

Chapitre 18

Les trois mondes sociaux de l'organisation

Pascale de ROZARIO et Pierre ROMELAER

Les organisations ne sont pas des isolats statiques aux composantes connues et facilement combinables en fonction d'un objectif précis. Il faut les considérer dans leurs environnements et par rapport à leur trajectoire d'évolution dans le temps, que ce soit sur le plan managérial ou sur le plan de la recherche en gestion. Le tournant sociétal nous y invite.

Des sociologues ont les premiers utilisé le néologisme « sociétal » pour décrire le phénomène organisationnel en réponse à une question qui n'a pas vieilli : qu'est-ce qui explique la différence de performance entre des entreprises industrielles françaises et des entreprises industrielles allemandes apparemment similaires (Maurice *et al.*, 1982) ? Adossé au mot société, le suffixe « al » – ce qui est en relation, en rapport, relié à – précise le projet de l'approche sociétale (de Rozario, 2006 et 2013) : comprendre et gérer les organisations en rapport ou en relation avec la société et considérer l'organisation comme une société parmi d'autres. Dans le domaine juridique, l'organisation est une société anonyme, par action, d'économie mixte, ou encore une association à but non lucratif. En micro-économie, l'organisation peut être la forme choisie par des contractants pour diminuer des coûts de transaction et des coûts d'agence, de façon à augmenter les prévisions de bénéfices (Nissens, 2008, p. 29-51). Et l'organisation est une société au sens sociologique : les individus s'engagent à accomplir des actions et les font – ou ne les font pas – à partir d'une perception à la fois subjective et collective de leur « contrat psychologique ». Et ce contrat est toujours en prise avec les normes d'échanges et de dons d'un contexte situé (Rousseau *et al.*, 2014).

Les « mondes sociaux » (Sainsaulieu *et al.*, 2007) permettent quant à eux de décrire l'organisation et ses trois environnements de manière dynamique : le monde intra-organisationnel (section 1) formé d'interactions, de processus, d'une division du travail et de rapports de pouvoirs, de groupes sociaux formels et informels, de transactions ; le monde inter-organisationnel (section 2) centré sur la stratégie, les relations entre organisations au sein de chaînes globales de valeur de plus en plus étendues ; et le monde institutionnel ou environnemental (section 3) décrit l'évolution de l'organisation dans son contexte et les co-influences entre organisation et environnement.

À partir d'exemples d'entreprises (les centres d'appel, les systèmes d'informations et leurs outils, Google, Ldl, Disneyland Paris), nous montrerons que l'approche sociétale de l'organisation – c'est son premier intérêt – permet de décrire, d'observer et de gérer les organisations en considérant ensemble les mondes sociaux qui la constituent, l'influencent et qu'elles influencent. Cette approche à plusieurs prismes de lecture exige de mieux exploiter la variété des théories disponibles en théories des organisations, comme dans d'autres disciplines académiques. Il s'agit du deuxième intérêt majeur de cette approche, de nature ontologique et épistémologique. En parlant de « tournant sociétal » des organisations, nous assumons pleinement le postulat d'interactions, voire de continuités entre ces trois mondes sociaux. Le découpage analytique proposé répond au souci de démontrer l'intérêt d'exploiter la variété des théories des organisations et les faire « jouer » ensemble, aux niveaux des trois environnements identifiés et à l'intérieur de chacun d'eux. Nous verrons ainsi qu'en multipliant les cadres heuristiques de compréhension, ces visions combinées enrichissent l'analyse des organisations et donnent au chercheur comme au manager et aux autres membres des organisations des clés d'analyses et des pistes réflexives pour mieux orienter leurs actions.

1. Les mondes sociaux intra-organisationnels

Toute organisation a un « intérieur » constitué de différents composants plus ou moins hétérogènes (techniques, relationnels, matériels, décisionnels, cognitifs). Chacun de ces composants évolue selon une logique propre et un certain degré d'autonomie, et leur combinaison ou les choix de leurs arrangements peuvent produire des effets différenciés d'efficacité, de motivation, de créativité, d'innovation. L'ensemble constitue les actifs d'une organisation, soit des ressources matérielles et immatérielles caractéristiques d'une identité organisationnelle, des conditions/situations habitantes ou contraignantes selon la terminologie utilisée par A. Giddens (*cf.* le chapitre d'introduction de cet ouvrage). La plupart des théories en organisation s'intéressent à cette dimension intra-organisationnelle, mais à partir de conceptions parfois radicalement différentes comme nous allons le voir à partir de trois exemples.

Les questions de contrôle de gestion, de rationalisation des processus, des systèmes d'information et de modernisation, entre autres, s'appuient souvent sur une logique néo-taylorienne qui réduit l'organisation et l'activité à leurs composantes techniques. Les centres d'appels en sont un bon exemple. À l'inverse, l'organisation peut également être considérée sous l'angle politique comme lieu de jeux entre intérêts divergents, selon l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1977). Enfin, la théorie de la contingence élaborée par Mintzberg (1979) puis développée par Romelaer (2013, p. 91-145) considère que l'organisation se comporte comme un système dans lequel des « modules de base » s'articulent selon certaines configurations structurelles. Co-existent un ensemble de mondes sociaux internes qui sont à la fois habilitants et contraignants pour l'action. Les trois approches théoriques retenues se prêtent particulièrement bien à l'analyse intra-organisationnelle, avec des mises en perspective contrastées.

1.1. Néo-taylorisme et technologies de l'information

Le taylorisme et d'autres mises en perspectives mécanistes de l'organisation – nécessairement pyramidale – ont-ils disparu ? Il n'en est rien comme le montre l'exemple des centres d'appel (*call centers*) où des opérateurs démarchent par téléphone des clients pour le compte de diverses entreprises. Ils doivent suivre un protocole prévu de conversation avec les prospects et les clients dans un contexte où la conformité aux procédures est évaluée par des dispositifs informatisés en fonction d'indicateurs de performance. Ici, se combinent les principes du taylorisme et l'usage des systèmes de gestion informatisés pour renouveler cette forme d'organisation de l'action collective que l'on pensait dépassée.

Lors d'une conférence sur le thème du marketing et de la technologie (2010¹), E. Mignot, PDG de *Teletech International*, retrace l'histoire des centres d'appels. Leur but initial était d'industrialiser une prestation intellectuelle et relationnelle (contrôle des temps, de dialogues, automatisme des procédures, réduction des aléas, etc.). Mignot souligne cependant aujourd'hui l'importance de changer de modèle organisationnel, ou d'en inventer un autre, après plusieurs constats mitigés :

- Le contrôle du temps de dialogue ne permet pas une bonne empathie.
- Souvent mal payé et anonyme, le « conseiller clientèle » ne représente pas la marque.
- Les rotations de personnel limitent la capitalisation de leurs expériences, la formation d'une culture d'entreprise, l'établissement de véritables relations clients et coûtent cher en recrutement.
- Le taux des pertes de clientèle et d'abonnés (parfois nommé taux d'attrition ou *churn* en anglais), de même que l'insatisfaction des

1. Colloque de l'université Paris Ouest, Colloque « Reconnaissance et Marketing, technologie, privacy et relation client », 1^{er} avril 2010, Master Marketing Opérationnel International.

consommateurs s'avèrent finalement élevés (beaucoup de ré-appels, de recours dans les boutiques, et peu de différenciation concurrentielle).

Le PDG *Teletech international* conclut à la nécessité de réintroduire l'autonomie et la prise d'initiative dans la gestion de la relation et de considérer le conseiller clientèle sous l'angle d'un métier, plutôt que sous celui d'une fonction technique. L'entreprise a dû mettre en place des initiatives de gestion des ressources humaines et de formation pour compenser l'aridité de l'activité.

Les systèmes d'information représentent un autre domaine de diffusion discrète des versions modernes du taylorisme comme le montrent les quelques exemples reproduits dans l'encadré 18.1).

Encadré 18.1

Actualité de l'approche taylorienne

- *Lean Six Sigmas* : méthode de gestion très axée sur l'utilisation et le changement de procédures avec comme objectif « l'amaigrissement » de l'organisation. Elle combine les compétences et les objectifs de la direction, d'experts et d'utilisateurs. L'apport de ces derniers donne une dose modeste de participation. Les méthodes *Business Process Reengineering (BPR)* sont du même type.
- ERP, *Enterprise Resource Planning* : ce sont des logiciels intégrés de gestion qui imposent une architecture globale des procédures et des informations dans l'organisation.
- EDI : les « échanges informatisés de données » se font à partir de procédures prédéfinies qui demandent au préalable une concertation des experts sur la nature et le codage des données que veulent échanger les services d'une ou de plusieurs entreprises.

Les ERP et les EDI sont en général efficaces pour des opérations connues et répétitives. Elles s'avèrent moins efficaces lorsque l'organisation a besoin de plus de flexibilité. Elles exigent des durées et des efforts très importants lors de la première implantation dans l'organisation et au moment des nécessaires actualisations. Elles sont souvent vécues par les utilisateurs comme des « carcans », ou même comme des « camisoles de force » : elles rendent assez difficiles l'évolution des procédures et le traitement de situations qui demandent de la réactivité ou de l'adaptation locales.

Les variables organisationnelles plus fines ne sont donc apparues que relativement récemment dans ce domaine, par exemple les variables *IT business spanning capability* et *IT proactive stance* décrites par Lu et Ramamurthy (2011, p. 931-954), ou encore la notion de *IT relational capability* chez Wang (2012). Cette ignorance organisationnelle est probablement responsable du taux d'échec finalement élevé des projets d'informatisation basés sur une taylorisation de l'activité, de l'ordre de 60 % à 80 % selon plusieurs analystes (Hong, 2002, p. 25-40 ; Wu, 2002, p. 13-324 ;

Attaran, 2004, p. 585-596 ; Jiang *et al.*, 2004, p. 279-288 ; Karim *et al.*, 2007, p. 101-134 ; Abdolvand *et al.*, 2008, p. 497-511).

Le modèle taylorien se base sur deux postulats qui ne vont pas de soi et fondent notamment sa critique par l'école des relations humaines :

– Le processus de création des procédures doit être nécessairement piloté par la hiérarchie ou par des experts qui se fondent sur des savoir-faire de type scientifique.

