



**HAL**  
open science

## La contingence structurelle

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. La contingence structurelle. Master. France. 2020. halshs-02561958v2

**HAL Id: halshs-02561958**

**<https://shs.hal.science/halshs-02561958v2>**

Submitted on 22 Apr 2021

**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 (ESDR3C)**  
**Professeur du CNAM**  
**E-mail**            [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)  
**Site web**            [esd.cnam.fr](http://esd.cnam.fr)

# La contingence structurelle

## Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après un focus sur la PME comme organisation spécifique, Jay R. Galbraith et le *design* organisationnel, l'âge et la taille, le système technique, l'environnement et le pouvoir comme facteurs de contingence chez Henry Mintzberg, un focus sur La typologie des structures organisationnelles d'E. Enriquez, un focus sur la Théorie Organisationnelle d'E. Berne, T. Burns & G. M. Stalker et la variabilité de l'environnement : structures mécanistes et structures organiques, P. R. Lawrence & J. W. Lorsch et la tension « différenciation – intégration », le *Tavistock Institute* et l'approche sociotechnique, E. Jaques et la socioanalyse, un focus sur les facteurs de contingence (l'âge, la taille et les raisonnements en cycle de vie, les raisonnements en contingence technologique, le modèle évolutionniste de la théorie de l'écologie des populations), un focus sur la contingence au regard du modèle de S. P. Sethi, un focus sur la contingence au travers du modèle de T. J. Rowley, les organisations à haute fiabilité, un focus sur le concept de *mindfulness*, un focus sur l'erreur humaine et l'apport de J. Reason, K. E. Weick, un focus sur le *sensemaking*, un focus sur l'improvisation organisationnelle, un focus sur la diversité des organisations, A. W. Etzioni et les relations internes à l'organisation comme facteur de contingence. Il s'achève sur la question des contradictions et des paradoxes.

## Introduction

Il sera question, dans ce texte, de marqueurs de l'organisation, c'est-à-dire de la référence à des déterminants de l'organisation, logiques qualifiées par ailleurs de facteurs de contingence structurelle, venant construire une approche allomorphique de l'organisation.

## Focus sur la PME comme organisation spécifique

La substance de la PME peut être étudiée soit comme métonymie de la grande organisation dont les marqueurs sont alors considérés comme lui étant applicables en réduction (c'est à ce titre que la PME aurait une stratégie) soit comme une organisation

spécifique en tant que telle dont les marqueurs lui sont alors propres. La première conception tend à faire de la PME une « petite » grande entreprise.

La difficulté de délimiter de manière singulière la notion est liée à la diversité de ses manifestations concrètes<sup>1</sup>. M. Marchesnay précise qu'« *il n'y a pas « la » PME », mais une grande diversité de PME. La polysémie de l'expression « petite et moyenne entreprise » présente la « PME » comme « un objet à géométrie variable dont le contenu dépend du contexte dans lequel il est manipulé ».*

Deux approches sont mobilisées pour définir la PME<sup>2</sup> : une approche qui utilise des critères qualitatifs (critères théoriques, sociologiques ou analytiques) et l'autre qui repose sur des critères quantitatifs de type descriptif.

Trois approches qualitatives permettent définir la PME :

- La première conçoit la PME comme une entité où dirigeant est omniprésent dans le processus de gestion<sup>3</sup> ;
- La deuxième retient trois critères : une direction personnalisée par le propriétaire, une part de marché réduite et une forme d'indépendance ;
- La troisième est de type multicritères (l'identification à un entrepreneur, des personnels de direction peu spécialisés, des contacts personnels étroits entre la direction, le personnel, les fournisseurs, les clients, etc., une faible marge de manœuvre dans négociation des achats et des ventes, une intégration relativement étroite à la collectivité locale des dirigeants et le recours à l'autofinancement).

La personnalisation de la gestion est une caractéristique majeure de la PME.

L'approche quantitative se caractérise par sa simplicité (le nombre d'employés, le montant des actifs ou de chiffre d'affaires. Les définitions quantitatives diffèrent relativement d'un pays à l'autre. Pour des pays tels que la France, l'Allemagne, les États-Unis et le Japon, une entreprise est considérée comme une PME si elle n'emploie pas plus de 500 personnes.

C'est pourquoi P. A. Julien<sup>4</sup> propose une « typologie sur *continuum* » combinant à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs. L'organisation se complexifie graduellement, mais pas de la même façon selon le type de fonction. Il prend en considération cinq éléments pour définir la PME : la petite taille (qui génère des caractéristiques telles que la réactivité, la flexibilité, l'interactivité, l'adaptabilité et la souplesse), la centralisation de la gestion, la faible division du travail, l'existence d'un système d'information interne simple ou peu organisé et l'existence d'une stratégie intuitive ou peu formalisée.

---

<sup>1</sup> M. Marchesnay, « La PME : une gestion spécifique », *Économie Rurale*, n° 206, 1991, pp. 11–17 - P.-A. Julien, *Les PME : bilan et perspective*, Les Presses Inter Universitaires, Economica, Québec, 1994 - O. Torrès, « Pour une approche contestable de la spécificité de la PME », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 2, 1997, pp.9-43.

<sup>2</sup> R. Witterwulghé, « La PME, une entreprise humaine », Bruxelles, De Boeck & Larcier, 1998

<sup>3</sup> P.-A. Julien & M. Marchesnay, *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Paris, Édition Vuibert, 1988

<sup>4</sup> P.-A. Julien, « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4, 1990, pp. 411–425.

G. Gueguen<sup>5</sup> propose trois perspectives pour mieux comprendre la stratégie des PME : le recours à l'intuition, la focalisation sur le proche (proximité) et la pression temporelle.

Pour ce qui est de la taille, c'est ce qui conduit à une typologie permettant de les distinguer des « très très grandes entreprises » (les *GAFAM* – *Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft*), des entreprises multinationales (EMN), de la grande entreprise et de la très petite entreprise (TPE).

P. Callot<sup>6</sup> propose les différentes spécificités de la PME et leurs conséquences.

Spécificités	Précisions des conséquences
Structure réduite, simple	Contacts directs et informels entre les salariés, mais aussi entre les salariés et le dirigeant ; relations moins anonymes ; Niveaux hiérarchiques réduits, voire inexistants
Centralisation de la gestion autour de la personne du dirigeant	Décisions rapides sans formalisme
Contre-pouvoirs beaucoup moins importants	La prise de décision se fait bien souvent seule sans concertation de certaines parties prenantes...
Faible spécialisation du travail dans l'entreprise	Les salariés sont, <i>a priori</i> , moins spécialisés que dans les grandes entreprises. Ils ont des compétences multiples et peuvent changer régulièrement de tâches.
Les systèmes d'information simples et informels	SI externes sont simples et informels... Par voie de conséquence, les relations peuvent être aussi nombreuses que variées ou au contraire aussi rares que limitées selon le profil du dirigeant.
Forme intuitive de la stratégie	Le plus souvent la « stratégie » est dans la tête du dirigeant. Dans les PME, elle est implicite plus qu'explicite, l'action est portée sur le court-terme vs long-terme, sur l'opérationnel vs stratégique.
Régionalisation des activités	Le dirigeant entretient des contacts directs, voire habituels, avec les acteurs locaux
Manque de temps, de ressources financières et humaines	Le dirigeant est polyvalent, il subit le quotidien et privilégie l'opérationnel.

## Jay R. Galbraith et le *design* organisationnel

Le corpus permettant de rendre compte de la dualité « structure – organisation » et d'énoncer méthodiquement les aspects qui relèvent de l'un ou de l'autre de ces aspects

<sup>5</sup> G. Gueguen, « PME et stratégie : Quelles spécificité ? », *Economie et Management*, n° 131, 2009, pp.16–22.

<sup>6</sup> P. Callot, « La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE - Le cas de la viticulture », *La Revue Des Sciences de Gestion*, vol. 269-270, n° 5, 2014, pp. 129–137.

est qualifié de *design* organisationnel. C'est J. R. Galbraith<sup>7</sup> qui a signé un des ouvrages de référence sur cette question.

Le *design* organisationnel comprend les thèmes suivants :

- Les modes d'organisation où le courant dominant considère l'organisation comme un processus de gestion de l'information, processus finalisé au regard d'une définition et d'un suivi de la réalisation des objectifs. On pourrait même affirmer qu'à ce titre, l'existence d'un système d'information formel serait la marque distinctive d'une organisation par rapport à ce qui n'en serait pas ou, du moins, qui ne pourrait être considéré que comme une organisation archaïque. Ces processus sont vus comme « horizontaux » (logique de la spécialisation), « latéraux » (logique de l'intégration), « verticaux » (logique hiérarchique) ou « transversaux » (logique de la coopération) ;
- La question des relations intra-organisationnelles sur laquelle repose sur le thème de la coordination ;
- Le changement organisationnel est un fait lié à la substance même de l'organisation. Le modèle le plus souvent utilisé car en conformité avec le déterminisme organisationnel dont il est question ici est celui de K. Lewin<sup>8</sup> quand il distingue trois phases : le gel, le dégel qui est une phase d'assouplissement et d'ouverture, changement proprement dit et le regel qui est la phase d'appropriation ou de cristallisation des nouveaux comportements ;
- La question des relations inter-organisationnelles pose les contours d'une perspective relationnelle de l'organisation ;
- Les questions de l'autorité, de la responsabilité, du *leadership*, de « rémunération – intéressement » associent la thématique de la conviction (des dirigeants) avec celle de l'intention (finalité organisationnelle). L'intention organisationnelle, considérée comme étant une perspective substantielle, est la matérialisation des convictions de ses dirigeants, concept qui, au regard du préfixe « con- » marque qu'il s'agit d'une identification passive qui suppose que l'on a de « bonnes raisons » d'être convaincu, ces bonnes raisons étant la marque de la rationalité des dirigeants. Il s'agit ici d'occulter la dimension personnelle de l'intention ;
- La question de la motivation recouvre la perspective agoniste. Le consensus doit susciter la motivation ou encore, en d'autres termes, le consensus rationnel est le point focal de la motivation des agents, qui doivent ainsi, eux aussi être convaincus.

Cette perspective du *design* organisationnel interfère avec la modélisation elle-même et va venir donner toute la coloration à chacun des modèles concernant les structures organisationnelles. La disjonction des périmètres juridique, économique et social de l'organisation met en exergue encore plus clairement l'importance de cette modélisation relationnelle aujourd'hui (cf. la relation « clients – fournisseurs »). Cette disjonction des périmètres marque, par exemple, la relation d'emploi à une époque où le contrat de travail n'indique qu'un lien de subordination juridique qui ne vaut pas, comme cela, lien de subordination managériale. Il s'ensuit toute une thématique de la contractualisation managériale qui n'est plus tout à fait celle de la contractualisation juridique.

L'idée d'organisation évoque celle du fonctionnement de structures dans lesquelles on retrouve les agents. De façon générale, l'organisation fonctionne suivant les principes

---

<sup>7</sup> J. R. Galbraith, *Organization Design*, Addison-Wesley Publishing, 1977

<sup>8</sup> K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York, 1951.

fixés par la structure, mais deux raisons font qu'une organisation puisse ne pas fonctionner suivant ces principes : l'agent ne veut pas ou ne peut pas le faire. Il le voudra d'ailleurs d'autant moins qu'il ne pourra pas le faire. Il s'agira alors de « soigner » l'organisation soit de façon structurelle (par restructuration), soit en intervenant sur les agents (par réorganisation), soit de façon plus réaliste sur les deux. C'est pourquoi les deux notions de restructuration et de réorganisation sont très souvent confondues. La métaphore du diagnostic et du remède est la plus souvent utilisée. C'est le jeu de cette dualité « structure – organisation » qui marque l'approche fonctionnaliste de l'organisation, les fonctions étant considérées comme étant de l'ordre du structurel et les modalités de fonctionnement comme étant de l'ordre de l'organisationnel, cette approche présentant en outre l'intérêt de traiter à la fois de l'organisation comme état et de l'organisation comme processus. Une application de cette approche fonctionnaliste a été proposée par H. Mintzberg au travers de la notion de configuration.

### **L'âge et la taille, le système technique, l'environnement et le pouvoir comme facteurs de contingence chez Henry Mintzberg**

L'œuvre d'H. Mintzberg est considérable et ce qui est traité ici n'en constitue qu'une partie et se développe autour de *Structure et dynamique des organisations*<sup>9</sup>, ouvrage dans lequel il construit ses configurations en synchronisant un centre opérationnel, un sommet stratégique, une ligne hiérarchique, une technostructure et des services fonctionnels de support logistique au regard de 4 facteurs de contingence que sont l'âge et la taille, le système technique, l'environnement et le pouvoir.

Sa vision évolutionniste a été principalement formulée dans *Voyage au centre des organisations*<sup>10</sup>, ouvrage dans lequel il analyse le passage d'une structure simple ou entrepreneuriale, à une structure bureaucratique de type mécaniste, puis une bureaucratie professionnelle, une structure divisionnalisée en s'achevant sur la description d'une adhocratie. Les opérateurs en sont la spécialisation, la coordination, la formalisation (dont la planification, le contrôle et la mise en oeuvre d'un système d'information) compte tenu des choix opérés en matière de « centralisation – décentralisation ».

Il a également mis ces éléments en perspective à partir de configurations organisationnelles<sup>11</sup> en cherchant à faire comprendre comment les organisations se structurent et comment elles fonctionnent, à faire connaître les parties dont elles sont faites, les fonctions qu'elles remplissent et la façon dont ces fonctions sont reliées les unes aux autres.

Il propose ainsi de décrire l'organisation à partir de cinq composantes fondamentales :

---

<sup>9</sup> H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 1999 (Ed. originale : *The Structuring of Organizations – Theory of Management Policy*, Prentice Hall, New York, 1978)

<sup>10</sup> H. Mintzberg, *Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 2004 (Ed. originale : *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World*, Hungry Minds Inc., New York, 1989)

<sup>11</sup> H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 1999 (Ed. originale : *The Structuring of Organizations – Theory of Management Policy*, Prentice Hall, New York, 1978)

- Le centre opérationnel qui comprend les membres de l'organisation qui produisent eux-mêmes les biens et services ou en soutiennent directement la production – les « opérationnels ». C'est le « cœur » de l'organisation, la partie qui permet à l'ensemble de survivre ;
- Le sommet stratégique qui est composé des cadres dirigeants de l'organisation et de leurs conseillers. Sa fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôlent où ont du pouvoir sur elle ;
- La ligne hiérarchique qui regroupe les cadres « moyens » qui siègent dans une ligne directe d'autorité formelle entre les membres du sommet stratégique et ceux du centre opérationnel ;
- La technostructure qui est composée des « analystes ». Situés en dehors de la structure d'autorité formelle, ces analystes sont les moteurs de la standardisation dans l'organisation ;
- Les « fonctionnels » de support logistique qui comprennent tous les services qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation. Les unités fonctionnelles ont connu une croissance importante entre 1950 et 1960.

H. Mintzberg va ensuite mettre l'accent sur la coordination de toutes ces tâches pour accomplir le « projet organisationnel » de façon intégrée à partir de cinq grandes façons d'effectuer cette coordination : l'ajustement mutuel (les agents coordonnent leur travail en communiquant de façon informelle les uns avec les autres), la supervision directe (une personne - en général un cadre - donne des ordres spécifiques aux autres et de cette manière coordonne leur travail, travail dont il a la responsabilité), la standardisation des procédés (la coordination du travail est assurée par l'imposition, généralement par la technostructure, de normes et standards qui en guident la réalisation), la standardisation des résultats (la coordination du travail se fait par la mise en place, généralement par la technostructure, de systèmes standardisés d'évaluation de la performance et de spécifications précises de la production et la standardisation des qualifications (la coordination du travail est alors assurée par l'acquisition d'habiletés et de connaissances spécifiques par les employés).

Pour mettre en oeuvre « division du travail » et « coordination », il est possible de faire ressortir les éléments suivants :

- La spécialisation des tâches : c'est le paramètre principal. Une tâche possède une ampleur définie (spécialisation horizontale du travail), un contrôle que l'opérateur exerce sur cette tâche (spécialisation verticale du travail) ;
- La formalisation du comportement : c'est le moyen structurel permettant la standardisation des processus de travail au moyen de règles, de procédures, de codes de conduite, de descriptions d'emplois, de fiches d'instructions, etc. Ce sont généralement les travaux non spécialisés qui sont le plus fortement formalisés, les structures comptant sur la standardisation pour obtenir une coordination généralement qualifiée de bureaucratique, alors que la supervision directe ou l'adaptation mutuelle conduisent à des coordinations dites organiques ;
- La formation est le moyen de standardiser les connaissances et les qualifications. Les programmes de formation sont en général dispensés en dehors de l'organisation avant que la personne ne commence à travailler. Cet élément constitue le point clé des structures qualifiées de « professionnelles » ;

- Les systèmes de planification et de contrôle sont l'élément structurel permettant la standardisation de la production. Ils connaissent deux variantes : le contrôle de la performance, qui est l'évaluation des actions et la planification des actions qui tend à déterminer le résultat des actions ou des décisions avant même leur réalisation ;
- Les mécanismes de liaison sont le moyen selon lequel l'adaptation mutuelle est encouragée en tant que mode de liaison à l'intérieur comme entre les unités. Il existe des niveaux de gradation quant à l'utilisation des aspects qui y sont liés et qui vont des postes de liaison aux gestionnaires intégrateurs ayant une autorité formelle limitée, jusqu'aux structures matricielles ;
- Le regroupement en unités est ce qui permet de mieux mettre en oeuvre la supervision directe. Il renvoie aux critères à partir desquels on regroupe les postes en unités, les unités en unités plus importantes et ainsi de suite jusqu'à ce que tout soit regroupé sous un même sommet stratégique. Le risque de tels regroupements est de ne voir retenu que deux critères : la fonction, qui est le moyen mis en oeuvre pour produire le bien ou service et le marché qui est le but et les caractéristiques propres des marchés que l'organisation dessert ;
- La taille des unités concerne le nombre de postes pouvant être regroupés pour constituer une « unité élémentaire », c'est-à-dire le nombre maximum de personnes pouvant être supervisées directement par un seul et même responsable. La littérature concernant les organisations affirme que, plus les tâches sont standardisées, plus la taille des unités est grande. Elle affirme aussi que les personnes qui ont une grande confiance dans l'adaptation mutuelle ont tendance à maintenir plus petite la taille des unités. En effet, la communication informelle exige de petits groupes de travail ;
- La décentralisation verticale est l'élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir formel est délégué en bas de la chaîne d'autorité hiérarchique ;
- La décentralisation horizontale est l'élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir circule de façon informelle hors de cette chaîne d'autorité hiérarchique, c'est-à-dire au niveau de la technostructure ou des fonctions de support logistique.

