

**Yvon PESQUEUX**  
**Hesam Université**  
**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**  
**292 rue Saint Martin**  
**75 141 Paris Cédex 03**  
**France**  
**Téléphone** ++ 33 (0)1 40 27 21 63  
**FAX** ++ 33 (0)1 40 27 26 55  
**E-mail** [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)  
**Site web** [eesd.cnam.fr](http://eesd.cnam.fr)

# Les descripteurs de l'organisation

## Résumé

Ce texte est organisé de la façon suivante. Après une introduction mettant en avant une ontologie de l'organisation lue au travers de ses marqueurs, il explicite les notions d'action, d'activité, de réaction, d'interaction, de rétroaction, de pro-action et de transaction puis la notion d'agence. Il présente ensuite les marqueurs suivants : structure et organisation ; le découpage « fonctions – divisions -services » ; les marqueurs du fonctionnement de type managérial – hiérarchie et contrôle ; les principes d'organisation – centralisation, décentralisation, projet ; les formes d'autorité hiérarchique ; coordination, coopération, collaboration.

## Une ontologie de l'organisation lue au travers de ses marqueurs

Les marqueurs sont des catégories permettant de fonder une ontologie de l'organisation. Ils sont liés à l'action organisationnelle et à ses corrélats.

Décrire l'organisation pose tout d'abord la question de la modélisation en organisation, modélisation ne valant pas comme cela modèle. C'est le cas, par exemple, de la modélisation proposée par la norme ISO 9000 :2015 (management de la qualité) qui repose sur la notion de processus et qui n'aboutit pas pour autant à un modèle organisationnel. Dans ce cas, un « objet » représentatif de la substance organisationnelle (le processus) sert de support mais ne débouche pas comme cela sur un modèle.

Avant d'entrer plus profondément dans l'analyse des différents marqueurs, soulignons l'existence de deux traits idéologiques venant les fonder : le managérialisme (avec, en particulier, le volontarisme managérial) et la rationalité (en particulier au regard d'une primauté accordée à la mesure avec une métrique essentiellement comptable.

Rappelons d'abord la perspective fonctionnaliste du management scientifique qui fait de l'organisation un « mécanisme » intégrant les trois logiques « Structure (ou système) – Procédures – Comportement » (SPC).

Yvon PESQUEUX

Rappelons ensuite la dualité substantialiste « modèle ingénieurique - modèle managérial », la première venant répondre à la question « comment ? » et la seconde à la question « combien ? »<sup>1</sup>. L'organisation est en effet à la fois un tout et un ensemble d'éléments en négociation. L'organisation peut également être considérée comme une forme polaire articulant projet et organisation.

Il est également nécessaire de parler d'« appareil » comme dans la notion d'« appareil de gouvernance » qui permet de faire la différence entre « outil » (structure, forme, architecture) qui met l'accent sur la généralité et « cadre » qui met l'accent sur sa non neutralité.

Dans la chaîne de cohérence liant les moyens aux actions, l'organisation matérialise la conception d'un équilibre entre des logiques structurelles et des agents qui les animent. L'organisation est donc un construit qui prend en compte des objectifs, des conditions d'environnement et la mentalité des agents qui s'y trouvent. Comme client ou comme employé, le « sujet » est un élément de l'organisation, qui lui attribue une place, des tâches, une fonction, mais que la « réalité » oblige aussi à faire continuellement improviser. Le projet ainsi conçu est profondément agonistique. L'objectif n'y est pas d'établir les conditions d'un consensus rationnel, mais de désamorcer le potentiel d'antagonisme qui existe dans les rapports sociaux<sup>2</sup>. L'organisation ainsi construite manifeste le passage de l'antagonisme (la reconnaissance des ennemis) à l'agonisme (la reconnaissance de l'adversaire). C'est donc une autre représentation donnée à la rivalité.

Rappelons enfin la dualité essentialiste « structure – agence », la première mettant l'accent sur les cadres, le *design* et la seconde sur l'agent organisationnel au regard de la trilogie « délégation – contrôle – libre arbitre ».

Les marqueurs de l'organisation sont très souvent associés aux principes d'administration mis en exergue par H. Fayol<sup>3</sup> au début du XX<sup>e</sup> siècle : spécialisation des tâches, standardisation des opérations, uniformité des procédures, unité de commandement, limitation de l'éventail de supervision, centralisation de la prise de décisions, organisation par département. Ces principes sont fondateurs d'un fonctionnalisme qui domine encore largement dans la construction des représentations de l'organisation. Ils sont complétés par la tension « centralisation – décentralisation », les problématiques de la contingence (stratégie, taille, technologie, environnement, etc.

Pour leur part, H. Koontz & C. O'Donnell vont pousser à son extrême la contingence structurelle à partir de principes<sup>4</sup> construits dans une logique fonctionnaliste : planifier (*planning*), organiser (*organizing*), doter en personnel (*staffing*), mener (*leading*).

