repose le plus souvent sur une conception « représentationniste »<sup>148</sup> de l'outil de gestion selon laquelle son efficacité dépend de son aptitude à reproduire la réalité et à agir sur elle. L'outil de gestion se définit alors par ses propriétés. C'est donc la fonction qui prime sur les conditions effectives d'usage. Et

---

<sup>144</sup> J. Girin, *Les situations de gestion*, Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris, 1983

<sup>145</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1999 (Ed. originale : 1916)

<sup>146</sup> J.-L. Peaucelle *et al.*, *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*, Economica, Paris, 2003

<sup>147</sup> M. Berry, *Une technologie invisible ?*, Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris, 1983

<sup>148</sup> P. Lorino, « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion », *Working paper ESSEC*, DR-02015, 2002

pourtant, comme tous les objets techniques, il est important d'en souligner la dimension symbolique (cf. L. Sfez<sup>149</sup>).

Il est donc nécessaire de se focaliser aussi sur la notion d'usage. Le mot vient du latin *usus* pour prendre au XII<sup>e</sup> siècle le sens d'appliquer, de faire agir un objet pour obtenir un effet, que cet objet subsiste (utilisation) ou qu'il disparaisse (consommation) ou se modifie en se dégradant (usure). C'est plus généralement l'emploi d'un procédé ou d'une technique par un groupe social. L'usager indique en effet non seulement les us et coutumes, mais également l'usager. C'est en ce sens que la notion d'usager devient relativement synonyme de celle d'utilisateur. C'est cet aspect qui conduit à faire de l'usage un terme générique venant recouvrir un ensemble de pratiques sociales. La notion est souvent associée voire confondue avec celles d'appropriation (mais il s'agit alors de maîtrise cognitive et technique minimale de l'objet, d'une intégration sociale significative et de la maîtrise des effets de l'usage), d'utilisation (réfèrent fonctionnel) et de pratique (circonstances de la mise en œuvre). Il est donc possible de parler de généalogie des usages. La référence à l'usage est aussi ce qui construit une forme de continuum entre les outils de gestion, une socialisation et une idéologie de leur socialisation. Soulignons d'abord le risque de fascination des usages, fascination qui éloigne de l'« objet » étudié, même si le recours à la notion ouvre le champ d'une double interprétation, par l'usager et par celui qui l'observe. La notion d'usage est fondamentalement liée à celle des pratiques sous le double registre de l'utilisable et de l'utilisation, la figure de l'utilisateur (marqué par la dépendance construite au regard de l'« objet ») venant alors s'ajouter à celle de l'usager (qualifié par son expérience de proximité, sa familiarité avec l'« objet » de l'usage). Dans une perspective foucauldienne, la référence à l'usage se réfère à un ordre des usages marqué par la double dimension de l'expérience et de l'emprise : il est alors question d'une politique des usages. Avec l'usage, il s'agit d'apprendre, de réfléchir et de mettre à l'épreuve. Comme le signale M. Potte-Bonneville<sup>150</sup>, « 1/ La notion d'usage, d'abord, définit une position particulière, que les sujets entendent faire valoir et à partir de laquelle ils articulent leur opinion et leurs revendications. L'usage caractérise ainsi un certain type de subjectivité : usagers de drogues ou de médicaments, de l'aide sociale ou des transports, des nouvelles technologies ou de l'espace urbain. 2/ La notion d'usage vient d'autre part caractériser un mode d'intervention dans le champ politique – usages politiques des réseaux sociaux, des médias ou du droit, par exemple ».

C'est à ce titre que l'ustensile doit être distingué de l'outil. Comme le signalent H. Colas *et al.*<sup>151</sup>, l'ustensile correspond à ce qui peut servir à quelque chose, de façon plus précise que l'outil. La dimension pragmatique y est plus claire et le maniement, c'est-à-dire le rapport étroit de l'utilisateur avec l'ustensile est important. Si l'outil est donné à tous, il n'en va pas de même de l'ustensile. Avec l'ustensile, on est donc beaucoup plus proche de la pratique qu'avec l'outil : il vaut au regard de condition de possibilité et de son ergonomie. Là où l'outil vaut dans le contexte de l'action, l'ustensile vaut avec

---

<sup>149</sup> L. Sfez, *Technique et idéologie – Un enjeu de pouvoir*, Seuil, collection « la couleur des idées », Paris, 2002

<sup>150</sup> M. Potte-Bonneville, « Foucault : de l'usage à l'usager » in H. Oulc'hen (Ed.), *Usages de Foucault*, PUF, collection « Pratiques théoriques », Paris, 2014

<sup>151</sup> H. Colas & A. Laguercir & M.-L. Massue, *Unexpected Utilizations of Information Technology: off Interactions between Users ans EDI*, Cahier de Recherche CEREBEM, Reims Management School, 2009, n° 135-09

l'interaction qui opère avec le sujet qui l'utilise et la convergence entre les buts du sujet et ceux de l'ustensile.

Pour sortir de ces dilemmes, il est également possible de considérer l'organisation à partir de la technologie vue comme un ensemble d'outils de gestion. Dans une première définition apportée par J.-C. Moisdon<sup>152</sup> et reprise par A. David<sup>153</sup>, on peut considérer l'outil de gestion comme « *toute formalisation de l'activité organisée, (...), tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes de la gestion* ». Il y a donc, comme le souligne l'auteur, l'idée d'amplification des activités humaines. A. David propose d'ailleurs de distinguer les outils habilitants des outils « orientés connaissances ». Comme tous les outils de gestion, les organisations reposent sur le postulat implicite de répondre à des « besoins ». En ce sens, l'organisation, tout comme l'outil de gestion sont construits à partir de théories et de modèles propres qui pourraient alors être considérés comme un substrat technique, une « philosophie » de l'action gestionnaire et une vision simplifiée des relations.

Il est alors possible de reprendre la typologie des rôles des outils de gestion de A. Hatchuel & B. Weil<sup>154</sup> pour les appliquer aux organisations :

- C'est une instrumentalisation qui a pour but de stabiliser le fonctionnement en limitant les biais cognitifs et en normalisant les comportements des agents ;
- C'est un mode d'investigation des déterminants essentiels de l'activité dans la mesure où l'outil (ou l'organisation) ne capture pas la « réalité », mais constitue un cadre de référence. Il représente, de façon plus ou moins éloignée, les processus de coordination, la segmentation et des procédures d'évaluation et joue un rôle de révélateur des représentations considérées comme déterminantes de l'activité organisée ;
- C'est un accompagnement du changement car le maintien de l'ancien outil (ou de l'ancienne organisation) permet de révéler l'incohérence de la structure organisationnelle et la nécessité d'adopter de nouveaux outils (ou une nouvelle organisation) qui peuvent être le support d'une dynamique collective. Il peut être le support d'une construction collective à travers le phénomène d'apprentissage qu'il permet. Avec le changement induit par l'implantation et l'articulation des agents organisationnels autour de l'outil (ou de l'organisation), on se retrouve au-delà des règles du jeu initial pour produire de nouveaux savoirs facteurs de la métamorphose des agents et de l'organisation ;
- C'est un élément de renouveau car l'outil peut conduire à transformer des savoirs techniques de base propres à l'organisation. Les agents recomposent leurs comportements pour effectuer les activités à partir des outils qui peuvent donc intervenir pour permettre la construction d'une représentation collective des enjeux et problèmes ;
- L'outil peut enfin, être le lieu de mise en commun des différents savoirs avec des boucles de rétroaction entre les résultats et pratiques pour permettre le fonctionnement organisationnel.

Mais les outils ont aussi leur vie conceptuelle propre : dans un contexte, l'organisation ici, l'outil a tendance à créer d'autres outils affiliés tandis que la sortie d'un contexte conduit l'outil à contribuer à la genèse de principes pouvant eux-mêmes servir à créer

---

<sup>152</sup> J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des objets techniques*, SeliArlan, Paris, 1997

<sup>153</sup> A. David, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre 1998

<sup>154</sup> A. Hatchuel & B. Weil, *L'expert et le système*, Economica, Paris, 1992

d'autres outils mais de filiation plus éloignée alors. Il s'agit ici d'une production non finalisée parce que résultant de multiples compromis venant faire « dérive »<sup>155</sup> ou encore de « machines de gestion »<sup>156</sup>.

Rappelons aussi qu'à la suite des travaux de M. Foucault<sup>157</sup>, M. de Certeau<sup>158</sup> reprend la différence entre « appareil » et « dispositif ». La dénomination d'« appareil » désignant des « institutions localisables, expansionnistes, répressives et légales » et celle de « dispositif » tout ce qui vit des institutions et qui permet que se « réorganise en sous-main le fonctionnement du pouvoir : des procédures techniques minuscules jouant sur et avec des détails ». Les appareils rendent compte d'un « système général de domination » et les « dispositifs » les formes de relations de pouvoir qui agissent, non pas directement sur les destinataires mais sur les actions qu'ils entreprendraient de toutes façons.

Au regard des outils de gestion dont il est question avec l'organisation, on peut affirmer qu'il s'agit de technologie s'inscrivant dans une perspective ingénierique de l'organisation sur la base d'une filiation « sciences – sciences de l'ingénieur – techniques de l'ingénieur – outils & instruments d'« organisation et de gestion » » pouvant alors conduire à remonter vers des méthodes d'organisation voire une méthodologie.

Pour E. Chiapello *et al.*<sup>159</sup>, il est question d'effets « vertueux et pervers » des outils de gestion sur l'organisation, en particulier au regard de leur cohabitation, de leur concurrence et de leur interaction avec la question de savoir si et en quoi ils sont susceptibles de produire un « système technique » (B. Gille<sup>160</sup>), notion qui met l'accent l'interaction et une « chaîne opératoire » (R. Cresswell<sup>161</sup>) qui met en avant l'idée d'un processus qui ne vaut que par l'usage qui en est fait.

Comme l'indique le titre, la revue critique de Franco-Santos *et al.*<sup>162</sup> il est question d'effets sur les individus (effets sur la cognition des agents organisationnels quant à l'organisation dans laquelle ils agissent, effets sur leur psychisme – motivation et satisfaction, effets sur le comportement - coopération, coordination, implication, les comportements au-delà des exigences et pratiques du management., effets sur la santé au travail, effets sur l'identité professionnelle), d'effets multiples (performance, pratiques organisationnelles) et d'effets systémiques.

---

<sup>155</sup> Y. Pesqueux & B. Triboulois, *La « dérive » organisationnelle*, L'Harmattan, Paris, 2004

<sup>156</sup> J. Girin, « Les règlements de sécurité », *Annales des Mines*, n° 7/8, juillet/août 1981, pp. 66-82

<sup>157</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1975

<sup>158</sup> M. de Certeau, *L'invention du quotidien, Arts de faire* (tome I), Gallimard, Paris, 1990

<sup>159</sup> E. Chiapello & P. Gilbert & C. Grall & B. Eyraud, *Sociologie des outils de gestion*, La découverte, Paris, 2013

<sup>160</sup> B. Gille, « La notion de « Système technique ». Essai d'épistémologie technique », *Technique & Culture I*, 1979, pp. 8-18.

<sup>161</sup> R. Cresswell, « Techniques et culture: les bases d'un programme de travail », *Techniques & Culture*, n° 54-55, 2010, pp. 23-45.

<sup>162</sup> M. Franco-Santos & L. Lucianetti & M. Bourne, « Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of their Consequences and Framework for Research », *Management Accounting Research*, 2012, pp. 79-119.