L'organisation est, à ses yeux, « tirée » dans cinq directions différentes :

- Le sommet stratégique, qui pousse à la centralisation pour conserver le contrôle sur les décisions. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la structure simple. Cette structure est par-dessus tout organique. La coordination dans ce type de structure est surtout réalisée par supervision directe. Un avantage de la structure simple est son sens de la mission. Les employés peuvent plus facilement se lier les uns aux autres et au directeur (*leader* souvent charismatique). Elles peuvent aussi être perçues comme paternalistes ou autocratiques. Cette structure simple est surtout la plus risquée, car elle repose sur la volonté et la santé d'un seul individu ;
- La technostructure, qui pousse à la standardisation, en particulier celle des procédés de travail, cette standardisation étant sa raison d'être. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la bureaucratie mécaniste. La bureaucratie mécaniste est la structure la plus souvent rencontrée dans les entreprises de production de masse. La bureaucratie mécanique est souvent associée à des environnements simples et stables ;
- Le centre opérationnel : les membres de cette partie de l'organisation cherchent à minimiser l'influence des dirigeants et celle des analystes sur leur travail. Ils encouragent une décentralisation à la fois horizontale et verticale. Quand ils

réussissent, ils travaillent de façon relativement autonome et la coordination nécessaire est faite par la standardisation des qualifications. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la bureaucratie professionnelle ;

- La ligne hiérarchique : pour obtenir plus d'autonomie, les cadres de la ligne hiérarchique doivent tendre à faire descendre le pouvoir du sommet stratégique, ainsi qu'à le faire remonter du centre opérationnel. Ce faisant, ils favorisent une tendance à la balkanisation de la structure ainsi que sa division en unités basées sur des segments de marché afin d'exercer un contrôle sur leurs propres décisions. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la divisionnalisation. Un siège social surveille chaque division qui est chargée de servir un marché distinct. Cela nécessite donc un minimum d'interdépendance et de coordination entre les divisions. Il le fait en fixant des standards de production aux divisions, par exemple en important des systèmes de contrôle de la performance pour évaluer les divisions et contrôler leurs résultats ;
- Les fonctions de support logistiques : le personnel de cette partie de l'organisation gagner de l'influence dans l'organisation non pas quand il reste autonome, mais quand on fait appel à sa collaboration, à son expertise. Ce phénomène survient généralement quand l'organisation se structure en constellations de travail au profit desquelles le pouvoir est décentralisé sélectivement et qui demeurent libres de se coordonner elles-mêmes et entre elles par une adaptation mutuelle. Dans la mesure où les conditions favorisent cet aspect, la configuration qui en résulte est l'adhocratie. Ses principales caractéristiques sont une spécialisation extensive des tâches horizontales basée sur une formation bien établie, une tendance à regrouper les professionnels dans des unités fonctionnelles pour atteindre les objectifs fixés et une tendance à les disperser en petites équipes selon des critères de marché pour réaliser leur projet. Le mécanisme de coordination clé, à l'intérieur et entre les équipes, est l'ajustement mutuel. L'adhocratie, que l'on retrouve dans les environnements qui sont à la fois dynamiques et complexes, est très en vogue aujourd'hui grâce à l'accent mis à la fois sur l'expertise, la structure organique et matricielle, les équipes de travail, la décentralisation, les systèmes techniques sophistiqués et automatisés, la jeunesse et les environnements complexes et dynamiques.

Dans la perspective de couvrir tout le champ des organisations, il ajoutera plus tard d'autres catégories de configurations organisationnelles : les organisations politiques dont les enjeux couvrent un champ venant dépasser celui des simples perspectives économiques et les organisations missionnaires, focalisées autour d'un but à vocation plus générale que les catégories économiques, les organisations innovatrices, structure adaptée à un environnement qui change qui met en avant l'innovation par un échange d'information horizontal entre les experts de la technostructure et la fonction support, l'autonomie est étant élevée et justifiée par la qualification des agents organisationnels, la base opérationnelle étant inexistante car il n'y a pas d'exécutants (exemple : l'université, un laboratoire de recherche).

La perspective d'H. Mintzberg se construit sur une oscillation entre des perspectives normatives et des perspectives descriptives. Avec ses configurations, il offre une issue aux catégories du fonctionnel tout en les construisant sur un fonctionnalisme, c'est-à-dire la référence à des constantes telles que la coordination, etc., constantes propres à

fonder lesdites configurations. Son affirmation de l'importance à accorder à la coordination est à souligner dans la mesure où c'est encore elle qui servira de point focal aux perspectives économiques des « nouvelles théories de la firme ». L'usage des configurations est à la fois d'ordre descriptif et d'ordre performatif (comment les structures organisationnelles « devraient » être). C'est sans doute pour cela qu'il parle de « configurations » et non de « figures » et de figuration. La configuration permet un usage à la fois descriptif, analytique mais aussi panoptique et performatif. Mais, pour ce qui concerne les configurations organisationnelles, s'agit-il de configurations successives d'une organisation donnée ou bien de formes superposées valides pour comprendre une même organisation à un moment donné ou bien encore d'une organisation donnée mais lue dans une perspective généalogique ?

### **Focus sur La typologie des structures organisationnelles d'E. Enriquez<sup>12</sup>**

Cette typologie est construite sous l'hypothèse génératrice du contrôle social et distingue :

- La structure charismatique qui raccorde le fonctionnement d'un système social quelconque aux « capacités extraordinaires » de son dirigeant. Ce type de structure de relation induit chez chaque collaborateur le désir de séduire le chef. La conséquence en est la compétition à outrance, la division et la suspicion, dissimulée sous l'idée d'émulation ;
- La structure bureaucratique d'ordre est le fait d'une vieille rêverie : la création d'un monde où chacun serait à sa place et où les rapports humains entre chefs et subordonnés feraient l'objet d'un cérémonial précis. Elle a pour socle des normes et des règles impersonnelles de fonctionnement. Il en découle une division du travail extrêmement poussée un cloisonnement des fonctions ;
- La structure coopérative se fonde sur les besoins de progression et de cohésion du fait de l'interdépendance entre les membres de l'organisation dans la poursuite d'objectifs qu'ils ont contribué à définir ;
- La structure technocratique reprend à son compte les trois articulations essentielles des structures précédentes qu'elle tente de conjuguer. Elle met en place un pouvoir fort, un fonctionnement rationnel, une participation aux prises de décision. Elle a pour ambition d'apparaître comme une structure synthétique, apte à résoudre les antinomies présentes dans les trois premières.

### **Focus sur la Théorie Organisationnelle d'E Berne<sup>13</sup>**

La Théorie Organisationnelle d'E Berne (TOB.) est un modèle sociologique et systémique qui a été construit pour permettre de comprendre et d'agir avec efficacité sur le management d'une organisation. Ses travaux sur la structure et les dynamiques des organisations et groupes mettent en lumière le fonctionnement d'un groupe humain et permettent d'en comprendre les rouages.

---

<sup>12</sup> E. Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris, 1997.

<sup>13</sup> E. Berne, *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, Les Éditions d'Analyse Transactionnelle, Caluire, 2005 (Ed. originale : *Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, 1963).

E. Fox<sup>14</sup> formalise les concepts de la TOB à partir des 5 composants nécessaires d'une organisationnelle :

1. L'environnement (externe).

Toute organisation prend sa place dans un environnement donné. Sa survie dépend en grande partie de la pertinence de ses réponses aux demandes de son environnement. Habituellement, l'environnement d'une organisation est composé de ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents, ses partenaires mais également, la loi, l'Etat, son marché, etc. Autant d'éléments qui influencent et pèsent sur la structure afin d'obtenir d'elle, des réponses par ses produits ou services.

2. L'autorité de l'organisation : le *leadership*

C'est l'ensemble des fonctions qui ont le pouvoir de décider et d'influencer la vie de l'organisation. Ce *leadership* peut prendre plusieurs formes et être incarné par une ou plusieurs personnes.

3. L'autorité de l'organisation : le « canon ».

C'est l'ensemble formel des normes, règles qui régissent la vie de l'organisation et la structurent. La culture informelle prend également sa place dans le « canon », dans la mesure où elle sert de référence à l'organisation pour ce qui est admis ou pas, les us et coutumes venant du métier et les valeurs portées.

4. Les membres de l'organisation.

C'est l'ensemble des personnes physiques constituant l'organisation, l'idéologie partagée par les membres ainsi que leur degré de cohésion et d'engagement. L'*imago* de l'organisation est la représentation mentale composée d'affects et de fantasmes qu'a chaque personne sur l'organisation tout entière, sa propre place dans l'organisation et la place des autres.

5. L'activité de l'organisation.

Les agents organisationnels produisent de l'activité compte tenu de leur environnement. Une autre partie de l'activité de l'organisation sont les processus mis en œuvre pour maintenir sa survie et réguler l'énergie investie par ses membres.

Le diagnostic structural de l'organisation :

Un premier diagnostic structural permet de vérifier que chacune des composantes existe bien dans l'organisation et qu'elle est formalisée, enfin que ces composants soient cohérents entre eux.

Le diagnostic dynamique de l'organisation :

Un second diagnostic dynamique permet d'analyser les interactions entre ces cinq composants compte tenu des éléments majeurs suivants :

1 – Le *leadership* distant de son environnement : perte de contact avec les éléments stratégiques de l'environnement, entraînant une vision pauvre ou inexistante. Absence de stratégie et de feuille de route pour répondre aux demandes de l'environnement.

2 – Le *leadership* distant du « canon » : objectifs absents ou flous, sans lien avec la stratégie, absence de règles, organisation non formalisée. Le *leader* ne tient pas compte ou ne s'appuie pas sur la culture.

3 – Le « canon » distant des membres : naissance d'un fossé entre l'autorité du groupe et ses membres. Il n'y a pas de relais d'énergie à cet endroit ce qui entraîne que les règles ne sont pas connues ou respectées par les membres. L'organigramme est

---

<sup>14</sup> E. M. Fox, « La théorie organisationnelle de Berne », *Les classiques de l'Analyse Transactionnelle Volume 1*, Editions d'Analyse Transactionnelle, Lyon, 1975  
Yvon PESQUEUX

théorique et ne s'applique pas aux membres. Les comportements individuels et collectifs ne s'appuient pas sur la culture.

4 – Le *leadership* distant des membres : les personnes qui décident sont éloignées des personnes qui réalisent l'activité. L'absence de lien provoque une cassure dans la circulation de l'information et des signes de reconnaissance, impactant directement l'engagement des membres dans l'activité.

5 – Les membres distants du travail : les membres sont en retrait et peu impliqués dans la réalisation de l'activité. Ils ne se sentent pas concernés par le bon fonctionnement de l'activité et du groupe (non-implication dans les processus).

6 – Le *leadership* distant du travail : non impliqué dans le travail fourni et dans les processus, le *leadership* ne joue pas son rôle de régulation et de sécurité.

7 – Le travail distant du « canon » : l'activité est réalisée sans tenir compte des règles, des objectifs et de la culture métier. Le « canon » ne joue pas son rôle de cadre permettant l'activité.

8 – Le « canon » distant de l'environnement : les règles, objectifs ainsi que la culture ne sont pas en lien avec les évolutions de la loi et des contraintes nouvelles fixées par l'Etat. Les objectifs ne sont pas réalistes par rapport aux pressions liées aux demandes des clients et au regard de la concurrence.

9 – Les membres distants de l'environnement : les membres ne sont plus au contact avec les éléments de leur environnement (clients, fournisseurs, concurrents) et ne font plus le lien entre leur valeur ajoutée et le sens et la raison d'être de la structure.

10 – Le travail distant de l'environnement : les services ou produits proposés ne correspondent pas aux demandes de l'environnement. La production de valeur ajoutée est faible voire inexistante.

## Management de l'organisation

De ces diagnostics (structural et dynamique), le *leadership* de l'organisation par son management doit prendre en compte chacun des composants afin d'assurer la survie de l'organisation.

### 1. Management de l'« Environnement »

L'« Environnement » est constitué de toutes les personnes qui ne font pas partie directement de l'organisation : autres services, clients, fournisseurs, concurrents, etc. Cette mission du manager liée à l'environnement concerne la stratégie de l'organisation, c'est-à-dire sa raison d'être, le « sens » donné à son action : en résumé, pour quoi l'organisation existe-t-elle ? Sans élément stratégique, celle-ci n'a plus lieu d'être : la perte de vue de celui-ci, est une menace majeure que le manager ne doit en aucun cas oublier face aux éventuelles pressions de l'environnement qui pourraient créer des perturbations masquant l'essentiel, c'est donc le manager qui fixe et maintient le cap en donnant du sens.

### 2. Management de la Constitution

Même s'il n'est pas à l'origine de la création de l'organisation, et s'il n'a pas recruté lui-même ses collaborateurs, le manager est le garant de la « constitution », au sens, des règles régissant le fonctionnement de l'organisation.

Il doit s'assurer de l'engagement de tous les membres de l'équipe à respecter cette « constitution », engagement qui sera acté au travers du « contrat constitutionnel » C'est donc au manager de rappeler régulièrement le « contrat constitutionnel », que celui-ci soit fixé par d'autres que lui-même – son N+1, par exemple - ou l'organisation elle-même – ou qu'il soit interne à l'équipe (réglementation inhérente au secteur d'activité, statuts, règlement intérieur, rôles et missions de chacun, organisation du travail,

fréquence des réunions, etc.). En faisant cela, il conforte sa position de « leader responsable ».

### 3. Management de la Culture

On entre là dans la spécificité même du rôle du manager, qui n'est pas qu'un simple gestionnaire de fonctions et un distributeur de tâches. En effet, il doit être aussi l'élément qui permet à chacun de se sentir à sa place dans l'équipe. En respectant la personnalité des membres de l'organisation, et en faisant en sorte que chacun dans celle-ci respecte celle des autres, il permet à ses collaborateurs d'exprimer au mieux leurs compétences et d'accroître leur sentiment d'appartenance.

Cet engagement de tous se traduira par un « contrat social », le plus souvent non écrit, qui déterminera par exemple les modalités de communication, de gestion des conflits, la manière dont l'expression individuelle est possible. C'est par la bonne gestion de la « culture » de son équipe que le manager sera reconnu par ses N-1 comme le « leader effectif ».

### 4. Management de l'Activité

Même si la stratégie est bien identifiée, si le contrat constitutionnel et le contrat social sont connus et respectés, le manager n'aura pas rempli sa mission si les résultats opérationnels ne sont pas atteints.

Il s'agit donc pour lui de veiller en permanence à l'atteinte des objectifs de l'organisation, que ceux-ci soient ou non déclinés en objectifs individuels. Ainsi, la prise en compte du facteur humain ne doit pas occulter la réalité du monde de l'organisation : le management est ainsi l'art de transformer la contribution de chacun.

## **T. Burns & G. M. Stalker et la variabilité de l'environnement : structures mécanistes et structures organiques**

T. Burns & G. M. Stalker<sup>15</sup> distinguent les structures mécanistes des structures organiques, marquant ainsi la primauté accordée à une contingence structurelle liée à la nature de l'environnement de l'organisation.

Structures mécanistes	Structures organiques
Tâches globales et problèmes fragmentés en ensemble de tâches spécialisées	Importance du savoir et de l'expérience pour accomplir la tâche globale
Chaque niveau hiérarchique coordonne les résultats des entités subordonnées pour les intégrer et les réconcilier	Tâches individuelles redéfinies en permanence par les interactions entre membres
Définition de chaque rôle selon les droits obligations et moyens techniques	Responsabilisation des individus par rapport à leur travail
Hiéarchisation des structures de contrôle	Réseaux de contrôle en fonction de l'intérêt de l'organisation plus que par rapport à un contrat

---

<sup>15</sup> T. Burns & G. M. Stalker<sup>15</sup>, *The Management of Innovation*, Tavistok, Londres, 1961  
Yvon PESQUEUX

L'information remonte au sommet qui est le niveau exclusif de l'intégration des décisions	Valorisation des connaissances à chaque niveau en fonction des tâches avec un contrôle et une communication appropriés
Interaction verticale et unilatérale	Communication transversale par consultation
Les instructions du supérieur déterminent les tâches et les comportements	Le contenu de la communication est plus consultatif
Importance des connaissances, expériences et compétences locales	Importance des affiliations et expertises reconnues dans le secteur d'activité

Soulignons également les travaux d'A. D. Chandler<sup>16</sup> effectués sur le lien « stratégie – structure » et la tension « *scale – scope* ». Il part de la mise en œuvre d'une stratégie initiale d'expansion de volume marquée par l'apparition d'un organe administratif, la stratégie d'expansion géographique marquée par le renforcement du service administratif, la stratégie d'intégration verticale marquée par la création d'une structure fonctionnelle et la stratégie de diversification de produits marquée par l'existence d'une structure divisionnelle.