– Les individus ne seraient pas naturellement motivés et désireux de travailler de manière efficace. Supposés être enclins à « la flânerie », il leur faudrait un encadrement serré et précis, de façon à limiter des marges d'autonomie non productives.

Un modèle taylorien plus réaliste ou renouvelé impliquerait au moins trois changements majeurs : (1) modéliser les processus réels de développement des pratiques professionnelles informelles ; (2) modéliser les processus réels de création des procédures, et prévoir la professionnalisation nécessaire des managers et des analystes ; (3) changer le modèle en se servant de l'observation empirique de ce qui motive les salariés et les managers. L'approche par analyse stratégique propose une vision politique assez différente.

1.2. L'analyse stratégique des jeux de pouvoirs intra-organisationnels

À partir du concept d'acteur rationnel emprunté à l'économie de marché et de libre arbitre, Crozier et Friedberg proposent à la fin des années 1970 « l'analyse stratégique » pour décrire ce qu'ils observent dans les organisations : l'organigramme et la structure formels sont des moyens de répartir des ressources, du pouvoir d'obéissance et du pouvoir de commander entre individus, selon des critères plus ou moins scientifiques et rationnels. Mais définis par leur libre arbitre, les individus mobilisent en réalité des stratégies relationnelles pour accroître leurs marges de manœuvre. Les auteurs montrent que les jeux d'alliance et de conflit sont particulièrement vivaces pour maîtriser ou s'octroyer cinq types de ressources jugées stratégiques :

- l'information (pertinente par rapport à l'activité),
- l'expertise,
- la maîtrise des règles du jeu en place,
- l'appui de certains acteurs clés,
- la communication (pertinente par rapport au système organisationnel et ses acteurs).

Ainsi, la « zone d'incertitude » d'un acteur quant à l'expertise nécessaire à mobiliser sur le plan professionnel, par exemple, correspond-elle à une « zone de pouvoir », en même temps qu'un enjeu de stratégie. L'organigramme formel se complète alors d'un organigramme dynamique plus réel ; celui des systèmes d'actions concrets de l'organisation

telle qu'elle fonctionne vraiment. Autrement dit, l'organisation abrite une double réalité, à la fois statique et dynamique : un prescrit par une direction et des experts et un réalisé par l'ensemble de ses acteurs internes. Si l'on reprend la terminologie de Reynaud (de Terssac, 2003), elle comporte une régulation de contrôle (le prescrit et ceux qui se chargent de le faire appliquer et contrôler) et une régulation autonome (le réalisé et la marge de manœuvre de chaque opérateur).

Encadré 18.2

Les outils de l'analyse stratégique

Une analyse stratégique se présente en général sous la forme de plusieurs schémas qui « photographient » des enjeux (les cinq ressources stratégiques ou zones d'incertitudes citées plus haut), des acteurs que l'on nommerait aujourd'hui les parties prenantes internes, et enfin des alliances et des conflits entre eux à propos des ressources. Y sont associées leurs intentions en termes stratégiques. Le schéma stratégique permet également d'imaginer des scénarii d'évolution des jeux d'acteurs en présence (si M. X. n'était plus allié avec M. Y. à propos de cette information jugée stratégique, il faudrait qu'il s'allie à Mme Z. avec qui il était précédemment en conflit, car elle dispose d'une grande partie de cette ressource à la suite de la mise en place du nouveau logiciel de gestion qu'elle pilote).

Outil n° 1 : l'état des acteurs en présence, individuellement et par groupes d'intérêts L'analyse des conflits et des alliances stratégiques permet d'identifier des groupes et des stratégies autrement invisibles.

Outil n° 2 : l'identification des zones d'incertitude de chaque acteur (ce qu'il ne maîtrise pas) constitue les ressources stratégiques des autres (ce qu'ils maîtrisent partiellement ou complètement).

Outils n° 3 : la mise en relation des acteurs les uns par rapport aux autres en fonction de ces ressources et l'identification de leurs relations (+ pour les alliances ; - pour les conflits).

Source : Crozier et Friedberg, 1977.

La lecture stratégique s'avère relativement puissante en termes de compréhension des faits, d'explicitation d'actions apparemment illogiques, d'anticipation des réactions et de préparation de l'action pertinente. Ce courant théorique est ainsi particulièrement utilisé dans le cas de conduites de changement, de résolutions de conflits organisationnels ou de fusion-acquisition. Dans le *phénomène bureaucratique* (1963), Crozier souligne qu'il n'y pas d'organisation scientifique du travail, mais des choix organisationnels situés – plus ou moins implicites – dont l'on peut discuter et qui évoluent en fonction des interactions et des stratégies d'acteurs. Il propose la figure intéressante du « marginal sécant », acteur capable de naviguer dans plusieurs systèmes d'action concrets grâce à sa connaissance des zones d'incertitude de chacun.

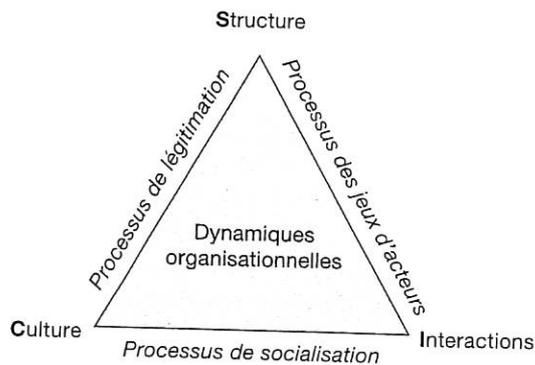
Renaud Sainsaulieu (1977 et 1990) a fait évoluer l'analyse stratégique en ajoutant deux autres dimensions organisationnelles fondamentales de type anthropologique : la culture organisationnelle et le caractère institutionnel ou constitutionnel de l'organisation (elle serait une « mini-société globale »), c'est-à-dire sa capacité à produire ses propres normes, ses mythes, ses valeurs, etc., capacité généralement attribuée aux institutions. Il montre que les acteurs ne sont pas uniquement motivés par l'accroissement de leur pouvoir ; ils sont aussi influencés par leur identité personnelle et des identités collectives, professionnelles et sociales. Ses analyses le conduisent à identifier plusieurs modèles de relations organisationnelles (le modèle fusionnel, le modèle de la négociation, le modèle affinitaire et le modèle du retrait organisationnel).

Enfin, le modèle SIC (structure, interaction, culture), schématisé ci-après (Piotet et Sainsaulieu, 1994) permet de décrire trois processus à l'œuvre dans toutes les organisations :

- un processus de légitimation acquis lorsque la structure coïncide ou peut s'appuyer sur la culture organisationnelle ;
- un processus de rationalisation et de jeux d'acteurs inévitable entre la structure (le prescrit) et les interactions entre acteurs et à propos de l'activité ;
- un processus de socialisation (création d'identités collectives et de liens sociaux internes) qui se consolide dans le temps à partir des interactions pour former une culture ou des cultures organisationnelles distinctes.

L'analyse permet ainsi de repérer des organisations où prédominent l'un ou l'autre des trois pôles (SIC), structure, interaction ou culture, et d'en faire le diagnostic pour cerner l'identité organisationnelle d'une entité.

Schéma 18.1. – *Les dynamiques organisationnelles*



Source : D'après le modèle SIC (Piotet et Sainsaulieu, 1994).

Le principe de liberté des acteurs et d'inter-influences entre l'action, la décision, la structure où l'action produit autant la structure que celle-ci ne l'influence, se retrouve également dans d'autres courants d'origine sociologique utilisés en gestion, notamment la théorie de la structuration élaborée par Giddens (1984). Il qualifie la double influence acteur-structure de « dualité du structurel », approche utilisée dans certains travaux sur les systèmes d'information (Jones et Karsten, 2008, p. 127-157). Les chapitres du Tournant pratique et du Tournant matériel de cet ouvrage détaillent plus volontiers cette double logique de co-construction par l'action et son cadrage, que l'on peut qualifier de praxéologique. Les travaux souvent cités d'auteurs « structurationnistes » comme Orlikowski (1992 et 2000), par exemple, se situent dans cette orientation qu'ils appliquent aux systèmes d'information. Dans cette logique de co-structuration dynamique, l'on pourrait également citer les travaux de Bourdieu comme le proposent Hatch et Cunliffe (2014) dans leur manuel sur les théories classiques, modernes et post-modernes des organisations.

1.3. *L'école de la contingence et ses prolongements actuels*

Romelaer (2013, p.91-145) présente une architecture des mondes internes de l'organisation qui prolonge le modèle initial de Mintzberg (1979). Pour mémoire, cet auteur croise des mécanismes de coordination au nombre de cinq (supervision directe, standardisation des processus de travail, standardisation des résultats, standardisation des qualifications et ajustement mutuel) et les cinq composantes fondamentales des organisations (le centre opérationnel, le sommet stratégique, les cadres intermédiaires, la technostructure et les services de soutien) pour repérer des configurations organisationnelles types (également au nombre de cinq : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure en divisions et l'adhocratie). Romelaer a identifié de manière complémentaire douze « systèmes de coordination » transversaux de l'action collective, décrits dans l'encadré 18.3.

Encadré 18.3

Les 12 systèmes de coordination dans le modèle de Romelaer (2013)

Les mondes sociaux internes peuvent se décrire par la combinaison de 12 sortes de systèmes qui allient des phénomènes informels aux constructions techniques et aux outils de gestion formels consciemment institués. Chacune de ces composantes est un système car il est composé d'éléments liés les uns aux autres.

1. Le système des objectifs. Il s'agit d'un système puisque, par exemple, les objectifs commerciaux d'une région sont liés aux objectifs des équipes de vente locales.
2. Les systèmes de gestion ou systèmes régulés. On désigne ainsi les systèmes formels de production, de logistique, d'information et de décision. Ils incluent entre autres les systèmes de contrôle de gestion, de gestion de la qualité, de gestion des risques.

3. Les relations hiérarchiques. Les relations entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés ont les unes avec les autres des liens formels (chaque supérieur doit informer son supérieur, qui doit informer son supérieur...) et des liens informels (le degré de participation ou le style autoritaire ont une tendance à se propager entre les différents niveaux hiérarchiques).