Ne dispose-t-on pas, avec ces éléments et leur élargissement vers la perspective des outils de gestion, de la « matrice » d'un « savoir actionnable »<sup>163</sup> ? Il est donc question, avec le « savoir actionnable » vu comme technologie, de lier un objet (l'organisation), rendu visible au travers de ses manifestations technico-économiques avec un concept (la technologie) visible au travers d'objets techniques et débouchant sur la production d'un discours au sens foucauldien du terme venant ouvrir le champ des concrétisations allant dans le sens de ce discours par le recours à des métaphores créatives telles qu'innovation, entrepreneur, etc.

E. Chiapello & P. Gibert<sup>164</sup> vont dresser un panorama de ce qu'ils qualifient d'« approche critique » des outils de gestion en 10 thèses elles-mêmes regroupées en trois grandes familles d'approches :

- La critique des outils de gestion comme porteurs de violence et de domination avec :
  - thèse 1 : l'outil pris dans les rapports de domination (comme éléments d'un système socio-économique, comme élément de justification des hiérarchies sociales, comme levier d'exploitation, comme résultat de rapports de force et comme ressource dans une lutte) ;
  - thèse 2 : l'outil comme technique de discipline et de gouvernement (les outils de gestion comme dispositifs de « savoir – pouvoirs », comme technique disciplinaire, comme technique de gouvernement, comme techniques de soi) ;
  - thèse 3 : l'outil aliène, déshumanise avec des approches cliniques, une critique du projet manipulateur, une critique du technicisme et de l'évacuation de la subjectivité.
- Le rôle des institutions dans la formation et le développement des outils de gestion avec :
  - thèse 4 : la perspective de l'outil influencé par les jeux institutionnels (avec la tension « similitude – variété », la question de la distinction entre légitimité et efficacité et le découplage des pratiques réelles, l'importance du contexte de pouvoir, de conflits et d'institutions, la question de la transnationalisation et de la normalisation internationale) ;
  - thèse 5 : l'outil comme investissement de forme avec l'approche conventionnaliste, la sociologie de la quantification et des classifications ;
  - thèse 6 : l'outil qui habilite et contraint avec la théorie de la structuration, la place des outils de gestion dans la dualité du structurel.
- L'interaction entre outils de gestion et agents organisationnels avec :
  - thèse 7 : l'outil est un agencement entre humains et non humains au regard d'un réseau comme processus de traduction, des objets en tant qu'agencements « humains – non humains » compte-tenu de leur dimension performative, donc les catégories de l'« acteur-réseau » (*actor-network theory*) ;
  - thèse 8 : l'outil n'est rien hors d'un système d'activité avec le passage de l'outil à l'instrument, l'activité individuelle médiatisée, l'activité et le travail collectif par interrelation « instrument – sujet – objet – règles – communauté – division du travail – production » ;
  - thèse 9 : l'outil comme être de langage où l'écrit est considéré comme constitutif de l'outil, l'outil de gestion considéré comme support du *sensemaking*, comme un texte ;

---

<sup>163</sup> C. Argyris & D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (Ed. originale : *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Reading, 1978)

<sup>164</sup> E. Chiapello & P. Gibert, *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte, collection « Grands repères », Paris, 2013

- thèse 10 : les effets de l'outil sont conditionnés par le jeu des acteurs avec la relativisation du système formel, la question du changement plutôt que celle du fonctionnement et la question de savoir s'il s'agit d'outils et / ou de règles.

La question des outils de gestion oscille entre une acception disciplinaire et une acception managériale, en lien avec la gouvernance considérée comme « *l'ensemble des dispositifs qui ont pour fonction de délimiter le pouvoir de ceux qui se voient déléguer des droits de décision* » (H. Bouquin & C. Kuszla<sup>165</sup>). A ce titre, H. Bouquin<sup>166</sup> distingue « gouvernance externe » de « gouvernance interne ». L'utilité des outils de gestion est fonction de ces deux types de gouvernance : servir une préoccupation originellement actionnariale, externe à l'organisation et servir une préoccupation managériale en interne que A. P. Sloan nommait *major control* et *executive control*. Le contrôle de gestion, un outillage, est « *un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui vise à assurer la cohérence des actions des managers* » donc prioritairement au centre des relations entre dirigeants et managers. Né dans les années 20 chez *General Motors*, la logique actionnariale imprègne les outils de contrôle. Dans une perspective large de la gouvernance externe incluant l'ensemble des parties prenantes, les outils de contrôle ne vont pas seulement servir à renseigner les actionnaires, mais aussi les fournisseurs, clients, salariés, concurrents, Etats, etc. Pour reprendre les termes d'H. Bouquin, le contrôle de gestion peut être un vecteur de la gouvernance externe, mais aussi une technologie de la gouvernance interne, sa compétence outillée. Pour les « outils comptables » (conception plus large englobant aussi les outils de la comptabilité financière), il en est question au regard d'opérateurs tels que la quantification, la commensuration, la performativité, l'expertise, l'action à distance.

Les actions structurantes du contrôle sur l'organisation peuvent se réaliser de quatre façons : *via* son potentiel de diagnostic qui en fait parfois un instrument inhibiteur ou au contraire révélateur d'un besoin de changement, *via* un détournement de l'outil pour induire un changement, *via* son potentiel à porter le changement en stimulant, mais aussi en encadrant les initiatives individuelles et collectives, *via* son potentiel de contrôle des comportements et processus par rapport à une norme préétablie<sup>167</sup>. Il est alors possible d'évoquer le détournement des outils de gestion dans la mesure où ils sont déterminés par trois types d'intention : une intention d'influence (membres dominants), une intention stratégique (membres dominants) et une intention manipulatrice (utilisateurs). Comme le rappellent D. Bessire *et al.*<sup>168</sup>, plusieurs courants théoriques alimentent ce changement de perspective : les auteurs citent de façon non exhaustive la sociologie de la traduction (B. Latour<sup>169</sup>), la théorie de la régulation conjointe (J.-D. Reynaud<sup>170</sup>) ou encore les approches structurationnistes (W. J. Orlikowski<sup>171</sup>, A. Giddens). L'ensemble de ces théories met en avant la dimension interactive du contrôle. D'autres travaux de R.

---

<sup>165</sup> H. Bouquin & C. Kuszla, *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris, 2014, ISBN 978-2-13- 060952-0

<sup>166</sup> H. Bouquin, *La comptabilité de gestion*, PUF, Paris, 2003, ISBN 9782130536154

<sup>167</sup> L. Touchais, « Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : Définition d'un cadre d'analyse », *Comptabilité Contrôle Audit et Institution(s), Congrès de l'AFC*, Tunisie, 2006

<sup>168</sup> D. Bessire *et al.*, « Introduction », *Management & Avenir*, n° 54, 2012, pp. 53-60

<sup>169</sup> B. Latour, *Science in Action, How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, 1987 (traduction *La science en action*, Gallimard, collection « folio – essais », n° 267, Paris, 1995).

<sup>170</sup> J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1997

<sup>171</sup> W. J. Orlikowski, « The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, 1992.

Simons<sup>172</sup> évoquent la notion d'« incertitudes stratégiques » et de « systèmes de contrôle interactif ». Les systèmes de contrôle interactif mettent l'accent sur de potentielles opportunités ou menaces, et participent alors au processus d'émergence stratégique. Ils considèrent le contrôle comme un tout organisé autour de quatre piliers : les valeurs, les règles, les systèmes interactifs et les systèmes cybernétiques. Ils expliquent que ce ne sont pas les caractéristiques des outils qui en font des systèmes interactifs ou diagnostics, mais plutôt l'usage qui en est fait.

## J. G. March

Après avoir suivi une pensée parallèle de celle d'H. A. Simon (ils ont co-signé *Organizations*<sup>173</sup>, un livre de théorie des organisations), il va développer sa propre ligne de pensée sur les rapports entre information et organisation.

Le « modèle de la poubelle »<sup>174</sup> (ou *Garbage can model of organizational choice*) part de trois postulats : l'incertitude des préférences des agents organisationnels, leur degré variable d'engagement et le flou des procédures toujours réinterprétées selon des situations (ensemble qualifié par J. G. March d'« anarchie organisée » qu'il considère comme une situation normale) font que, comme dans une poubelle, il sera toujours possible de rapprocher des décisions à des situations alors qu'il n'existait pas de lien *a priori* entre ces informations et ces décisions. L'organisation est alors conçue comme réunissant un ensemble de choix, de solutions, de problèmes et de participants conduisant les auteurs à proposer trois types de décisions : les décisions par inattention, les décisions par déplacement des problèmes et les décisions par résolution des problèmes.

Il va aussi mettre en avant l'importance de l'ambiguïté<sup>175</sup> dans la genèse des décisions notant que la théorie des choix repose sur la dualité qui vaut entre « théories descriptives » et « théories prescriptives », toutes deux insuffisantes, les premières pour des questions d'exhaustivité des éléments décrits et les seconds pour leur normativité. Le choix rationnel implique deux sortes de conjectures : l'une sur les conséquences futures des actions présentes (alors que l'incertitude reste incontournable) et l'autre sur les préférences futures pour ces conséquences (c'est là qu'apparaît l'ambiguïté). Non seulement les individus sont de rationalité limitée d'un point de vue cognitif, mais d'autres rationalités interfèrent : la rationalité contextuelle qui prend en compte le fait que la rationalité de la décision est noyée au milieu d'autres sujets, la rationalité des jeux qui prend en compte le fait que les organisations sont faites d'individus qui agissent intelligemment en interrelation, la rationalité de processus qui s'intéresse à la fidélité au processus et non au résultat, la rationalité adaptative qui met l'accent sur l'apprentissage, la rationalité de « sélection » qui met l'accent sur le choix entre survie et croissance et la rationalité *a posteriori* qui voit l'intention comme interprétation de l'action et non pas l'action *a priori* (qui, pour sa part, relève de la rationalité systémique). De plus, les

---

<sup>172</sup> R. Simons, « The Role of MCS in Creating Competitive Advantage : New Perspectives », 1990, *Accounting, Organizations and Society*, n° 15, 1990, pp. 127-143

<sup>173</sup> J. G. March & H. A. Simon, *Organizations*, Wiley, New York, 1958

<sup>174</sup> M. D. Cohen & J. G. March & J. P. Olsen, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, March 1972

<sup>175</sup> J. G. March, « Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice », *Bell Journal of Economics*, vol. 9, n° 2, Autumn 1978



préférences ne sont ni absolues, ni pertinentes, stables, cohérentes, précises. C'est en cela qu'il va défendre la notion d'ambiguïté comme « moteur » d'une ingénierie des choix.

Dans « *Information in Organizations as Signal and Symbol* »<sup>176</sup>, avec M. Feldman, il va défendre l'importance du comportement face à l'information où, à la différence des théories des choix rationnels, il souligne un manque de rapport entre informations et décisions, l'existence des informations qui justifient, la non prise en compte d'informations dans la décision, les demandes récurrentes de complément d'information, le fait de se plaindre que l'on n'a pas assez d'information alors que l'information disponible n'est pas utilisée et le fait que la pertinence de l'information est moins manifeste que l'insistance avec laquelle elle est demandée. L'information, est donc aussi un symbole, c'est-à-dire un moyen rituel de s'assurer de l'existence d'attitudes appropriées en matière de prise de décision (par rapport au procédural), un symbole de compétence et le signal est celui de la légitimité

Il va également approfondir la piste de la tension « *exploration – exploitation* »<sup>177</sup> posée par W. J. Abernathy<sup>178</sup> en ouvrant la piste de la différence entre *knowing* et *knowledge*, cette dualité pouvant être considérée comme fondatrice des rapports organisationnels à la connaissance, l'exploitation fondant un apprentissage sur les certitudes et l'exploration un apprentissage sur de nouvelles bases et il note la difficulté d'arbitrer entre les deux logiques en particulier au regard d'un raisonnement en « coûts - bénéfices ». Le premier type d'apprentissage, de type adaptatif, favorise la socialisation entre les agents organisationnels et le second, de type stratégique, favorise la création d'un avantage compétitif.