L'importance structurelle majeure de la coordination a été soulignée par J. D. Thomson<sup>17</sup> qui étudie le lien « structure – coordination » en distinguant la coordination par standardisation, la coordination par les plans et les programmes, la coordination par ajustement mutuel. Toujours d'un point de vue structuraliste, J. Galbraith<sup>18</sup> met en avant l'importance majeure de la standardisation des procédés, des résultats, des qualifications et des normes.

### **P. R. Lawrence & J. W. Lorsch et la tension « différenciation – intégration »<sup>19</sup>**

P. R. Lawrence & J. W. Lorsch partent du même questionnement que T. Burns & G. M. Stalker : identifier les facteurs environnementaux qui expliquent la structure organisationnelle. Ils ont étudié la structure organisationnelle de 10 entreprises dans trois secteurs. Les 3 facteurs d'incertitude de l'environnement mis en avant sont le changement des conditions de l'environnement, la certitude des informations acquises et la durée nécessaire pour connaître le résultat des décisions.

L'adaptation des structures à l'environnement est une condition de survie et d'efficacité des organisations au regard de deux comportements :

---

<sup>16</sup> A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Boston, 1962

<sup>17</sup> J. D. Thomson, *Organizations in Action, Social Sciences Bases of Administrative Theory*, Mc Graw Hill, New-York, 1967

<sup>18</sup> J. Galbraith, *Designing Complex Organization*, Addison-Wesley Publishing Co., Massachussets, 1963

<sup>19</sup> P. R. Lawrence & G. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, 1967

- La différenciation : développement des caractéristiques organisationnelles tant sur le plan technique que sur le plan humain en fonction des contraintes de l'environnement à partir de sous-ensembles sont autonomes ;
- L'intégration : pour accomplir les objectifs fixés, les entités organisationnelles fonctionnent de manière cohérente.

## **Le Tavistock Institute et l'approche sociotechnique**

Le *Tavistock Institute* dans les logiques mises en avant ici (il existait dans un format plus réduit dès les années 20, mais alors focalisé sur les questions de santé mentale) a été fondé en 1946 sous le nom originel de *Tavistock Institute of Human Relations* dont l'objet était l'étude du comportement de groupe et du comportement organisationnel. Ses membres ont été influencés par K. Lewin et la « recherche – action » dont une des références sera le travail de E. Trist & K. Bamforth<sup>20</sup>. Un apport conceptuel majeur du *Tavistock Institute* a été de fonder une définition sociotechnique de l'organisation où organisation du travail et technique sont considérés comme étant intimement reliés, cette approche étant née de la rencontre de 3 courants de pensée : la psychologie industrielle, la sociologie du travail et les sciences de l'ingénieur.

E. Jaques<sup>21</sup> a, pour sa part, mis l'accent sur la notion de culture et d'aspects des tels que l'anxiété comme frein au changement.

F. Emery & E. Trist<sup>22</sup> mettent l'accent sur l'interaction « organisation – environnement » et sur l'importance des activités collaboratives. L'interaction du social et du technique qui génère succès ou non du fonctionnement organisationnel et l'optimisation d'une seule des deux composantes conduit à des modalités de impossibles à prévoir. Avec les systèmes sociotechniques, on se trouve face à un *design* organisationnel conjoint. Ils vont mettre en avant l'importance de la « trame causale de l'environnement » dans ses impacts sur la dynamique organisationnelle. Si « organisation » et « milieu » sont intimement liés, « tactique » et « stratégie » se trouvent confondues. Si, pour fonctionner, l'organisation doit avoir une connaissance de son environnement, il lui faut alors avoir une compétence distinctive. Les auteurs mentionnent ensuite le contexte du *disturbed reactive* où une organisation donnée doit aussi tenir compte du comportement des autres pour fonctionner et enfin le *turbulence field* où la dynamique organisationnelle vient du milieu.

Cette approche a conduit à mettre en exergue plusieurs aspects :

- L'autonomie responsable des groupes (unité de référence dans une approche sociotechnique) avec la référence à des groupes semi-autonomes et au couplage d'un contrôle interne avec un contrôle externe traditionnel (celui des contremaitres) ;
- L'adaptabilité de l'« intérieur » par rapport à l'environnement ;

---

<sup>20</sup> E. Trist & K. Bamforth, « Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting », *Human Relations*, vol. 4, 1951, pp. 3-38

<sup>21</sup> E. Jaques, *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*, Tavistock, London, 1951

<sup>22</sup> F. Emery & E. Trist, « The Causal Texture of Organizational Environments », *Human Relations*, 18, 1963, pp. 21-32

- L'enrichissement des tâches (comparativement à leur découpage en tâches élémentaires), aussi bien du point de vue du nombre de tâches à effectuer que de celui de la rotation des tâches à réaliser ;
- La dimension significative des tâches, corollaire de l'enrichissement mentionné plus haut, issue d'une analyse des tâches et d'un *job design* ;
- L'accent mis sur la motivation dans sa continuité dans le temps ;
- L'amélioration des processus ;
- L'organisation de réunions autour des questions d'autonomie, des tâches et de l'amélioration des processus.

L'approche sociotechnique se focalise sur l'amélioration de la qualité de la vie au travail (la QVT).

## E. Jaques et la socioanalyse

Au-delà de ses travaux autour du changement et de l'anxiété dans le cadre du *Tavistock Institute* puis à son compte, E. Jaques a mis en avant la notion de « crise de la quarantaine »<sup>23</sup>, un des premiers jalons de la question du développement des adultes. Il a également formulé les contours d'une organisation idéale<sup>24</sup> et met en avant la notion de *time span of discretion* qui est une forme de mesure de l'horizon de confort dans lequel se situe l'agent organisationnel se situe. Il est considéré comme étant une des références en matière d'approche psychanalytique des organisations.

Il a ainsi défini une méthode qualifiée de socioanalyse qui se consacre à l'analyse des comportements des individus en groupe et de leurs attitudes inconscientes, tout particulièrement les mécanismes de défense forgés pour se protéger des intrusions. Il a forgé cette méthode d'intervention lors d'une expérience à la *Glacier Metal Company*<sup>25</sup> dans l'objectif de faire que les agents organisationnels prennent conscience des tensions et concourent à les réduire. Comme avec le psychanalyste lors d'une cure psychanalytique, le socioanalyste va s'efforcer de rendre conscients les désirs et les craintes d'un changement organisationnel. Les craintes sont liées à l'anxiété inhérente aux changements, anxiété psychotique, dépressive et de persécution, enracinée dans le moi profond de tout agent organisationnel (comme de tout être humain en général) depuis l'enfance.

## Focus sur les facteurs de contingence

### L'âge

La question implicite de la référence à l'âge est finalement de savoir si « petite organisation de viendra grande » ou pas !

---

<sup>23</sup> E. Jaques, « Death and the Mid-Life Crisis », *International Journal of Psychoanalysis*, vol. 46, 1965, pp. 502-514

<sup>24</sup> E. Jaques, *Requisite Organization*, CasonHall and Co. Publishers, Falls Church, 1988

<sup>25</sup> E. Jaques, « Social-analysis and the Glacier Project », *Human Relations*, vol. XVII, n° 4, 1964

C'est *in fine* le critère essentiel mis en avant par W. H. Starbuck<sup>26</sup> quand il différencie dans un premier temps « croissance » (taille) de « développement » (changement de stade organisationnel du point de vue de l'âge) au regard des motifs de croissance (l'autoréalisation organisationnelle, la prise de risque, le prestige & la sécurité & la stabilité des emplois, la rémunération des dirigeants, la maximisation du profit, la minimisation des coûts, le retour sur investissement, le pouvoir de monopole, la quête de stabilité, la survie, les buts et les résultats) et de ceux du développement (l'efficacité comportementale, les attitudes face au changement, qui le conduit à une typologie entre les jeunes organisations volontaires, les jeunes organisations non volontaires, les vieilles organisations en fonction de la formalisation des processus, la nature des processus d'adaptation). C'est quand il traite des modèles de croissance qu'il est question de structures organisationnelles avec un modèle de type « division cellulaire », les modèles de métamorphose, le feu de paille, les modèles de décision, ce qui ouvre la question de l'efficacité organisationnelle, de l'emploi des managers – *top* et *middle* – selon les fonctions.

### **La taille et les raisonnements en cycle de vie**

G. L. Lippitt & W. H. Schmidt<sup>27</sup> formulent un des premiers modèles de référence du genre. Ils raisonnent sur la base de trois étapes : la naissance (les enjeux organisationnels se posent au regard de la tension « création – survie »), la jeunesse (avec les enjeux de stabilité et de développement) et la maturité (avec les enjeux d'adaptabilité et de contribution à la société).

Toujours au regard de la métaphore biologique en cycle de vie, notons le modèle de L. E. Greiner<sup>28</sup> au regard de cinq phases associées à une période de croissance se terminant par une crise :

- La phase entrepreneuriale : période de créativité durant laquelle l'activité se focalise sur la création et la vente du produit qui prend fin par une crise de *leadership* quand les impératifs organisationnels deviennent trop complexe pour l'entrepreneur ;
- La phase de collectivité avec l'apparition de nombreuses fonctions spécialisées et la recherche d'un équilibre « différenciation - intégration » qui s'achève par une crise d'autonomie au regard d'un blocage en termes de délégation du pouvoir de décision et de contrôle ;
- La phase de délégation du pouvoir de décision qui se termine par une crise de contrôle quand la décentralisation rend les fonctions trop autonomes ;
- La phase de formalisation caractérisée par la mise en place de procédures et de règles de coordination et qui s'achève quand l'excès de formalisation conduit à une crise de bureaucratie ;
- La phase de collaboration caractérisée par la mise en œuvre de groupes autonomes et responsables reposant sur la confiance et qui s'achève par une

---

<sup>26</sup> W. H. Starbuck, « Organizational Growth and Development », in J. G. March (Ed.) *Handbook of Organizations*, Rand McNally & Company, Chicago, 1965

<sup>27</sup> G. L. Lippitt & W. H. Schmidt, « Crises in Developing Organization », *Harvard Business Review*, vol. 45, n° 6, 1967, pp. 102-112

<sup>28</sup> L. E. Greiner, « Evolution and Revolution as Organizations Grow », *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 4, 1972

lorsque ce management consultatif fait reposer des responsabilités trop importantes sur les agents organisationnels conduisant à du surmenage et du stress.

I. Adizes<sup>29</sup> traite la question au regard de la notion de « passages organisationnels » (*organizational passages*) en croisant les deux axes que sont l'âge en abscisse et le profil de comportement organisationnel en ordonnée avec l'usage d'une courbe en cloche de type « cycle de vie » comprenant successivement les phases de naissance, première enfance, démarrage, adolescence, fleur de l'âge, aristocratie, bureaucratie naissante, bureaucratie et éventuellement mort, chacune de ces phases étant assortie de dangers (par exemple enfance et mortalité infantile, démarrage et le piège familial, etc.), ces dangers devant être objet de logiques organisationnelle et managériales *ad hoc*. La question des structures organisationnelles est couplée avec celle du changement.

R. E. Quinn & K. Cameron<sup>30</sup> proposent de raisonner en 4 étapes : celle de la créativité et de l'entrepreneuriat, celle de la collectivité qui se caractérise par une forte implication des agents organisationnels dans la coopération au regard d'un système de communication rapide, celle de la formalisation où règles et procédures deviennent un facteur essentiel de stabilisation, celle d'adaptation où adaptation et innovation vont être encouragées.

R. Phelps & R. Adams & J. Bessant<sup>31</sup> vont proposer la synthèse des modèles existants en notant deux difficultés, le manque de définition de la notion d'étape et le manque de validation empirique des étapes spécifiées dans les différents modèles.

Une autre approche en termes d'interaction « société – structure organisationnelle » a été proposée par A. L. Stinchcombe<sup>32</sup> au regard d'éléments tels que l'effet de la structure sociale sur le taux de création de nouvelles organisations, particulièrement des organisations avec des structures nouvelles, la corrélation dans le temps entre l'invention d'un type d'organisation donné par rapport aux organisations de même structure à ce moment-là, les relations entre les organisations et l'usage de la violence (en particulier politique) dans des sociétés données à un moment donné, l'impact des arrangements organisationnels sur les relations entre classes sociales.

J. Pfeffer & G. R. Salancik<sup>33</sup> mettent en avant la dimension incontournable du contrôle externe issu de l'environnement, la réponse organisationnelle étant construite sur les registres suivants : la maîtrise d'une ressource (possession, contrôle de son accès, de son utilisation, pouvoir de définition des règles d'usage de la ressource). Le contrôle dépend donc de la dépendance de l'usage de la ressource. Pour acquérir les ressources dont elle a besoin, une organisation doit interagir avec son environnement : J. Pfeffer & G. R. Salancik évoquent le « contrôle externe » de l'environnement. La légitimité

---

<sup>29</sup> I Adizes, « Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations », *Organizational Dynamics*, vol. 8, n° 1, Summer 1979, pp. 28-46

<sup>30</sup> R. E. Quinn & K. Cameron, « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence », *Management Science*, vol. 29, n° 1, 1983, pp. 33-51

<sup>31</sup> R. Phelps & R. Adams & J. Bessant, « Life Cycle of Growing Organizations : A Review for Knowledge and Learning », *International Journal of Management Reviews*, vol. 0, n) 1, 2007, pp. 1-30

<sup>32</sup> A. L. Stinchcombe, « Social Structures and Organizations », in J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*, J. G. March (Ed.), Rand McNally & Company, Chicago, 1965

<sup>33</sup> J. Pfeffer & G. R. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New-York, 1978

organisationnelle implique une forme d'approbation par la société afin de lui donner la possibilité d'obtenir les ressources dont elle a besoin pour survivre. Cette question de la légitimité comme étant issue d'un jugement social avait été abordée en 1975 par J. Dowling & J. Pfeffer<sup>34</sup> au regard de trois stratégies de légitimation : la cooptation par intégration d'hommes politiques et de chercheurs universitaires dans les conseils d'administration, la présentation d'objectifs en adéquation avec les attentes de l'environnement et l'identification des produits et des systèmes de production par rapport à ceux d'organisations déjà reconnues.

### Les raisonnements en contingence technologique

J. Woodward<sup>35</sup> classe les technologies par type : la petite série des organisations unitaires, la grande série des organisations de masse, la continuité des organisations en *process* continu, ces types pouvant être comparés en termes de nombre de niveaux de management, d'étendue du contrôle de supervision, de ratio « managers / effectif », de niveaux de compétences des travailleurs et de structure d'ensemble.

J. D. Thomson<sup>36</sup> va élargir les typologies construites sur des perspectives industrielles aux services autour de trois types technologiques : les linéaires (que l'on retrouve dans la production de masse et / ou pour les *process* continus, les médiatrices ou l'on trouve les services et les intensives que l'on retrouve à l'hôpital mais aussi dans les sociétés de *design* industriel et de construction. Ces technologies se définissent par rapport à la nature des *inputs* et des *outputs*, selon la transformation qu'elles opèrent.

C. B. Perrow<sup>37</sup> va construire son analyse à partir du caractère plus ou moins routinier des tâches et de la capacité d'analyse des tâches.

		Variabilité des tâches	
		<i>faible</i>	<i>élevée</i>
Capacité d'analyse	<i>faible</i>	routine	ingénierie
des tâches	<i>élevée</i>	artisanat	absence de routine

Il a également contribué aussi à la conceptualisation des organisations à haute fiabilité (*HRO – High Reliability Organization*) au regard de la question des potentiels catastrophiques suivant les logiques organisationnelles où la matrice de référence met en relations le potentiel catastrophique avec le couplage plus ou moins lâche ou serré pour les organisations qui mettent en œuvre des technologies à haut risque (centrales nucléaires, usines chimiques, etc.)<sup>38</sup>.

<sup>34</sup> J. Dowling & J. Pfeffer, « Organizational Legitimacy : Social Values and Organizational Behaviour », *Pacific Sociological Review*, vol. 18, n° 1, 1975, pp. 122-136

<sup>35</sup> J. Woodward, *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965

<sup>36</sup> J. D. Thomson, *Organizations in Action, Social Sciences Bases of Administrative Theory*, Mc Graw Hill, New-York, 1967

<sup>37</sup> C. Perrow, « A Framework for Comparative Organizational Analysis », *American Sociological Review*, vol. 32, n° 2, 1967, pp. 194-208

<sup>38</sup> C. B. Perrow, *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies*, Princeton University Press, 1984

Il a ainsi mis en avant la notion d'« accident normal » dans la mesure où le fonctionnement de ce type d'organisation tend à rendre les accidents comme étant une situation normale du fait de logiques endogènes liés au « couplage serré » (la « complexité par interaction ») établi par la définition et la mise en œuvre de routines organisationnelles. Ces organisations complexes sont en fait vulnérables du fait même de leur complexité. Il va mettre en avant les notions de « risque élevé » inhérent au fonctionnement même de ces entités, de « défaillance discrète » sans relation(s) claire(s) avec le fonctionnement, de « système redondants » pour établir des procédures alternatives de contrôle. Le « couplage serré » provient d'un système dont le dysfonctionnement d'un composant induit des effets rapides et importants sur les autres et où l'intervention d'un opérateur ne peut qu'empirer les choses en l'absence d'une compréhension suffisante du phénomène. L'« incompréhension » se traduit par le fait que les agents organisationnels n'ont pas conscience que les choses vont mal.