4. Les relations de travail non hiérarchiques. L'exécution du travail dépend souvent des aides, des informations et des « coups de main » qu'un acteur peut obtenir. Parfois des « façons de faire informelles » supplantent ou complètent les procédures officielles : les « systèmes d'action concrets » de Crozier et Friedberg en sont des exemples.

5. Les systèmes d'activité (ou constellation de travaux). Il existe de nombreuses activités transversales qui demandent des actions plus ou moins coordonnées de la part de personnes qui sont dans des équipes ou des départements différents. Les procédures officielles et les arrangements locaux se combinent souvent dans ces activités, et donc elles ont une nature systémique.

6. Les systèmes d'action, encore appelés processus de décision ou projets. Les activités nécessaires pour « mûrir » des décisions, étudier des alternatives, arrêter des choix, mobiliser des ressources et effectuer la mise en œuvre nécessitent aussi souvent des activités transversales assez bien coordonnées par des moyens formels et informels. Ces éléments reliés les uns aux autres ont aussi une nature systémique.

7. Les groupes et le système de pouvoir. On distingue les groupes formels et les groupes informels, les groupes semi-permanents et les groupes temporaires, les groupes qui fonctionnent à temps complet et les groupes qui fonctionnent à temps partiel (et dont les membres ont de nombreuses autres activités principales). Chaque groupe a des structures informelles, des éléments de « langage spécifique local », des leaders informels.

8. Les relations informelles. On désigne sous ce nom les relations interpersonnelles dont le but n'est pas la réalisation des tâches de l'organisation. Certaines de ces relations sont construites lors d'interactions liées au travail, d'autres viennent de proximités des origines géographiques, des activités de loisir ou d'autres raisons. Ces relations en principe purement personnelles ont des conséquences sur l'organisation, par exemple quand elles sont mobilisées pour obtenir des informations ou des ressources par les réseaux personnels.

9. Les relations extérieures. Les activités et la vie dans l'organisation amènent les acteurs de l'organisation à des contacts externes qu'on retrouvera plus loin dans les mondes sociaux inter-organisationnels et institutionnels.

10. Les systèmes porteurs de compétences. Sous ce nom on désigne les activités, les relations et les outils liés à l'apprentissage, l'utilisation et l'évolution d'une compétence donnée. En général les systèmes porteurs d'une compétence comportent aussi des éléments externes à l'organisation, par exemple des experts externes, des consultants, des laboratoires publics et privés, des associations, des réseaux sociaux d'utilisateurs.

11. Les Départements et autres unités de l'entreprise. Chacune des entités formelles de l'organisation est en elle-même un monde social avec ses éléments formels et informels.

12. Les valeurs, les cultures, les identités. On retrouve ici des éléments liés aux individus et aux groupes, qui « colorent » les relations formelles. Ils sont liés aux langages et aux histoires des personnes et des groupes.

Ce modèle propose un ensemble de maillages liés les uns aux autres. On comprend alors que l'organisation interne est une réalité complexe qui n'est pas réductible aux procédures et aux jeux de pouvoir, ce que met en avant l'analyse stratégique. Les managers et les acteurs qui veulent influencer l'organisation et y travailler doivent tenir compte de cette réalité qui n'est pas facile à connaître, et n'est jamais totalement maîtrisable parce qu'elle apporte des contraintes et des outils pour leurs actions. Il est nécessaire d'en tenir compte pour calibrer une action, prévoir les réactions possibles et mobiliser un ou plusieurs de ces mondes sociaux à l'appui de ce qu'on veut obtenir. À cause de la multiplicité des mondes sociaux internes, il est aussi plausible que la même action puisse être réalisée par plusieurs chemins en utilisant plusieurs moyens, ce que recouvre la notion d'« équifinalité » proposée par Ashby (1956). Le modèle mintzberguien actualisé considère que les éléments ci-dessus, de même que l'utilisation des mécanismes de coordination, aboutissent à un nombre limité de configurations structurelles qui peuvent évoluer sous la pression d'initiatives individuelles. Ces configurations sont en elles-mêmes des forces de stabilité : chacune a une cohérence qui fait que le système a tendance à revenir par homéostasie à l'état initial quand les perturbations ne sont ni trop nombreuses ni trop fortes.

2. Les mondes sociaux inter-organisationnels

Aucune organisation ne se trouve en situation d'isolat, ni aux prises avec ses seules composantes internes. Trois évolutions récentes rendent indispensable la prise en compte des mondes sociaux inter-organisationnels :

- Les organisations fonctionnent en réseaux au sein de secteurs d'activité, voire de professions (organisations associées autour d'objectifs communs).
- Les dirigeants tendent à sous-traiter de plus en plus d'activités là où la main-d'œuvre et les compétences se trouvent et sont concurrentielles (phénomènes des chaînes globales de valeur ou *offshoring*).
- Le recours accru à des alliances et des partenariats élargit et agrandit les réseaux inter-organisationnels de manière spectaculaire.

Il arrive que les milieux d'activité soient structurés en professions réglementées (de Rozario, 2005, p. 58-73), moyen de contrôler l'activité et un marché (ses entrées, son fonctionnement interne, ses sorties et ses frontières). Ce qui implique pour les métiers français de la comptabilité, par exemple, un profil de diplômés commun dans les organisations comptables. Ce profil est défini par la profession et l'État (garant de la qualité du diplôme national), une organisation sectorielle et des outils d'activité spécifiques qu'une entreprise étrangère implantée en France gagne à connaître. L'internationalisation des normes comptables, de même que le développement des normes qualité de la série ISO 9000 sont des initiatives

qui cherchent à établir des standards communs pour ouvrir ces réseaux professionnels inter-organisationnels, et y faire jouer d'autres intérêts.

Un deuxième fait justifie une meilleure prise en compte des réseaux inter-organisationnels : la transformation des organisations, d'une part, vers une concentration des ressources et des décisions clés autour de dirigeants et d'employés fidélisés, d'autre part, vers une satellisation et une sous-traitance internationale croissante des activités qui ont pu être standardisées dans les pays ou les sites les plus intéressants du point de vue économique. À partir de l'analyse des formes d'organisations américaines sur une période de 20 ans (1970-1990), Denise M. Rousseau (2014) parle d'une distorsion accrue entre *core employees* et *peripheral employees*, avec pratiquement les mêmes termes que Doeringer et Piore (1971) ou encore le sociologue R. Castel (1995), à propos de l'évolution du salariat et des formes productives en France sur la même période. Ces choix stratégiques posent la question cruciale des processus de coordination, de décision et de contrôles inter-organisationnels, ce qui conduirait à élargir les théories classiques du contrôle de gestion (Dumoulin *et al.*, 2000, p. 81-112), usuellement centrées sur la sphère intra-organisationnelle (planification, budget, évaluation des performances intra-organisationnelles).

Enfin, troisième motif d'intérêt pour l'inter-organisationnel, les fusions-acquisitions se sont multipliées comme moyens de mutualiser, rationaliser, valoriser des ressources à des échelles inédites, avec pour effet de révéler la variété des réalités et des cultures organisationnelles, nettement moins visibles en contexte homogène. Les expressions de « capital immatériel » ou d'« immobilisations incorporelles » (norme comptable IAS/IFRS 38) tentent d'ailleurs de rendre compte de la densité organisationnelle aux côtés de critères purement financiers pour s'approcher d'une représentation plus complète de l'organisation par sa valeur, ses capitaux et ses flux.

Dans cette section, nous présenterons deux approches théoriques contrastées qui s'intéressent plus volontiers au monde social que nous avons qualifié d'« inter-organisationnel » : le modèle stratégique d'affaires dit « océan bleu » élaboré par Kim et Mauborgne (1997¹) à partir de l'observation de 150 innovations stratégiques dans une trentaine de secteurs d'activité et la théorie des parties prenantes (TPP) popularisée par Freeman (1984), souvent associée à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et aux questions d'éthique des affaires. La même remarque que précédemment s'impose à ce corpus : les théories sont élastiques par définition, et peuvent selon un jeu épistémologique propre aux sciences sociales, soit être réduites au décryptage précis d'un des mondes sociaux de l'organisation, soit être élargies pour en aborder plusieurs. Tout dépend de leurs usages et des intentions de ceux qui les mobilisent.

1. Voir l'article de Fréry (2014), sur « L'innovation stratégique » qui problématise le débat sur l'analyse portérienne et décrypte finement la série d'articles et de publications de ces deux professeurs de l'INSEAD de 1997 à 2007, date de création du « Blue Ocean Strategy Institute ».

2.1. Contingence portérienne et stratégie d'affaires « Océan Bleu » (Kim et Mauborgne, 1997¹)

Les travaux de M. Porter (1980) restent une référence dans le domaine des stratégies d'affaires (*business models*) les plus répandues, enseignées et diffusées, à la suite d'approches de la concurrence antérieures qui consistaient à s'affronter sur les prix et les produits. Le modèle SWOT, la matrice BCG et d'autres méthodes dérivées s'appuient sur ce modèle qui propose d'observer le contexte et l'environnement de l'organisation.

Encadré 18.4

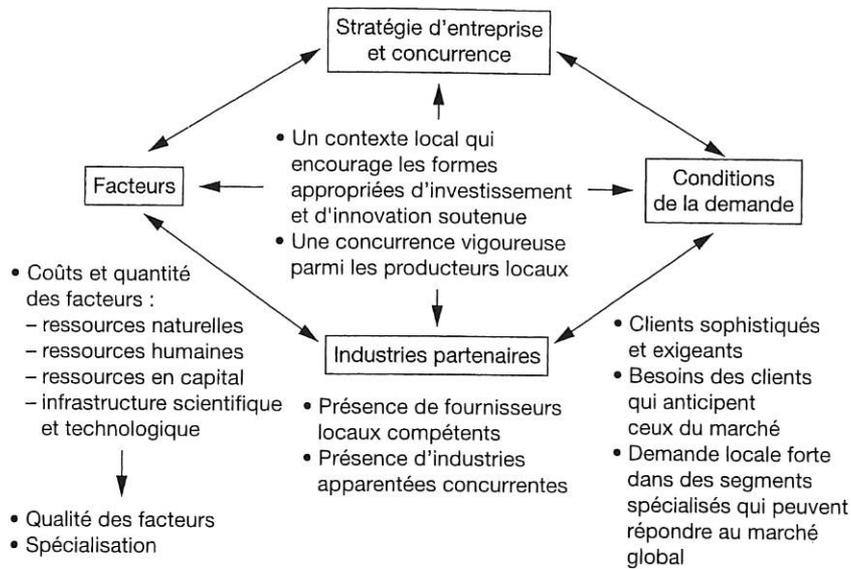
Les étapes de la stratégie concurrentielle selon Porter

1. Délimiter l'arène des affrontements stratégiques.
2. Diagnostiquer les 5 facteurs clés de concurrence du secteur et leurs règles de fonctionnement (1. le pouvoir de négociation des clients ; 2. le pouvoir de négociation des fournisseurs ; 3. la menace des produits ou services de substitution ; 4. la menace d'entrants potentiels sur le marché ; 5. l'intensité de la rivalité entre concurrents).
3. Diagnostiquer ses propres ressources et faiblesses et les mettre en relation avec les précédents facteurs.
4. Choisir une stratégie concurrentielle adaptée.