Enfin, depuis les travaux de C. J. G. Gersick<sup>179</sup>, il est courant de distinguer les décisions *event-based* des décisions *time-based*, deux modalités de gestion stratégique permettant de traiter la tension entre persévérance et flexibilité. Si les enjeux stratégiques sont basés sur le temps, ce sont les échéances qui guident l'action managériale avec souvent une réorientation des projets, une fois la phase d'enracinement stratégique passée. Dans le cas d'une gestion stratégique basée sur les événements, les réorientations sont davantage fondées par les faits. C'est ce qui a conduit F.-X. de Vaujany<sup>180</sup> à distinguer les décisions de management stratégique endogène des décisions de management stratégique exogène pour caractériser les décisions entrepreneuriales de celles des périodes de crise organisationnelle.

**Focus sur J. G. March, « Rationalité limités, ambiguïté et ingénierie des choix » in *Décisions et organisation*, Editions d'Organisation, Paris, 1992, pp. 133-161 – « Bounded Rationality, Ambiguity, and the**

---

<sup>176</sup> M. Feldman & J. G. March, « Information in Organizations as Signal and Symbol », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n° 2, June 1981

<sup>177</sup> J. G. March, « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991

<sup>178</sup> J. W. Abernathy, *The Productivity Dilemma*, John Hopkins University Press, Baltimore, 1978

<sup>179</sup> C. J. G. Gersick, « Pacing Strategic Change : the Case of a New Venture », *Academy of Management Journal*, vol 37, n° 1, 1994, pp. 9-45

<sup>180</sup> F.-X. de Vaujany (Ed.), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS, Cormelles le Royal, 2004

**Engineering of Choice », *The Bell Journal of Economics*, vol. 9, n° 2 (Autumn, 1978), pp. 587-608**

### **L'ingénierie des choix et le comportement de choix courant**

La supériorité de la théorie des choix vient du fait que ce sont des théories qui établissent la supériorité de certaines procédures dans certaines conditions et de la volonté de recourir à des savoirs d'experts. L'ingénierie des choix repose sur une théorie du comportement construite sur la base de deux ensembles : les théories descriptives et les théories prescriptives. Le choix rationnel implique deux sortes de conjectures : sur les conséquences futures des actions présentes et sur les préférences futures pour ces conséquences. Mais l'incertitude reste incontournable (1° type de conséquence) et l'ambiguïté apparaît (2° type de conséquence).

### **La rationalité limitée**

Les limites humaines de type cognitif ont été ajoutées aux limites en matière d'information (les agents organisationnels simplifient).

### **Les autres rationalités**

La rationalité contextuelle prend en compte le fait que la rationalité de la décision est noyée au milieu d'autres sujets.

La rationalité des jeux prend en compte le fait que les organisations sont faites d'individus qui agissent intelligemment en interrelation.

La rationalité de processus s'intéresse à la fidélité au processus et non au résultat.

La rationalité adaptative met l'accent sur l'apprentissage.

La rationalité de « sélection » met l'accent sur le choix entre survie et croissance.

La rationalité *a posteriori* voit l'intention comme interprétation de l'action et non pas l'action *a priori* (qui, pour sa part, relève de la rationalité systémique).

### **Le traitement des préférences**

Comment rendre cela « objectif » ? Avec des hypothèses sur les préférences : absolues, pertinentes, stables, cohérentes, précises, exogènes. Mais est-ce vraiment réaliste ?

### **Les préférences et l'ingénierie des choix**

Il met en avant le concept d'ambiguïté.

**Le problème de l'ambition optimale : chercher à avoir le sentiment que l'on prend la meilleure décision.**

Yvon PESQUEUX

**Le problème de la clarté optimale : l'hypothèse de la clarté des objectifs.**

**Le problème du péché optimal : conscience et justice par rapport jugement de moralité de la décision et au remords comme frein à l'immoralité**

**Le problème de la rationalité optimale : la rationalité calculée (par rapport à intuition) et la primauté accordée à cette rationalité calculée.**

**Une vision idéaliste (rationalité idéale) : c'est le but des théories normatives que d'améliorer le degré d'intelligence des actions humaines en affirmant que les actes découlent de la raison.**

Par comparaison, le but des théories descriptives est d'améliorer la connaissance des actions humaines en affirmant qu'elles sont sensées. Les approches théoriques se sont focalisées sur le lien « information – décisions ». J. G. March pense que la théorie de la décision se focalise trop sur la préférence (visée idéaliste).

**Focus sur M. S. Feldman & J. G. March, « L'information dans les organisations : un signal et un symbole » in *Décisions et organisation*, Editions d'Organisation, Paris, 1992, pp. 255 – 275 « Information in Organizations as Signal and Symbol », *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 26, n° 2, June 1981, pp. 171-186**

## **Introduction**

Les auteurs y soulignent la légitimité dans les organisations de la collecte et du traitement de l'information et l'importance du comportement face à l'information.

## **Information et choix rationnels**

La question des choix organisationnels est généralement considérée comme étant une extension de la théorie des choix individuels de la théorie de la décision (par rapport à la valeur de l'information).

D'où six conjectures critiquant cette perspective : le manque de rapport entre informations et décisions, des informations qui justifient, la non prise en compte véritable des informations dans la décisions, l'existence récurrente des demandes de complément d'information, le fait de se plaindre que l'on n'a pas assez d'information alors que l'information disponible n'est pas utilisée et enfin le fait que la pertinence de l'information moins manifeste que l'insistance sur laquelle elle est demandée.

### **Incitations à l'information, veille et déformation**

Les auteurs soulignent l'importance des éléments suivants quant au rapport à l'information : les difficultés à traiter l'information, le fait que l'information disponible n'est jamais la bonne, la sous-estimation du coût de l'information par rapport aux bénéfices qu'elle produit, une information plus souvent de veille plus que de décision, les déformations stratégiques, les incitations continues à la quête d'information, l'importance accordée à l'information de veille et la tension « information - désinformation stratégiques ».

### **L'information, un symbole et un signal**

Un symbole car c'est un moyen rituel de s'assurer de l'existence d'attitudes appropriées en matière de prise de décision (par rapport au procédural), et son essence de symbole de compétence.

Un signal car c'est de la légitimité

### **La dynamique des symboles**

Des symboles aux croyances

### **Conclusion**

C'est en cela que les auteurs défendent un autre statut de l'information dans la décision.

### **Focus sur R. L. Daft & K. E. Weick, « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, 1984**

Dans ce texte, les auteurs conçoivent les organisations comme des systèmes d'interprétation ouverts sur leur environnement. Ils soutiennent également l'idée que l'activité d'interprétation n'est pas une activité individuelle mais organisationnelle et que celle-ci se fait selon la perception de l'observateur et selon que l'environnement est considéré comme analysable ou non analysable.

La problématique est de savoir quelle est la modélisation possible des organisations en tant que des systèmes d'interprétation afin de rendre compte de la manière dont celles-ci interprètent leur environnement afin de :

- Proposer une conceptualisation des organisations en tant que systèmes hautement complexes qui prend en compte les activités et variables organisationnelles ;
- Intégrer les idées et faits empiriques qui participent à l'interprétation organisationnelle de l'environnement.

Ils définissent l'interprétation comme un « *processus de traduction des événements, de développement de modèles de compréhension, d'acquisition de sens et d'assemblage* »

Yvon PESQUEUX

*conceptuel au milieu des gestionnaires* » (p. 286). Pour eux, l'activité d'interprétation s'inscrit dans un modèle organisationnel à trois niveaux qui sont respectivement la collecte des données, l'interprétation et l'apprentissage. L'interprétation organisationnelle quant à elle se définit comme « *le processus de traduction des événements, de développement d'une compréhension partagée et de schémas conceptuels entre les managers du sommet hiérarchique* » (p. 286). C'est elle qui donne du sens à l'information collectée et favorise l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage organisationnel est défini comme « *le processus par lequel les connaissances sur les résultats de l'action entre l'organisation et l'environnement se développent* » (p. 286).

Les auteurs proposent un modèle formé de 4 modes d'interprétation de l'environnement (*enacting, discovering, conditioned viewing, undirected viewing*) analysés selon l'avis favorable ou non des managers quant au caractère analysable ou non de l'environnement. Ces modes sont ensuite étudiés selon des variables organisationnelles.

### **Les modes d'interprétation en fonction de la perception de l'environnement et du niveau d'intrusion (pp. 288-290)**

<b>Modes Variables organisationnelles</b>	<i>Enacting</i>	<i>Discovering</i>	<i>Conditioned viewing</i>	<i>Undirected viewing</i>
Environnement analysable/non analysable	Non analysable	analysable	analysable	Non analysable
Niveau d'intrusion	Actif	actif	passif	Passif

Leur modèle part de quatre hypothèses concernant les organisations :

H1 : Les organisations sont des systèmes ouverts sur leur environnement d'où elles tirent l'information à partir de laquelle elles définissent des mesures ou actions à prendre ;

H2 : Même si la littérature prône que les mécanismes par lesquels les individus perçoivent l'environnement, prennent des décisions ou encore que leur processus d'information sont identiques à ceux de l'organisation, ils soutiennent que le processus d'interprétation organisationnel est différent et plus encore, il va au-delà de celui des individus ;

H3 : L'interprétation organisationnelle est formulée uniquement par le sommet hiérarchique ;

H4 : Les organisations diffèrent les unes des autres par leur mode ou processus d'interprétation de l'environnement.

Pour eux, les organisations se différencient dans leur manière d'interpréter en fonction de deux facteurs :

- La croyance ou la perception du caractère analysable ou non de l'environnement ;
- Le niveau d'intrusion (actif ou passif) de l'organisation dans l'environnement afin de le comprendre.

Si le manager perçoit l'environnement comme analysable, il a deux choix : être actif ou passif. Il peut être passif et donc non intrusif puisque celui-ci est stable et donc facilement compréhensible au travers de l'information formelle fournie par les études de marché, les tendances, etc. L'organisation qui se trouve dans ce cas accepte et subit l'environnement sans chercher à agir sur lui. C'est le cas des organisations qui se trouvent en mode « *conditioned viewing* », c'est à dire que la perception du manager est conditionnée ou limitée aux « routines, rapports, publications et systèmes d'information » qui se sont développés au fil du temps. Il peut au contraire être actif et s'introduire pour « découvrir

la meilleure réponse » à ses préoccupations. Pour cela il se réfère aux études de marché, aux analyses de tendances et interprète son environnement à partir des données formelles dont il dispose. C'est le cas du manager se trouvant en mode « *discovering* ». On est dans une approche de management formelle.

Si au contraire le manager voit l'environnement comme non analysable et donc « hostile et menaçant », il a également deux choix : être actif et agir ou être passif. Un manager passif va négliger cet environnement non favorable pour créer le sien et l'interpréter à partir des informations fournies grâce à ses contacts et aux personnes qu'il rencontre. C'est le cas du manager qui se trouve en mode « *undirected viewing* », il compte sur les opportunités de chance et se positionne dans un management beaucoup plus informel. Par ailleurs le manager peut, en dépit de l'environnement turbulent, être actif comme c'est le cas dans le mode « *enacting* ». Ce manager va tenter d'interpréter son environnement à partir de tests, de simulations et manipulations de l'environnement. Il essaie ainsi d'agir sur l'environnement en considérant cette hostilité comme une opportunité qui peut permettre d'introduire un nouveau produit plus adapté aux caractéristiques de celui-ci.