D. F. Abell<sup>39</sup> propose notion de « fenêtre stratégique » (*Strategic Windows*) comme opportunité dans la mesure où l'environnement n'est évolutif du fait de l'interaction entre les différentes dimensions qui le composent et la continue évolution de ces variables. La référence signifie que qu'il s'agit d'un moment limité dans le temps, moment durant lequel vient s'ouvrir une « fenêtre stratégique » en termes d'opportunité de marché (un nouvel espace de marché et une nouvelle demande), d'évolution de secteur au regard d'éléments extérieurs à l'environnement compétitif habituel comme la technologie, les produits et services liés, les canaux de distribution. Les innovateurs sont en fait désavantagés, alors que les suiveurs sautent les obstacles au changement s'ils sont en mesure de dépasser la « myopie *marketing* » (*marketing myopia*) - c'est-à-dire une définition trop étroite de leur marché qui entrave alors leur adaptation à des technologies développées en dehors de leur secteur qui se traduit par un désavantage en termes de connaissances et de compétences. Pour D. F. Abell, il n'existe pas *a priori* d'opportunité à saisir dans l'environnement, mais une succession d'opportunités qui se relayent et qui doivent être appréhendées à un instant précis.

Rappelons l'argument de la « myopie *marketing* » développé par T. Levitt<sup>40</sup> et qui caractérise un modèle d'affaire trop étroit qui manque de compatibilité avec un environnement en évolution rapide du fait de réactions inappropriées liés aux activités actuelles et à l'incapacité d'anticiper les changements.

Dans le contexte de la théorie de la contingence, L. Donaldson<sup>41</sup> a formulé la perspective dite du *Structural Adaptation to Regain Fit (SARFIT)*. Comme dans la logique déterministe des théories de la contingence, SARFIT reconnaît la prééminence à devoir accorder aux facteurs de contingence pour structurer les fondamentaux des éléments de structure organisationnelle au regard d'un processus continu d'adaptation dans une logique déterministe par laquelle les entités organisationnelles contribuent à cette adéquation (ce n'est donc pas une approche de type adaptatif mais bien une approche déterministe).

---

<sup>39</sup> D. F. Abell, « Strategic Windows », *Journal of Marketing*, vol. 21, n° 6, July 1978

<sup>40</sup> T. Levitt, « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, 1960

<sup>41</sup> L. Donaldson, *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge University Press, 1995

## Le modèle évolutionniste de la théorie de l'écologie des populations

Ce modèle a été développé dans les années 1970 (M. T. Hannan & J. Freeman<sup>42</sup> ; H. E. Aldrich<sup>43</sup>) s'appuie sur les principes darwiniens de sélection naturelle. L'écologie des populations remet en question l'hypothèse de l'adaptation de l'organisation à son environnement et considère que c'est l'environnement qui sélectionne les organisations aptes à survivre. L'organisation dépend de son environnement pour sa subsistance, ce qui contraint et forme sa structure<sup>44</sup>. Cette théorie met l'accent également sur les contraintes que l'environnement fait peser sur les organisations et sur leurs faibles marges de manœuvre. Les organisations sont considérées comme une population, elles ont une activité similaire et utilisent leurs ressources de façon comparable. Leur point commun est de connaître le même sort face à des variations de l'environnement. Elles présentent la même vulnérabilité face à l'environnement. Les causes de la survie ou de l'échec d'une organisation sont recherchées dans l'environnement. L'écologie des populations cherche à comprendre les distributions d'organisations à travers les états de l'environnement et les limites qui s'imposent aux structures organisationnelles dans différents environnements. L'écologie des populations offre une explication à la diversité des formes d'organisation du fait de la diversité des environnements. À l'équilibre, une forme d'organisation va correspondre à chaque configuration de l'environnement et lui être adaptée de façon optimale.

M. T. Hannan & J. Freeman (1977) proposent une modélisation en trois étapes du processus de changement à long terme des organisations.

- Étape 1 : la variation. Des variations se produisent dans et entre organisations ou dans et à travers l'environnement ;
- Étape 2 : la sélection. Du fait des variations, des formes différentes d'organisations apparaissent. Si elles sont bien adaptées à l'environnement, elles sont sélectionnées et l'organisation survit ;
- Étape 3 : la rétention. Un mécanisme de rétention enregistre et reproduit une variation sélectionnée positivement.

Ils affirment également que les entreprises spécialisées sont dotées d'un comportement de résilience et donc peuvent faire face facilement à des conditions environnementales incertaines que celles qui sont dites généralistes<sup>45</sup>.

Parmi les limites de la théorie de l'écologie des populations, il est possible de mettre en avant le caractère déterministe, ainsi que la vision réductrice des processus démographiques, c'est-à-dire que les travaux en écologie des populations ont généralement pour but de comprendre l'instabilité qui caractérise les populations d'organisations. De manière spécifique, les différents travaux se sont focalisés sur les entrées et les sorties des entreprises au sein d'une même population. Ils examinent donc le taux de naissance et de mortalité organisationnelle au sein de diverses populations d'organisations. En revanche, ils négligent la partie la plus importante de la vie

---

<sup>42</sup> M. T. Hannan & J. Freeman, « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, n° 82, 1977, pp. 929-64

<sup>43</sup> H. E. Aldrich, *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979

<sup>44</sup> L. Rouleau, *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses de l'Université du Québec, 2007

<sup>45</sup> L. Rouleau, *op. cit.*

organisationnelle à savoir la croissance et la maturité<sup>46</sup>.

Un aspect associé à cette perspective de l'écologie des populations est celui de la coexistence entre des organismes collaboratifs et des organismes parasites (ou pirates) dans une société donnée et à un moment donné, cette tension étant à la fois fondatrice de la survie de certains d'entre eux et de la vocation des « parasites » à faire évoluer le social aussi bien dans le sens de leurs intérêts que dans celui d'une réponse autoritaire à leur parasitisme. On entre alors dans les limites qui valent entre l'illégal et l'illégitime.

### **Focus sur la contingence au regard du modèle de S. P. Sethi<sup>47</sup>**

S. P. Sethi appréhende le comportement des organisations à travers trois formes de comportement : le comportement réglementaire (respect des contraintes réglementaires, transparence informationnelle, etc.), le comportement socialement responsable (réponse aux différentes obligations sociales - les organisations déploient des stratégies qui prennent en considération les conséquences de leurs actions sur la société) et le comportement proactif (anticipation et planification des besoins sociaux). Les organisations s'engagent dans un processus long à plaider pour des comportements éthiques au-delà de leurs intérêts économiques.

Il propose huit catégories : la quête de légitimité, la responsabilité sociétale des actions des organisations, les solutions aux pressions institutionnelles, la philanthropie, les actions politiques et législatives, les activités relatives aux actions gouvernementales, les stratégies opérationnelles, et les normes éthiques.

Selon l'analyse de cet auteur, une organisation peut adopter un comportement selon les réponses apportées aux pressions institutionnelles avec :

- La discrétion. L'organisation va adopter un profil public discret, elle conteste tout dysfonctionnement et ne communique ses informations que s'il y a une coercition ;
- La conciliation. L'organisation reconnaît sa responsabilité envers certains dysfonctionnements provoqués par ses actions passées, et accepte de résoudre ses défaillances en adoptant une attitude conciliante. En d'autres termes, elle accepte de communiquer ses informations d'une façon plus libre que la première ;
- La réactivité. L'organisation s'ouvre à des discussions avec ses parties prenantes, elle accepte d'être évaluée par des agents externes et divulgue ses informations en public.

Il souligne que ces critères ne sont pas exhaustifs.

### **Focus sur la contingence au travers du modèle de T. J. Rowley<sup>48</sup>**

---

<sup>46</sup> J. Rojot, *Théorie des organisations*, Editions Eska, Paris, 2005

<sup>47</sup> S. P. Sethi, « Dimensions of Corporate Social Responsibility », *California Management Review*, vol. 17, n° 58, 1975

<sup>48</sup> T. J. Rowley, « Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, 1997, pp. 887-910

Ce modèle propose deux variables explicatives du comportement des organisations face aux pressions des différentes parties prenantes. Ces variables sont : la densité du réseau des parties prenantes et la place de l'organisation en question au sein de ce réseau. Cependant, comme la théorie des parties prenantes s'intéresse aux relations individuelles de l'organisation avec ses parties prenantes, T. J. Rowel juge cette théorie incomplète car elle ne prend pas en compte le facteur de prédiction des réponses des organisations.

Par conséquent, selon T. J. Rowley, pour appréhender le comportement d'une organisation face aux pressions des parties prenantes, il convient de déterminer la densité du réseau et la position de l'organisation au sein de celui-ci.

T. J. Rowley émet six conjectures théoriques, les deux premières exprimant l'influence des variables identifiées sur le comportement des organisations :

- Conjecture théorique 1. Plus la densité d'un réseau de parties prenantes est élevée, plus la capacité des parties prenantes à contraindre l'organisation est forte ;
- Conjecture théorique 2. Plus la position de l'organisation en question est centrale, plus sa capacité à résister aux pressions des parties prenantes est forte.

Les quatre autres conjectures théoriques formulées sont issues des différents croisements des deux premières. Elles expriment les différents comportements que les organisations adoptent en fonction de la densité du réseau des parties prenantes et de la position de l'organisation au sein de ce réseau.

- Conjecture théorique 3. Un environnement d'une densité élevée de parties prenantes et d'une organisation très centralisée, celle-ci adoptera un rôle conciliateur et optera pour la négociation avec ses parties prenantes. Cette conjecture exprime d'une part, que les parties prenantes sont en mesure de contraindre l'organisation à respecter les normes, d'autre part, qu'une organisation est capable de faire preuve d'un comportement de résilience face aux pressions de ses parties prenantes. En d'autres termes, l'organisation en question et les parties prenantes possèdent un pouvoir d'influence mutuel qui pousse les organisations à négocier dans le but de trouver des solutions qui donnent une satisfaction à l'ensemble des acteurs.
- Conjecture théorique 4. Dans un environnement caractérisé par une faible densité de parties prenantes et une centralité d'un niveau élevé, l'organisation adopte un comportement de commandant et contrôle l'ensemble des attentes des parties prenantes. En l'occurrence, les parties prenantes sont en position de faiblesse et partant, dans l'incapacité d'élaborer des normes partagées et d'exercer des pressions sur l'organisation concernée. En revanche, cette dernière est dans une position de forte centralité, ce qui lui procure un pouvoir sur ses parties prenantes et un contrôle de toute action formulée par ces dernières.
- Conjecture théorique 5. Avec un environnement caractérisé par une forte densité de parties prenantes et avec une organisation de niveau faible de centralité, l'organisation concernée adopte un comportement de subordonné et cherche à se conformer aux attentes des parties prenantes. La structure du réseau des parties prenantes possède une forte capacité de construction de normes, d'influence également sur l'organisation. Cette dernière, vu sa place sur le réseau, est dans l'obligation de respecter les attentes et les normes qui lui sont demandées.
- Conjecture théorique 6. Dans un environnement caractérisé par une faible densité de parties prenantes et une organisation avec une faible centralité.

L'organisation adopte un rôle solitaire et essaie d'éviter les pressions de ses parties prenantes. Cette dernière conjecture décrit d'une part, une organisation qui n'a pas les moyens d'influencer les normes, d'autre part, une organisation peu confrontée à des pressions institutionnelles car elle a très peu de relations avec les acteurs institutionnels. En d'autres termes, elle est isolée du réseau social.

T. J. Rowley propose quatre types de comportements que les organisations adoptent face aux pressions institutionnelles, comportements fortement liés à la densité du réseau des parties prenantes et à la position de l'organisation concernée au sein de ce réseau.

Les apports de T. J. Rowley conduisent à penser que le modèle de S. P. Sethi<sup>49</sup> décrit le comportement organisationnel comme plus au moins réactif aux pressions institutionnelles.

En revanche, les contributions de C. Oliver<sup>50</sup> détaillent les différents comportements possibles dans un milieu institutionnel et les conditions qui amènent les organisations à résister à l'institutionnalisation. La conformité n'est ni inévitable, ni invariable. En déterminant le degré de conciliation entre les intérêts de l'organisation et les contraintes institutionnelles, et en évaluant la disposition des organisations à adopter l'un ou l'autre de ces comportements, il est possible d'obtenir un modèle efficace de prédiction des comportements des organisations face aux pressions institutionnelles. Le modèle de T. J. Rowley approfondit les travaux de C. Oliver tout en associant la théorie des parties prenantes. Il met en avant les interactions entre les parties prenantes pour expliquer l'influence qu'elles ont sur l'organisation et son comportement.

On peut ainsi en déduire que les organisations semblent s'adapter aux pressions institutionnelles selon deux modalités : la réaction ou la proaction. Aussi, certaines organisations réagissent aux pressions qui s'exercent sur elles, en optant pour la résilience ou en les évitant. D'autres organisations anticipent ces exigences et adoptent un comportement proactif.

## **Les organisations à haute fiabilité**

Avec la fiabilité organisationnelle, il est question de construire une autre généricité organisationnelle, orthogonale avec l'efficacité. Au regard des « oublis » dont il est question dans l'introduction de cet ouvrage, il est intéressant de souligner combien la focalisation des logiques organisationnelles vers l'efficacité occulte le thème de la fiabilité, comme si ce dont il est question avec elle venait entraver la quête de l'efficacité alors que c'est le raisonnement en dialogique parallèle qui s'impose ici, l'organisation se devant d'être efficace sur un registre et fiable sur un autre, certaines d'entre elles se devant d'ailleurs avant tout d'être fiables.

A l'effort canalisé vers l'obtention des gains de productivité correspondrait le confort orienté vers la sécurité mais il s'agit bien d'un horizon (tout comme pour la rentabilité

---

<sup>49</sup> S. P. Sethi, « Dimensions of Corporate Social Responsibility », *California Management Review*, vol. 17, n° 58, 1975

<sup>50</sup> C. Oliver, « Strategic Responses to Institutional Process », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, 1991, pp. 145-179

d'ailleurs). La fiabilité est une question d'organisation à part entière. Comme l'indique M. Bourrier<sup>51</sup>, « *la fiabilité organisationnelle concerne l'étude des conditions organisationnelles permettant à un système organisé complexe de maintenir des niveaux de fiabilité compatibles à la fois avec les exigences de sécurité et les exigences économiques* ». Elle concerne un ensemble d'objets organisationnels hétéroclites venant « faire système ». Dans le vocabulaire des sociologues, il y est question de compromis, d'adaptation, de récupération, d'ingéniosité, de bricolage, d'arrangements, d'appropriation, de stratégie, de régulation conjointe voire de surhomme et de héros. Il y aurait ainsi une forme d'infiabilité originelle de l'organisation, donc des organisations toujours en quête forcée d'une fiabilité au regard de contingences. Avec la fiabilité organisationnelle, il s'agit de lier le champ de l'efficacité économique avec celui de la sûreté et de la sécurité. Il s'agit aussi de s'intéresser au fonctionnement inhabituel.

La fiabilité organisationnelle vise à éviter la désorganisation, figure duale en quelque sorte de l'organisation, venant mettre en exergue l'importance des routines organisationnelles. La désorganisation va offrir un cadre permettant d'approcher les changements survenus et indiquer les réaménagements possibles des routines organisationnelles, réaménagements indiquant les contours d'un autre changement. Mais on se situe aussi sur une perspective qui déborde des routines organisationnelles *stricto sensu* pour viser aussi l'ordre et la discipline comme réponses possibles à la désorganisation. L'aspect protocolaire de la quête de la fiabilité organisationnelle sera ainsi plus de l'ordre de la discipline que de celui des protocoles industriels et managériaux.

Les catégories de compréhension de la fiabilité organisationnelle datent de la décennie 70 quand M. Landau<sup>52</sup> défendait les vertus cachées de la redondance face aux critiques adressées à l'inefficacité de l'administration publique américaine. On constate d'abord que cette idée de fiabilité organisationnelle se positionne au regard de celle d'efficacité qui fait de la capacité à réaliser un objectif avec économie des ressources une fin en soi. Les structures dupliquées, redondantes, se chevauchant seraient sources de fiabilité organisationnelle et d'efficacité. M. Landau adresse ainsi, avant la lettre, une critique au *lean management*. T. R. La Porte<sup>53</sup> et K. E. Weick<sup>54</sup> reprendront cette idée en substituant le terme de haute fiabilité et celui d'efficacité pour répondre aux exigences à la fois de disponibilité de service et de fiabilité au regard de la probabilité d'accident majeur. Ce sont sur ces éléments-là que repose toute la thématique de la *High Reliability Organization* (HRO). Cette problématique se distingue, soulignons-le une nouvelle fois, de celles de l'efficacité. Elle se distingue aussi des catégories actuelles de la qualité qui, elles aussi, sont aujourd'hui profondément marquées par la thématique de l'efficacité. Cette tension entre « qualité – efficacité – fiabilité » est d'ailleurs constitutive de toute l'ambiguïté du *New Public Management*.