---

<sup>1</sup> Y. Pesqueux, *Organisations, modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002

<sup>2</sup> C. Mouffe, *Le politique et ses enjeux – pour une démocratie plurielle*, La Découverte / MAUSS, Paris, 1994

<sup>3</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1999 (Ed. originale : 1916)

<sup>4</sup> H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, New York, 1955

## **L'action, l'activité, l'agir, la réaction, l'interaction, la rétroaction, la pro-action et la transaction**

L'action est une notion qui permet d'insister sur l'aspect causal et l'effet produit. La répétitivité des effets constatés est constitutive des lois scientifiques. C'est aussi ce qui permet de distinguer l'acteur (celui qui exerce l'action) du patient (celui qui la subit et qui éventuellement réagit – la réaction). L'action est en ce sens instauratrice de hiérarchie et conduit à se poser la question de ce qui fonde la hiérarchie avec l'autorité (les connaissances qui justifient le droit d'agir) et le pouvoir (c'est alors la position qui justifie l'action). C'est ce qui conduit à la recherche de l'effet quand on passe de l'action à l'agir. L'activité est le processus qui mobilise l'action.

L'agir conduit à prendre en compte le sentiment intérieur de l'effort et de la volonté et les manifestations extérieures de l'effet ou, en d'autres termes, la performance.

L'interaction vise la réciprocité entre les acteurs. A ce titre, transaction, rétroaction, pro-action sont des modalités d'interaction. L'action de l'un ne peut être envisagée indépendamment de celle de l'autre. La sociologie de l'interaction se construit en réponse à la critique pragmatique de l'autonomie kantienne dont l'anthropologie métaphysique concevait le sujet autonome sans interaction.

C'est pourquoi les perspectives des sciences de gestion naviguent avec difficulté entre des perspectives liées à l'action (son fondement) et des perspectives liées à l'interaction (sa « réalité »).

L'agir est un concept dont l'ancrage est praxéologique. Le mot « agir » a pour origines étymologiques grecque et latine le sens de pousser, presser, conduire, qui évoquent une initiative motrice et productrice, et l'idée de propulser<sup>5</sup>. L'agir signifie avant tout l'idée d'opérer un changement dans le monde<sup>6</sup>. C'est la réponse de l'individu aux stimulations de son environnement et l'ajustement conscient d'une personne à l'état de l'univers qui détermine sa vie<sup>7</sup>. M Blondel associe le verbe « agir » au verbe « être » et l'affirme en sa fonction radicale. Il considère que pour beaucoup être, c'est agir.

L'agir peut être confondu avec le faire (l'action accomplie). Ce couple notionnel suscite de nombreux débats philosophiques depuis Aristote. L'agir concerne l'interprétation du processus d'action et non pas l'action accomplie. Son développement intègre le temps comme variable fondamentale (B. Maggi). Faire, c'est avoir un but précis et employer des moyens adéquats pour l'atteindre. Il est évalué en termes d'efficacité et fait l'objet d'un contrôle (J. Ardoino & G. Berger<sup>8</sup>). C'est l'accomplissement de l'action. H.

---

<sup>5</sup> M. Blondel, *L'Action. vol. I: Le problème des causes secondes et le pur agir*, Paris, Félix Alcan, collection « Bibliothèque de philosophie contemporaine », Paris, 1936 ( Nouvelle édition PUF, Paris, 1949) - *L'Action. vol. II: L'Action humaine et les conditions de son aboutissement*, Paris, Félix Alcan, collection « Bibliothèque de philosophie contemporaine », Paris, 1937 (Nouvelle édition Paris PUF, Paris, 1963, version revue et corrigée de *L'Action* de 1893)

<sup>6</sup> P. Ricœur, *Le discours de l'action. La sémantique de l'action*, CNRS, Paris, 1977, pp. 3-137.

<sup>7</sup> L. Von Mises, *L'action humaine - Traité d'économie*, I. COPPET ed., Paris, 1949

<sup>8</sup> J. Ardoino & G. Berger, « D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes – Le cas des Universités », *Recherche & Formation*, vol. 7, n° 1, 1990, pp. 135-137

Arendt a condamné la confusion entre le faire et l'agir<sup>9</sup>. Le sens de l'agir est orientation à la fois rationnelle et non rationnelle, avec sa dimension sociale » (B. Maggi).

## La notion d'agence

La notion d'« agence » est beaucoup moins commode qu'il n'y paraît du fait de son utilisation dans le cadre des développements de la théorie micro-économique de l'autre qui a privé la notion de la dimension du libre arbitre afin de construire une théorie de l'agence réduite à la dualité « délégation – contrôle ». L'idée d'agence, notion mise en avant par la sociologie américaine, se réfère « à la capacité des individus à agir de manière indépendante et de faire leurs propres choix en toute liberté »<sup>10</sup>. La notion d'agence encapsule celle d'agent en lui donnant de la substance. A ce titre, l'agent tout comme une entité peuvent être considérés comme une agence, ce qui fait de la récursivité la caractéristique majeure de la notion, au regard de son fondement individualiste. Elle comporte trois aspects : le libre arbitre, la délégation d'autorité et le contrôle. Elle se différencie de la notion de structure qui indique l'idée d'un cadre construit pour limiter ou influencer les choix des individus. Tout comme la notion de contrat, elle est passée de la sociologie à l'économie, aux sciences politiques et aux sciences de gestion. L'agence indique l'existence d'un modèle applicable à la conception des relations sociales comprenant des questions telles que la délégation d'autorité et les questions corrélatives de contrôle dans la vocation de ces deux aspects à limiter (ou pas) la volonté d'action des agents. La notion contribue à une théorie des choix rationnels. E. Kiser<sup>11</sup> mentionne l'existence de quatre dimensions : l'agence comme lieu d'expression du libre arbitre, l'agence comme explication résiduelle de la structure venant indiquer pourquoi les agents ne se comportent pas conformément à leur volonté, l'agence comme mode d'action (manière d'influencer le monde par un cadre rendant possible la création de certains savoirs) et l'agence comme outil analytique exprimant l'existence d'un univers d'action offrant un périmétrage à la notion de contingence. L'agence comprend les expériences et les perceptions qu'ont les individus des structures et de la société et permet de construire une théorie du conflit centrée sur le désaccord. Elle met l'accent sur l'aspect indéterminé de l'action humaine par opposition au déterminisme lié aux structures. Les dimensions psychologiques et sociologiques de l'agent sont prises en compte afin de comprendre ce qui conduit à mener une action.