Porter propose par la suite (*cf.* schéma 18.2) le « modèle du diamant » (Duranton *et al.*, 2008, p. 27) où recherche et activité sont associées au sein de clusters dont le prototype est la Silicon Valley ou la City à Londres, deux exemples de coordination inter-organisationnelle particulièrement denses.

Le cluster parfois traduit par « district industriel » ou « communauté territoriale d'entreprise » désigne un ensemble d'organisations proches sur le plan territorial, associées dans un champ d'activité particulier et reliées par des attributs communs et des complémentarités. Eck et Lescure (2013) retracent l'existence de ce type d'inter-organisations territoriales en Europe depuis le XVII^e siècle et les auteurs qui l'ont décrit depuis les travaux fondateurs de Marshall en 1890, avec l'exemple connu du district industriel textile de la région de Cholet. La stratégie d'organisation des régions françaises en « pôles de compétitivité » depuis les années 2005 s'appuie d'ailleurs sur cette approche où l'aménagement et la géographie – *via* l'intervention de l'État dans l'exemple présent – doivent servir la compétitivité économique et le développement territorial.

1. Les auteurs (INSEAD) ont en réalité publié un premier article en 1997 puis un ensemble d'articles et de productions pour construire leur approche « Océan Bleu ».

Schéma 18.2. – Le diamant de la concurrence de Porter

Source : Duranton *et al.*, 2008, d'après M. Porter, *Development Quarterly*, 14(1), 2000, p. 20.

Par ailleurs, l'approche portérienne considère les facteurs clés de succès comme des invariants indépendants du secteur d'activité et du contexte culturel. Si elle permet dans un premier temps de réagir et d'améliorer sa position dans le jeu concurrentiel, comme le montre l'exemple récent du secteur de la grande distribution alimentaire en France (*cf.* encadré 18.5), on peut se demander si elle ne risque pas d'aboutir en fin de compte à de l'alignement stratégique et une forme d'incrémentalisme. Les entreprises obtiendraient certes une rationalisation, mais sans véritablement modifier leurs processus techniques, les technologies et les positionnements stratégiques en place.

Encadré 18.5

La réplique stratégique des enseignes françaises de la distribution face au concurrent allemand Lidl

Le *hard-discounter* allemand Lidl s'implante il y a plus de 25 ans en France avec un succès immédiat (1 500 magasins, 25 000 employés et une cible initiale de clients à faible niveau de revenu). De 1998 à 2008, Lidl multiplie son chiffre d'affaires par 10. Acculées, les enseignes françaises concurrentes comme Leclerc, Carrefour, Auchan et Intermarché entreprennent de se renouveler en imitant la stratégie de Lidl : produits premiers, marques de distributeurs, promotion sur les marques nationales, produits en vrac testés un mois, puis vendus 1 euro, magasins en ville, drive, etc. Ce contexte oblige par la suite Lidl à revoir sa position et notamment sa cible de client vers un public urbain plus aisé.

Dans leur modèle *Océan Bleu*, Kim et Mauborgne (1997¹) se basent sur l'observation de nombreuses réussites d'affaires, et à la suite d'Ohmae (1988), ils proposent plutôt de jouer le jeu concurrentiel autrement. L'enjeu de nouveaux modèles d'affaires est de mettre l'accent sur la création différentielle de valeurs en créant un nouvel espace de jeu et de nouvelles règles. Cette stratégie d'affaires se caractérise par la démarche et les étapes suivantes :

- identifier les différents éléments de l'offre valorisée par les clients, les « facteurs de concurrence » qui ressemblent aux cinq facteurs de succès de Porter (5 + 1²) ;
- identifier la proposition de valeur des concurrents pour ces cinq facteurs dans le but de trouver un positionnement différencié ;
- utiliser le raisonnement « améliorer/diminuer/supprimer/ajouter » au niveau organisationnel pour chacun des facteurs de concurrence et arbitrer ;
- construire une stratégie originale à valeur ajoutée. Par exemple, le Cirque du Soleil a supprimé plusieurs facteurs classiques de concurrence dans l'industrie du cirque (l'itinérance, les numéros d'animaux, les artistes vedettes) et en a ajouté de plus inédits (la richesse artistique du spectacle, la sophistication intellectuelle, le soin du décor et de la musique).

Dans sa synthèse, Fréry (2014, p. 728) se demande toutefois si ce modèle d'affaires constitue une véritable rupture avec l'analyse portérienne, sachant qu'une fois cet océan bleu construit ou trouvé, il sera l'inévitable attracteur de concurrents qui tendront à imiter l'innovateur en stratégie. Existe-t-il par ailleurs des océans purement bleus ? De même, l'économiste Daidj (2014) souligne que l'approche portérienne appliquée aux réseaux interorganisationnels de type clusters et à la conception de modèles d'affaires a trop souvent été réduite à la recherche de marges. Plutôt que d'annoncer la fin de l'approche portérienne, ces auteurs suggèrent plutôt de mieux l'exploiter et de l'élargir.

2.2. Théorie des parties prenantes/Partenariat avec les « pauvres » (BoP, Base of the Pyramid Approach)

La théorie des parties prenantes (TPP) a pris une place centrale dans l'enseignement d'une éthique de la gestion et dans le domaine de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), du développement durable et des relations inter-organisationnelles à l'international. Elle trouve une application dans l'analyse des relations entre organisations dotées/riches et pays émergents, pauvres et/ou moins dotés, comme nous le constaterons avec l'approche dite « BoP » (*Base of the Pyramid* ou approche par pyramide

1. Nous mentionnons ici 1997 comme date d'un premier article sur la question. Les auteurs ont constitué leur théorie « Océan Bleu » à partir d'une suite d'articles après cette date.

2. Le « + 1 » ouvre sur la possibilité d'un sixième facteur qui peut être, par exemple, le rôle des institutions et des lois dans le contexte d'activité.

inversée). Utilisée dans une optique sociologique (voir la typologie des approches de TPP réalisée par Mercier, 2001), la TPP réintroduit de fait la question de la gouvernance, soit celle de la multiplicité des acteurs et des décideurs stratégiques, dans une logique très proche de celle de Crozier/Friedberg et de celle Sainsaulieu. Son ambition est de sortir des théories qui limitent l'organisation aux seuls moyens techniques de maximisation des intérêts financiers de ses propriétaires actionnaires, d'une part, et de l'autre, aux théories contractuelles appauvries de l'organisation (la théorie de l'agence et l'économie des coûts de transaction, notamment).

Mercier (2001, p. 2) rappelle le programme de la TPP : refonder les théories de la firme afin de prendre en compte les intérêts ainsi que les droits des non-actionnaires, ce que signale le jeu de mots à l'origine de la *stakeholder theory* anglo-saxonne : le *stakeholder* – celui qui a un ou des enjeux (« stake ») – se traduit par « partie prenante », mais aussi « partie intéressée », « partie impliquée », voire « ayant droit » contractuel et non contractuel. Le *stakeholder* interpelle volontairement le *stockholder* – l'actionnaire propriétaire de parts d'une entreprise. En conséquence, dirigeants et managers sont au cœur de la gestion de multiples enjeux, intérêts et attentes à partir de cette mise en perspective conflictuelle de l'organisation.

Récemment dans le domaine de la viticulture, Noblet et Simon (2014, p. 271-287) ont analysé les parties prenantes du territoire de Saumur Champigny en France, dont les vignerons ont pour projet depuis 2004 d'associer ce label à une démarche de respect environnemental. Ici territoire et organisation, l'intra-organisationnel et l'inter-organisationnel se conçoivent comme un système politique (cf. encadré 18.6).

Encadré 18.6

Méthodes de la théorie des parties prenantes appliquée au territoire viticole de Saumur Champigny

Pour développer une viticulture responsable, il faut d'abord étudier les « ravageurs » (parasites comme l'araignée, l'abeille, le cétoine dorée, etc.) non plus pour les éliminer par pesticides, mais pour les utiliser dans la culture du vin, préserver la biodiversité des parcelles et du paysage, plutôt qu'industrialiser l'ensemble en modifiant décisivement – et peut-être de manière irréversible sur le plan écologique – l'environnement. L'environnement des parcelles de vignoble constitue donc, en quelque sorte, une partie prenante avec pas moins de 120 espèces à connaître dans leur comportement productif, improductif, collaboratif ou pas. Il fallait également identifier les parties prenantes humaines et organisationnelles. Les auteurs ont dressé une cartographie des alliés et des opposants de ce projet, parties prenantes primaires (contractuelles), secondaires ou diffuses (Carroll, 1989). Ce schéma a permis ensuite de définir des stratégies d'alliances et des stratégies de rapports de force pour réaliser le projet visé par les vignerons.

Source : Noblet et Simon, 2014.