---

<sup>51</sup> M. Bourrier, « La fiabilité est une question d'organisation », in M. Bourrier (Ed.), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Série « Risques Collectifs et Situations de Crise », Paris, 2001

<sup>52</sup> M. Landau, « Redundancy, Rationality and the Problem of Duplication and Overlap », *Public Administration Review*, n° 39, 1979, p. 148-156

<sup>53</sup> T. R. LaPorte, « Fiabilité et légitimité soutenable », in M. Bourrier (Ed.), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris, 2001, p. 71-106

<sup>54</sup> K. E. Weick, « Organizational Culture as a Source of High Reliability », *California Management Review*, n° 29, 1987, p. 112-127

C'est ainsi que la HRO est devenue objet de recherche quand, à partir de 1984, R. Todd, venu de la psychologie, T. R. La Porte, venu des sciences politiques et de la sociologie des organisations, K. H. Roberts, G. I. Rochlin, venus des sciences et des techniques ont créé ce groupe à l'Université de Berkeley avant d'accueillir P. Schuman, D.M. Rousseau et K. E. Weick. Les premiers travaux ont buté sur l'étroitesse des références en sciences de gestion quand il s'agit de s'intéresser à des organisations en très fortes interdépendances avec leur environnement et gérant des dispositifs techniques particulièrement complexes (exemple : un porte-avions). C'est ce qui a conduit à une nécessaire créativité conceptuelle : *stewardship* (suivi responsable), *resource dependency* (dépendance des moyens), *risk mitigation* (structuration des stratégies de réduction des erreurs et des risques), *heedfulness* (attitude de prévenance), *mindful attention* (attention). Les auteurs du domaine parlent de travaux de déconstruction de la sécurité et de la sûreté dans les organisations, au-delà des questions de culture organisationnelle. La référence à la « culture sûreté » serait marquée par une double angoisse liée à la complexité des systèmes et aux limites de capacités et de performance des agents (T. R. LaPorte<sup>55</sup>) et la limite des protocoles pour une vision constructiviste du risque comprenant à la fois des éléments « objectifs » et des éléments perceptifs, quand la sécurité et les routines deviennent à la fois des « bonnes » et des « mauvaises » habitudes (le facteur durée importe donc).

La thématique des HRO vise les activités qui ne peuvent cesser du type « gestion des déchets nucléaires », « fourniture en eau » par exemple, activités qui réclament une gestion perpétuelle, c'est-à-dire permettre des évolutions techniques et organisationnelles tout en restant fidèle à la mission d'origine, mais en empêchant toute modalité qui remettrait en cause le niveau de fiabilité et de sécurité déjà atteint. Pour ce faire, de telles organisations devraient s'assurer en permanence que le public les perçoit comme fidèles aux engagements pris et qu'elles sont capables de le garantir (forme de concrétisation de l'*accountability* et de la transparence). Des formes telles que l'engagement répété, des figures charismatiques porteuses de ce message, la mise en place de groupes de pression de type *public watching*, l'intégration de normes institutionnelles dans les contrats de travail, les contrats de sous-traitance, des programmes de formation dédiés au respect des engagements, etc. devraient les caractériser. T. R. LaPorte pose en particulier la question de la conception de telles organisations pour que les autorités de sûreté représentant le public puissent les contrôler le plus largement et le plus facilement possible, ce qui, à ses yeux, devrait diminuer l'opposition du public à ces activités. Il s'agit donc d'une autre lecture des organisations « hommes – machines » qui, à défaut de viser la place de l'homme dans ces organisations, le vise comme objet de leur activité. C'est ce qui vient rendre les questions organisationnelles les concernant tout à fait spécifiques. Paradoxalement, ce sont en effet les organisations les plus dangereuses qui connaissent le moins d'accidents.

L'autre courant de pensée applicable aux HRO vient de C. Perrow<sup>56</sup> au travers de ses concepts de « défaillance organisationnelle » et d'« accident normal » où il relie les caractéristiques des technologies employées dans les organisations et mises en place en

---

<sup>55</sup> T. R. LaPorte, « High Reliability Organizations: Unlikely Demanding, and at Risk », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 4, n° 2, June 1996

<sup>56</sup> C. Perrow, « The Limits of Safety : The Enhancement of a Theory of Accidents », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1994, n° 2, pp. 212-220

s'affranchissant des analyses comportementales en termes d'erreur humaine, sans pourtant éviter de se confronter à des phénomènes tels que « la normalisation de la déviance » et ses justifications (D. Vaughan<sup>57</sup>) ou les « violations nécessaires » (J. Reason *et al.*<sup>58</sup>) comme production normale des situations organisationnelles. Pour C. Perrow, dès qu'il y a violation de procédure, on ne peut que parler d'« accident normal » car il ne s'intéresse pas aux raisons conduisant les agents à les transgresser ou encore on peut dire qu'il considère la reconnaissance de la transgression comme quelque chose d'inhérent même à la substance organisationnelle. Une HRO est, pour lui, une situation organisationnelle de type sociotechnique qui échappe à la « défaillance organisationnelle » du fait de la minimisation des « accidents normaux » dont les origines se trouvent dans la déclinaison organisationnelle des technologies employées malgré leur degré élevé de complexité. La perspective y est donc d'ordre structurel et du domaine des procédures en remarquant que l'accroissement de la fiabilité par la multiplication des redondances peut paradoxalement rendre le système moins fiable en multipliant les sources d'interactions inattendues. Il prône ainsi la centralisation du contrôle et de la coordination.

Pour leur part, les auteurs européens mettent l'accent, pour ce qui concerne la quête d'une fiabilité organisationnelle, sur l'importance des « bricolages ordinaires » (par exemple, R. Amalberti<sup>59</sup>, F. Osty & M. Uhalde<sup>60</sup>). Comme dans la « théorie des accidents normaux », cette perspective cherche à identifier les circonstances organisationnelles et managériales de la naissance des accidents et de leur transformation en crise (dans la perspective des « empilements ») d'où l'idée de la recherche des facteurs aggravants. Ces travaux auront plutôt tendance à prôner la décentralisation de la coordination et du contrôle.

Comme le souligne M. Bourrier, il y aurait donc d'une part les travaux européens qui butent sur la non-reconnaissance des catégories de la conception des organisations dans la mesure où l'essentiel se passerait ailleurs et de l'autre, une conception anglo-américaine qui s'est relativement passée d'une connaissance fine des agents. Il semblerait manquer une sociologie de l'erreur. Les psychologues et les ergonomes (J. Reason<sup>61</sup>) ont cherché à identifier les erreurs (lapses, ratés, fautes, etc.) en fonction des activités cognitives (*skills, rules, knowledge*, etc.) alors que les sociologues du travail ou des organisations n'ont pas abordé ce problème, n'offrant pas d'analyse de repérage des catégories organisationnelles pouvant ou non favoriser l'erreur à l'exception de K. E. Weick<sup>62</sup>. Ce dernier distingue une typologie des erreurs d'une typologie des sources d'erreurs avec l'*error of commission* (ajouter quelque chose là où il ne fallait rien faire), l'*error of omission* (oubli de quelque chose qui aurait dû être fait) et l'*error of rendition*

---

<sup>57</sup> D. Vaughan, « The Dark Side of Organizations », *Annual Review of Sociology*, 1999, n° 25, pp. 271-305

<sup>58</sup> J. Reason & D. Parker & R. Lawton & C. Pollock, « Organizational Controls and the Varieties of Rule-Related Behaviour, Risk in Organizational Settings », ESRC Risk and Human Behaviour Program, University of New York, Heslington, *Papers of ESRC, Economic and Social Research Council*, 1994

<sup>59</sup> R. Amalberti, *La conduite des systèmes à risque*, PUF, collection « Le travail humain », Paris, 1996

<sup>60</sup> F. Osty & M. Uhalde, « La régulation sociale en centrale nucléaire en exploitation, les conditions sociales de l'extension des centrales deux tranches : le cas de Flamanville », *Travaux sociologiques du LSCI*, n° 26, IRESO, Paris, 1993

<sup>61</sup> J. Reason, *L'erreur humaine*, PUF collection « Le travail humain », Paris, 1993 (Ed. originale : 1991)

<sup>62</sup> K. Weick, *op. cit.*

(mauvaise représentation d'une situation). M. Landau & R. Stout<sup>63</sup> distinguent entre les erreurs de type I (faire quelque chose qu'il ne fallait pas et qui conduit au désastre) et les erreurs de type II (ne rien faire alors qu'il était possible de faire quelque chose, ce qui conduit à un gâchis de ressources) et la tension qui opère entre les deux.

K. E. Weick met également en avant l'importance de la référence au groupe plutôt qu'à l'organisation en soutenant que la fiabilité résulte d'une tension entre rigidité et flexibilité par des groupes qui gèrent les situations avec des marges d'erreurs minimales malgré le danger, que la situation soit normale ou dégradée. Il prône la perspective d'une fiabilité dynamique et non simplement statique, c'est-à-dire ancrée dans des procédures. Cette perspective est profondément influencée sur ses apports en termes de construction du sens par association avec la surprise, l'inattendu et la suspension d'une continuité des événements. Les HRO devraient ainsi développer les caractéristiques propres à favoriser les moments catalyseurs de la construction du sens. Des réponses telles que celles qui peuvent être apportées en termes de surcharge d'information (qui invite les agents à comprendre pour prendre des raccourcis), de complexité (qui accroît l'incertitude) et de turbulence (pour gérer de l'inattendu en permanence) y tiennent une place importante. La fiabilité en situation normale se traduit ainsi par la mise en place d'une logique de vigilance collective, lieu d'apprentissage organisationnel qui permette au groupe de définir les erreurs et les menaces. Pour K. E. Weick, l'écart entre la complexité cognitive des individus et la complexité technologique des systèmes peut être compensé en maintenant un niveau suffisant de variété requise dans les composantes cognitives des individus. Pour lui, aucun système de détection ne peut contrôler un *input* plus compliqué que lui. Il faut aussi des marges de manoeuvre pour y répondre. Une organisation fiable doit donc développer les procédures formelles et informelles qui permettent de détecter et d'anticiper les erreurs potentielles. Il s'agit aussi d'éviter la mise en place de système de réduction des interprétations vers des interprétations simplifiées (la variété requise). Les agents doivent enfin être en permanence sensibles à leurs contextes opérationnels. Une HRO doit ainsi être capable de se transformer en « anarchie organisée ». La fiabilité en situation dégradée repose sur la notion de résilience organisationnelle (ou flexibilité radicale) qui se caractérise à la fois par une capacité à résister aux chocs mais aussi à les éviter car ces chocs agissent en tant que destructeurs de sens. Le bricolage (pour éviter la référence à des comportements acquis du passé car inadéquats), les changements de rôles (qui stimulent l'importance de la référence à l'identité et aux processus d'identification – qui doivent donc exister), le respect mutuel (qui favorise l'expression de la « sagesse pratique ») seraient à l'origine de cette résilience organisationnelle. La résilience trouve donc son origine dans les interactions humaines. Il faut soigneusement distinguer cette perspective de celle de la résilience vue au sens large.

Le concept large de résilience évoque l'idée de quelque chose qui résiste aux pressions sans trop se déformer tout en pouvant retrouver sa forme d'origine. C'est aujourd'hui le mot au travers duquel il est question de flexibilité dans la perspective de favoriser l'adaptation sociale. Né de la psychologie sociale américaine<sup>64</sup>, il aurait tendance à

---

<sup>63</sup> M. Landau & R. Stout, « To Manage is not to Control : Or the Folly of Type II Errors », *Public Administration Review*, n° 39, 1979, p. 148-156

<sup>64</sup> J. Segal, *Winning Life's Toughest Battles – Roots of the Human Resilience*, Mac Graw Hill, New York, 1986 – J. E. Anthony & B. J. Cohler, *The Invulnerable Child*, Guilford Press, New York, 1987 – R. Poletti & B. Dobbs, *La résilience – Cultiver l'art de rebondir*, Odile Jacob, Paris, 2003

exprimer que ceux qui sont résilients s'adapteront alors que les autres devront avoir recours au psychologue... Pour S. Tisseron<sup>65</sup> pourtant, le mot de résilience est d'abord ambigu car « *il masque le caractère toujours extrêmement fragile des défenses développées pour faire face aux traumatismes* » ainsi que leur variété. Mais il indique surtout le projet d'aménager les traumatismes qui profitent à la fois aux individus qui les génèrent et de valoriser ceux qui rebondissent aux dépens de ceux qui les entourent. Avec la résilience, l'adaptation sociale se trouve érigée en vertu...

Contrairement aux autres travaux, K. E. Weick met aussi en avant les logiques de *slack* organisationnel. Les agents ont un rôle actif (et non passif comme dans les autres perspectives) pour reprendre les catégories qu'il a forgé en termes de systèmes d'information<sup>66</sup>. Il ne s'agit donc pas seulement d'un problème de structure mais aussi de structuration (l'*organizing* et non l'organisation), d'où l'importance de la construction de sens (*sensemaking*<sup>67</sup>) et non pas seulement de l'instrumentation. Gestion de crise et action collective vont de pair car il faut être capable d'improviser (où l'on retrouve d'ailleurs la définition première de la flexibilité : Etre flexible, c'est pouvoir varier à volonté en fonction des besoins (cf. le dictionnaire Larousse). Improvisation, fluidité et *in fine* flexibilité se trouvent ici couplées avec la fiabilité pour lui donner vie.

C'est ce qui conduit M. Bourrier à plaider à la fois pour une approche multidisciplinaire et une conciliation entre les points de vues européen et anglo-américains. Pour sa part, C. Roux-Dufort<sup>68</sup> souligne que l'idée qui sous-tend la logique des HRO est qu'elles sont simultanément capables de maintenir des routines invariantes et de faire face à des fluctuations inattendues pour éviter les catastrophes, cette simultanéité venant constituer le paradoxe de la fiabilité qui joue de pair avec la performance. On pourrait presque parler de modèle radical de la flexibilité. Il propose de synthétiser la littérature correspondante au regard de trois courants : l'« Ecole des HRO », la « théorie des accidents normaux » et le « courant de la gestion des crises ». Avec l'« Ecole des HRO », il s'agit d'identifier les facteurs de fiabilité qui, en situation normale, garantissent la non production d'erreurs catastrophiques (ou inversement). Des éléments sont alors mis en avant tels que la centralisation de la décision, la présence de canaux de communication multiples, la mise en place de procédures d'analyse des accidents, les redondances dans le personnel et les installations, l'existence de plans d'urgence de gestion des crises, une formation et un entraînement réguliers (avec des simulations), des systèmes de motivation et de récompenses spécifiques et l'utilisation des récits et des mythes dans la socialisation des nouveaux arrivés. L'« Ecole des HRO » se focalise sur ce qui fait qu'il y a fiabilité tandis que les deux autres se focalisent sur ce qui conduit à l'accident (la complexité de la technologie dans la « théorie des accidents normaux » et les aspects humains, organisationnels et managériaux pour le « courant de la gestion de crise »). Les deux premiers courants se focalisent sur des organisations à haut risque (d'où la nécessité d'une haute fiabilité) tandis que la troisième se focalise sur des organisations « normales ». Il y a donc, dans les deux cas, un problème

---

<sup>65</sup> S. Tisseron, « « Résilience » ou la lutte pour la vie », *Le Monde Diplomatique*, Août 2003

<sup>66</sup> R. L. Daft & K. E. Weick, « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, n° 9, 1984

<sup>67</sup> K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995

<sup>68</sup> C. Roux-Dufort, « La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle », in B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action – K. E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, collection « Institut Vital-Roux », Paris, 2003, p. 139-157

d'analyse, de conceptualisation et de généralisation. L'« Ecole des HRO » offre la perspective de la compréhension du fonctionnement normal des HRO. La « théorie des accidents normaux » offre la possibilité de comprendre les échecs systémiques d'un point de vue organisationnel. Le « courant de la gestion de crise » met l'accent sur les facteurs d'affaiblissement de la fiabilité organisationnelle. Le choix entre la perspective organisationnelle (les deux premières écoles) et la perspective plutôt inter-organisationnelle (la troisième) n'est pas neutre non plus sur l'objet de l'analyse. Bien, sûr, les concepts ont circulé dans le temps d'une perspective à l'autre. L'antériorité de la « théorie des accidents normaux » a ainsi fourni le concept de « couplage étroit » (l'idée d'irréversibilité des erreurs) à le « courant de la gestion de crise ».

