

Collection
MENTION

Gestion & management

Organisation

JEAN-CLAUDE THOENIG

Annexe 1

Une science appliquée

ORDRE VS ACTION

Nombre de termes divers sont employés dans les manuels et programmes de formation à la gestion pour désigner ce qui a trait à l'organisation : théorie de l'organisation, sciences de l'organisation, analyse des organisations, développement organisationnel, comportement organisationnel, etc. En réalité, ces appellations font appel à un socle de connaissances communes. Ce sont les sciences sociales modernes – la sociologie et, plus accessoirement, la psychologie sociale et la science politique – qui en ont découvert, surtout dans la seconde partie du XX^e siècle, les fondamentaux et bâti le vocabulaire. Elles portent deux regards relativement différents sur les organisations :

- Le premier privilégie les problématiques de l'*ordre*. Par exemple, comment la discipline collective est-elle possible quand on sait combien les hommes sont des êtres au comportement imprévisible ? Quelles conséquences, bonnes et mauvaises, l'existence d'organisations de grande taille entraîne-t-elle pour les individus qui en font partie, pour les missions qu'elles servent, pour les inégalités entre les classes sociales, ou encore pour le bon fonctionnement de la démocratie ? La hiérarchie est-elle un instrument de domination qu'utilisent des cercles de puissants et de gros pour constituer un ordre social qui leur convienne ?
- Le second regard privilégie les problématiques de l'*action*. Comment changer une situation qui crée problème, pour les clients que nous sommes, pour le serveur et le guichetier qui doivent supporter sans broncher les récriminations des clients ? Dans quelles conditions les organisations peuvent-elles être *apprenantes* ? Existe-t-il des formes d'organisation plus adaptées que d'autres pour affronter des environnements fortement instables du point de vue de la concurrence et de l'innovation technologique ?

Une logique de l'ordre souligne le rôle crucial que joue le contrôle. Ce dernier prend la forme de prescriptions, techniques, administratives ou morales, qui énoncent qui fait quoi et quand. Cette connaissance se diffuse à travers l'entreprise. La conformité est l'objectif recherché. La soumission est la réponse attendue, car les

individus et les groupes sont considérés comme des sources de risque. Il s'agit d'en programmer les comportements.

Une logique de l'action fait appel à d'autres processus. On ne parle ici ni de contrôle ni de prescription, mais de coopération et de délégation. Plus que la connaissance, c'est l'information qui constitue le nerf de l'entreprise. Favoriser un climat de confiance mutuelle lie les parties entre elles. Elles travailleront pour le bien commun en s'ajustant non par la soumission, mais par la quasi-négociation entre acteurs relativement autonomes. Les individus et les groupes sont considérés comme des êtres rationnels et fiables.

Traitant de l'organisation, la gestion privilégie une perspective pragmatique. Elle prend en compte d'abord et avant tout l'entreprise. Elle adopte un point de vue qui correspond aux préoccupations du management. Elle parle donc du *rapport à l'action*. Cela ne l'empêche pas, bien au contraire, de traiter de l'ordre. De la prévisibilité et du contrôle sont nécessaires. La fiabilité comportementale des exécutants et des cadres demeure un souci permanent pour le management. Des préoccupations d'efficacité, de productivité, de compétitivité, d'innovation, de gouvernance interne et de responsabilité sociale encadrent une telle perspective.

LA PROBLEMATIQUE DE L'ORGANISATION

L'étude de l'organisation, qui vise à acquérir des connaissances spécifiques, s'appuie sur deux volets principaux : comment et pourquoi les organisations fonctionnent-elles comme elles le font ? Comment et dans quelles conditions changent-elles ? Deux parties complémentaires en constituent la charpente :

- L'une énonce un certain nombre de *théories ou de lois*. Par exemple, plus les tâches sont spécialisées, moins les services qui s'en occupent coopèrent entre eux. Dans le cas du garage, le client qui en souffre est aussi l'acteur qui doit surmonter les murailles entre les guichets. Une loi se présente comme un rapport de causalité entre une cause et une conséquence. Si j'agis sur A, B en découlera, que je le veuille ou non.
- L'autre partie se présente sous la forme de *modes de raisonnement*, de méthodologies, de diagnostics pour l'action. L'analogie avec l'acte médical est

évidente. Le talent du bon manager organisationnel ressemble à celui du médecin. Il réside moins dans la prescription d'un médicament que dans la détection du vrai problème qui se cache sous les symptômes apparents dont le patient souffre et que le médicament devra traiter, sinon éradiquer. Il serait ainsi vain de former les serveurs de la brasserie aux bonnes manières avec les clients ou de les encourager à garder le moral face aux critiques des clients sans, en même temps, mettre fin aux retards que prend la cuisine, donc aux raisons qui provoquent ses comportements aléatoires. Une solution qui ne traite pas le vrai problème, mais se contente d'effacer les symptômes apparents, relève de la mauvaise gestion. Détecter ce vrai problème, creuser sous les signes manifestes, relèvent d'un art et d'un savoir-faire qui s'apprennent.

LES NIVEAUX D'ORGANISATION

Les cours et manuels de gestion traitant d'organisation décrivent habituellement trois niveaux d'organisation :

- *L'organisation proprement dite* : les thèmes les plus fréquemment abordés concernent les structures formelles, les types de fonctionnement, les processus de changement et d'adaptation à l'environnement, le pouvoir et l'autorité dans le sein d'une organisation, la culture, les processus de décision et d'information, la nature du travail et le rapport avec la technologie. Ce niveau, parfois appelé *méso*, repose largement sur les acquis de disciplines comme la sociologie des organisations.
- *Les individus et groupes dans l'organisation* : ce niveau, plus *micro*, s'intéresse plus particulièrement aux personnes, aux facteurs divers qui affectent leurs motivations, à leurs sentiments et leurs jugements, leur stress et leur fatigue, leurs comportements, les relations de face à face entre elles, les dynamiques de petits groupes. Il prend largement appui sur la psychologie sociale et la psychopathologie du travail.
- *Les organisations dans la société* : davantage *macro*, ce domaine de connaissance examine des cohortes d'entreprises, et plus précisément la manière dont elles interagissent avec la société et l'économie. Existe-t-il des processus quasi

darwinien qui opèrent une sorte de sélection naturelle des organisations, en éliminant les moins adaptées et en favorisant les plus fortes lorsque ces contextes changent ? Ou bien arrive-t-il – et le cas échéant, comment ? – que des réseaux d'organisations deviennent des architectes sociétaux, construisant et modifiant les contextes économiques et l'ordre politique en fonction de leurs enjeux et de leurs projets ?