## Structure et organisation

Il est donc important, à ce stade, de distinguer entre structure et organisation. Quand on parle de structure organisationnelle, commençons par remarquer qu'on ne la verra jamais. Le concept de structure, encore plus que celui d'organisation, est d'abord une question de représentation. La notion de structure organisationnelle indique l'existence d'une architecture, d'un squelette nécessaire à la cohésion d'une organisation. L'idée de

---

<sup>9</sup> T. Jesuha, « L'agir et le faire chez Hannah Arendt : Réflexions et prolongements », *Cahier philosophiques*, 2015, n° 143, pp.81-104.

<sup>10</sup> C. Baker, *Cultural Studies: Theory and Practice*, Sage, London, 2005

<sup>11</sup> E. Kiser, « Comparing Varieties of Agency Theory in Economics, Political Science, and Sociology: An Illustration from State Policy Implementation », *Sociological Theory*, vol. 17, n° 2, pp. 146-170, 1999

structure exprime l'existence de principes quant aux « arrangements » nécessaires en matière de hiérarchie et de coordination. On espère ainsi que les agents qui peuplent ces structures agiront dans le sens des principes qui ont servi à la définir, c'est-à-dire qu'ils exécuteront leur part de la réalisation des objectifs suivant la situation de subordination dans laquelle ils se trouvent et qu'ils échangeront avec d'autres leur part de connaissance et d'information nécessaire au fonctionnement de l'ensemble en faisant « organisation ». Les deux notions de structure organisationnelle et d'organisation sont très souvent confondues, les questions organisationnelles relevant d'un *mix* des deux. Il faut pourtant soigneusement décoder les deux aspects quand il est question d'organisation. Par exemple, avec la structure organisationnelle, il est question de hiérarchie, de type de commandement, de mode de direction, le tout se situant dans le cadre d'une perspective statique. Avec l'organisation, il est question d'interaction, d'échange, le tout dans une perspective dynamique.

Max Weber<sup>12</sup> a décrit les caractéristiques « idéales et typiques » des organisations qualifiées de « bureaucratie » possédant certaines caractéristiques structurelles : la spécialisation des tâches et une division précise du travail. Elles engagent ou forment des individus qui possèdent des talents et des habiletés précises. L'autorité et le travail sont gouvernés par des règles et des procédures abstraites (procédures standard d'opération ou PSO) que l'on interprète et que l'on applique à des cas précis. Ces règles engendrent un système de prise de décision impartial et universaliste et tous les agents organisationnels sont traités équitablement. L'organisation en elle-même est dirigée en vertu du principe de l'efficacité : elle doit accroître au maximum ses sorties en minimisant la quantité d'entrées.

### **Le découpage « fonctions – divisions – services »**

H. Fayol<sup>13</sup>, un des premiers grands auteurs des sciences de gestion, a traité des grandes fonctions de l'entreprise au début du XX<sup>e</sup> siècle. Un service peut, plus brièvement, se définir de la manière suivante : un (ou plusieurs) objectif, un responsable, une équipe, des moyens matériels, des moyens financiers en cohérence avec les objectifs à atteindre. L'autre perspective structurelle repose sur le découpage en divisions. Issue de la logique marchande, elle conduit à agglomérer des divisions construites sur la base de couples « produits – marchés » et à les articuler comme s'il s'agissait de quasi-entreprises. Au-delà des classifications en fonctions, services et divisions, l'accent est mis, à l'heure actuelle, sur l'interdépendance avec la notion de chaîne d'activité qui peut être ainsi illustrée.

### **Les marqueurs du fonctionnement de type managérial : hiérarchie et contrôle**

Le concept de hiérarchie et, en dualité, celui de contrôle constituent les principaux éléments de référence dans les représentations de l'organisation. La hiérarchie indique le rôle hiérarchique et, en corrélat, les qualités de *leadership* que cela implique. Le

---

<sup>12</sup> M. Weber, *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971 (Ed. originale : 1921)

<sup>13</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1999 (1<sup>o</sup> édition : 1916)

contrôle, pour sa part, indique les qualités managériales associées à la hiérarchie. Dans la mesure où il s'agit d'une dualité, il est important de souligner l'aspect indissociable qui apparaît entre ces deux éléments. Mais se référer à la hiérarchie, c'est avant tout coter l'asymétrie des relations.