C'est ainsi que N. Levenson & N. Dulac & K. Marais & J. Carroll<sup>69</sup> mettent en avant la controverse concernant les HRO en différenciant la NAT (*Normal Accident Theory*) initiée par C. Perrow de la HROs (*High Reliability Organizations*) de R. T. LaPorte, K. E. Weick, etc. La NAT repose sur l'argument de la complexité d'interaction qui émerge en association avec les couplages forts des systèmes techniques où des incidents minimes sont la face émergée d'une vulnérabilité et où les accidents sont une manifestation normale du fonctionnement de tels systèmes. Le risque est alors conçu comme la combinaison entre la probabilité d'occurrence d'un événement et ses conséquences, occultant ainsi la notion de danger. Une autre critique est celle de la trop grande simplification de la structure technique qui ne différencie pas les différents types de complexité et de couplage, généralisant des propos à tous les secteurs industriels en établissant une confusion entre dimension scientifique et dimension technologique. La réponse repose sur la mise en œuvre de redondances alors même que ces redondances introduisent de la complexité et donc du risque (thématique de la sûreté). La perspective des HROs est celle de la socialisation au regard de comportement et d'attitudes appropriées dans un contexte où les accidents sont finalement assez rares (thématique de la fiabilité organisationnelle). Les limites de cette conception proviennent de ses présupposés : les agents organisationnels auraient une connaissance parfaite des dimensions techniques des opérations, ce qui ne vaut éventuellement que dans le contexte de systèmes techniques relativement stables. Ceci conduit à une tension entre le désir de maintenir un contexte de risque faible et celui d'introduire des changements pour remplir d'autres objectifs tel que celui de l'augmentation de la productivité. La comparaison entre les deux perspectives serait donc inappropriée dans la mesure où ce n'est pas la question de la redondance qui compte dans la seconde perspective. De façon plus générale, sûreté et fiabilité ne peuvent être confondues : un système peut être fiable et dangereux et un système sûr peut être non fiable, la fiabilité étant liée à la probabilité de comportement requis de chacun des composants et la sûreté étant liée au degré de liberté laissé aux agents organisationnels face à un accident. La sûreté résulte de la propriété d'un système et non de l'agrégation de la sûreté de ses composants. Une issue possible serait dans une approche « *top – down* » de type « système de la sûreté »<sup>70</sup> qui reconnaît que la sûreté est une dimension émergente de type holiste (technique, organisationnelle et sociale) et non la résultante « *bottom – up* » de la sûreté

---

<sup>69</sup> N. Levenson & N. Dulac & K. Marais & J. Carroll, « Moving Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations : A Systems Approach to Safety in Complex Systems », *Organization Studies*, vol. 30, n° 2 & 3, 2009, pp. 227-249

<sup>70</sup> J. Rasmussen, « Risk Management in a Dynamic Society : a Modelling Problem », *Safety Science*, vol. 27, n° 2 & 3, 1997, pp. 183-213

N. G. Leveson, « New Accident Model for Engineering Safer Systems », *Safety Science*, vol. 42, n° 4, 2004, pp. 237-270

des composants en mettant en avant la dimension majeure d'une approche de la sécurité par les structures. L'environnement opérationnel y joue un rôle essentiel compte tenu d'une dimension processuelle liée aux changements de la structure de contrôle dans le temps, les changements multipliant les occurrences d'accidents.

Rappelons, à titre de synthèse, les trois perspectives des HRO ont été proposées par M. Bourrier<sup>71</sup> à savoir, la vision humaniste, la vision systémique et la vision contingente de la fiabilité.

<b>Perspectives des HRO</b>	<b>Propriétés substantielles</b>	<b>Pratiques observées sur le terrain relevant de la dialectique ordre – désordre</b>
<p><b>Vision humaniste</b></p> <p>La fiabilité est d'abord et avant tout le fait d'individus</p>	<p>La fiabilité d'un système est jugée à l'aune des ajustements pratiqués par les acteurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratiques d'ajustement des agents d'escale dans la conduite des activités ;</li> <li>- Répartition informelle des tâches à accomplir ;</li> <li>- Hyper-vigilance des agents lors de certains moments clés des opérations ;</li> <li>- Transbordement de voyageurs.</li> </ul>
<p><b>Vision systémique</b></p> <p>La fiabilité est inatteignable par les moyens offerts par l'organisation</p>	<p>Les organisations comme « systèmes ouverts » possèdent des propriétés spécifiques qui sont les vecteurs de leur infaillibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La présence d'interactions complexes ;</li> <li>- Le caractère particulier du couplage technologie et organisation du travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs d'affichage des trains au départ ;</li> <li>- Système complexe, fortement couplé : problèmes de coordination entre les métiers (PRS - COE - Agents d'escale - Conducteurs) ;</li> <li>- Absence de conducteur dans quelques trains affichés au départ.</li> </ul>

<sup>71</sup> M. Bourrier, *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, collection « Risques collectifs et situations de crise », Paris, 2001  
Yvon PESQUEUX

Perspectives des HRO	Propriétés substantielles	Pratiques observées sur le terrain relevant de la dialectique ordre – désordre
<p><b>Vision contingente</b></p> <p>La fiabilité résulte d'un couplage réussi entre une organisation et son environnement</p>	<p>Les HRO sont le fruit d'une bonne adaptation entre les demandes extérieures et la structuration des unités de l'organisation en retour.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visibilité et communication accrue en situation de perturbations vis-à-vis des voyageurs ;</li> <li>- Présence d'agents d'escale temporaires pour les autorisations de départ ;</li> <li>- Mise en place du dispositif gilets rouges, volontaires de l'information ;</li> <li>- Mise en place du dispositif gilets oranges, gestionnaires des flux voyageurs ;</li> <li>- Absence de contrôle en période de fortes perturbations ;</li> <li>- Distribution de plateaux repas, café eau.</li> </ul>

## Focus sur le concept de *mindfulness*

Afin de mieux saisir les particularités des organisations à haute fiabilité, K. E. Weick met l'accent sur l'observation attentive de la façon dont les processus cognitifs interagissent au service de la découverte et de la correction des erreurs et propose de qualifier ces capacités organisationnelles de *mindfulness*, c'est-à-dire ce qui relève d'une prise de conscience induite par les préoccupations spécifiques des organisations à haute fiabilité sujettes aux catastrophes, tout ce qui favorise la construction, la découverte et la réparation d'événements inattendus, susceptibles d'aggravation.

E. J. Langer<sup>72</sup>, met en avant que le *mindfulness* s'exprime selon trois manières : par différenciation active et affinement des catégories et distinctions existantes ; par l'élaboration de nouvelles catégories discontinues des flux continus d'événements qui découlent des activités effectuées ; par une appréciation plus nuancée du contexte et la recherche de méthodes alternatives pour y faire face.

K. E. Weick & K. M. Sutcliffe<sup>73</sup> se basent ainsi sur ce modèle et l'étendent au niveau du groupe en y ajoutant les cinq processus cognitifs suivants : la préoccupation pour la défaillance (*preoccupation with failure*), la réticence à simplifier les interprétations

<sup>72</sup> E. J. Langer, « Minding Matters: The Consequences of Mindlessness-Mindfulness », in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social psychology*, 1989, vol. 22, 1989, pp. 137-173

<sup>73</sup> K. E. Weick & K. M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001

(*reluctance to simplify*), la sensibilité aux opérations (*sensitivity to operations*), l'engagement à la résilience (*commitment to resilience*) et le manque de spécification des structures et donc le respect de l'expertise (*underspecification of structures*).

Partant du principe que les HRO « *pratiquent une forme d'organisation (organizing) qui d'une part, réduit la brutalité des crises et d'autre part, accélère les processus de récupération* », ils proposent des principes d'anticipation (reflet de la première caractéristique) et des principes d'endiguement (reflet de la seconde caractéristique). Les trois principes d'anticipation correspondent à la préoccupation pour la défaillance, la réticence à simplifier les interprétations et la sensibilité aux opérations. Les deux principes d'endiguement correspondent à l'engagement à la résilience et le respect de l'expertise. Ces principes participent à la formulation du *mindfulness* qui permet à l'organisation de repérer les singularités qui ralentissent la vitesse à laquelle les détails sont normalisés.

L'établissement des principes d'anticipation repose sur les hypothèses suivantes : « *le développement graduel et interconnecté d'événements inattendus envoie des signaux faibles ; la valeur de diagnostic des signaux faibles est perdue quand les détails sont noyés dans des catégories grossières et générales ; les plans et les projets reflètent des intentions qui sont rationnelles mais conçues hors contexte et ne peuvent être mis en oeuvre que si une rationalité sensible au contexte leur est appliquée* » (pp. 63-64).

Les deux principes d'endiguement reposent sur le constat que « *la marque de fabrique d'une HRO n'est pas qu'elle est dépourvue d'erreur mais que les erreurs ne l'endommagent pas* » (p. 21).

## **Focus sur l'erreur humaine et l'apport de J. Reason**

L'erreur peut être considérée comme une des catégories du risque. Elle en constitue l'enracinement ergonomique. C'est à partir de l'ouvrage de J. Reason<sup>74</sup> qu'en sera menée l'analyse. Il faut au préalable souligner l'aspect symbolique de la référence à l'erreur à partir d'accidents (*Three Miles Island, Challenger, etc.*) et la dimension principielle (le droit à l'erreur).

En 1987, à la suite de l'accident nucléaire de Tchernobyl, il publie *The Chernobyl Errors*, qui fera partie des études de cas sur les « erreurs latentes » contenues dans les décisions de gestion prises en amont des accidents parmi lesquels, *Three Mile Island, Bhopal, Challenger, Zeebrugge* et *King's Cross*), études qui vont contribuer à la publication de *L'erreur humaine*. L'oeuvre de Reason est le fruit d'une réflexion qui commença avec la publication de *Man in motion* en 1974, ouvrage consacré au traitement de l'information dans la relation « pilote – véhicule ». Dès les publications de *Skill and Error in Everyday Life* en 1977 et de *Actions not as Planned: the Prize of Automatization* en 1979, Reason pose les fondements d'une typologie des erreurs du quotidien en distinguant les erreurs fondées sur la défaillance dans la planification des tâches à accomplir de celles liées à la non-exécution d'une ou plusieurs tâches. Dans le premier cas, les erreurs surviennent par manque de connaissances ou d'informations (souvent insuffisantes ou erronées), par la mauvaise application des règles, ou par

---

<sup>74</sup> J. Reason, *L'erreur humaine*, PUF, collection « Le travail humain », Paris, 1993 (Ed. originale : 1990)  
Yvon PESQUEUX

l'échec de leur mise en oeuvre. Dans le second cas, les erreurs se produisent lors d'activités routinières et donc largement répétitives, paradoxalement connues et maîtrisées<sup>75</sup>.

L'erreur est, pour J. Reason, inséparable de la trilogie « intentions – actions – conséquences ». Elle s'inscrit donc fondamentalement dans une perspective téléologique et normative et elle légitime la référence aux protocoles en gestion des risques. Il souligne l'importance de la distinction entre l'intention préalable, l'action intentionnelle (dont l'intention préalable se distingue) et l'action involontaire. C'est ainsi qu'apparaît l'importance de la référence à la volonté permettant de distinguer l'action délibérée de l'action non délibérée. C'est la référence à l'action délibérée qui permet de fonder la faute et celle qui est faite à l'action non délibérée qui permet de fonder l'erreur. Pour lui, « *le terme d'erreur est pris au sens générique, qui couvre tous les cas où une séquence planifiée d'activités mentales ou physiques ne parvient pas à ses fins désirées, et quand ces échecs ne peuvent être attribués à l'intervention du hasard. (...) Les ratés et les lapsus sont des erreurs qui résultent d'un défaut dans l'exécution et/ou dans le stockage d'une séquence d'actions, indépendamment de l'adéquation du plan qui les guide à son objectif (...). Les fautes peuvent se définir comme des déficiences ou des défauts dans les processus de jugement et/ou d'inférence, qui sont impliqués dans la sélection d'un objectif ou dans la spécification des moyens pour l'atteindre, indépendamment du fait que les actions basées sur ce schème de décision se déroulent ou non conformément au plan* »<sup>76</sup>. L'ensemble de ces références construit le corpus d'analyse de l'erreur humaine où l'on retrouve les modes de contrôle, les structures cognitives, le mode attentionnel, le mode de contrôle hiérarchique, l'activation, etc. C'est ce qui conduit à un système générique de modélisation de l'erreur qui repose sur la distinction et le jeu relatif entre trois types d'erreurs : les ratés (et les lapsus) basés sur les automatismes, les fautes basées sur les règles et les fautes basées sur les connaissances déclaratives. Cette modélisation repose sur les caractères suivants : le type d'activité, la concentration de l'attention, le mode de contrôle, l'expertise et le caractère prédictible des types d'erreurs, le lien entre erreur et occasion d'erreur, l'influence des facteurs situationnels, le caractère détectable de l'erreur, la relation au changement. C'est ce qui conduit à la mise en place de systèmes de surveillance des défaillances et des violations (de règles).

J. Reason va nous inviter à visiter différents types de classification des erreurs avec : la dualité « erreur constante » (qui s'inscrit dans une perspective déterministe et qui fonde un projet de réduction de l'erreur) – « erreur variable » (qui s'inscrit dans une perspective probabiliste et prend en compte les interactions complexes entre l'agent et son environnement) et propose un classement des erreurs suivant des causes d'ordre comportemental, d'ordre contextuel et d'ordre conceptuel. Il est important, à ses yeux, de distinguer entre les types d'erreur (qui renvoient à l'origine présumée de l'erreur) et les formes d'erreur (repérables au regard de leur similarité et de leur fréquence).

Au travers de l'analyse qu'il a fait de ces catastrophes, J. Reason a mis en lumière qu'une des causes des accidents est, au moins en partie, le facteur humain, au travers de deux éléments : d'une part des décisions managériales qui ont participé à la création de

---

<sup>75</sup> Préface à la deuxième édition par F. Guarnieri & D. Besnard, Mines ParisTech, le Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) et les Presses des Mines

<sup>76</sup> J. Reason, *op. cit.*, p. 31

conditions propices à l'apparition de ces accidents et, d'autre part des facteurs de contexte pathogène qui ont agi sur l'opérateur à l'origine de l'erreur humaine. La combinaison d'événements faits de multiples chaînes causales, distribuées dans le temps et combinées en un contexte pathogène crée les conditions requises pour qu'une défaillance individuelle mette en péril une organisation. Il a ainsi proposé la métaphore du gruyère, le *Swiss Cheese Model*. Si les barrières d'un système peuvent être affectées directement par les décisions managériales (chemin du bas), ces décisions peuvent se diffuser dans l'organisation (chemin du haut), créant dans les espaces de travail les conditions favorables aux erreurs ou violations (erreurs actives) des opérateurs.

Il proposera par la suite une version simplifiée de son modèle représentant les barrières par des tranches de gruyère dont les trous symbolisent les défaillances. Malgré l'inévitable occurrence d'erreurs humaines, l'organisation devrait être conçue et maintenue comme un empilement de tranches de gruyère dont les trous (les erreurs possibles) ne se superposent pas les uns aux autres, empêchant ainsi toute erreur de passer totalement au travers du système sans être repérée et corrigée. Les trous sont à considérer comme dynamiques (leur taille et leur position évoluent dans le temps au grès des audits, maintenances, erreurs, etc.). Malheureusement, un certain nombre de décisions managériales peuvent conduire, sans qu'aucun incident immédiat n'en indique le danger, à aligner certains des trous du gruyère les uns avec les autres et rendre ainsi le système insidieusement vulnérable.

Malgré la simplicité de cette représentation et les nombreuses critiques soulevées à son encontre, le modèle s'est largement diffusé dans les milieux industriels.

F. Vanderhagen<sup>77</sup> propose, dans un ouvrage plus centré vers l'action, des catégories prescriptives d'analyse et de contrôle de l'erreur. Les travaux sur l'erreur sont, pour lui, divisés entre ceux qui sont consacrés à l'évaluation des risques associés aux erreurs humaines et pouvant affecter la fiabilité des systèmes organisationnels et ceux qui sont consacrés à l'évaluation des risques associés aux capacités intrinsèques des opérateurs humains pour faire face à ces erreurs. L'entraînement est alors susceptible d'offrir une première issue. Il s'agit alors de prendre en compte les perspectives des acteurs humains de la fiabilité dans la conception des systèmes organisationnels et dans l'exploitation, en particulier à partir d'analyses rétrospectives de leur activité. Il est donc question d'en estimer le risque d'acceptabilité car une erreur pour les uns ne l'est pas forcément pour les autres, ce qui conduit aux perspectives de sous-estimation pour les uns et à celles de surestimation pour les autres, tant sur le plan de l'occurrence que sur celui de ses conséquences. L'erreur humaine indique d'ailleurs l'infiabilité comme son complémentaire sur la base des deux grandes conceptions de l'erreur humaine, les dérives comportementales et les dérives situationnelles. Dans les deux cas, il se pose le problème de la définition d'un référentiel et de seuils d'acceptabilité des écarts. Au-delà, l'analyse de l'erreur pose la question de la dissociation entre la source (qui commet de l'erreur) et la cible (qui la subit). C'est ce qui, à ses yeux, devrait permettre de fonder des moyens de contrôle de l'occurrence et des conséquences. L'impact de l'erreur affecte en effet la fiabilité organisationnelle (matérialisée par la continuité du service), la disponibilité d'utilisation, la sécurité (au regard de conséquences critiques pour les acteurs, l'organisation et l'environnement) et la maintenabilité (réparations et évolutions organisationnelles).