À partir des travaux de Mitchell, Agle et Wood (1997, p. 853-886), ils identifient les processus par lesquels les parties prenantes repérées peuvent devenir (ou pas) co-décisionnaires organisationnelles dans le sens des transformations souhaitées par les vignerons. Interviennent alors trois notions fondamentales pour engager un projet de changement de ce type :

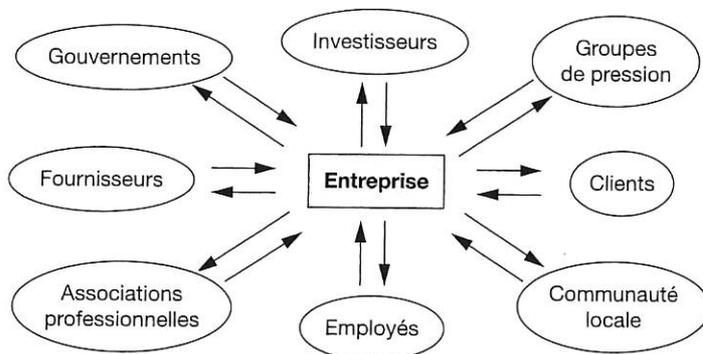
– le *pouvoir*, soit la capacité d'influence de chaque partie prenante sur l'organisation et ses décisions ;

– la *légitimité*, définie comme la perception de la pertinence et de l'actualité des actions et des décisions (selon les normes en vigueur dans ce contexte, lesquelles varient d'un contexte culturel à l'autre, et au sens d'un même contexte culturel) ;

– l'*urgence*, ou l'agenda pourrait-on également dire, c'est-à-dire le caractère perçu comme urgent des réponses à apporter.

Donaldson et Preston ont proposé dès 1995 (repris par Mercier, 2001) une typologie relativement stabilisée (cf. schéma 18.3), qui incite à décrypter les interactions entre 9 ensembles de parties prenantes, elles-mêmes constituées de multiples organisations, et probablement d'autres « sous-parties prenantes ».

Schéma 18.3. – Parties prenantes selon Donaldson et Preston (1995, p. 69)



Source : D'après Mercier (2001, p. 4).

L'une des exploitations actuelles les plus stimulantes de cette théorie est l'approche par « pyramide inversée », « *Base-of-The-Pyramid* » ou « *BoP Approach* ». Lenz et Pinhanez (2014, p. 257-270) présentent les enjeux d'accéder aux marchés émergents, ou « marchés des pauvres », avec plusieurs objectifs au Brésil :

– réduire objectivement la pauvreté et surtout les écarts de richesses entre groupes sociaux ;

– développer l'esprit d'entreprendre au niveau le plus local qui soit ;

– préparer/anticiper des marchés de biens, produits et services qui seront, à terme, profitables sur le plan économique et sur le plan social.

Les parties prenantes de ces marchés émergents ont des besoins fondamentaux (eau potable, énergie, santé, éducation, sécurité), mais ils sont souvent interdits de crédit, peu connus et reconnus dans les stratégies habituelles. L'approche BoP se présente comme un investissement sur une forme de société et de développement économique de type démocratique. Les auteurs soulignent que l'approche n'est pas nouvelle quoiqu'on en dise, et s'inspire de l'économie solidaire et associative. En gestion, elle peut se limiter à un investissement à long terme visant la captation de futurs consommateurs. En sociologie et en sciences de l'éducation, l'approche par pyramide inversée peut aller plus loin sur le plan de l'émancipation des individus et des groupes sociaux. Paulo Freire (1974) ne disait pas autre chose en incitant et en apprenant aux paysans à mieux maîtriser, et embellir à la fois, leur environnement et leur cadre de vie, *via* le développement de leur *capacitation* ou de leur *empowerment* (de Rozario, 2015). L'entreprenariat social (autre dénomination de cette « BoP approach » sur le plan sociologique) vise à développer des organisations et de l'activité avec ces parties prenantes souvent oubliées de l'économie, ces *fringe stakeholders*, litt. « parties prenantes à la marge ».

Cette approche diffère de l'exportation responsable, thème maintenant inscrit dans le commerce international qui revendique une éthique dont un des exemples peut être celui de Danone et de l'ONG Grameen Bank qui vendent des yaourts vitaminés enrichis au Bangladesh pour lutter contre la malnutrition des enfants (Lenz et Pinhanez, p. 260). La BoP insiste plutôt sur le co-développement économique et social, la recherche de structures et de régulation susceptibles de permettre le développement humain et territorial, soit une certaine autonomie des parties prenantes à la base de la pyramide économique et sociale. En termes stratégiques, il s'agit également d'accéder à des marchés « oubliés » ou jugés non lucratifs à un moment donné, dans le but de mieux connaître de futurs partenaires et consommateurs, construire des entreprises et des économies dont la plus-value et la rentabilité potentielles n'advieront que des années plus tard. En conclusion, Carroll (1992) montre que ces partenariats ne sont toutefois pas évidents à construire, car relativement conflictuels autour des jeux de pouvoir pour l'appropriation des ressources.

3. Les mondes sociaux institutionnels ou externes

À l'occasion du 30^e anniversaire de la revue *Organization studies*, Barley (2010) rappelle la ligne éditoriale de cette revue européenne qui promeut l'organisation comme objet d'intérêt et de recherche valable, face à l'impersonnalité du « marché » ou de la figure du « leader ». Trois enjeux éthiques sont identifiés :

- réduire l'ethnocentrisme académique,
- encourager la variété des paradigmes,

– considérer les organisations comme des instruments produits par la société et comme des institutions capables de produire la société qui les utilise.

La revue des productions en gestion sur l'organisation depuis les années 1940 montre que, finalement, la plupart se sont centrées sur la description des structures et des processus organisationnels internes et, dans une moindre mesure, sur l'influence de l'environnement/des facteurs externes sur les organisations ; ce qui correspond dans ce chapitre au monde intra-organisationnel et au monde inter-organisationnel. Peu d'auteurs américains en gestion, souligne Barley, ont abordé cette question de co-influence organisation-institution et la dimension constitutionnelle de l'organisation, c'est-à-dire sa capacité à produire des normes, du savoir, et à influencer l'environnement, les lois, les décisions publiques. En revanche, la prise en compte des co-influences institution-organisation semble plus ancienne au niveau européen chez les auteurs en gestion qui s'appuient sur la question du pouvoir dans les organisations et sur des travaux philosophiques, chez les sociologues et les psycho-sociologues des organisations.

Cette prise en compte de l'environnement institutionnel de l'organisation est souvent située à partir des travaux de Lawrence et Lorsch (1967). Ils identifient en effet une contingence de niveau impératif, supérieure aux contingences internes et externes classiques. Les auteurs constatent que chaque département fonctionnel (R&D, production, vente, finances, etc.) est régi par et interagit avec un milieu externe spécifique avec ses règles, ses spécialistes, ses organisations, une expertise et un savoir, une technologie dédiée, l'intervention d'un tiers public plus ou moins prégnante, etc.

Pour bien fonctionner, l'organisation doit donc être en phase avec – et influencer – les normes et logiques extra-organisationnelles, elles-mêmes dépendantes d'un contexte sociétal situé en histoire, géographiquement et politiquement. Il est intéressant de noter que les conceptions anciennes de la stratégie d'entreprise (Frery, 2014) considèrent cet environnement institutionnel comme une donnée externe à laquelle il faut s'adapter et avec laquelle l'on peut potentiellement ruser. La stratégie contemporaine considère autrement l'environnement institutionnel : c'est un ensemble de structures sociales qui influencent l'organisation et que réciproquement l'organisation influence et nourrit à la fois, aux travers de normes formelles et informelles, et de processus historiques. Pour désigner ces relations d'interdépendances complexes, l'on dit qu'il y a « encastrement »¹ (*embedness* en anglais) de l'organisation et de ses composantes dans un « champ institutionnel ». Dans cette dernière section, nous nommons « institution » les constructions formelles qui relèvent de l'État, des organismes

1. Les expressions « environnement social ou sociétal », « encastrement », « double-encastrement » et « champ institutionnel » sont fréquemment employées, avec des sens proches et quelques nuances.

de régulation, et des éléments normatifs plus informels comme les cultures nationales, les cultures professionnelles ou sectorielles.

Certaines approches institutionnelles tendent à considérer que tout est institution, symboles, normes et que ni les organisations, ni les acteurs n'ont de marge d'autonomie, voire de libre-arbitre, à partir d'une définition radicale de l'institution. C'est notamment le cas des travaux de North (1994), March et Olsen (1972), ou encore de Douglas (2004), qui seront présentés en première illustration de l'approche institutionnelle. L'organisation y est considérée comme une institution avec son histoire, sa manière de cadrer cognitivement les actions collectives et elle évolue elle-même au sein d'institutions. Nous constaterons qu'entre 2003 et 2006 (voir encadré 18.6), la réussite des initiatives stratégiques prises par le dirigeant de Google s'explique principalement par des facteurs institutionnels externes à l'organisation, de type culturel.

En guise de deuxième illustration, la théorie du chaos permet de présenter l'organisation comme un système complexe qui évolue sous l'effet du temps et de ses mouvements internes, ainsi que sous l'effet de la mobilité et du développement propre d'objets externes, dont on ne peut totalement prédire le comportement. La théorie du chaos est par ailleurs actuellement utilisée pour rendre compte du comportement des marchés financiers. Elle est également mobilisée pour représenter des situations de changements discontinus dans certaines industries.

Enfin, une lecture en termes de modernité à partir des travaux de Michel Foucault (de Rozario, 1997, p. 21-70 et 2013 ; Hatch et Cunliffe, 2014) constitue un autre prisme de lecture des théories des organisations. En témoigne d'ailleurs le courant de l'analyse critique des instruments et des outils de gestion ou celui des modes managériales, par exemple.

Le cas de l'implantation de Disneyland Paris en région parisienne montre les négociations entre l'État et la multinationale, l'intrication entre considérations institutionnelles et considérations économiques dont les résultats sont positifs en termes d'emplois et de gestion des ressources humaines, sans doute moins positifs au regard des anticipations de bénéfices initialement projetées. L'introduction de dimensions institutionnelles dans les analyses d'implantation en France aurait sans aucun doute permis d'établir des projections financières plus fiables et plus réalistes.

3.1. L'approche institutionnaliste des organisations (North, Cohen, March et Olsen)

La théorie (néo)institutionnelle modélise les institutions comme des cadres cognitifs. Son objectif essentiel est d'expliquer comment les institutions se reproduisent et se diffusent, en considérant que le changement organisationnel est essentiellement dû aux forces exogènes du monde institutionnel (la population, les connaissances, l'idéologie dominante, la culture...). Dans cette optique, le monde social institutionnel représente

la contingence majeure, le comportement individuel la reproduit et la répète. Chez North (1994, p. 361), les institutions se présentent comme des « contraintes établies par les hommes qui structurent les interactions humaines. Elles se composent de contraintes formelles (comme les règles, les lois, les constitutions), de contraintes informelles (comme des normes de comportement, des conventions, des codes de conduite auto-imposés) et des caractéristiques de leur application ».