De façon statique, on distingue classiquement trois niveaux de décision avec la direction qui vise à définir les objectifs et les tâches à réaliser pour les accomplir, l'organisation *stricto sensu* qui consiste à affecter les tâches (plans de travail, ordonnancement, etc.) et la gestion qui relève de la mise en œuvre et du contrôle de l'exécution des tâches.

De façon dynamique, on distingue :

- les décisions stratégiques qui engagent l'organisation sur des options à long terme ;
- la mise en œuvre qui recouvre en partie l'organisation et la gestion ;
- la régulation qui consiste à prévoir des correctifs au fur et à mesure du contrôle de l'exécution afin de maintenir la cohérence ;
- l'exécution, qui vise à réaliser les tâches qui sont proposées, compte-tenu de la régulation.

La difficulté repose sur l'intégration de ces différents aspects et le passage du statique au dynamique. C'est la référence à la hiérarchie qui permet de distinguer les niveaux qui émettent les ordres de ceux qui les exécutent en établissant les chemins de la voie hiérarchique.

Outre le niveau des décisions souligné ci-dessus, se pose aussi le problème du délai d'exécution. La qualité attendue des effets d'une décision repose, non seulement sur sa pertinence mais aussi sur sa possibilité de mise en œuvre. Sont en cause, non seulement les circuits de communication mais aussi les mentalités ou les habitudes dans l'organisation. La gestion de ces habitudes demande du doigté car l'« intérêt objectif » d'une direction consiste à gérer le changement dans la continuité. L'antinomie « rigidité – flexibilité » pose problème car elle affecte les « conditions de survie » de l'organisation.

L'hétéarchie est un mode d'organisation rendant compte de la présence d'éléments non hiérarchiques dans les hiérarchies mais en coexistence avec elles. Cette notion se retrouve dans différentes disciplines (sciences de l'information où des entités possèdent la même position au regard des réseaux dans lesquels elles s'insèrent, éthologie au regard de la cohabitation d'animaux d'espèces différentes, etc.). L'hétéarchie construit un ordre parallèle à celui de la hiérarchie, son antonyme étant l'homoarchie. C'est Warren McCulloch<sup>14</sup> qui introduisit ce terme en 1945. Des termes comme ceux de déterritorialisation, rhizome (G. Deleuze & F. Guattari<sup>15</sup> en philosophie, H. Tsoukas & R. Chia<sup>16</sup> en sciences de gestion) y sont associés. On en retrouve l'usage en sciences de l'information, quand il est par exemple question des modalités de la construction de Linux et de Wikipedia, l'hétéarchie étant le mode d'articulation des réseaux autour d'un projet. C'est un descripteur des hiérarchies des organisations multinationales où l'on peut trouver, dans une hiérarchie à un lieu donné, un dirigeant local et un directeur-

---

<sup>14</sup> W. McCulloch, « A Hierarchy of Values Determined by the Topology of Nervous Nets », *Bulletin of Mathematical Biophysics*, vol. 7, 1945, pp. 89–93

<sup>15</sup> G. Deleuze & F. Guattari, *Mille plateaux – Capitalisme et schizophrénie*, Edition de Minuit, Paris, 1980

<sup>16</sup> H. Tsoukas & R. Chia, « On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change », *Organization Science*, vol 13, n° 5, 2002, <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

adjoint de la nationalité de l'organisation d'origine, comme gardien du temple du pouvoir du sommet dans un rôle donné. C'est David C. Stark<sup>17</sup> qui a contribué à l'usage de la notion comme marqueur de l'organisation au regard de la coordination de sources hétérogènes de pouvoir.

## **Les principes d'organisation : centralisation, décentralisation, projet**

Remarquons d'abord que centralisation et décentralisation ne sont pas des antonymes mais sont situés sur des curseurs différents.

La centralisation semble garantir le pouvoir du sommet. C'est pourquoi la tendance à la centralisation va de pair avec la mise en place d'un système de pouvoir et de contrôle hiérarchisé considéré comme pouvant garantir la cohérence des décisions. Mais au fur et à mesure que l'organisation centralisée se développe, apparaissent des problèmes de saturation. Dans les grandes organisations centralisées par exemple, une contradiction risque d'apparaître entre les macro-outils à la disposition du pouvoir central et les micro-situations qui se concrétisent sur le terrain sans que le passage de l'un de ces univers à l'autre ne soit possible. D'un point de vue économique, la centralisation est considérée comme pouvant garantir les économies d'échelle.

Le concept de décentralisation doit être associé à celui de délégation (ou encore de subsidiarité). Il s'agit de laisser aux agents organisationnels la capacité de réaliser les objectifs *in situ*. L'ampleur de la délégation pose la question de la coordination car il faut à la fois maintenir la cohésion, éviter l'éclatement en structures concurrentes ou la réalisation d'opérations similaires par des services faisant double ou triple emploi. L'évaluation de la performance de chaque unité semble aisée, ce qui fait du type d'organisation décentralisée le modèle privilégié de réalisation de la rentabilité tout en faisant reculer les contraintes de taille. C'est la mise en œuvre des logiques de décentralisation qui ont fait émerger l'organisation en divisions, modalité stimulée par l'importance accordée à l'activité internationale aujourd'hui. L'objectif d'une structure divisionnelle est de marier autonomie et cohésion.