---

<sup>77</sup> F. Vanderhaegen, *Analyse et contrôle de l'erreur humaine*, Hermes-Lavoisier, Paris, 2003  
Yvon PESQUEUX

A ses yeux, les erreurs humaines sont essentiellement liées aux capacités de piloter un processus au regard de la charge de travail que réclame ce pilotage, sous-charge comme surcharge posant problème, au degré de réversibilité du contrôle, c'est-à-dire à la possibilité de passer d'un contrôle automatisé, semi-automatisé ou humain et *vice-versa*, ce qui pose le problème de la réallocation des tâches, au degré de confiance que les agents humains accordent aux éléments automatisés, à l'homéostasie du risque car les automatismes venant réduire les risques en améliorant les conditions de travail modifient aussi la perception du risque (éventuellement au détriment de la sécurité) et au problème de masquage des erreurs. C'est ce qui vient poser la question de l'impact organisationnel de l'intention de l'agent.

Des modes de défenses internes et externes généralement proposés pour récupérer et guérir des événements indésirables sont les suivants :

- La prévention intrinsèque qui est une tentative de supprimer les sources du risque et qui distingue entre la mise en place d'éléments prédictifs d'alerte, d'éléments préventifs (des sécurités) et d'éléments curatifs ;
- L'exclusion qui est la tentative de suppression de toute manifestation du risque ;
- La mise en sécurité face à un événement indésirable qui repose sur la mise en place de détecteurs des occurrences, la mise en place de barrières au niveau de la conception (matérielles, fonctionnelles et symboliques, immatérielles, d'autres étant ajoutées par l'exploitant et les équipes de travail (dans les configurations organisationnelles par l'organisation de redondances et la mise en place de logiques de coopération - référentiel commun, cellules dynamiques de travail pour partager les intentions d'action et les compétences, etc. quand plusieurs agents doivent se partager un pilotage de processus qui est trop lourd pour être laissé à un seul) ;
- La protection des agents humains des effets potentiels des situations dangereuses ;
- La formation pour acquérir une connaissance sur la maîtrise des situations pour que l'accident ne puisse pas apparaître ;
- Le secours pour limiter ou guérir les lésions.

De nombreuses méthodes d'évaluation de l'erreur humaine et les *business case* qui vont avec se sont développées sur les aspects suivants : les méthodes basées sur un modèle de dysfonctionnement, les méthodes basées sur l'évaluation d'éléments redoutés, les méthodes qui cherchent à opérer des classements par type d'erreur, les méthodes basées sur un calcul probabiliste de l'erreur et les méthodes basées sur un modèle de simulation de l'interaction « agent – système organisationnel ».

Les méthodes les plus courantes, souvent rétrospectives et difficiles à mener, se sont développées dans ce contexte. C'est par exemple le cas de MAFERGO (Méthodologie d'Analyse de la Fiabilité et Ergonomie Opérationnelle) qui est une analyse comportementale des opérateurs humains dans les situations de gestion ou de PRIMA (*Prevention and Recovery Information System for Monitoring and Analysis*) qui est basée sur l'analyse des incidents afin de prescrire des modes de suivi et de récupération des erreurs humaines.

## **K. E. Weick<sup>78</sup>**

K. E. Weick s'est intéressé à la construction collective du sens dans les organisations sur la base d'une conception processuelle de l'organisation (*l'organizing*). Au-delà de la question des HRO, ses apports portent sur le *coupling*, le *sensemaking* et *l'enactment*. La notion d'*enaction* est empruntée aux travaux effectués dans le cadre de l'« Ecole de Palo Alto » qui, avec cette notion, ont mis l'accent sur l'interaction qui opère entre un organisme vivant et son environnement, en particulier F. Varela<sup>79</sup>. Il met l'accent sur les interactions constantes qui opèrent entre l'individu, le groupe et l'organisation. Le *sensemaking* de K. E. Weick qualifie un processus continu d'élaboration du sens où réflexion et action sont récursives. L'agent organisationnel donne du sens à ce qu'il a fait en construisant un lien de causalité a posteriori entre ses actions, ses motivations et ses croyances. Il qualifie certaines organisations comme des systèmes faiblement couplés (*loose coupling*) pour lesquelles les chances de survie augmentent avec la flexibilité des liens afin de récupérer les conséquences imprévues et imprévisibles bien que la variété d'un groupe entraîne des conflits interpersonnels dont la résolution passe soit par débats ou par l'imposition d'un discours commun, ce qui tend à réduire la variété.

*L'enactment* analyse l'action des agents organisationnels compte tenu de leurs processus de perception, de sélection et d'attribution de sens à l'environnement qui opère de manière continue en coordination, d'où la référence à des règles et des rôles. Les agents organisationnels se réfèrent à des routines tant qu'ils le peuvent. Si ce n'est pas le cas, leur capacité à concevoir de nouveaux comportements est majeure d'où leur importance (*l'organizing*).

## **Focus sur le *sensemaking*<sup>80</sup>**

L'approche du *sensemaking* s'intéresse à l'élaboration du sens. En théorie des organisations, ce courant se structure autour des travaux de K. E. Weick<sup>81</sup>. Le processus de *sensemaking* y est traité comme un processus social « multi-niveau », ancré dans une tension entre activité individuelle et sociale, entre la mise en avant d'aspects « intrapersonnels » et l'affirmation d'une création du sens dans l'interaction. Le *sensemaking* est un processus qui intervient pour légitimer un comportement qui porte un sens. L'un des éléments constitutifs du *sensemaking* est l'environnement de travail (le contexte dans lequel évoluent les agents organisationnels). La première manifestation du *sensegiving* se manifeste lors de l'intégration de l'agent nouvellement

---

<sup>78</sup> K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw Hill, New York, 1979 - *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995

<sup>79</sup> F. Varela & E. Thompson & E. Rosch, *L'Inscription corporelle de l'esprit : sciences cognitives et expérience humaine*, Seuil, Paris, 1996 (Ed. originale : *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*, MIT Press, 1991)

<sup>80</sup> D. Autissier & F. Bensebaa F. (2006), *Les défis du Sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Economica, Paris, 2006

<sup>81</sup> K. E. Weick, « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, 1993, pp. 628-652 - *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1995 - « Leadership as the Legitimation of Doubt », in K. E. Weick, *Making Sense of the Organization*, vol.2, Wiley, Londres, 2009 - « Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster », *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 3, 2010, pp. 537-550.

embauché au sein de l'organisation et se caractérise par un équilibre entre la valorisation des aspects positifs, incitatifs, et valorisants de l'appartenance à l'organisation sans toutefois occulter les difficultés et éléments plus sombres afin qu'il ne développe pas le sentiment d'avoir été trompé lorsqu'il découvrira lui-même cette face cachée. E. Vaara<sup>82</sup> distingue trois types de culture du *sensemaking* : celle du *sensemaking* rationnel, celle du *sensemaking* émotionnel et celle du *sensemaking* socio-politique. D. Gioia & K. Chittipeddi<sup>83</sup> proposent de formaliser la logique « *sensemaking* – *sensegiving* » par référence à un cycle.

Dans la théorie du *sensemaking*<sup>84</sup>, l'ordre classique des phases de la décision est bouleversé, car l'action est préalable à la définition du problème :

- D'abord les variations/écarts notés dans l'action. « Les gens ne peuvent savoir ce qu'ils sont en train de faire... qu'après l'avoir fait ». C'est dans l'action, et à chaque fois que des événements sont en décalage avec leurs attentes, que les individus s'attardent sur un stimulus qui attire leur attention (variation/dissonance/équivoque) ;
- Ensuite viennent la sélection et l'attribution de sens. C'est pour expliquer ces surprises que les individus doivent chercher à donner un sens à ces variations. La construction du sens est indissociable de la production de récits ;
- Enfin la rétention d'expérience survient. Dans des « réservoirs de sens », un segment d'expérience peut alors être mémorisé et servir pour des actions et des interprétations ultérieures, un archivage d'informations (courrier électronique, mémorandum, etc.) permettant de répondre à une question nouvelle.

K. E. Weick développe le concept d'*enaction* issu des sciences cognitives. Pour R. H. Maturana & F. J. Varela & F.-C. Jullien<sup>85</sup>, la cognition n'est pas la résolution de problèmes, mais plutôt l'aptitude cognitive à faire émerger les questions pertinentes par des représentations sélectionnées de l'environnement. Le *sensemaking* est un processus de pensée qui se développe dans l'action et dans un environnement qui, en fait, a été « promulgué » par l'acteur (*enacted*) :

Dans l'*enaction*, la « réalité » extérieure n'est en fait qu'une production sociale, les individus contribuent à créer l'environnement dans lequel ils se trouvent. Il s'agit en fait de « ponctuer l'expérience », de la découper en segments avec, comme résultat, de ne sélectionner qu'une fraction infime de la réalité, indices qui vont permettre de construire du sens.

Le *sensemaking* est le processus de pensée qui utilise un récit rétrospectif pour tenter de réagir aux surprises.

---

<sup>82</sup> E. Vaara, « Sensemaking in Reconstruction Cultural Conceptions », *M@n@gement*, vol. 3, n° 3, 2000, pp. 81-110

<sup>83</sup> D. Gioia & K. Chittipeddi, « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6, 1001, pp. 433-449

<sup>84</sup> K. E. Weick & K. M. Sutcliffe & D. Obstfeld, « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, vol. 16, n° 4, July 2005, pp. 409-421, DOI: 10.1287/orsc.1050.0133

<sup>85</sup> R. H. Maturana & F. J. Varela (F.-C. Jullien, trad.), *L'arbre de la connaissance*, Addison-Wesley, Reading, 1994.

C. Averseng<sup>86</sup> retient sept caractéristiques de cette construction de sens :

- Processus initié par un donneur de sens qui joue un rôle central dans l'élaboration, la diffusion, et l'utilisation des représentations modélisées ;
- Processus de reconstruction rétrospective où, d'une part il n'est pas fait table rase du passé dans la reconstruction des processus et, d'autre part, la collecte d'informations sur les processus (phase I de la création de sens), ce qui suppose une verbalisation par les acteurs qui se rapporte à leur manière de faire les choses dans le passé. Ainsi un consensus est trouvé pour pallier la subjectivité ;
- *Enactement* : La mise en place de représentations du réel engendrera une modification du réel (*enactement*). L'identification des processus mettra en évidence des redondances, des incohérences, des pistes d'amélioration. Une telle démarche s'accompagne alors de réorganisations des processus existants : *reengineering, etc.*
- Processus social car il est le fruit d'échanges entre différents acteurs. Les représentations modélisées sont subjectives, mais les échanges entre le donneur de sens et les différents acteurs de l'organisation permettent de trouver un consensus ;
- Processus en cours : la codification des processus est un processus en cours ;
- Processus sélectif : la démarche mise en place est un processus sélectif. La masse d'information fait l'objet d'une analyse poussée et d'un important effort de synthèse : seuls les éléments clés du processus seront retenus au terme de la démarche ;
- Processus non exhaustif : si l'objectif affiché est l'identification exhaustive des processus de l'entité, la description de chaque processus ne l'est pas d'où un désir de synthèse et d'opérationnalité.

K. E. Weick & R. E. Quinn<sup>87</sup> montrent que derrière l'aspect bureaucratique des organisations « hautement fiables » (pompiers, aiguilleurs du ciel, contrôleurs de centrale nucléaire, etc.) se cachent de nombreuses situations exceptionnelles, accidentelles, surprenantes, non anticipées et fluctuantes. Les occasions de construction de sens sont multiples. Il s'agit alors de valoriser des flux de connaissances, plutôt que de les stocker, il s'agit de favoriser une pleine conscience collective (*mindfulness*) pour pouvoir assurer la fiabilité. Il faut développer une vigilance collective : capacité à accepter l'impossible, propension à s'occuper des erreurs, réticence à simplifier les interprétations, sensibilité accrue au contexte opérationnel, engagement pour la résilience, sous-spécification des structures. Il faut développer une attention collective : les individus réagissent à des crises qu'ils ont en partie produites, en bricolant par expérimentations.

C'est ainsi que, face à la notion d'« improvisation organisationnelle » et la métaphore de l'orchestre de jazz, M. J. Hatch<sup>88</sup> en rappelle les modalités :

1. Chaque joueur doit reconnaître le *leader* (le soliste), quelle que soit la position et le moment où l'on joue ;

---

<sup>86</sup> C. Averseng, *Management des processus et réduction de l'équivocité. Un cas d'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation*, Thèse (Direction : Yves Dupuy – Bernard Fallery), Université Montpellier 2, 24 novembre 2011.

<sup>87</sup> K. E. Weick & R. E. Quinn, « Organizational Change and Development », *Annual Review of Psychology*, n° 50, 1999, pp. 361-386.

<sup>88</sup> M. J. Hatch, « Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure », *Organization Studies*, vol. 20, n° 1, 1999, pp. 75-100.

2. Le soliste doit entendre et comprendre le jeu des autres membres de l'orchestre ;
  3. Tous les joueurs doivent connaître les règles du jeu et comment et quand on peut les contourner ou les ignorer ;
  4. On doit comprendre si le jeu se fait en groupe (en changeant ou éliminant les structures) ou individuellement (par exemple, jouer ou souffler plus fort) ;
  5. On doit prévoir les sorties ou même les déraillages et être capables de revenir rapidement dans le rythme ;
  6. On ne doit pas jouer le même solo à n'en plus finir et plutôt pratiquer de nouvelles approches et de styles, même dans les pièces familières ;
  7. Inviter régulièrement des joueurs étrangers pour échanger de nouvelles approches, de nouvelles techniques de jeu, de nouveaux styles ou de nouveaux airs.
- R. R. Faulkner & H. S. Becker<sup>89</sup> documentent l'improvisation dans le jazz bien au-delà de ces 7 éléments.

L'improvisation est considérée comme un comportement cognitif collectif dans une situation de gestion particulière. Les concepts de *sensemaking* et de vigilance collective proposés par K. E. Weick et le concept de bricolage proposé par C. Ciborra<sup>90</sup> sont utilisés pour analyser des situations exceptionnelles ou surprenantes, des situations non anticipées et fluctuantes (notamment le déroulement d'un projet) compte-tenu de la capacité à accepter l'impossible, la propension à s'occuper des erreurs, la sensibilité au contexte opérationnel, l'engagement pour la résilience, la sous-spécification des structures, les expérimentations (cf. l'improvisation sur des projets humanitaires - F. Chédotel<sup>91</sup>, sur l'utilisation d'Internet dans les situations de travail - I. Comtet<sup>92</sup>, sur la canicule de 2003 (A. Adrot & L. Garreau<sup>93</sup>, sur des équipes projets - A. Vignikin & F. Chédotel<sup>94</sup>.

L'improvisation dans le changement organisationnel repose sur la mise en exergue des notions d'émergence et d'agilité collective. Mais comme les autres phénomènes organisationnels, l'improvisation à ce niveau ne peut être conçue comme la somme des improvisations individuelles (cf. la « stratégie chemin faisant »<sup>95</sup>) et la capacité à interpréter les signaux faibles, à apprendre en faisant.

## Focus sur l'improvisation organisationnelle

Initialement fondé sur la métaphore de l'orchestre de jazz, la notion d'improvisation

---

<sup>89</sup> R. R. Faulkner & H. S. Becker documentent l'improvisation dans le jazz bien au-delà de ces 7 éléments. bien au-delà de, « Qu'est-ce qu'on joue, maintenant ? » Le répertoire de jazz en action, Editions La découverte, Paris, 2011

<sup>90</sup> C. Ciborra, « De profundis ? Deconstructing the Concept of Strategic Alignment », *Scandinavian Journal of Information Systems*, vol. 9, n° 1, 1977

<sup>91</sup> F. Chédotel, « L'improvisation organisationnelle : Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue Française de Gestion*, n° 154, 2005

<sup>92</sup> I. Comtet, « Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : la capacité au bricolage comme compétence adaptative », *Etudes de communication*, n° 33, 2009

<sup>93</sup> A. Adrot & L. Garreau (2010), « Interagir pour improviser en situation de crise. Le cas de la canicule de 2003 », *Revue française de gestion*, vol 4, n° 203.

<sup>94</sup> A. Vignikin & F. Chédotel, « Le lien entre la capacité d'une équipe projet à improviser et sa performance : le rôle de la culture d'expérimentation », *Congrès AGRH*, 2016

<sup>95</sup> M.-J. Avenier, *La Stratégie chemin faisant*, 2005, halshs-00089940

organisationnelle a été popularisée au début des années 1990, notamment sous l'influence de K. M. Eisenhardt<sup>96</sup> et K. E. Weick<sup>97</sup> alors que l'improvisation a souvent été considérée comme un élément négatif résultant d'un dysfonctionnement organisationnel.

Deux visions de l'improvisation sont proposées : l'improvisation comme déviance et l'improvisation comme créatrice de sens. L'improvisation organisationnelle se situe dans l'*organizing* et la notion a d'abord été mobilisée pour expliquer la dimension émergente de la stratégie définie d'une façon incrémentale en réponse à des opportunités. Elle a été ensuite déclinée dans plusieurs champs de recherche dont celui du management de l'innovation.

P. P. Cunha & M. P. Kamoche & R. C. Cunha<sup>98</sup> distinguent trois principales utilisations du concept d'improvisation : comme processus de réponse en situation de crise, comme métaphore du fonctionnement organisationnel et comme utilisation innovante de ressources disponibles.

Dans la perspective de l'improvisation organisationnelle, on retrouve aussi la notion de bricolage qui signifie il s'agit essentiellement de faire avec les moyens du bord.

L'improvisation organisationnelle<sup>99</sup> s'est développée autour de deux métaphores : celle du bricolage (le *faire-avec* et la sérendipité, mis en avant par C. Ciborra) et celle de l'orchestre de Jazz (la capacité collective à la création, mise en avant par K. Weick).