D'un point de vue académique, les auteurs stipulent que ce modèle permet de nouveaux développements sur les organisations en tant que des systèmes de sens. Pour survivre elles doivent être capables de d'interpréter « les événements ambigus, et donner du sens et l'action à entreprendre aux membres » (p. 294).

D'un point de vue managérial, ils estiment que ce travail véhicule l'idée selon laquelle le travail du manager est d'interpréter. Ainsi les managers du sommet hiérarchique doivent penser les organisations en termes de systèmes d'interprétation. Ainsi, les quatre modes leurs permettent de connaître leur position (où ils sont maintenant) et leur donnent la possibilité de décider où ils veulent aller, peu importe l'état de l'environnement.

## **Focus sur la notion de stock et flux d'information**

La notion de « flux d'information » sous-entend une dynamique dans l'information transférée au sein de l'organisation, particulièrement grâce au rôle que détiennent les employés. Ces flux d'information sont des canaux d'approvisionnement pour chacun des individus<sup>181</sup>. Dans cette perspective, il s'agit d'analyser à la fois les stocks et les flux de connaissances présents dans l'organisation et la façon dont ils participent à la réalisation des performances<sup>182</sup>. Cette perspective n'aborde pas la connaissance dans un rapport hiérarchique, mais dans un rapport de nécessité qui puisse être gérable et stockable. Il est alors question par exemple, de connaissances brevetables, de propriété intellectuelle, etc. En considérant la connaissance comme un objet, il est alors établi que des outils de gestion de connaissance peuvent être développés. Ainsi, même si la connaissance semble immatérielle, elle pourra devenir plus concrète en s'incluant dans un certain cadre est en devenant un brevet par exemple.

---

<sup>181</sup> A. Al-Laham & D. Tzabbar & T. L. Amburgey, « The Dynamics of Knowledge Stocks and Knowledge Flows : Innovation Consequences of Recruitment and Collaboration in Biotech », *Industrial and Corporate Change*, vol. 20, n° 2, 2011, pp. 555–583. [\[1\]](#) [\[2\]](#)

<sup>182</sup> P. H. Jensen & E. Webster, « Knowledge Management : Does Capture Impede Creation? », *Industrial and Corporate Change*, vol. 18, n° 4, 2009, pp. 701–727. [\[1\]](#) [\[2\]](#)

## Information et communication

C'est cette question qu'abordent E. Houzé & B. Fallery<sup>183</sup> au regard de l'introduction d'une technologie de l'information et de la communication dans une organisation. Comme on l'a vu plus haut, les différentes approches de la relation entre médium et communication sont basées sur des conceptions de la communication impliquant. D'une transmission d'un message à une construction en commun d'un sens contextualisé, les différentes théories de la communication sont à la base des approches analysant le rôle des médias. Ils se demandent si la focalisation sur la technologie est l'objet d'analyse pertinent permettant de comprendre son utilisation et proposent de revenir au fondement de l'étude des TIC, à savoir les théories de la communication, afin de construire une réponse adaptée au contexte organisationnel au regard des deux conceptions dominantes en termes de communication : l'approche mécaniste et l'approche interactionniste. Les fondements théoriques de la communication étant posés, les principaux courants de recherche essayant d'interpréter la place du médium seront analysés.

Rappelons la nature transdisciplinaire de la communication (linguistique, psychosociologie, cybernétique, sémiologie, sciences de gestion). La « polyphonie des discours » scientifiques concernant la communication (Y. Giordano<sup>184</sup>) traduit la variété des définitions (L. Sfez<sup>185</sup>) qui requalifie les deux conceptions dont il était question ci-dessus :

- La « boule de billard », vision mécaniste et linéaire centrée sur la transmission d'un message d'un émetteur vers un récepteur. La communication se définit comme « *le message qu'un sujet émetteur envoie à un sujet récepteur par un canal. L'ensemble est une machine cartésienne conçue sur le modèle de la boule de billard dont la marche et l'impact sur le récepteur sont toujours calculables. Causalité linéaire. Sujet et objet restent séparés et bien réels. La réalité est objective et universelle, extérieure au sujet qui la représente* ». Le sens, préexistant à l'acte de communiquer n'y est pas un objet d'étude ;
- Le *Creatura*, métaphore d'une communication en création où le sens se construit par interaction. Le rôle du récepteur, secondaire dans la première conception, est ici affirmé. La communication se définit de la manière suivante : « *Il n'y a plus ici d'envoi par un sujet émetteur d'un message calculable à un objet récepteur. La communication est insertion d'un sujet complexe dans un environnement lui-même complexe. Le sujet fait partie de l'environnement et l'environnement fait partie du sujet. Causalité circulaire. Idée paradoxale que la partie est dans un tout qui est partie de la partie. Le sujet demeure, mais il a épousé le monde. Couple sujet / objet, où les deux partenaires n'ont pas totalement perdu l'identité, mais pratiquent des échanges incessants. La réalité du monde n'est plus objective, mais fait partie de moi-même* ».

---

<sup>183</sup> E. Houzé & B. Fallery, « Des théories de la communication aux pratiques de gestion : l'approche par les genres », *XVI<sup>e</sup> journées nationales des IAE*, Paris, 2002

<sup>184</sup> Y. Giordano, « La théorie de la structuration d'Anthony Giddens. Quels apports pour les Sciences de Gestion ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 26-27, 1998

<sup>185</sup> L. Sfez, *Critique de la communication*, Éditions du Seuil, Paris, 1992

## La perspective mécaniste : la transmission d'un message

Dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la majorité des études relatives à la communication se sont focalisées sur le rôle prédominant des médias, avec en particulier la mesure des effets des dispositifs médiatiques. Consacrant le rôle premier de l'émetteur face à un récepteur dont le rôle passif se limite au décodage, ces approches sont en accord avec les modèles C. E. Shannon & N. Wiener<sup>186187</sup>. Les auteurs rappellent toutefois que ces modèles ont été à l'origine conçus pour représenter la communication « machine - machine ». La rétroaction, bien qu'envisagée, n'est pas pleinement intégrée.

## La perspective interactionniste : la construction du sens

La perspective interactionniste s'inscrit dans la systémique : ce ne sont plus les éléments composant le système qui sont la source première d'intérêt, mais leurs interactions. En sciences sociales, deux perspectives sont le plus souvent opposées. Une première centrée sur les individus (les approches phénoménologiques), et une seconde sur les structures (les approches fonctionnalistes). C'est G. H. Mead<sup>188</sup> qui a introduit en sciences sociales la notion d'interaction, permettant en partie de dépasser ces deux perspectives dans la mesure où l'acte individuel n'existe pas, seul peut se concevoir l'acte social effectué en fonction de la situation dans laquelle se trouve l'individu, et qui ne trouve de sens que dans la réaction de l'autre. G. Bateson<sup>189</sup> met également en avant l'importance centrale de la notion d'interaction. La construction de normes de comportement (lors des interactions) résulte de comportements cumulatifs des individus. Une interaction nécessite la présence simultanée d'acteurs sociaux dans une même situation définie comme « *une classe d'événements qui ont lieu lors d'une présence conjointe et en vertu de cette présence conjointe* » (E. Goffman<sup>190</sup>). Dans ce contexte, la notion d'émetteur et de récepteur n'a plus vraiment d'importance, le sens d'un message ne découlant plus seulement de son contenu explicite, mais aussi de ses dimensions implicites. L'inférence consiste alors à sélectionner, parmi les implications de l'énoncé explicite, celles qui sont pertinentes par rapport au contexte<sup>191</sup>.

## Le choix d'un média

La typologie proposée par W. J. Orlikowski distingue entre un courant focalisé sur les conditions qui influencent le choix et l'utilisation d'un médium, considéré alors comme une variable dépendante (cf. les théories basées sur des facteurs techniques, économiques, psychologiques ou sociaux au regard d'approches déterministes de l'utilisation d'un médium comme la TRM) et un second courant qui se focalise sur les impacts sur ces mêmes facteurs mais où un médium est considéré comme une variable indépendante.

---

<sup>186</sup> C. E. Shannon & N. Wiener, *Théorie mathématique de la communication*, CEPL, Paris, 1962 (Ed. originale : 1949)

<sup>187</sup> R. Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert Gestion, Paris, 1995

<sup>188</sup> G. H. Mead, *L'Esprit, le Soi et la Société*, PUF, Paris, 1963 (Ed. originale : 1934)

<sup>189</sup> G. Bateson, *La Cérémonie de Naven*, Édition de Minuit, Paris, 1977 (Ed. originale, 1936)

<sup>190</sup> E. Goffman, *Les Rites d'Interaction*, Édition de Minuit, Paris, 1974

<sup>191</sup> R. Ghiglione & A. Trognon, *Où va la pragmatique ?*, Grenoble, PUG, 1993



Le premier courant peut être illustré par des références telles que la TRM (construite sur l'implicite des choix rationnels) ou les modèles d'influence sociale (cf. J. Fulk<sup>192</sup>). Toutefois, les caractéristiques des technologies peuvent entraîner des conséquences sur la communication (S. Kiesler *et al.*<sup>193</sup>) comme : le parallélisme, la mémoire informatique du groupe, l'anonymat ou non. L'approche situationniste élargit les perspectives au regard de deux points : la capacité du média à maîtriser certaines contraintes de situation et l'expérience de l'individu dans l'utilisation d'un média (cf. J. R. Carlson & Z. W. Zmud<sup>194</sup> et l'effet d'expérience du média de communication, sur le sujet de l'échange, sur l'expérience du contexte organisationnel et sur l'expérience d'échange communicationnel avec les autres participants). M. L. Markus<sup>195</sup> met l'accent sur l'importance du contexte dans lequel les technologies de communication sont utilisées.

Mais une approche symbolique de la communication permet de comprendre l'utilisation d'une technologie. L'interactionnisme symbolique définit un processus de « cristallisation » faisant que des significations deviennent collectives (la « sédimentation des significations » autour d'un symbole).

Le positionnement de la communication électronique par rapport aux autres médias questionne les approches effectuées en termes de substitution au regard d'un effet d'empilement (« le millefeuille » de M. Kalika *et al.*<sup>196</sup>). Il devient alors question de répertoire de médias »<sup>197</sup>.

## **Système et communication (l'« Ecole de Palo Alto »)**

L'« École de Palo Alto » s'est développée en Californie, à partir du début des années 1950 autour de G. Bateson. Ce groupe a été fortement influencé par le courant cybernétique. Les travaux des auteurs de cette « Ecole » ont beaucoup influencé la psychiatrie mais, pour ce qui concerne les théories des organisations, on retient en général l'apport de P. Watzlawick à la définition du constructivisme<sup>198</sup> qui distingue une réalité de premier ordre, « expérimentable, répétable et vérifiable » d'une réalité de second ordre, « conventionnelle ».

Pour les tenants de cette « Ecole », le langage est l'instrument du changement et non pas la matière dans laquelle se révèlent des indications, une vérité. Si en psychanalyse, il est le lieu où se déploient désirs et frustrations, pour les tenants de cette « Ecole », il est en

---

<sup>192</sup> J. Fulk, « Social Construction of Communication Technology », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 5, 1993

<sup>193</sup> S. Kiesler & J. Siegel & T. W. McGuire, « Social Psychological Aspect of Computer-mediated Communication », in C. Dunlop & R. Kling (Eds.), *Computerization and Controversy*, Academic Press, Boston, 1991

<sup>194</sup> J. R. Carlson & Z. W. Zmud, « Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perceptions », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 2, 1999, pp.153-170

<sup>195</sup> M. L. Markus, « Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice », *Organization Science*, vol. 5, n° 4, 1994, pp. 502-527

<sup>196</sup> M. Kalika & N. Boukef & H. Isaac, « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 172, 2007, pp.117-133

<sup>197</sup> M. B. Watson-Manheim & F. Belanger, « Communication Media Repertoires : Dealing with the Multiplicity of Media Choices », *MIS Quarterly*, vol. 31, n° 2, 2007, pp. 267

<sup>198</sup> P. Watzlawick, *How Real is Real*, Random House, New York, 1976

quelque sorte neutre, ordinaire en renonçant à la question du « pourquoi » pour lui préférer celle du « comment ».