Dans la mesure où les compétences pour résoudre les questions organisationnelles sont disséminées dans l'organisation, la structuration autour d'un projet a offert une solution en réponse à ces enjeux. Elle consiste à réunir, de façon temporaire, une équipe sur un projet, en extrayant les membres de cette équipe des services habituels dans lesquels ils se trouvent, et à faire réaliser par cette équipe le projet demandé pour ensuite en transférer de la gestion courante à une unité dédiée avant que la plupart de ses membres ne regagnent leur service d'origine. Le suivi du projet est inscrit réalisable dans la phase où il est le plus fragile, c'est-à-dire celle de la conception. Comme, de toutes façons, l'organisation n'échappera pas à la nécessité de transférer le savoir-faire du projet au niveau des unités opérationnelles, le risque pris est mieux cerné. Enfin, le fait de réunir, en un groupe, les spécialistes compétents est considéré comme donnant plus d'efficacité à l'ensemble.

---

<sup>17</sup> D. C. Stark, *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press, 2011

## Les formes d'autorité hiérarchique

Les hiérarchies venant servir de base aux formes d'autorité hiérarchique ont donné lieu à des typologies de structure avec :

- La forme U, organisation fonctionnelle verticale (Achat, Production, Vente, Finance, etc.) avec des départements fonctionnels favorisant les économies d'échelle mais venant limiter les possibilités de croissance. Cette forme serait adaptée à un environnement stable (marché stable aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif, production de masse). Le prix est l'élément concurrentiel de référence d'où la spécialisation fonctionnelle, la forme hiérarchique dite « verticale » et le type dit « taylorien ».

- La forme M<sup>18</sup> (ou décentralisation contrôlée) avec des divisions par produit et ou zone géographique qui contrôlent les opérations d'une partie de l'organisation.

- La forme J (pour japonaise) caractérisée par M. Aoki<sup>19</sup> comme une structure dans laquelle les échanges d'informations sont importants et où la coordination est « horizontale », donc avec une faible hiérarchisation des mécanismes de décisions et, par contre, une hiérarchisation des systèmes d'incitation.

- La forme H (également définie par M. Aoki) caractérise des organisations avec une hiérarchie forte et autoritaire de la répartition dans des fonctions très spécialisées (il requalifie ici en quelque sorte en partie la forme M brièvement décrite ci-dessus) au regard de critères tels que le contrat de travail, le contrôle des actionnaires, deux aspects jugés prioritaires. Cette forme serait adaptée à un environnement instable (demande variée, prix mais aussi qualité, délais, innovation comme éléments de concurrence). Les flux d'information sont à la fois descendants (« encadrement – opérateurs »), ascendants (« opérateurs – encadrement ») et horizontaux (entre opérateurs). L'information est un ingrédient majeur de la réactivité associée à une autonomie des opérateurs (encadrée dans des procédures).

- La forme A<sup>20</sup> (pour Américaine - et Europe de l'Ouest) se caractérise par un fort degré de mobilité des agents organisationnels, une culture individualiste privilégiant les résultats individuels, un mode de contrôle explicite et formalisé.

- La forme Z (qualifiée plutôt de « théorie Z ») a été qualifiée par W. Ouchi<sup>21</sup> d'après les principes de management de type « japonais », « découverts » au début des années 80. Elle qualifie plus un « style de management » qu'une forme organisationnelle. Elle repose sur une culture organisationnelle, un processus d'évaluation et de promotion à long terme et des prises de décision participatives. La performance globale y est conçue comme étant plus que la simple somme des performances individuelles. Cette forme se situe en continuation « alphabétique » des théories X et Y de D. Mc Gregor<sup>22</sup> qui considère la performance globale comme une somme des performances individuelles sur la base des deux logiques suivantes<sup>23</sup> : par rapport à un profil mécaniste relevant d'une théorie qu'il qualifie de X (théorie X), D. Mc Gregor propose une théorie de l'autoréalisation (théorie Y). Il réfute ainsi l'autoritarisme comme mode de gestion des

---

<sup>18</sup> W. Ouchi, *M – Un nouvel esprit d'entreprise*, InterEditions, Paris, 1992 (Ed. originale : *The M-form Society*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1984)

<sup>19</sup> M. Aoki & B. Gustafsson & O. E. Williamson, *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publications, Londres, 1990

<sup>20</sup> W. Ouchi & A. M. Jaeger, « Type Z Organization : Stability in the Midst of Mobility », *Academy of Management Review*, vol. 3, n° 2, 1978, pp. 305-314

<sup>21</sup> W. Ouchi, *Théorie Z – faire face au défi japonais*, InterEditions, Paris, 1982 (Ed. originale : 1981)

<sup>22</sup> D. Mc Gregor, *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris, 1976, (Ed. originale *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960)

<sup>23</sup> D. Mc Gregor, *op. cit.*



acteurs. Ses hypothèses sont significatives de l'approche dite « behaviorale » qui prévalait alors et dont les présupposés continuent à constituer le socle du savoir-faire managérial.