C. Ciborra discute la référence à une « stratégie des systèmes d'information » et donc d'un alignement stratégique et met en avant :

- Le bricolage : recombinaison par les acteurs des ressources qui sont à portée de main pour résoudre les problèmes rencontrés venant pallier les difficultés associées à une conception « *top - down* » en étant un processus d'innovation « *bottom - up* », afin de « faire-avec » (cf. la théorie du *Lead-user*<sup>100</sup>) ;
- L'improvisation qui met ici l'accent sur l'imprévisibilité ;
- La dérive hors des objectifs prévus pouvant conduire à des aspects nouveaux (cf. la sérendipité).

La technologie constitue le cadre de « l'acteur situé » conduisant à d'autres façons de voir liées au *slack* organisationnel, dans une conception proche de l'actant non humain des catégories de la théorie de l'acteur-réseau<sup>101</sup> avec :

---

<sup>96</sup> K. M. Eisenhardt, « Strategic Decision Making as Improvisation », in V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic Decisions*, Kluwer Academic Publishers, Norwal, 1997, pp 251-257.

<sup>97</sup> K. E. Weick, « Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis », *Organization Science*, vol. 9, 1998, pp. 543-55.

<sup>98</sup> M. P. Cunha & M. P. Kamoche & R. C. Cunha, « Organisational Improvisation and Leadership. A Field Study in Two Computer-Mediated Settings », *Studies of Management and Organisation*, vol. 33, n° 1, 2003, pp. 34-57.

<sup>99</sup> M. Pina E. Cunha & K. Kamoche, *Organizational Improvisation*, Routledge, Londres, 2001, ISBN-10 : 0415261759, ISBN-13 : 978-0415261753

<sup>100</sup> E. von Hippel, *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, 1988 - *Democratizing Innovation*, MIT Press Books, 2015

<sup>101</sup> M. Akrich, « Comment décrire des objets techniques », *Techniques et Culture*, n° 9, 1987, p. 49-64 - M. Akrich & M. Callon & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Mines ParisTech, les Presses, « Sciences sociales », 2006. Textes rassemblés par le Centre de sociologie de Yvon PESQUEUX

- La *cultivation* dans la mesure où la technologie est un « actant » en partie autonome, ambigu et imprévisible, qu'il faut « cultiver » et non contrôler ;
- L'hospitalité de la technologie comme « actant » afin de composer avec l'ambiguïté de son inconnu.

C. Ciborra fait alors sept « préconisations paradoxales » pour favoriser les situations d'apprentissage plutôt que la surveillance et le contrôle : valoriser le bricolage, favoriser l'expérimentation locale, accepter la sérendipité, laisser se développer les innovations émergentes, accepter d'apprendre « sur le tas », accepter les échecs, collaborer mais sans imiter.

La métaphore de l'orchestre de jazz, utilisée par K. E. Weick conduit à distinguer les situations d'improvisation de celles du changement organisationnel :

- L'improvisation dans les situations d'improvisation est un comportement cognitif collectif dans une situation de gestion caractérisée par des aspects non anticipés et fluctuants et qui se caractérise comme la capacité à accepter l'impossible, la propension à s'occuper des erreurs, la sensibilité au contexte opérationnel, l'engagement pour la résilience ;
- L'improvisation dans le changement organisationnel se caractérise par l'émergence et l'agilité où il s'agit de tirer parti des opportunités, d'interpréter les signaux faibles, d'apprendre en faisant. Il y est question de « capacité dynamique à improviser ».

## Focus sur la diversité des organisations

A. Desreumaux<sup>102</sup> souligne que « *le fait que les organisations sont à la fois similaires et différentes pose un problème à l'analyste, celui de rester à un niveau de généralité excessif qui ôterait toute portée véritablement explicative et opérationnelle à ses observations ou de se lancer dans l'impossible inventaire des spécificités qui seront dénuées de validité générale* ». Il va ainsi se référer à J. M. Blau<sup>103</sup> au regard de critères quantitatifs (la taille, l'âge, etc.) comme attitude positiviste quant à cette question.

---

l'innovation, laboratoire de sociologie de Mines ParisTech, ISBN 2-911762-75-4 - M. Callon, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36, 1986 - M. Callon (Ed.) *La Science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, La Découverte, Paris - B. Latour, *Les Microbes. Guerre et paix*, suivi de *Irréductions*, Métailié, Paris, « Pandore », 1984 - B. Latour, *La Science en action*, La Découverte, collection « Textes à l'appui », Série « Anthropologie des sciences et des techniques », Paris, 1989, ISBN 2-7071-1889-7 - B. Latour, *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, La Découverte, collection « L'armillaire », Paris, 1991., ISBN 2-701-2083-9 - B. Latour, *Aramis ou L'amour des techniques*, La Découverte, collection « Textes à l'appui », Série « Anthropologie des sciences et des techniques », 1992, ISBN 2-7071-2120-7 - B. Latour, *Changer de société. Refaire de la sociologie*, La Découverte, collection « Armillaire », Paris, 2005, ISBN 2-701-4632-3

<sup>102</sup> A. Desreumaux, *Théorie des organisations*, ems, collection « management & société », Cormelles-le-Royal, 2005, 2<sup>e</sup> édition

<sup>103</sup> P. M. Blau, « A Formal Theory of Differentiation in Organizations », *American Sociological Review*, vol. 35, n° 2, 1970, pp. 201-218

Il va également mentionner la typologie multidimensionnelle de J. L. Perry & H. G. Rainey<sup>104</sup> qui distinguent « organisations publiques - organisations privées » au regard des trois critères que sont la propriété, le financement et le contrôle social avec le bureau, la régie d'Etat, l'entreprise commanditée par l'Etat, l'entreprise régulée par l'Etat, l'entreprise publique, l'établissement public autonome, la concession et l'entreprise privée. La typologie de P. M. Blau & W. R. Scott<sup>105</sup> se construit au regard de bénéficiaires et distingue les associations de bénéfice mutuel des organisations de service, des entreprises commerciales et des organisations d'intérêt public. Celle de P. B. Clarke & J. Q. Wilson<sup>106</sup> l'est au regard du système d'incitations et distingue entre les organisations utilitaires (qui privilégient les stimulants matériels), les organisations solidaires ou d'entraides (qui se construisent sur des récompenses non matérielles), les organisations orientées vers un but (qui donnent la satisfaction de coopérer). Pour ce qui concerne les typologies croisées, il mentionne celle de E. Rhenman<sup>107</sup> qui croise buts internes (avec ou sans) et buts externes (avec ou sans aussi) qui conduit aux 4 types suivants : l'organisation marginale (ni but stratégique, ni but institutionnel), la compagnie (pas de but institutionnel mais des buts stratégiques qui lui sont propres), l'organisation appendice (des buts institutionnels mais pas de but propre) et l'institution (qui possède à la fois des buts institutionnels imposés de l'extérieur et des buts propres).

### **A. W. Etzioni<sup>108</sup> et les relations internes à l'organisation comme facteur de contingence**

Comme beaucoup d'auteurs de sa génération, il part du constat d'une société moderne qui serait une société d'organisations, c'est-à-dire une situation où les structures l'emportent sur les comportements d'où les efforts pour récompenser ceux qui suivent les procédures et réalisent les buts, donc une structure organisationnelle qui vaut par le jeu des « sanctions – récompenses » et des logiques de pouvoir où il distingue pouvoir coercitif (le système de rémunération) de pouvoir normatif (par exemple avec l'estime). Il analyse en trois degrés la participation des agents organisationnels : l'aliénation (issue de l'exercice d'un pouvoir de type coercitif), l'implication calculée (issue de l'exercice d'un pouvoir de type utilitaire) et l'implication morale (issue de l'exercice d'un pouvoir de type normatif). Pour parler du mix entre ces trois éléments, il développe le concept plus générique, celui de *compliance* (relation de conformité). La « relation de conformité » est une relation à travers laquelle un agent organisationnel se comporte suivant une directive exercée par le pouvoir d'un autre acteur. Ce pouvoir se distingue de l'autorité, dans la mesure où il comprend des formes non légitimes. L'orientation de l'agent organisationnel vis-à-vis de ce pouvoir est donc son implication.

### **Contradictions et paradoxes dans les organisations**

<sup>104</sup> J. L. Perry & H. G. Rainey, « The Public-private Distinction in Organization Theory », *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 2, 1988, pp. 182-201

<sup>105</sup> P. M. Blau & W. R. Scott, *Formal Organizations : a Comparison*, Chandler Publishing, 1962

<sup>106</sup> P. B. Clarke & J. Q. Wilson, « Incentive Systems : A Theory of Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 6, n° 2, 1961, pp. 129-166

<sup>107</sup> E. Rhenman, *Organization Theory for Long Range Planning*, Wiley, 1973

<sup>108</sup> A. W. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates*, The Free Press, New York, 1961

En sciences de gestion, contradiction et paradoxe sont deux notions proches et indiquent l'existence d'éléments contradictoires qui coexistent au sein d'une organisation. Séparément, ils paraissent cohérents et complémentaires, mais ensemble, ils deviennent incohérents et susceptibles de créer des situations absurdes<sup>109110</sup>.

Si le corpus de la théorie de la contingence met en avant les choix à opérer entre des éléments tels que la collaboration et la compétition, la centralisation et la décentralisation, l'exploration et l'exploitation en matière d'attitude face à l'information collectée et utilisée pour nourrir la décision, etc., contradictions et paradoxes pose la question de comprendre comment les organisations parviennent à prendre en compte simultanément des dimensions contradictoires.

Ces tensions inhérentes à la substance organisationnelle peuvent rester latentes, non perçues ou ignorées jusqu'à ce qu'un facteur externe ou interne mette en avant la nature duale et la tension des éléments considérés.

Trois facteurs extérieurs ont été mis en avant :

- La pluralité de points de vue qui met en lumière des objectifs contradictoires ou inconsistants ;
- Le changement qui accroît les tensions entre long terme et court terme ;
- La rareté des ressources au regard des décisions prises.

Pour R. Quinn & J. Rohrbaugh<sup>111</sup>, les tensions sont inhérentes à la gestion de la performance. Leur modèle des *Competing Values* met en avant trois grandes catégories de tensions : interne (à partir des agents organisationnels) - externe (à partir de l'environnement) ; quête de stabilité et contrôle - flexibilité et volonté de changement ; enfin, moyens - objectifs. Si certaines tensions peuvent faire l'objet de choix (flexibilité plutôt que sécurité) – on parle alors de contradictions, d'autres doivent coexister, le choix étant impossible - on parle alors de paradoxes.

W. K. Smith & M. W. Lewis proposent un classement des paradoxes en quatre catégories, paradoxes entrant en produit de composition les uns avec les autres, ce qui est aussi une autre source de paradoxes avec :

- Les paradoxes liés à la performance au regard de ce qui est considéré comme une réussite, un succès par telle ou telle entité ;
- Les paradoxes liés à l'organisation (cf. « centralisation – décentralisation », etc.) ;
- Les paradoxes liés à l'appartenance (éléments constitutifs de l'identité dans l'organisation) ;
- Les paradoxes liés à l'apprentissage (ce qui est connu par rapport à ce qui devrait l'être).

---

<sup>109</sup> W. K. Smith & M. W. Lewis, « Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing », *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, 2011, pp. 381-403.

<sup>110</sup> W. K. Smith & M. L. Tushman, « Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams », *Organization Science*, vol. 16, n° 5, pp. 522-536.

<sup>111</sup> R. Quinn & J. Rohrbaugh, « A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis », *Management Science*, n° 29, 1983, pp. 363-377

Mentionnons enfin, au regard cette fois d'une entrée par l'individu<sup>112</sup>, les injonctions paradoxales comme pour ce qui concerne l'injonction hétéronome à l'autonomie.

On retrouve alors les catégories de la dissonance cognitive de L. Festinger<sup>113</sup>, approche reprise avec J. Aronson dans une perspective organisationnelle<sup>114</sup>. La théorie de la dissonance cognitive se focalise sur la façon dont l'individu gère les tensions engendrées par des éléments incompatibles, leur caractère inconciliable générant un inconfort mental et venant susciter des stratégies de réduction afin de construire une cohérence entre ces éléments, y compris par évitement. Elle repose sur le postulat que l'individu recherche une cohérence entre ses attentes et sa vie quotidienne. La relation dissonante se distingue ainsi de la relation consonante (où cognition et action sont en cohérence) et de la relation non pertinente (où cognition et action sont sans rapport). La dissonance cognitive pose avant tout la question de son ampleur sur la base de deux registres dont dépend l'effort à mettre en œuvre pour la réduire : le lien entre cognition et valeurs individuelles, le jeu des croyances étant majeur (plus ce lien sera fort et plus l'ampleur de la dissonance sera élevée) et la proportion des cognitions dissonantes par rapport aux relations consonantes. Selon L. Festinger, la réduction de la dissonance peut être effectuée à partir de trois registres inter-reliés : celui des attitudes (d'ordre cognitif), celui des comportements (de l'ordre de l'action) et celui de la justification (d'ordre cognitif à nouveau). On retrouve aussi, dans cet univers théorique, l'utilisation de la méthode expérimentale dont il avait été question plus haut.

Rappelons également, en dualité de la théorie de la dissonance cognitive, l'approche en *copying*. Rappelons que le verbe anglais *to cope with* (« faire face à », « s'ajuster ») viendrait du vieux français « couper en donnant des coups ». Il a initialement été employé par R. S. Lazarus<sup>115</sup> pour désigner « un ensemble de réactions et de stratégies pour faire face à des situations stressantes »<sup>116</sup>. Cette notion est proche de la notion de régulation de la surcharge mentale en psychologie, notion mise en évidence dans le domaine de l'ergonomie du contrôle aérien<sup>117</sup>. A ce titre, il n'existe pas de situation stressante mais c'est la façon dont la situation est perçue par l'individu qui conduit à la caractériser comme stressante (ou pas). La notion renvoie « aux réactions cognitives, émotionnelles, comportementales déployées pour gérer un événement vécu comme pénible, inquiétant, menaçant, ou plus généralement aversif, et comme épuisant ou excédant nos ressources, afin de maîtriser, réduire ou tolérer son impact sur notre bien-être physique et psychologique »<sup>118</sup>. Alors que les mécanismes de défense sont considérés comme inconscients et liés à des événements de vie anciens, les stratégies de *copying* sont conscientes et spécifiques à une situation particulière.

Il existe deux conceptions *copying* : les uns le considèrent comme un trait, une disposition personaliste, et les autres dans une perspective interactioniste ca dépendant également des valeurs, des croyances et des apprentissages de la personne.

---

<sup>112</sup> P. de Rozario & Y. Pesqueux, *Théorie des organisations*, Pearson, Paris, 2018

<sup>113</sup> L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Evanston (Illinois), 1957

<sup>114</sup> E. Aronson & L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, 1957

<sup>115</sup> R. S. Lazarus, *Psychological stress and the coping process*, Mac Graw Hill, New York, 1966

<sup>116</sup> M. Bruchon-Schweitzer, *Psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes*, Dunod, Paris, 2002

<sup>117</sup> J.-C. Sperandio, « Charge de travail et régulation des processus opératoires », *Le Travail Humain*, n° 35, 1972, pp. 85-93

<sup>118</sup> B. Gangloff & N. Maley, « Exigences professionnelles et stratégies normatives de coping », *RIHME*, 2017

La conception majoritaire se réfère au modèle transactionnel de R. S. Lazarus & S. Folkman<sup>119</sup> qui considère le *coping* comme un modérateur des processus qui affectent la relation entre un événement stressant et les ressources internes ou externes dont dispose un individu pour y faire face, le *coping* remplissant deux fonctions :

- Conduire l'individu à se centrer sur le problème à l'origine du stress et mobiliser des efforts pour affronter la situation (modifier ou réduire les exigences de la situation, chercher les moyens permettant d'y faire face, c'est-à-dire à augmenter les ressources disponibles pour gérer le problème, rechercher des informations, l'aide d'autrui) ;
- Réguler les émotions qui en sont issues (ensemble des tentatives effectuées pour contrôler, atténuer et supporter la tension émotionnelle induite par la situation).

Les réponses sont disparates comme « consommer des substances - alcool, tabac, drogues, s'engager dans diverses activités distrayantes - exercice physique, lecture, télévision, etc.), se sentir responsable - auto-accusation, exprimer ses émotions sous forme de colère, d'anxiété, etc.<sup>120</sup> ou encore choisir l'évitement - ne plus penser au problème, distraction, déni, dramatisation, etc. A ces deux formes initiales est maintenant souvent ajoutée une troisième stratégie : le *coping* orienté vers la recherche de soutien.

Selon R. S. Lazarus & S. Folkman, une stratégie de *coping* est efficace si elle permet à l'individu de maîtriser la situation stressante et / ou de diminuer son impact sur son bien-être physique et psychique. Elle est fonction des caractéristiques de l'individu, de celles liées à la situation (durée, contrôlabilité, etc.), et du critère de mesure de cette efficacité (ajustement comportemental, émotionnel ou somatique, momentané ou persistant, etc.). Les stratégies centrées sur le problème sont généralement plus efficaces que les stratégies centrées sur l'émotion.

---

<sup>119</sup> R. S. Lazarus & S. Folkman, *Stress, appraisal, and coping*, Springer, New York, 1984

<sup>120</sup> M. Bruchon-Schweitzer, *op. cit.*