En théorie des systèmes ouverts, March et Olsen (1989, p. 22) traitent au fond de la même notion avec le concept de règle qui contient : « les routines, les procédures, les conventions, les rôles, les stratégies, les formes organisationnelles et les technologies autour desquels l'activité est construite », mais aussi « les croyances, les paradigmes, les codes, les cultures et les savoirs qui entourent, soutiennent, précisent et contredisent ces rôles et routines ». Dans leur vision, les règles « sont indépendantes des acteurs individuels qui les exécutent. Elles peuvent survivre à un turnover considérable ».

Dans ses versions modernes, la théorie néo-institutionnelle s'appuie sur les classifications, les routines, les scripts et les schémas pour traiter des questions de légitimité et d'encastrement (*embeddedness*) des champs organisationnels (Greenwood et Hinings, 1996, cité par Phillips et Tracey, 2009, p. 169). L'environnement institutionnel réduirait l'incertitude et les coûts de la coopération. Notons que son influence dépend des perceptions et des constructions mentales des acteurs (Furubotn et Richter, 2008, p. 17).

L'exemple qui suit (Google) montre le poids de l'organisation et de la culture professionnelle des ingénieurs de 2003 à 2006 et sa force de fédération et d'adhésion aux initiatives stratégiques prises dans cette période délicate de croissance.

Encadré 18.7

Quelques mondes sociaux de Google

« Google Infrastructure » est l'unité qui conçoit et gère tous les logiciels de stockage de données et de recherche sur Internet pour Google. En 2003, Bill Coughran est recruté pour en prendre la tête, il décide de gérer en étant très participatif bien qu'en 2006 il y ait plus de 100 personnes qui lui rendent des comptes en direct lors des revues de projet presque chaque semaine. Son seul autre « instruments de travail » est le fait qu'il rappelle constamment la stratégie et les objectifs de Google. Pour information, Coughran pilote ses équipes sans même prendre de notes. L'unité Infrastructure est passée de moins 500 personnes à plus de 2 000 entre 2003 et 2007, et Coughran recrute constamment des ingénieurs de très haut niveau.

Selon Hill et Stecker (2010), il est loin d'être évident que ce style fonctionne car les ingénieurs sont très indépendants : piloter une unité de ce type, c'est un peu comme essayer de conduire « une troupe de chats ». De fait ce mode de fonctionnement a été très performant, et ceci est sans doute dû à trois éléments :

- Le style de management est en phase avec celui de Google.
- Coughran est très peu directif mais il est suivi car il a une énorme réputation dans le métier ; il a été le patron de l'unité des BellLabs qui a inventé des langages informatiques Unix et C++.

- Comme dit un ingénieur de haut niveau qui avait travaillé à BellLabs : « Quand j'ai rejoint l'entreprise... la moitié des personnes qui dirigeaient Google venaient des BellLabs. Je n'aurais jamais rejoint Google si je n'avais pas connu des personnes qui y travaillent et eu confiance en eux ».

Les BellLabs sont une entité extérieure à Google : pendant des décennies, c'était le laboratoire de recherche fondamentale de l'entreprise téléphonique qui travaillait ATT sans souci d'applications immédiates (mais ils ont aussi inventé le transistor et le laser, ils ont eu six prix Nobel).

Dans ce cas, le style et la réputation des BellLabs et de Coughran jouent un rôle majeur pour la légitimité interne de Coughran, pour la capacité de Google et Coughran à attirer et recruter les meilleurs diplômés, à les laisser développer des initiatives tout en maintenant une coordination forte. BellLabs joue sans doute aussi un rôle dans la qualité de la relation entre Coughran et ses supérieurs, et dans la carrière de Coughran : il est nommé Vice-Président de Google fin 2004 puis membre du comité exécutif. On ne peut pas comprendre le fonctionnement de Google Intrastructure et ses performances si on ne tient pas compte des mondes sociaux intra- et inter-organisationnels.

3.2. Complexité et théorie du chaos : « L'aile de papillon » le comportement du marché financier

Nous avons retenu la théorie du chaos pour illustrer une autre approche de l'environnement institutionnel de l'organisation à cause de sa très large diffusion scientifique et médiatique dans les années 1960 et de son actualité, puisqu'elle est utilisée pour penser le comportement des marchés financiers. Etchecopar (2002) suppose que la théorie du chaos doit notamment son succès à trois facteurs :

- son nom même « théorie du chaos » met en mots une période de bouleversements profonds dans la société américaine (la guerre du Vietnam, l'aura du Président Kennedy, le poids des hippies et de la contre-culture, etc.) ;
- le lieu mythique du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) où Lorenz construit son monstrueux calculateur, le *Royal McBee* ;
- le personnage de Lorenz lui-même, figure du scientifique tel qu'on se le représentait, passionné, « distrait, incompris »... « génial » (p. 4).

Rajoutons un quatrième facteur de légitimité, Lorenz reprend également les hypothèses plus anciennes de Poincaré et d'Adamard qui montrent que même dans la mécanique céleste, il peut y avoir du chaos plutôt qu'un ordre réglé par l'horloger divin ou le destin.

L'intérêt majeur de la théorie du chaos est de réviser les croyances précédentes sur le déterminisme et l'incertitude, qui conditionnent les activités de prévision, de gestion des risques, de prospective ainsi que de nombreuses autres activités humaines basées sur une projection mentale

de l'avenir. Elle permet de décrire des objets complexes qui évoluent dans un monde à la fois systémique et indéterminé, un « aléatoire du non-aléatoire » (Sinai, 1992). La controverse qui opposait le hasard (la liberté individuelle) à la nécessité (le déterminisme) se trouverait ainsi dépassée (voir aussi Atlan à partir des aléas informatiques, 1992).

De ce point de vue, le « monde institutionnel » serait un espace où humains, organisations, objets et nature sont plongés et évoluent ensemble, sans prédiction possible de leur trajectoire *in fine*. Chaque élément se déplace et progresse dans un contexte de contingences interconnectées dans un même milieu (la planète terre). Chacun expérimente sa propre trajectoire dans le temps et l'espace, phénomène développemental qui rencontre, affecte, fait évoluer (ou pas) d'autres phénomènes développementaux. L'organisation peut elle-même être considérée comme un système dynamique complexe. Cette approche a le mérite de représenter les organisations dans un milieu matériel d'objets et d'humains, d'environnements naturels. L'organisation avec d'autres objets est alors prise dans un ensemble que l'on peut anticiper ou représenter grâce à des calculs complexes (équations non linéaires). Mais les évolutions ne se produisent pas selon les modèles ordinaires auxquels l'on est habitué : elles incluent des apparitions de formes (morphogénèse), des changements discontinus (que le mathématicien René Thom appelle des *catastrophes*) et des points de branchements à partir desquels des changements deviennent irréversibles. La théorie du chaos est remarquable dans le sens où elle prévoit des évolutions et des changements, tout en laissant au hasard sa place de réalité incalculable.

La théorie du chaos sert à qualifier l'état structurellement dynamique des organisations/systèmes entre deux pôles de tension – l'instabilité et la stabilité – à partir de ce que l'on a nommé des « attracteurs » (théorie mathématique statistique de l'équilibre¹). Comme l'indique l'encadré 18.8, l'organisation connaît comme tout objet des dynamiques homéostatiques (le point fixe, le cycle limite, par exemple) et des dynamiques fractales, dont fait partie l'attracteur étrange découvert par Lorenz dans le domaine de la météorologie. Plus un objet est complexe, mieux nous comprenons son comportement à partir de dynamiques fractales.

Avant Lorenz, l'on postule que les objets tendent à revenir à leur forme initiale de manière identique ou presque ; avec les fractales, les objets ne retournent pas à leur forme initiale (tendance à l'homogénéité ou à l'équilibre), ils connaissent des trajectoires et des formes imprévisibles, « chaotiques », c'est-à-dire non aléatoires pour partie, et aléatoires pour d'autres. L'exemple de deux feuilles mortes est souvent cité. Ces deux feuilles ont des formes identiques, ou presque, tombent du même endroit et au même moment depuis le même arbre. Or, leur trajectoire respective diverge souvent et les conséquences de ces variations sur les autres objets alentour ne sont pas toutes prévisibles.

1. Le théoricien actuel des systèmes dynamiques est le physicien David Ruelle.

Encadré 18.8

Les attracteurs qui décrivent la dynamique d'un système (d'après la théorie du chaos) à un moment donné

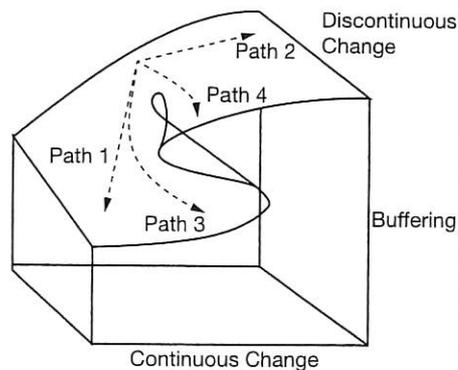
– La théorie du chaos reconnaît l'existence de systèmes simples et de systèmes complexes.

– Dans certains systèmes simples, il existe un « état stationnaire » auquel le système revient toujours après une perturbation, quel que soit l'état initial. Cet état est un « point fixe » vers lequel en un sens on peut dire que le système semble être « attiré ». C'est l'origine du mot attracteur. Par exemple, le liquide chaud qui rejoint la température de l'environnement rejoint son attracteur vers plus de stabilité.

– Dans certains systèmes simples, on a des mouvements répétitifs qu'on peut prédire, des comportements périodiques avec mouvements réguliers, par exemple le pendule qui oscille au bout de son fil. Au lieu de rejoindre un « point fixe », le système finit par décrire toujours le même cycle (« cycle limite »).