Un des apports de cette école à la compréhension du fonctionnement des organisations repose sur la notion de « double contrainte »<sup>199</sup> (deux contraintes qui s'opposent : l'*obligation* de l'une contenant une *interdiction* de l'autre) conduisant à une situation insoluble assortie en outre d'une injonction d'agir, l'issue passant par une lecture à un niveau différent.

C'est dans cette perspective que P. Watzlawick fait apparaître deux types de changements<sup>200</sup> :

- Le changement de type 1 : c'est un changement qui conduit la personne à adopter une nouvelle stratégie sans remettre en cause les schémas fondamentaux sur lesquels il fonctionne. Dans ce cas, les diverses modifications qui ont lieu à l'intérieur d'un système ne bousculent en rien ce système. L'équilibre n'est pas rompu, l'action n'interfère pas dans son fonctionnement. Le système reste stable ;
- Le changement de type 2 : il agit directement sur les structures et l'ordre interne du groupe. Le système s'en trouve transformé. Ce changement suppose une remise en cause des cadres et schémas fondamentaux, le plus souvent par une intervention extérieure, la personne restant en général prisonnière de ses cadres de référence.

## Marshall Mc Luhan

Dans son *Understanding Media*<sup>201</sup>, M. Mc Luhan a proposé une conceptualisation finalement assez peu reprise en sciences de gestion, aussi bien dans la décennie 60 (H. A. Simon était alors devenu la référence incontournable) que plus tard. Le substrat des apports théoriques d'H. A. Simon est pourtant commun avec celui de M. Mc Luhan qui cite d'ailleurs des références qui sont également celles d'H. Simon (C. Shannon, K. E. Boulding, par exemple). Ce n'est pas non plus le cas en « système d'information », une des disciplines des sciences de gestion, discipline qui se développe corrélativement à l'importance majeure prise par les systèmes d'information dans le fonctionnement des organisations et aux réflexions sur l'impact des « technologies de l'information et de la communication ». Mise à part la définition d'une théorie de la richesse des médias qui ne se réfère pratiquement pas à M. Mc Luhan, les réflexions de ce domaine se développent sur des logiques différentes. L'apport de portée transdisciplinaire de M. Mc Luhan n'infère pas dans ce domaine, y compris dans le monde américain. *Understanding Media* offre une vision large des médias. Bien que ce texte soit un texte d'« avant » les TIC (1964), il faut en souligner l'écriture prophétique et la qualité prédictive (l'essentiel du message conceptuel du livre). « *Le message, c'est le médium* » (à comprendre comme le contenu d'un milieu). « *C'est le médium qui façonne le monde et détermine l'échelle de l'activité et des relations des Hommes* », le milieu d'aujourd'hui étant marqué par la simultanéité « action – réaction ». Les technologies n'ajoutent rien à ce que nous sommes déjà et ne s'analysent pas en causalité, mais en succession. Pour comprendre les médias,

---

<sup>199</sup> G. Bateson, *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, University of Chicago Press, 1972

<sup>200</sup> P. Watzlawick & I. Weakland & J. Fisch, *Changements*, Seuil, Paris, 1975 (*Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, W. W. Norton, New York, 1974)

<sup>201</sup> M. Mc Luhan, *Understanding Media*, McGraw-Hill, New York, 1964

il faut être « hors média » dont la question est le souci des effets et non le souci de la signification, le média étant un traducteur de la société et de la civilisation dans laquelle elle se situe (raisonnement en corrélation). « *La demande d'une technologie nouvelle est peut-être la plus évidente des structurations ou des effets psychologiques qu'elle produit. Comme prolongement du corps et des sens, la technologie crée sa propre demande* », la société étant lieu de querelle des médias avec des produits. Il introduit la distinction entre « média chaud » (précis mais avec faible interaction) – « média froid » (qui incite à la participation). « *Un medium est chaud lorsqu'il prolonge un seul sens et lui donne une haute définition* », la haute définition se caractérisant par son intensité et sa vocation à « spécialiser – fragmenter », l'accélération de la circulation qu'elle suscite conduisant à l'homogénéisation. Une autre césure majeure à ses yeux est la césure « mécanique - organique », césure qui est aussi majeure en sciences de gestion.

Cette dernière assertion a conduit à construire une rencontre entre la pensée de M. Mc Luhan et celle de l'« homme unidimensionnel » d'H. Marcuse<sup>202</sup> (la réduction du sujet à une dimension étant révélatrice de la disparition des autres, en particulier de celle de la pensée critique par un totalitarisme à visage humain issu de la rationalité technique et du consumérisme comme forme de contrôle social - où l'on retrouve T. Veblen<sup>203</sup> et où l'on retrouve aussi J. Baudrillard<sup>204</sup>). Ce parallèle a fait notamment l'objet de l'ouvrage de J. Marabini<sup>205</sup>.

### **Focus sur J. Habermas et l'« Agir communicationnel »<sup>206</sup>**

Dans la mesure où le philosophe J. Habermas est couramment cité comme référence en sciences de gestion, principalement pour l'« Ethique de la discussion », c'est pourquoi il figure ici à titre de conclusion de ce chapitre. Se référer à l'« Ecole de Francfort » implique de devoir commenter aussi sa conceptualisation en termes d'« Agir communicationnel ». Ce qu'il est convenu d'appeler « Ethique de la discussion » recouvre l'oeuvre de plusieurs philosophes. Il s'agit, pour l'essentiel, d'auteurs allemands qui s'opposent entre eux sur certains points. L'« Ethique de la discussion », si elle ouvre des perspectives nouvelles, se réfère aussi à une tradition, celle de l'« Ecole de Francfort » dont la démarche s'est constituée autour d'une réflexion philosophique et politique sur la société allemande d'avant et d'après le nazisme qui mêle marxisme, hégélianisme, kantisme et aussi l'apport de certaines sciences humaines comme la sociologie. La dimension critique fondamentale de cette « école » conduisit certains de ces auteurs (T. W. Adorno et M. Horkheimer) à une conception assez pessimiste de la société contemporaine. Ils voyaient les signes de l'inachèvement d'un projet fondamental, celui de la « modernité des Lumières » (échec qu'on peut constater à travers le triomphe passager mais tragique du nazisme). L'écroulement des valeurs que le nazisme entraîna, fit dire à beaucoup de penseurs de tous horizons qu'on ne pouvait plus penser après Auschwitz. A travers cette tragédie, il semblait désormais que l'irrationalisme fût le dernier mot en matière de pensée. De ce point de vue le génocide

---

<sup>202</sup> H. Marcuse, *One-dimensional Man*, Beacon Press, New York, 1964

<sup>203</sup> T. Veblen, *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard, Paris, 1970 (Ed. originale : 1899)

<sup>204</sup> J. Baudrillard, *La société de consommation*, Denoël, Paris, 1970

<sup>205</sup> J. Marabini, *Marcuse & Mc Luhan et la nouvelle révolution mondiale*, Mame, Paris, 1973

<sup>206</sup> A. Saudan & Y. Pesqueux & B. Ramanansa & J.-C. Tournand, *Mercure et Minerve : perspectives philosophiques sur l'entreprise*, Ellipses, Paris, 1999

qui confirme l'effondrement de la vision rationnelle du monde entraîne aussi une conception morale pessimiste comme l'atteste la déclaration de M. Hochheimer : « *Nous ne pouvons plus dire où est la justice, mais seulement là où est le mal* »<sup>207</sup>. Cet écroulement de la raison est aussi interprété par certains auteurs comme la conséquence de la démarche et de la dérive nietzschéennes qui fonde, selon J. Habermas, les oeuvres de G. Bataille, M. Foucault et J. Derrida. Cette crise de la raison, de la métaphysique conduit aussi à un usage particulier, celui de la raison instrumentale, positiviste et scientifique, neutre sur le plan axiologique, au moins en apparence et qui ne reconnaît plus d'autres valeurs que celles de l'efficacité, de l'utilité, de la réussite pragmatique à l'oeuvre dans le domaine de la science et de l'économie ou dans une gestion technocratique de la société et des rapports entre les êtres humains.

Face au paradoxe de l'éthique, les auteurs de l'« Ecole de Francfort » plaident pour le maintien d'une éthique rationnelle. Elle retrouve une telle alternative à travers ce qu'elle dénomme les deux grands courants dominants dans les sociétés occidentales - la philosophie analytique d'une part et l'existentialisme de l'autre, s'opposant à travers l'affirmation d'une part de l'objectivité axiologiquement neutre de la science (philosophico-analytique) et d'autre part d'une morale privée purement subjective.

L'exigence d'une éthique rationnelle étant affirmée face aux contradictions de l'irrationalisme, il reste à faire un choix entre deux attitudes rationnelles, choix qui éclaire la spécificité de l'« Ethique de la discussion ». A partir d'un constat de faits, celui du pluralisme des valeurs dans nos sociétés, la nécessité et l'obligation de leur tolérance constituent deux directions essentielles qui se sont développées dans le débat éthique contemporain. Ce fait majeur de la modernité qu'est le pluralisme, pourrait en effet pour certains être mieux pris en compte par une démarche de type aristotélien renonçant à l'affirmation d'un « Juste » universel mais s'efforçant de déterminer les conditions d'une « vie bonne » en fonction de traditions diverses, locales et particulières. D'où le nom de « communautariens » donné à un certain nombre de ces auteurs indiquant l'appartenance nécessaire de tout être humain à une certaine « communauté » qui crée ses propres valeurs. Pour J. Habermas, la tâche à conduire est essentiellement morale, la question est alors : « comment être moral ? ». L'entreprise essentielle est celle d'une fondation de cette morale et la recherche est celle du « sens de l'existence » et du « Juste ». Pour les penseurs néo aristotéliens, au contraire, la question est celle de l'éthique et la recherche est celle de la définition du « Bien » et de la « vie bonne ». La question devient alors « comment agir ? ».

Si l'« Ethique de la discussion » fait référence à Kant, elle se distingue cependant de la démarche kantienne sur un point fondamental en se fondant d'abord sur des enseignements qu'elle peut tirer de la pratique du langage. L'analyse de la communication et celle de ses présupposés doivent permettre de mettre à jour des sortes d'universaux éthiques. Mais une éthique universelle ne peut plus être tirée d'une simple répétition ou d'une reprise de l'entreprise kantienne qui s'appuyait sur l'évidence d'un fait moral universel. Si l'« Ethique de la discussion » doit retrouver une universalité dans le domaine moral, ce ne sera pas celle du « Devoir » et de la « Bonne Volonté » kantien. Par ailleurs, cette universalité ne sera pas atteinte par la seule réflexion d'une conscience morale solitaire. Si l'« Ethique de la discussion » vise un dépassement du scientisme et

---

<sup>207</sup> M. Horkheimer & T. W. Adorno, *La dialectique de la Raison: fragments philosophiques*, Gallimard, Paris, 1983 (Ed. originale : *Dialektik der Aufklärung: Philosophische Fragmente*, 1944 – 1969)  
Yvon PESQUEUX

du positivisme et donc celui d'une raison simplement instrumentale, elle passe aussi par le dépassement d'une philosophie de la conscience du sujet. Il s'agit de faire apparaître un nouveau visage de l'éthique et de la raison à travers leur conjonction dans une expérience qui les postule toutes deux : la communication.