Parmi les différents styles de management (directif, explicatif, délégitif et participatif), commençons par souligner les confusions entre consensus et entente, collaboration et communication, autonomie et autodétermination. Remarquons aussi les tensions de logiques en dualité dans la mesure où l'une ne saurait valoir sans l'autre : « transaction – relation », « autonomie – hétéronomie ».

Rappelons aussi la trilogie « marché - clan – hiérarchie » (cf. W. Ouchi) comme marqueurs dans la mesure où l'honneur, valeur indissociable de la hiérarchie devrait être séparée de la contrainte (d'ordre inégalitaire). Tout comme M. Aoki, W. G. Ouchi raisonne à partir d'archétypes, une des approches préparatoires à ses archétypes ayant été faite dans son article de 1980<sup>24</sup> qui met en regard « marchés » (où la coordination opère par l'échange), « bureaucraties » (où la coordination opère par directives) et « clans » (où la coordination opère par la permanence des relations).

## Coordination, coopération, collaboration

Pour A. H. Van De Ven *et al.*<sup>25</sup> (1976), le mot « coordonner » signifie « *intégrer ou relier un ensemble de différentes parties d'une organisation pour accomplir un ensemble collectif de tâches* ». La coordination sert à gérer les différents types d'interdépendance entre unités ou *process* compte tenu de mécanismes de coordination liés à chaque type d'interdépendance. Cette interdépendance, qui varie dans le temps, porte sur des tâches et des ressources influencées par une incertitude interne et externe faisant appel à une coordination latérale dans un univers de conflits inter-fonctionnels.

J. D. Thompson<sup>26</sup> s'est intéressé à l'interdépendance des tâches entre les groupes en mettant en avant trois formes d'interdépendance : commune (*pooled*), séquentielle et réciproque. Pour chacune d'elles, il a identifié un mécanisme de coordination, à savoir la standardisation, le plan et l'ajustement mutuel. B. P. Shapiro<sup>27</sup> ajoute l'idée que la coordination sert aussi à faire face aux conflits inter-fonctionnels. T. W. Malone & K. Crowston<sup>28</sup> ont poursuivi en proposant une nouvelle typologie des dépendances entre les activités (ressources partagées, relations producteur/consommateur, contraintes de simultanéité, tâches/sous-tâches) et autant de mécanismes de coordination pour les gérer. J. R. Galbraith<sup>29</sup> avait mis en avant l'existence de mécanismes de coordinations latérales pouvant être utilisés pour faire face à des incertitudes. Face aux incertitudes

---

<sup>24</sup> W. G. Ouchi, « Markets, Bureaucraties, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, March 1980, pp. 129-141

<sup>25</sup> A. H. Van de Ven & A. L. Delbecq & R. Jr. Koeing, « Determinants of Coordination Modes within Organizations », *American Sociological Review*, vol. 41, n° 2, 1976, pp. 322-338

<sup>26</sup> J. D. Thompson, *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York, 1967

<sup>27</sup> B. P. Shapiro, « Can Marketing and Manufacturing Coexist? », *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 5, 1977, pp. 104-114

<sup>28</sup> T. W. Malone & K. Crowston, « The Interdisciplinary Study of Coordination », *ACM Computing Surveys*, vol. 26, n° 1, 1994, pp. 87-119

<sup>29</sup> J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley, Reading, MA, 1973

internes et externes, A. I. Bailetti & I. R. Callahan<sup>30</sup> & P. S. Adler<sup>31</sup> ont développé un concept de coordination qui prend en compte la dimension temporelle et le fait que l'interdépendance évolue au fil du temps.

On ne trouve pas de définition de la coopération dans le dictionnaire du vocabulaire philosophique d'A. Lalande mais, dans le jeu des corrélats au regard de celle d'altruisme. La coopération contient l'idée de participer à une œuvre commune. Elle pose le problème de ses fondements et c'est en cela qu'intervient la confiance mais aussi l'altruisme.

La cohésion, pour sa part, indique l'idée de solidarité des parties là où la coordination indique l'idée d'harmoniser des activités diverses dans un souci d'efficacité. Le terme de cohésion vient du latin *cohaesum* qui recouvre le fait d'être attaché ensemble, idée qui a été appliquée pour qualifier les modalités de liens au sein des groupes humains. C'est une logique qui présente à la fois des avantages (parler d'une seule voix, elle est favorable à l'implication et à l'action ordonnée) mais aussi des inconvénients (croyance en l'absence de désaccords et attitudes « fusionnelles » des membres du groupe). En tout état de cause, elle marque la volonté de coopérer. Les notions de cohérence, de cohésion, de coopération et de coordination sont le plus souvent utilisées de façon peu distinctes les unes des autres. O. Uzan & P. Accard<sup>32</sup> vont ainsi distinguer l'approche « organiciste » (C. Barnard, E. Durkheim, H. Fayol, P. Lawrence & J. Lorsch, H. Mintzberg), de l'approche « individualiste » (F. W. Taylor, H. A. Simon, M. Weber). L'approche « organiciste » va considérer l'organisation comme une totalité sociale où la coordination sera associée à la notion d'harmonie, d'équilibre rationnel, de modalité de normalisation des comportements. La coordination y est associée à une théorie de l'autorité qui admet en fait d'autres formes que la seule autorité hiérarchique. L'approche « individualiste » accorde plus de poids aux comportements individuels qu'à l'organisation.