– Dans certains systèmes complexes, il existe des évolutions divergentes et imprévisibles d'objets quasiment identiques : des différences minuscules sur les conditions de départ peuvent produire des différences énormes dans l'état final. Dans l'exemple le plus célèbre de Lorenz, si l'atmosphère est un système complexe de cette nature, alors un battement de l'aile d'un papillon en Australie pourrait causer un cyclone en Amérique du Sud.

– Dans certains systèmes complexes, les évolutions chaotiques sont « attirées » vers des mouvements complexes qui semblent aléatoires mais qui répondent à des lois mathématiques qu'on peut modéliser (les mathématiciens les appellent des attracteurs étranges ou des attracteurs fractals). Cette notion a des applications en management : selon Lynn (2005, p. 47), l'organisation gère ses relations avec l'environnement de façon évolutive, « comme un attracteur étrange » précaire : l'existence de changements discontinus dans certaines industries, ainsi que les évolutions importantes qui se sont produites dans les marchés, les conditions politiques, les technologies, tout ceci a lancé les entreprises dans des cycles au cours desquels elles sont amenées selon les moments à s'ouvrir plus aux environnements ou à se protéger des environnements. Le schéma ci-contre (ibid., p. 51) illustre la complexité de ses situations de changements continus et de changements discontinus.



Autrement dit, les causes semblables ou proches n'induisent pas nécessairement des futurs proches, ni semblables. Leur position dans le futur existe puisque le temps est inéluctable, mais elle ne peut se déterminer par leurs caractéristiques et leurs conditions d'origine. Les trajectoires

sont donc proches et distinctes. Elles tendent à se rejoindre vers le même attracteur étrange qui les attire (« l'espace des phases »). Il suffit qu'une infime variation intervienne au départ pour provoquer de significatives divergences, ce que l'on a nommé la « sensibilité aux conditions initiales ». Notons que le chaos (l'attracteur étrange) en physique ne signifie pas le désordre, puisque même s'ils sont aléatoires pour partie, les mouvements et trajectoires suivent une certaine régularité sans laquelle leur visualisation mathématique serait impossible¹.

En économie, la théorie du chaos a des conséquences majeures. L'économie ne fonctionnerait pas selon des cycles de récession relayés par des cycles d'expansion, ou n'aurait pas d'évolution endogène prévisible et connue. Il s'avère impossible en réalité de savoir si une baisse d'activité est passagère ou si elle signale l'entrée dans une récession. Mais ces cycles ne sont pas non plus totalement aléatoires. Des analyses historiques ont montré, par exemple, que les cycles économiques correspondent souvent aux projections humaines, aux anticipations des acteurs comme si leurs comportements tendaient à s'ajuster à ces prévisions de sorte qu'elles se réalisent.

Dans le domaine financier, un hasard défini comme fractal (variations extrêmes et exponentielles des cours d'actifs financiers en bourse dans le temps) et non plus normal (variation maîtrisable et anticipable des variations boursières), modifie fondamentalement l'appréciation des risques financiers. Pour Mandelbrot (2006), la statistique fractale explique également mieux les effondrements boursiers que la statistique gaussienne : celui du fameux lundi noir du 19 octobre 1987 avait par exemple une probabilité de se produire si minuscule que les tables statistiques gaussiennes ne la mentionnaient même pas. Le crack s'est pourtant produit. Or, les méthodes du ratio de Sharpe, ou encore de « la valeur en risque », sont toujours utilisées pour calculer la valeur des options, traiter la volatilité des cours comme des variations normales dues au hasard. Mandelbrot souligne l'intérêt d'adopter une approche fractale des risques et propose que le secteur de la finance adopte la culture du risque de l'industrie navale. Les dirigeants de ce secteur considèrent que la mer est la plupart du temps calme, mais également capable de se déchaîner de manière démesurée sous forme d'ouragans, de tsunamis et autres typhons. En conséquence, les navires sont construits en fonction de prévision de mer calme, mais également en prévision de tempêtes imprévisibles et « chaotiques ». L'ancien trader Nassim Nicholas Taleb (2013) s'appuie également sur la théorie du chaos et le hasard de type fractal pour critiquer l'ensemble des systèmes de gestion des risques utilisés dans la finance, et plus fondamentalement la statistique (lois de Gauss/Poisson) qui fonde ces outils. L'adoption d'une approche fractale de l'organisation implique que tous ses instruments de gestion basés sur les statistiques classiques soient modifiés, et

1. Nous remercions Rémi Jardat (Directeur de recherche HDR, Istec), Catherine Karyotis (Directeur de recherche, professeur de finances, Néoma Reims), dont les travaux respectifs portent sur la physique des matériaux de gestion et les modèles innovants en finance de marché et Pascale Souquière, spécialiste des risques de salles de marché à EDF/GDF Suez.

que d'autres outils soient inventés, ce qui représente un champ de recherche et d'expérimentation considérable, pour ainsi dire à peine entamé.

3.3. *Modernité et post-modernité en théories des organisations*

Il convient de présenter un troisième corpus de théories des organisations qualifiées de post-modernes ou de critique, en référence à une approche moderne souvent présentée comme positiviste. C'est notamment la manière dont Hatch et Cunliffe (2014) qualifie les théories contemporaines des organisations... Et si, finalement, toutes ces théories organisationnelles, ces *business models* et autres arguments de rationalité pour expliquer et gérer l'action collective et ses dilemmes ordinaires n'étaient pas neutres ? Si les outils n'étaient pas uniquement des techniques au service du manager ? Ce dernier exemple de lecture institutionnelle de l'organisation propose de la considérer comme produit et actant d'un modèle de société intitulé « modernité » (de Rozario, 1997 et 2013). Cette perspective propose de qualifier l'orientation institutionnelle de sociétés sur plusieurs siècles depuis les révolutions européennes dites « modernes », dont le modèle de développement s'appuie sur quelques marqueurs comme la science, l'expertise, l'éducation, la diffusion du savoir, la prévisibilité du monde selon un plan. Weber (1921) montre des phases de rationalisation accrue des activités humaines vers de plus en plus de bureaucratie, forme d'organisation qui serait la plus aboutie, non pas en termes d'efficacité, mais comme technique de domination pacifique et acceptée, c'est-à-dire d'orientation institutionnelle réussie des comportements individuels. La bureaucratie serait la forme d'organisation privilégiée de la modernité. Foucault (2002) qualifie négativement cette fois-ci, de « modernité » un monde institutionnel où dominant la calculabilité et la prévisibilité. La modernité représenterait une adéquation forte entre capitalisme et bureaucratie, ainsi qu'une étatisation de la société. Cette approche incite à une lecture décodée, moins naïve des instruments de gestion et donne lieu depuis les travaux fondateurs du Centre de recherche en gestion (Berry, 1983), à de nombreux travaux critiques sur la question de l'appropriation des outils de gestion (de Rozario, 2013 ; Grimand, 2012, p. 237-257 ; Aggeri et Labatut, 2010, p. 5-37. Voir plus récemment la synthèse reprise par Chiapello et Gilbert, 2013).

L'exemple des modes managériales illustre particulièrement bien un des marqueurs de la modernité, par ailleurs fortement incriminé par les auteurs post-modernes (sont souvent cités Baudrillard, Beck, Foucault et Lyotard), à savoir l'attrait exalté du « nouveau pour le nouveau » sans préjuger de sa réelle innovativité et de ses valeurs ajoutées. Trépo (2007, p. 87-99) décrypte ainsi ce qui est présenté par les consultants et les professeurs de gestion aux dirigeants et aux décideurs publics comme des « innovations » managériales. À l'occasion, il rappelle que presque toutes ces modes managériales proviennent des États-Unis, connaissent en général un cycle de vie de 5 à 10 avant la mode suivante et, ce qui est intéressant, pas plus de 3 à 4 ans de vie dans une entreprise. L'analyse des ERP (la

planification des ressources de l'entreprise) lui permet de décrire les cinq critères de diffusion d'une mode managériale comme suit.

Encadré 18.9

Les cinq critères nécessaires à la diffusion d'une mode managériale

- Critère 1 : les bénéfices de l'adoption du nouvel outil sont clairs, présentés comme rapides, et à court-terme.
- Critère 2 : annonce est faite de bénéfices élevés à venir (rhétorique de la panacée managériale).
- Critère 3 : la forte communicabilité sur l'outil, ce qui implique des outils de management de plus en plus standardisés et prêts à communiquer, et l'incitation d'entreprises leaders à démarrer l'usage pour provoquer une imitation.
- Critère 4 : la rupture annoncée avec les précédents outils, la radicalité de la nouveauté.
- Critère 5 : l'ambiguïté globale du message sur l'outil, car il permet de multiples interprétations, des sortes de malentendus qui permettent à ses promoteurs de le défendre en rigueur dans une première phase d'adoption, puis de le rejeter dans la phase inévitable de déception (les anecdotes d'échecs finissent par circuler au bout de 3 à 4 ans d'utilisation dans l'organisation et les « projecteurs » sont prêts à se déplacer vers l'outil suivant).

L'image de rapidité, de simplicité et d'enrichissements importants à venir que véhiculent les technologies de l'information et de la communication facilite largement la diffusion de ces modes managériales. Par exemple et pour reprendre le jargon du milieu, le KM et le BPR associés apparaissent particulièrement désirables, et intéressants, s'ils font appel aux TIC.

Encadré 18.10

La succession des « innovations » managériales majeures depuis les années 1950

- 1950 : l'« OR », la recherche opérationnelle
- 1960 : le « MBO », le management par les objectifs et les systèmes de contrôle de management
- Fin 60 / 1970 : l'« OD », *Organizational Development* ou développement organisationnel
- 1980 : les « QC », *Quality Circles*, le management japonais de la qualité, Zéro défaut, Kaizen, TQM, *Total Quality Management*, etc.
- 1990 : le « BPR », *Business Process Reengineering*
- 2000 : les « ERP », *Entreprise Resources Planning*, CRM ou *Customer Relationship Management*, Six Sigma
- 2000 et plus : KM, *Knowledge Management*, Coaching
- La liste est sans fin...

Source : d'après Trépo, 2007, p. 88.

Abrahamson (1996) souligne qu'en gestion ces modes sont présentées comme des vérités, des « *must-have* », alors que dans le secteur de la mode chacun sait qu'elles sont périssables par définition et par choix stratégique.