Le besoin d'une éthique rationnelle affirmé face à l'impérialisme de la science objective et les dérives de l'irrationalisme est confirmé dans sa légitimité par le fait qu'une telle éthique est présupposée par l'activité du langage et la pratique de la communication. Nous sommes pris dans une contradiction entre une conception « absolue » de la vérité métaphysiquement incertaine et un relativisme qui disqualifierait toute vérité universelle. Pour dépasser cette opposition et cependant maintenir une exigence de vérité, il faut concevoir celle-ci non, plus de manière métaphysique, mais en termes pragmatico-linguistiques, tentative légitime car la pratique quotidienne de la communication et la production d'actes de langage manifestent des exigences de validité même si la communication dont il est question ici ne recouvre pas toute la communication.

J. Habermas distingue deux types d'activité, l'une stratégique qui n'a pour objectif que l'efficacité ou le succès et qui fonctionne en usant de la menace d'une sanction ou de la perspective d'une gratification. L'opération consiste ici en une conjonction d'intérêts et peut tenir de la manipulation comme celle que pratiquaient en leur temps les Sophistes. Elle est voisine d'un autre type d'activité qui est celle de la rationalité instrumentale déjà évoquée. Dans ce premier type de communication, la notion de vérité n'a plus de sens. Mais l'activité communicationnelle véritablement désintéressée a une autre finalité. La force de l'argumentation, dans une telle activité, tient à ce qu'elle est capable de déclencher une motivation rationnelle distincte d'un simple effet d'influence chez celui à qui elle s'adresse, qui sera cause de son engagement et qui présuppose trois types d'exigences et de valeurs. Un acte de parole ne va entraîner un accord qu'à condition d'être acceptable et accepté par l'auditeur, ce qui présuppose que celui qui parle s'impose des obligations définies en fonction des différents contextes, obligations qui vont garantir la validité et l'acceptabilité de son discours.

Habermas distingue ainsi les trois grands critères d'une véritable communication :

- soit le monde dont il est question est objectif, celui des états et des choses existants et peut entraîner un savoir partagé qui exige une obligation de justification en se référant à la « vérité » des faits ;
- soit le monde dont il est question est social (ensemble de relations interpersonnelles légitimement établies au sein du groupe social), le critère de validité est alors celui de la « justesse » ;
- soit le monde dont il est question est un monde subjectif personnel (ensemble de propositions relatives à l'expérience vécue), le critère de validité est alors la « sincérité ».

Dans les trois cas, l'acte de communication fait référence à des normes communes au locuteur et à l'auditeur sans lesquelles il ne peut pas exister de manière cohérente et légitime. Cet acte de communication présuppose donc l'existence de valeurs et d'une éthique sur laquelle il se fonde. Lorsqu'un débat s'instaure, les interlocuteurs reconnaissent implicitement l'existence de ces valeurs comme la vérité des faits, la justesse des actes et la sincérité des jugements. Si l'on refuse la référence à ces principes, la communication est rendue impossible tout comme, dans la morale kantienne, la possibilité du mensonge détruisait toute morale. La communication intersubjective

postule donc et présuppose des critères de rationalité et de validité. Elle implique l'existence de normes, une véritable « raison pratique ». Pour dire les choses très simplement, il ne peut y avoir de communication véritable sans respect de certaines normes reconnues par les interlocuteurs, locuteurs comme auditeurs.

La découverte de principes universels de la communication est le résultat, dans l'« Ethique de la discussion », non de la quête d'une conscience morale individuelle et solitaire, à la recherche d'universalité, mais l'aboutissement d'une « discussion ». Si des principes sont justifiés et s'ils échappent à l'arbitraire, c'est qu'ils le sont collectivement, au terme d'une discussion et d'une argumentation, fondatrices de validité. Les principes fondamentaux de l'éthique présupposent l'existence d'une communication entre différents sujets au terme d'une discussion bien conduite. Pas d'éthique véritable sans communication et sans communication authentique. L'éthique de la discussion rejette le relativisme de l'opinion, mais aussi la démarche kantienne saisissant l'universalité de la loi morale dans l'analyse d'un seul sujet rationnel. L'« Ethique de la discussion » implique deux grands types de conditions : d'une part la reconnaissance de l'exigence de validité qui conduit à celle de la vérité et, d'autre part, l'affirmation que l'ensemble de la démarche ne peut être conduite de manière monologique, mais qu'elle doit l'être selon un mode dialogique.

Le résultat de la conjonction entre éthique et communication qui aboutit à la reconnaissance d'exigences de validité universelle permet, par ailleurs, de dépasser, d'une part la vision technocratique réduisant la décision éthique à un seul traitement scientifique donc à une démarche qui, axiologiquement, serait neutre et, d'autre part, la décision volontariste qui ferait du choix éthique un acte dénué de toute objectivité et de rationalité. L'éthique ainsi décrite n'est pas en effet scientifique et axiologiquement neutre puisqu'elle est établie à partir de l'activité humaine et intersubjective. Elle n'est pas non plus gratuite et arbitraire puisqu'une exigence d'universalité est postulée comme une obligation, fondatrice de tout acte de communication. Alors que la raison calculatrice triomphante et une subjectivité résignée et désabusée avaient admis que l'éthique par nature échappait à la raison, les analyses de J. Habermas et de K. O. Apel établissent au contraire que cette éthique peut être étudiée rationnellement, d'où le nom d'« Ethique cognitive ». L'éthique prend une forme argumentative et, dans la mesure où toute argumentation véritable implique la référence à des normes, des valeurs qui ne sont pas purement techniques, l'éthique, à travers sa dimension argumentative, sera capable d'appréhender des universaux et des impératifs, ce qui lui permet ainsi de dépasser le scepticisme et le nihilisme. Une telle reconnaissance de la dimension intersubjective de la logique de la morale permet également de réunir individus et collectivité, morale et politique, sans pour autant les confondre puisque, dans des domaines différents, elles exprimeront tout de même une obligation de même nature.

On pourrait être tenté de penser que la réflexion éthique centrée sur la question normative de l'agir juste, sur la fondation de la morale, avant de s'intéresser aux questions évaluatives de la vie bonne, puisse être le fait d'une démarche solitaire et abstraite. Mais dans la mesure où elle s'inscrit dans une structure de communication, elle est comparable, dans sa structure, à la démarche de la politique. L'« Ethique de la discussion » permet donc de dépasser le relativisme et l'irrationalisme en mettant en évidence l'existence de principes universels inévitables dans toute communication véritable. Elle découvre ainsi un fondement universel de la morale qui est irréductible avec la simple recherche de « ce

qui est bon pour nous » ou pour la société dont nous sommes les parties. Les liens fondamentaux établis par l'« Ethique de la discussion » entre l'éthique et la communication atteste que sa démarche est d'abord constituée par une réflexion sur le fondement de la morale, puisqu'elle s'efforce d'en définir la véritable nature. Une telle perspective est incontestablement ambitieuse. Mais l'« Ethique de la discussion » reconnaît en revanche n'être pas apte, en tant que telle, à déterminer d'emblée et directement le comportement à adopter dans telle ou telle situation précise. Le philosophe ne prétend pas dicter à l'homme commun sa morale. Celle-ci existe déjà dans ses actes avant toute analyse philosophique et éthique. Par contre, la philosophie se fixe comme tâche de dégager les présupposés de cette morale et son fondement véritable qui, au-delà des choix individuels et empiriques de tel ou tel type de « vie bonne », traduit une exigence d'universalité.

Si la démarche philosophique de l'« Ethique de la discussion » se situe au niveau du fondement, deux grandes questions se posent alors : la validité de son entreprise de fondation et la possibilité de son application et de son « effectuation » (rapport qui existe entre présupposés, principes fondateurs et la réalité de l'action morale).

La question du fondement de l'« Ethique de la discussion » pourrait être exprimée de la manière suivante : « Pourquoi, de manière générale, être moral ? ». Toute discussion et toute argumentation rationnelle faisant référence à des principes universels, comment ne pourrait-on ne pas être tenté de fonder ces derniers et comment y parvenir ? La réponse à une telle question divise les deux auteurs les plus connus de l'« Ethique de la discussion » : K. O. Apel et J. Habermas. J.-M. Ferry le souligne : « *Apel, de son côté, veut fonder une éthique communicationnelle à partir d'une réflexion "transcendantale-pragmatique" mettant en évidence la nécessité, pour le sujet de l'argumentation, de se conformer aux principes du discours* »<sup>208</sup>. Cette fondation pragmatico-transcendantale est source d'interrogations. J. Habermas considère que l'individu peut toujours refuser l'argumentation rationnelle et choisir une activité stratégique et manipulatrice mais, selon lui, il n'en est pas de même pour la société et la communauté politique qui ne peuvent, en tant que telles, refuser la structure de la communication sous peine de cesser d'exister. L'individu, en tant que citoyen, c'est-à-dire membre de cette société, devra accepter les présupposés de cette éthique communicationnelle. La démarche de J. Habermas dépasse ici une conception de l'argumentation transcendantale pour une discussion pratique qui renvoie à une conception politique, celle d'un débat politique qui va fonder lui, véritablement, au sein d'une société de communication idéalement démocratique, ces principes fondamentaux.

La deuxième grande interrogation porte sur la possibilité de rattacher les principes universels ainsi dégagés à la réalité de l'action morale concrète. Elle est également l'occasion d'un débat entre les deux grandes conceptions éthiques de la philosophie contemporaine, celui qui oppose les défenseurs de l'« Ethique de la discussion » aux philosophes qui, actuellement, se réfèrent plutôt à Aristote, les « déontologistes » et les « communautariens ». L'opposition « Kant – Aristote » est une formulation schématique. Si l'« Ethique de la discussion » n'admet pas une reprise des thèses d'Aristote qui lui paraissent cautionner une position relativiste, elle reproche aussi à l'entreprise kantienne d'être une démarche monologique. J. Habermas s'inspire, pour sa part, de l'esprit de la

---

<sup>208</sup> J. M. Ferry, *Habermas : l'éthique de la communication*, PUF, collection « Recherches Politiques », Paris, Paris, 1987, p. 472  
Yvon PESQUEUX

réflexion kantienne tout en tenant compte des critiques qui lui ont été adressées. La fondation de la morale reste, à ses yeux, une entreprise rationnelle à visée universaliste. Mais elle se veut aussi « post-traditionnelle » c'est-à-dire indépendante des traditions particulières et singulières sur le fond desquelles se déroulent les vies humaines. Il lui est donc reproché d'être abstraite, séparée de la réalité, formelle, réduite à définir la moralité en termes exclusivement théoriques et incapable de dire comment il convient d'agir dans un cas particulier. La question est donc bien ici celle de l'application concrète des principes édictés par l'« Ethique de la discussion », même si cette application paraît à certains impensables. La démarche d'un néo-aristotélicien comme A. MacIntyre consiste en effet à affirmer que la référence à l'universalité de l'éthique de la discussion est illusoire. J. Habermas décrit ainsi le point de vue d'A MacIntyre : « *Il n'y a pas de point de vue extérieur au contexte des traditions particulières à partir duquel on pourrait entreprendre une évaluation rationnelle de ces théories et propositions d'explications* »<sup>209</sup>. Une telle attitude, au regard de l'éthique de la discussion risque, sous couvert de pratiques de tolérance et d'acceptation du pluralisme, d'aboutir à une incapacité de fonder véritablement une vie meilleure pour les autres et de conduire au simple constat de valeurs différentes, mais de ce fait inconciliables, puisqu'aucun point de vue universel ne peut les dépasser. Il faut en fait reconnaître l'existence de deux problématiques se situant à des niveaux différents, ayant chacune leurs spécificités, leurs nécessités ou obligations : celles relatives aux « dilemmes moraux » et les questions concernant la « vie bonne ». Une distinction entre une décision morale et celle qui ne l'est pas permet de distinguer aussi entre deux niveaux d'analyse : celui de la fondation des normes et celui de leur application. Fondation et application sont deux niveaux d'études qui ne doivent pas être opposés, mais séparés et distingués et il y a donc place pour deux démarches spécifiques. J. Habermas distingue entre les jugements moraux et les jugements éthiques, l'impératif catégorique, dans sa réalisation et son application, devant nécessairement prendre en compte la singularité et la particularité des actions :

Du point de vue des sciences de gestion, la critique la plus immédiate porte sur le caractère essentiellement théorique de l'« Ethique de la discussion ». A la lumière des remarques précédentes, il faut reconnaître que l'« Ethique de la discussion ne nous dit pas « comment agir ? » et qu'elle prétend répondre à la question : « qu'est-ce qu'être moral ? ». Son entreprise est celle d'une fondation de la morale dans sa forme et non pas d'une détermination des contenus des actes éthiques. Il ne s'agit donc pas de lui demander ce qu'elle ne promet pas. A partir de ce moment initial de fondation, il y a ainsi place pour une démarche différente qui est celle de l'application des normes fondamentales ainsi dégagées. Un tel constat ne disqualifie pas l'« Ethique de la discussion » en tant que telle mais conduit à reconnaître qu'elle doit être complétée.