Pour la cohérence et la cohésion, J. L. Pech Varguez<sup>33</sup> met en perspective les fondements de la cohésion et de la cohérence tout comme leur substance managériale. Elles peuvent, d'après lui, être fondées sur les catégories de la solidarité mécanique (basée sur la division du travail) et de la solidarité organique (basée sur les affinités de croyance et de valeurs) d'E. Durkheim<sup>34</sup>. « *Pour qu'un tout soit cohérent, la première condition est que les parties qui le composent ne se dispersent pas en mouvements discordants. Mais cet accord externe ne fait pas la cohésion ; au contraire, d'une certaine manière, il l'implique* »<sup>35</sup>. On peut aussi rappeler les catégories de F. Tönnies<sup>36</sup> qui met l'accent sur la différence entre communauté et société, la communauté se caractérisant par des modes de relations sociales liés à des affectifs « profonds »,

---

<sup>30</sup> A. I. Bailetti & I. R. Callahan, « A Coordination Structure Approach to the Management of Project », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 41, n° 4, 1994, pp. 394-403

<sup>31</sup> P. S. Adler, « Interdepartmental Interdependence and Coordination: the Case of the Design / Manufacturing Interface », *Organization Science*, vol. 6, n° 2, 1995, pp. 147-167

<sup>32</sup> O. Uzan & P. Accard, « Coordination, structuration, complexité. Essai de conceptualisation de la coordination managériale », *Sciences de Gestion*, n° 42, pp. 17-41

<sup>33</sup> J. L. Pech Varguez, *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise – Le cas des hôtels familiaux au Yucatan*, Thèse HEC, Jouy en Josas, 2003

<sup>34</sup> E. Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1960 (1<sup>er</sup> édition : 1893)

<sup>35</sup> E. Durkheim, *op. cit.*, p. 105

<sup>36</sup> F. Tönnies, *Communauté et société*, Ritz-CEPL, Paris 1977 (1<sup>er</sup> édition : 1902)

« naturels » et durables, un engagement de nature morale, une adhésion aux valeurs du groupe, une confiance, une identité, une mutualité des attentes, un consensus alors que la société se construit sur des modes de relations contractuels, impersonnel, etc. G. Lapassade<sup>37</sup> rappelle qu'au regard de la notion lewinienne de dynamique de groupe, on peut définir le groupe comme un système de forces où l'on distingue les forces de progression des forces de cohésion, les premières étant celles qui « tirent » un groupe vers les buts et les secondes celles qui motivent les membres à rester dans le groupe. Ainsi, selon D. Cartwright & A. Zander<sup>38</sup>, la cohésion est synonyme d'attraction exercée par le groupe sur ses membres, des facteurs constitutifs du groupe (objectifs, taille, structure organisationnelle) et des facteurs de satisfaction (réponse aux logiques de relations interpersonnelles, identification) entrant en combinaison. On peut aussi rappeler la distinction que F. W. Taylor<sup>39</sup> effectue entre la division du travail et l'harmonie, celle d'H. Fayol<sup>40</sup> entre division du travail et union du personnel, la conception de la cohérence auto-crée chez M. P. Follet<sup>41</sup>, celle de coopération chez C. Barnard<sup>42</sup>, la question du passage des valeurs aux faits chez H. A. Simon<sup>43</sup>, la dualité « contribution – coopération » chez D. Katz & R. Kahn<sup>44</sup>, celle de différenciation – intégration chez P. Lawrence & J. Lorsch<sup>45</sup>, celle de « coopération – coordination » chez B. Maggi<sup>46</sup>, celle de convergence des résultats individuels et de convergence des valeurs communiales chez M. Fiol<sup>47</sup>. Cohésion et cohérence sont souvent confondues alors que les deux termes méritent d'être distingués.

La cohésion signifie le fait de maintenir uni. Elle représente la force d'attraction qui existe entre les membres d'un groupe conduisant à une forme de conjonction solidaire et harmonieuse des émotions et des sentiments dans le sens de la construction de compromis entre les agents de ce groupe au nom des perspectives d'une identification commune. La cohésion conduit donc à un partage collectivement accepté de valeurs et conduit à la construction d'une confiance organisationnelle. Il ne faut pourtant pas éviter pour autant de parler des risques d'une perspective trop fusionnelle, en cas d'excès de cohésion.