Plus fondamentalement, ces outils représentent une vision largement convergente du gouvernement des organisations, typiquement moderne : la croyance dans la neutralité et l'efficacité des instruments, dans ce qui ressemble à de la scientificité managériale et la foi dans la possibilité de maîtriser et de planifier l'avenir et l'organisation comme un vélo qu'il suffirait de bien connaître et huiler. La métaphore de la machine n'est jamais très loin.

Dans le cas d'implantation d'une organisation à l'étranger et du management d'équipes multiculturelles ou d'une autre culture que celle des propriétaires et dirigeants, se pose l'inévitable question du cadre légal d'installation et celle de la qualification de la main-d'œuvre sur place, comme nous allons le voir. En écho au chapitre qui porte sur les usages de la culture, ce dernier exemple illustre la vision moderne à la base de la stratégie d'implantation de Disneyland à Paris.

Encadré 18.11

L'implantation d'EuroDisney

Durant la période observée 1997-2000, Disneyland Paris présente une stratégie RH intéressante à plus d'un titre pour illustrer l'encastrement institutionnel des activités économiques, soit l'intrication de plusieurs parties prenantes et niveaux d'intervention hors entreprise, fortement ancrées sur un territoire. Cette intrication d'acteurs et de règles endogènes au territoire, pour partie différents de celles de l'organisation, réveille et révèle d'ailleurs, par frottements, la densité culturelle du milieu interne de l'organisation. Une fois la décision d'implantation faite, les dirigeants de Disneyland Paris se sont posé une question classique : « va-t-on trouver la main-d'œuvre qu'il nous faut pour répondre à nos besoins ? ». L'expérience montre que les décideurs ont (parfois) une représentation de la main-d'œuvre de leur pays d'origine, mais très rarement de celle du pays d'accueil. Leur décision va largement reposer sur leurs représentations personnelles et intuitives, avec une certaine défiance locale. Ils tendront à privilégier le recrutement de compatriotes, à envoyer leur personnel se former dans leur contexte pour les cadres dirigeants, ou à démultiplier sur place des outils et des procédures d'activité extrêmement spécifiés pour éviter les surprises. Autre réflexe connu, l'entreprise implantée se croit généralement unique dans ses problèmes, ses solutions et sa culture, surtout celle-ci avec 1 000 techniciens et 10 000 employés provenant de 50 pays différents, son aura et celle de son fondateur. Les décideurs de Disneyland Paris étaient ainsi convaincus que, comme les procédures de gestion des manèges étaient très détaillées et leurs gestions chronométrées, ils n'avaient pas besoin de personnel qualifié. Tout le monde pouvait faire de la maintenance de manège, il suffisait de connaître et respecter les instructions. Quant à eux, les représentants du ministère de l'Éducation, les élus, la Chambre de Commerce, le Conseil Régional, et le Conseil Général, tous ces acteurs locaux voulaient participer à la qualification et au développement de

la main-d'œuvre du territoire, promouvoir des mobilités professionnelles plutôt que fournir une main-d'œuvre peu qualifiée à faible évolution. Or l'entreprise ne trouvait pas sur place des techniciens de maintenance, ou n'était pas satisfaite de ceux qu'elle trouvait, et concluait au fameux postulat d'inadéquation entre l'emploi et la formation.

Grâce à des fonds européens du FSE et l'analyse de l'activité de manège sur place, l'État¹ a réussi à prouver ce qui suit :

- la vision des activités de maintenance de la maison mère couvrait les activités de maintenance préventive (le technicien doit signaler les non-conformités à partir d'une liste), mais pas la maintenance curative (l'intervention et la résolution d'un problème de manège). L'activité n'était donc pas entièrement réalisée si on restait dans le cadre de la vision des représentations des dirigeants de l'entreprise ;

- les diplômés français étaient principalement le baccalauréat professionnel en maintenance de systèmes mécaniques automatisés. Comme ces diplômés étaient généralistes, ils pouvaient intégrer une ingénierie : analyse de l'activité, validation des acquis de l'expérience, combinatoire avec d'autres parties de diplômés, alternance, etc. Ainsi ils étaient capables de répondre aux besoins de compétences, tout en permettant d'imaginer une mobilité interne et externe, perspective qui n'était pas initialement envisagée pour les employés recrutés localement.

Les dirigeants de cette entreprise se sont également rendu compte à l'occasion de ce partenariat de trois ans qu'il y avait deux organisations radicalement différentes du métier ; celle des grands parcs à thème et celles des forains. Les acteurs des grands parcs à thème étaient adhérents au Snélac (syndicat national des entreprises de loisir et d'activités culturelles) et les forains travaillaient au sein d'entreprises familiales en faisant ce métier de génération en génération. Pour les premiers, les activités sont segmentées, spécialisées, taylorisées, découpées en tâches les plus simples possibles ; pour les seconds, l'activité est polyvalente sur toutes les machines et demande des compétences en électricité, hydraulique, mécanique, pneumatique... apprises par compagnonnage et sur le tas.

Source : de Rozario, 2003 et 2006.

Conclusion : Tournant sociétal et théories des organisations

L'organisation est bien plus qu'un ensemble de rouages à agencer avec des soucis d'architecture, d'optimisation, de contrôle et de gestion du changement. Saisir sa matérialité et son fonctionnement exige de prendre en considération trois ensembles de mondes sociaux, comme nous venons de le voir :

1. Ici le terme État désigne le ministère de l'Éducation nationale et son réseau déconcentré d'organismes de formation professionnelle, d'écoles, ainsi que les Greta (le sigle Greta désigne des **GR**oupelements d'**ÉTA**blissements qui s'associent pour proposer des formations continues pour adultes).

– Un ensemble de mondes sociaux internes (section 1) avec leurs unités formelles, leurs outils de gestion, leurs relations informelles et formelles et leurs acteurs et actants de différentes natures. Dans la section 1 « Les mondes sociaux intra-organisationnels », nous avons constaté à partir de trois approches théoriques différenciées la variété des regards possibles sur cette dimension et l'actualité d'orientations qui paraissaient dépassées comme le taylorisme à propos des centres d'appel. L'analyse stratégique de type Crozier et Friedberg montre l'organisation sous l'angle des enjeux de pouvoirs, des alliances et des conflits d'acteurs internes pour augmenter leurs zones de liberté et d'autonomie. Ce même courant intègre avec Sainsaulieu d'autres clés de lecture intra-organisationnelle avec la question de la construction identitaire et celle de la constitutionnalité de l'organisation. Enfin, l'approche proposée par Mintzberg des configurations organisationnelles à partir des combinaisons variables de ses composantes internes apporte encore un autre éclairage des mondes sociaux internes.

– Un ensemble de mondes inter-organisationnels (section 2) : aux relations avec les fournisseurs et les clients s'ajoutent des relations avec des partenaires et des alliés, ainsi que l'insertion dans des « clusters » et autres « zones d'activités ». En plus de ces réseaux inter-organisationnels, le jeu concurrentiel impose des innovations qui conduisent l'entreprise à créer de nouveaux milieux concurrentiels (les « océans bleus »). Nous avons pu constater que la perspective interorganisationnelle ou celle des entreprises en réseaux se représente de manière assez satisfaisante par la théorie des parties prenantes. L'exemple du projet viticole durable en Saumur Champigny montre la pertinence de cette approche pour identifier un système d'acteurs et d'actants inter-organisationnel à mieux mobiliser. La théorie des parties prenantes trouve une autre réalisation dans l'approche BoP, *Base of the Pyramid* ou « pyramide inversée » qui propose des investissements à très long terme auprès de populations non solvables, mais dont les besoins fondamentaux doivent être satisfaits (eau potable, énergie, santé, éducation, sécurité).

– Un ensemble de mondes institutionnels (section 3) : les organisations n'évoluent pas seulement dans un environnement considéré comme une donnée externe. Elles sont en parties produites par cet environnement, dépendantes de cet environnement et elles sont aussi sources d'influence sur cet environnement. Bien au-delà d'un environnement constitué par « les marchés » ou étendu par le classique « diagnostic PESTEL »¹, il faut donc inclure d'autres entités construites à partir d'agrégats d'organisations : l'État, les milieux professionnels, les normes, le droit en usage et toutes les structures sociales au sein desquelles l'organisation et ses membres « baignent ». L'approche institutionnaliste permet d'identifier des scripts

1. L'expression « diagnostic Pestel » désigne la nécessaire prise en compte par le stratège des environnements Politique, Économique, Social, Technologique, Écologique et Légal. L'expression a été forgée par Michael Porter.

et des cadrages cognitifs de l'action, des cultures locales habilitantes et contraignantes à la fois. La théorie du chaos se présente comme un autre angle d'approche institutionnelle du milieu où l'organisation évolue parmi d'autres objets, chacun ayant une trajectoire aléatoire et orientée. Enfin, le monde social institutionnel peut être considéré sous l'angle d'un type de développement qualifié de « modernité », basé sur la croyance dans le progrès, la science, l'expertise et la rationalité organisatrice du futur.

Nous espérons par ces multiples mises en perspectives sociétales et ces multiples approches théoriques des organisations avoir convaincu le lecteur de l'intérêt de multiplier les angles de lecture du phénomène organisationnel pour mieux en rendre compte. Ce n'est pas le modèle qui est compliqué, c'est la réalité. Nous devons donc renoncer à la quête – totalement vaine – de la bonne ou la meilleure théorie pratique. Toutes les approches présentent des intérêts et des prismes d'analyse intéressants, mais limités. L'enjeu consiste à les faire jouer chacune, ensemble et à les varier pour cerner le mieux possible le phénomène organisationnel.

Chacun se confectionne ou choisit une théorie de recherche ou une théorie pratique en fonction de ses propres convictions et de ses affinités. Le lecteur l'aura compris, l'enjeu de la méthode proposée est de diagnostiquer ses propres conceptions et théories naïves ou confirmées de l'organisation, et de les faire évoluer, les déplacer et les bouger. Cette posture impliquerait d'être plus « disponible » comme le propose Jullien (2012) dans un excursus ludique qui consiste à plonger la théorie psychanalytique européenne dans le bain culturel chinois pour provoquer des déplacements, faire réfléchir et affiner ses choix.