Un autre reproche habituellement adressé à l'« Ethique de la discussion » est relatif à sa conception de la communication jugée trop optimiste ou idéaliste. La « discussion » n'est-elle pas envisagée de façon trop idéale, trop consensuelle par J. Habermas ? Y a-t-il vraiment, dans toute discussion, une normativité immanente ? N'y a-t-il pas là une vision trop optimiste qui ne prendrait pas en compte la dimension du conflit ? Que faire de la possibilité d'opter pour une raison instrumentale et stratégique de la part de certains interlocuteurs plutôt que pour une vision véritablement communicationnelle ? N'y a-t-il pas là une confiance excessive accordée au langage et à la communication en tant que telle ? Ne pourrait-on ainsi, comme l'ont fait certains auteurs, invoquer, par exemple,

---

<sup>209</sup> J. Habermas, *Ethique de la discussion*, Cerf, Paris 1992 (Ed. originale : 1981)  
Yvon PESQUEUX



l'analyse freudienne du langage en montrant à quel point ce dernier est plus problématique et moins transparent qu'on le prétend. Peut-on vraiment échapper à la manipulation et à la stratégie dans la communication ? On regrette aussi de ne pas trouver, dans l'« Ethique de la discussion », de véritables analyses des formes concrètes de la communication de nos sociétés.

De même, le rapport entre l'« Ethique de la discussion », la politique et la démocratie n'induirait-ils pas, surtout chez J. Habermas, une dimension idéale de la communication, du discours qui le rattache presque nécessairement à la démocratie qui en est aussi la garantie puisque c'est elle qui crée l'espace critique permettant le débat et la discussion. Ne retrouve-t-on pas là le vieux rêve Grec et la conception idéale d'un langage fondant un rapport harmonieux entre les hommes ?

Au bout du compte, derrière ces critiques, une interrogation centrale demeure : l'« Ethique de la discussion » ne se situe-t-elle pas au niveau d'une description purement théorique et idéale de la communication et de la discussion ? A ce reproche d'idéalisme, K. O. Apel et J. Habermas répondent qu'on ne peut convaincre quelqu'un qui ne veut pas être convaincu et qu'ils décrivent une situation de communication idéale et un horizon de rationalité plutôt qu'un univers rationnel déjà établi.

Quand bien même on accepterait la possibilité de l'existence d'une argumentation non manipulatrice et stratégique, il reste encore à essayer d'en donner une certaine représentation et surtout à dégager le type d'obligation morale ou éthique qui en découle. On peut ici en fournir une illustration à l'aide d'un exemple français, celui du *Comité Consultatif National d'Ethique* qui regroupe des experts choisis par le pouvoir exécutif, dont la compétence technique est reconnue, appartenant à des familles spirituelles et idéologiques différentes et appelés à réfléchir sur les limites à apporter à certaines applications ou développements de la biologie et des sciences. On peut considérer qu'ils parviennent à élaborer des positions communes au terme de véritables discussions et argumentations qui se déroulent et se développent sur un horizon d'universalité : les normes rappelées et les conduites ou les comportements évoqués sont proposés comme ayant une valeur légitime pour l'ensemble d'un pays comme la France, mais dans l'esprit des membres du *Comité*, ils doivent être aussi valides en d'autres lieux. Mais le *Comité National d'Ethique* n'a qu'un rôle consultatif et c'est l'exécutif et le législatif qui font l'usage qui leur paraît légitime de ses recommandations. C'est dire que le caractère contraignant des exigences rappelées n'apparaît vraiment que plus tard, à l'issue d'un débat démocratique et de nature politique. La question posée est en fait ici double : comment constituer, en d'autres lieux et pour d'autres domaines, de tels espaces publics de débats et d'argumentation ? Comment définir la compétence de ceux qui y auront accès et les critères de discrimination car il ne peut pratiquement s'agir d'un débat universel et ouvert à tous ? Quelle est la nature de l'obligation qui découle de telles discussions ?

Enfin, et c'est peut-être là le point le plus important, les termes mêmes d'éthique et de morale sont l'objet de réflexions de la part de l'« Ethique de la discussion ». Elle offre, à cet égard, un exemple particulièrement significatif d'une conception qui privilégie l'un des éléments de l'alternative fondamentale qui parcourt l'ensemble des représentations de la morale. C'est dire que, sur ce point, elle s'oppose nécessairement à d'autres écoles philosophiques. Se rattachant à l'esprit de l'entreprise de fondation kantienne, elle se veut

donc critique de la « dérive » nietzschéenne en rappelant la dimension rationnelle de l'exigence de l'universalité que doit posséder et maintenir toute réflexion éthique. A ce titre, elle s'oppose au relativisme contemporain. Dans un monde pluraliste, elle affirme le nécessaire dépassement dans le cadre d'une réflexion éthique d'un simple constat des différences. Au-delà de la confrontation initiale entre un Nietzsche et un Kant « modernisés », le débat peut en effet opposer J. Habermas et K. O. Apel à M. Foucault d'une part et, d'autre part aux néo-aristotéliens, mais aussi aux pragmatiques américains, aux défenseurs du pluriculturalisme aux Etats-Unis, aux « communautariens » qui renvoient également à la problématique très concrète du « politiquement correct » et, plus fondamentalement, à l'équilibre à instaurer entre l'exigence d'universalité et les réalités singulières et particulières en matière de morale.

L'« Ethique de la discussion » pourrait éclairer une réflexion sur la communication dans le monde des organisations. La pensée de J. Habermas offre l'avantage, à la fois de reconnaître l'importance de la communication, y compris dans l'organisation, mais il la rattache à une exigence et une obligation de vérité, ce qui lui permet d'introduire une discrimination qui vaut aussi dans sa conception de la rationalité et de rejeter ainsi des formes de communication purement stratégiques et instrumentales. Aux membres de l'organisation, à la lumière de ces distinctions, de s'assurer du type de communication qui existe en elle et dans son rapport avec les autres afin de dissiper malentendus et alibis. On pourrait ainsi continuer la réflexion de J. Habermas en l'appliquant au monde des médias et de la publicité, même s'il ne l'a pas faite, pour en développer une critique.

On pourrait également rechercher une confirmation de l'oeuvre de J. Habermas dans le fait qu'il y a de la vérité, c'est-à-dire de la morale, des valeurs, dans des pratiques organisationnelles aussi familières et communes que le débat et la communication. En quelque sorte, on pourrait dire que, de même que J. Habermas trouve de la raison et de l'éthique dans la discussion, il serait possible de trouver de la morale dans l'organisation. Pour dire les choses autrement, J. Habermas pourrait être utilisé pour démontrer ce que certains postulent, c'est-à-dire que l'organisation serait bien, en tant que telle, même quand elle l'ignore, porteuse de certaines valeurs.

L'« Ethique de la discussion » offre aussi un cadre à la rationalité qui n'est pas celui de la raison positive, scientifique, objective et axiologiquement neutre, ni celui d'une raison stratégique, manipulatrice et instrumentale, mais celui d'une rationalité pratique. Elle est principalement visible dans l'activité communicationnelle, mais peut s'exercer de manière bien plus large dans tout le champ éthique. On a bien vu que le projet de l'« Ethique de la discussion » reposait d'abord sur l'affirmation d'une rationalité éthique face aux dérives du subjectivisme et de l'irrationalisme. La démarche de l'« Ethique de la discussion » aboutit à la reconnaissance d'une raison capable de s'appliquer au domaine des fins et non plus seulement des moyens, à la détermination du « Juste » et non pas seulement à la définition de la « vie bonne ». C'est donc bien d'une véritable rationalité pratique dont il s'agit, rationalité dont on pourrait voir des manifestations dans les organisations.

## **Focus sur le modèle discursif de l'organisation**

Cette approche a été formulée par les auteurs de ce qui a été qualifié d'« Ecole de

Montréal», école fondée autour des travaux de la théorie des « transactions – conversations – textes » de J. R. Taylor et de son équipe, théorie qui considère l'organisation comme la réalisation de transactions entre le flot des conversations tenues et leur réification dans des textes. B. Fauré & N. Arnaud<sup>210</sup> présentent cette perspective comme étant une contribution majeure au courant interprétatif (par différence avec les courants fonctionnalistes et structurationnistes), approche ayant donné lieu à de nombreux développements théoriques et empiriques. L'organisation est considérée au travers de l'imbrication des processus de rédaction, de publication et de lecture des textes qui y sont relatifs. Le modèle discursif de J. R. Taylor<sup>211</sup> met en avant la communication au regard de transactions effectuées selon deux modalités en interaction permanente : le texte (à la fois contrainte – car il rappelle les règles d'action, et opportunité – car il comprend des ressources mobilisables) et la conversation (du domaine de l'éphémère et permettant la coordination, la formation des identités des membres, le maintien des relations de pouvoir et le développement de la culture).

Pour B. Fauré<sup>212</sup>, la transaction est un mode de traduction de la conversation en texte. C'est une unité de communication qui comporte un échange de valeurs. Il propose deux principes d'articulation des composantes transactionnelles : un couplage horizontal (l'ensemble des transactions qui servent à lier des activités complémentaires dans une chaîne de production) et un couplage vertical (l'ensemble des transactions qui, répétées en cascade, crée la hiérarchie organisationnelle).

T. Kuhn<sup>213</sup> propose que le diagnostic organisationnel effectué au regard des textes produits permette de considérer les choses autrement que ce qui se fait quand on observe ses opérations de fonctionnement.

### **Focus sur la théorie de l'énonciation d'Emile Benveniste<sup>214</sup>**

L'énonciation se différencie de l'énoncé dans la mesure où elle est l'expression du processus émergent de l'activité de parole (« *Le langage est donc la possibilité de la subjectivité, du fait qu'il contient toujours les formes linguistiques appropriées à son expression, et le discours provoque l'émergence de la subjectivité, du fait qu'il consiste en instances discrètes* »<sup>215</sup>). L'énonciation n'est observable qu'au travers des traces qu'elle laisse dans l'énoncé par observation du « locuteur – scripteur » et conduit à deux

---

<sup>210</sup> B. Fauré & N. Arnaud, *La communication des organisations*, La Découverte, Paris, 2014

<sup>211</sup> J. R. Taylor, « La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation / texte de la communication et ses implications », *Communication et organisation*, n° 3, 1993

<sup>212</sup> B. Fauré, « Une analyse communicationnelle des outils de gestion et de contrôle. Quels apports pour les recherches en communications organisationnelles ? », *Communication et Organisation*, n° 23, 2007

<sup>213</sup> T. Kuhn, « A Communicative Theory of the Firm, Developing an Alternative Perspective on Intra-organizational Power and Stakeholder Relationships », *Organisation Studies*, n° 29, 2008

<sup>214</sup> F. Provenzano, « Énonciation », in A. Glinoe & D. Saint-Amand (Eds.), *Le lexique socius*, URL : <http://ressources-socius.info/index.php/lexique/21-lexique/58-enonciation>, page consultée le 23 septembre 2016.