Le concept de cohérence comporte l'idée de relations étroites qui construit des concordances entre des éléments. Les parties se retrouvent liées dans une sorte d'harmonie, de logique ou plus simplement d'ordre. Ce terme de cohérence peut être vu aussi comme un synonyme de celui d'organisation : peut-il y avoir organisation sans cohérence entre les buts, les moyens et la volonté ? H. Fayol met bien en évidence l'ordre double constitutif de l'organisation, c'est-à-dire l'ordre matériel et social. La cohérence marque le degré de liaison qui existe entre l'organisation et ses missions. Elle induit aussi l'idée de relation ordonnées *a minima* entre le discours et les pratiques

---

<sup>37</sup> G. Lapassade, *Groupes, Organisations, Institutions*, Economica, Paris, 2006

<sup>38</sup> D. Cartwright & A. Zander, *Group Dynamic: Research and Theory*, Tavistock Institute, Londres, 1964

<sup>39</sup> F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1971 (1<sup>o</sup> édition : 1923)

<sup>40</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1971 (1<sup>o</sup> édition : 1918)

<sup>41</sup> M. P. Follet, *Diriger au-delà du conflit*, Village Mondial, Paris, 2002

<sup>42</sup> C. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938

<sup>43</sup> H. A. Simon, *Administrative Behavior*, Macmillan, New York, 1947

<sup>44</sup> D. Katz & R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1978

<sup>45</sup> P. Lawrence & J. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1986

<sup>46</sup> B. Maggi, « La régulation des prémisses d'action du travail », in P. Cazamian & F. Hubbert & M. Noulin, *Traité d'ergonomie*, Octares, Toulouse, 1996

<sup>47</sup> M. Fiol, *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse Université de Paris IX Dauphine, 1991

organisationnelles. Elle suppose l'alignement des objectifs individuels sur les objectifs généraux de l'organisation, la faculté de corrélérer les activités et les processus en un ensemble.

Parler de coopération, c'est poser la question du fondement de la relation et c'est aussi en partie le projet de M. Mauss dans son *Essai sur le don*<sup>48</sup>. Le don pourrait en effet avoir quelque chose à nous dire sur la confiance et la coopération. Avec la référence au don, M. Mauss<sup>49</sup> procède à une double extension géographique et historique qui nous le rendrait valide pour « ici » et « maintenant ». Son projet est de rechercher une unité au travers de la diversité empirique du don. Expliquer scientifiquement les phénomènes sociaux, cela signifie pour lui partir de la vie concrète des hommes pour finalement y revenir avec un nouveau regard. Le don constitue une forme de « contrat primitif » dont on peut trouver des traces dans d'autres sociétés. Le potlatch, tel que l'enquête ethnographique l'a révélé, serait la forme fondamentale de l'échange, dont l'histoire des sociétés présenterait la lente dégradation. Comme l'indique B. Karsenti, le don, comme « *fait social total* marque ainsi la volonté de concilier le général et le concret, de rendre compte de la diversité empirique dans le cadre même d'une investigation unitaire orientée vers la conceptualisation du social comme tel »<sup>50</sup>. Le don est pris comme point d'étude de la réciprocité des obligations au sein d'une structure qui « oblige » l'agent et qui représente une forme sociale à laquelle il doit se plier. Pour M. Mauss, le « contrat » se manifeste comme une notion collective. La société est donc vue comme obligation et contrainte sur l'individu même si la vie en société donne l'impression d'une expression libre (illusion de l'autonomie). M. Mauss analyse pour elle-même la forme du don. La caractéristique fondamentale du don est qu'il ne peut se réaliser que dans un seul sens mais il indique aussi le contre-don aussi bien que la dimension de liberté (par exemple, le Kula peut être rempli de solennité et de dédain, de grandeur et de mépris). Le problème est de savoir quelle est la forme particulière de détermination sociale qui est ici impliquée. Pour voir en quoi le don oblige, on examine le contre-don (par exemple dans son caractère de rivalité). La « guerre de propriété » vient constituer une sorte de paradigme dont l'ensemble des relations sociales (même les moins hostiles comme le mariage) sont imprégnées. Or, avec le don, ce n'est pas une guerre pour le profit mais pour le prestige. Le don est alors vu comme substitution à la guerre de « tous contre tous » qui constitue l'état de Nature chez Hobbes<sup>51</sup>. C'est une théorie de la socialité différente de celle du lien contractualiste formel. L'échange par le don est aussi un combat (à comparer à la fiction de l'échange ou à la manière contractualiste qui dissout la socialité dans le contrat, par la définition des équivalents). Le don est en fait un processus triadique : donner, recevoir, rendre avec un aspect cyclique et c'est au travers de ce regard là que l'on peut établir un continuum entre sociétés archaïques et sociétés contemporaines. C'est aussi ce qui permet de contester radicalement le rationalisme économique.

La collaboration signifie, au sens strict du terme, travailler avec. Elle a été à la base du développement d'une idéologie collaborationniste en particulier en France durant la Seconde guerre mondiale quand il a été question de collaborer avec les autorités

---

<sup>48</sup> M. Mauss, *Essai sur le don* in *Sociologie et anthropologie*, PUF, collection Quadrige n° 58, Paris 1999

<sup>49</sup> M. Mauss, *op. cit.*

<sup>50</sup> B. Karsenti, *Marcel Mauss : le fait social total*, PUF, collection « Philosophie », Paris, 1994

<sup>51</sup> A. Sahlins, *Age de pierre, âge d'abondance*, Gallimard, Paris, 1976.

allemandes. C'est un des traits constitutifs du managérialisme, la collaboration étant considérée comme allant de soi.