<sup>215</sup> E. Benveniste, « De la subjectivité dans le langage », in *Problèmes de linguistique générale*, tome I, Gallimard, Paris, collection « Tel », Paris, 1966, pp. 258-266 - « Les relations de temps dans le verbe français », *Problèmes de linguistique générale*, tome I, Gallimard, collection « Tel », Paris, 1966, pp. 237-250 - « L'appareil formel de l'énonciation », *Problèmes de linguistique générale*, tome II, Gallimard, collection « Tel », Paris, 1974, pp. 79-88.

conceptions : une conception restreinte (C. Kerbrat-Orecchioni<sup>216</sup> définit ainsi la problématique de l'énonciation comme « *la recherche des procédés linguistiques (shifters, modalisateurs, termes évaluatifs, etc.) par lesquels le locuteur imprime sa marque à l'énoncé, s'inscrit dans le message (implicitement ou explicitement) et se situe par rapport à lui (problème de la « distance énonciative») »*) et une conception large qui prend en considération l'ensemble du cadre de production de l'énoncé dont sa dimension socio-historique d'où la référence à une typologie des discours, des stéréotypes, l'énonciation en étant dépendante. L'énonciation est une représentation de la stratégie de mise en discours, qui est aussi une mise en scène de soi que R. Amossy qualifie d'ethos qui est ce qui résulte de l'interaction qui opère entre l'auteur et son public (« *Quelles que soient ses déterminations et ses marges de liberté, l'image de soi se dégage tout d'abord des traces de présence que le locuteur, délibérément ou non, laisse dans son discours* »<sup>217</sup>), qu'il s'agisse d'éléments verbaux et extra-verbaux.

C'est de cette perspective que la notion de polyphonie<sup>218</sup> trouve son origine (analyse de la manière dont s'orchestrent les multiples voix qui traversent un énoncé).

A. Rabatel<sup>219</sup> a ajouté la notion de point de vue qui est la manière d'articuler les dimensions énonciatives à une ou plusieurs références et à la question de la responsabilité, le point de vue étant une entrée dans l'analyse argumentative.

D. Maingueneau parle de scénographie énonciative (« *la scène de parole que le discours présuppose pour pouvoir être énoncé et qu'en retour il doit valider à travers son énonciation même. [...] Car toute œuvre, par son déploiement même, prétend instituer la situation qui la rend pertinente* »<sup>220</sup>). La scénographie permet ainsi d'aborder, à partir des textes, l'étude des procédés de légitimation et de création de la valeur littéraire dans un état de société. La paratopie est « *la relation paradoxale d'inclusion / exclusion dans un espace social qu'implique le statut de locuteur d'un texte relevant d'un « discours constituant »* ».

Pour D. Maingueneau<sup>221</sup>, l'analyse de discours s'intéresse à des identités énonciatrices qui « *supposent des institutions de production et de diffusion du discours spécifiques [...]. L'objet de l'analyse du discours pourrait être dénommé une archive, qui permet de rapporter un ensemble d'"inscriptions" à un même positionnement [...]. Ces archives, par nature, sont des thesaurus, des ensembles finis d'énoncés, "rares" dirait Foucault. [...]. Dès lors, étudier des énoncés comme participant d'une archive, [...] c'est une certaine organisation de l'univers, liée aux comportements de diverses collectivités qui s'y trouvent impliquées* ».

J. Meizoz<sup>222</sup> avance le concept de posture qui résulte du choix terminologique lié à la

---

<sup>216</sup> C. Kerbrat-Orecchioni, *L'Énonciation. De la subjectivité dans le langage*, Armand Colin, Paris, 1999

<sup>217</sup> R. Amossy, *La Présentation de soi. Ethos et identité verbale*, PUF, collection « L'interrogation philosophique », Paris, 2010.

<sup>218</sup> O. Ducrot, *Le Dire et le Dit*, Editions de Minuit, Paris, 1984.

<sup>219</sup> A. Rabatel, *Homo narrans. Pour une analyse énonciative et interactionnelle du récit*, Lambert Lucas, collection « Linguistique », Limoges, 2008.

<sup>220</sup> D. Maingueneau, *Le Discours littéraire. Paratopie et scène d'énonciation*, Armand Colin, Paris, 2004.

<sup>221</sup> D. Maingueneau, *op. cit.*

<sup>222</sup> J. Meizoz, *Postures littéraires. Mises en scène modernes de l'auteur*, Slatkine, Genève, 2007 - *La Fabrique des singularités. Postures littéraires II*, Slatkine, Genève, 2011.

mise en scène de deux instances, l'écrivain et le curieux.

E. Souchier met en avant la notion d'énonciation éditoriale qui « désigne l'ensemble de ce qui contribue à la production matérielle des formes, qui donnent au texte sa consistance, son « image de texte » »<sup>223</sup>.

P. Charaudeau<sup>224</sup> a fondé l'« analyse sémiolinguistique » puis l'« analyse sémiopragmatique » qui mêle l'analyse de contenu et l'analyse sémiotique des dispositifs sociaux et institutionnels de la communication humaine » au regard de la notion de contrat de communication qui est l'ensemble des conditions dans lesquelles l'acte de communication est réalisé. Appliquée à l'analyse du système médiatique, il met en évidence que les médias sont régis par une double logique : une logique commerciale (liée au fait que les médias sont financés par des recettes publicitaires et donc soumis à une quête d'audience au sein d'un marché concurrentiel) et une logique démocratique (la mission citoyenne d'information du citoyen).

## Focus sur les caractéristiques de la communication électronique

### La présence

La présence sociale est nourrie par l'habileté de la technologie à transmettre des signaux non relatifs au contenu de la communication (comme l'inflexion de la voix par exemple) et même des signaux non verbaux (comme la gestuelle ou les expressions du visage). J. Short *et al.*<sup>225</sup> soutiennent que la présence sociale optimale a lieu lors d'une communication en face à face, suivie de près par les supports audio et vidéo puis ceux ne proposant qu'une communication vocale, le simple échange de textes arrivant en dernière position. Ainsi, l'utilisation de technologies de collaboration, et plus particulièrement l'utilisation d'un réseau social ne permettant un accès qu'à une présence sociale très plate peut réduire l'efficacité, la satisfaction des participants et rendre la communication plus difficile.

Plus la technologie de collaboration met en place une interface de communication au sein de la population, plus la présence sociale sera exposée, et plus l'utilité de la technologie semblera évidente<sup>226</sup>. De fait, les technologies de collaboration qui seront les plus performantes en présence sociale seront celles se rapprochant le plus de la communication naturelle, ce qui facilitera alors leur utilisation. Dans le cas des technologies de collaboration avec une faible présence sociale (les mails par exemple), les utilisateurs sont moins stimulés et leurs espoirs de prestation et d'habileté à l'effort

---

<sup>223</sup> E. Souchier, « L'« énonciation éditoriale » ou l'image du texte », *Cahiers de médiologie*, n° 6, 1998, pp. 137-145 – Y. Jeanneret & E. Souchier, « L'énonciation éditoriale dans les écrits d'écran », *Communication et langage*, n° 145, 2005, pp. 3-15.

<sup>224</sup> P. Charaudeau, *Langage et discours : éléments de sémiolinguistique*, Hachette, Paris, 1983 - *Grammaire du sens et de l'expression*, Hachette, Paris, 1992 - *Le discours d'information médiatique : la construction du miroir social*, Nathan, Paris, 1997 - *Le discours politique : les masques du pouvoir*, Vuibert, Paris, 1997.

<sup>225</sup> J. Short & E. Williams & B. Christie, *The Social Psychology of Telecommunications*, Wiley, New York, 1976

<sup>226</sup> K. Hassanein & M. Head, « The Influence of Product Type on Online Trust », *Proceedings of the 17th Bled eCommerce Conference*, Bled, Slovenia, 2004

sont plus faibles qu'avec les technologies à haute présence sociale (comme les vidéoconférences).

### **L'immédiateté**

Elle illustre un autre aspect des réseaux sociaux. Elle représente l'urgence de pouvoir communiquer rapidement avec les autres<sup>227</sup>. Si les rencontres en personne ou les conversations téléphoniques apportent un plus fort sentiment de présence sociale, elles nécessitent une communication synchronisée et une disponibilité immédiate. Des technologies moins performantes, comme le message vocal et le courrier électronique, offrent la capacité de communiquer d'une manière asynchrone pour que même les interlocuteurs n'étant pas immédiatement disponibles puissent recevoir la communication. Il est parfois plus rapide de terminer une tâche par soi-même, plutôt que d'essayer de trouver un temps partagé avec un collaborateur pour qu'il participe à son élaboration.

Comme la présence sociale, le sentiment d'urgence est expérimenté socialement. Cette immédiateté dépend des capacités déjà incluses et inhérentes au principe même de technologie, dans le cas présent les réseaux sociaux. Malgré le fait qu'un courrier puisse, dès son envoi, atteindre presque instantanément la boîte de réception d'un individu, chacun conserve le choix de la fréquence de consultation de sa boîte de réception de courriel et le délai de réponse. Ce choix est dissocié des caractéristiques de la technologie. Plus rapide sera la communication, plus elle sera considérée comme efficace, ce qui augmentera les perspectives de performance et l'habileté à l'effort de l'individu.

### **La concomitance**

C'est la capacité qu'une technologie de collaboration a de permettre à un individu d'exécuter plusieurs tâches en même temps - même si la réelle simultanéité est impossible. Si l'utilisateur concentre son attention sur une tâche pendant quelques secondes et transfère ensuite cette attention sur une autre, il s'agira alors de performance d'activités multiples, de manière quasi-simultanée. Finalement, comme l'immédiateté, la concomitance a une fonction à la fois sociale et technologique. Si les outils technologiques ont la capacité de soutenir des utilisations concomitantes, l'utilisateur doit également développer des aptitudes et vouloir mobiliser plusieurs outils de manière simultanée. Aussi, certains auteurs expliquent que l'existence de différents moyens de communication oblige les individus à changer leur état d'esprit, ce qui disperse indubitablement leur concentration<sup>228</sup>. Aussi, cette dispersion peut avoir des répercussions sur la cohérence interactionnelle des messages, puisque les moyens de communication des individus ne sont pas centralisés. En revanche, l'hypothèse principale liée au parallélisme dans la théorie de la synchronicité repose sur l'idée qu'elle permet une communication multidirectionnelle qui augmente le flux d'information<sup>229</sup>.

---

<sup>227</sup> L. P. Robert & A. R. Dennis, « Paradox of Richness : A Cognitive Model of Media Choice », *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 48, n° 1, 2005, pp. 10-21.

<sup>228</sup> D. Rutter & G. M. Stephenson & E. Dewey, « Visual communication and the content and style of conversation », *British Journal of Social Psychology*, vol. 20, n° 1, 1981, pp. 41-52

<sup>229</sup> S. C. Herring, « Interactional Coherence in CMC », *Journal of Computer-Mediated Communication*, Yvon PESQUEUX

