

PHILIPPE BERNOUX\*

# SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS\*\*

LES NOUVELLES APPROCHES

**La sociologie des organisations s'est enrichie récemment de nouvelles approches (théorie des conventions, théorie de la traduction) qui mettent chacune en lumière une dimension des organisations.**

DEPUIS le début des années 80, le succès de la sociologie des organisations ne se dément pas en France, plus sans doute dans le grand public que dans le milieu scientifique qui semble encore s'interroger sur la place de cette sous-discipline dans le monde savant. Ouvrages et articles sur le thème se sont multipliés. Les applications « utilitaires » dans le monde de l'entreprise d'abord, puis dans celui de tout ensemble organisé (hôpitaux, service social, associations, etc.), ont créé ce succès et cette distance.

Cette sociologie des organisations, déjà née d'un solide corpus théorique qui a mis des décennies à s'élaborer, est aujourd'hui en plein renouvellement. Nous qualifions les plus récentes approches de « nouvelles » car elles vien-

nent d'émerger, mais les questions auxquelles elles répondent ont toujours été présentes dans les organisations (1). Chaque époque valorise des théories parce qu'elles entrent en résonance avec les préoccupations de l'actualité. Avant de présenter les approches nouvelles, il convient donc de présenter rapidement quelques-unes des grandes grilles d'analyses devenues « classiques » dans le domaine.

\* Directeur de recherche honoraire, Groupe lyonnais de sociologie industrielle, Gysis, CNRS université Lyon1. Il a publié notamment : *La Sociologie des entreprises*, Seuil, 1995, et *Les Nouvelles Approches de la sociologie des organisations*, Seuil, 1996 (en collaboration avec H. Amblard, G. Herreros, Y.-F. Livan).

\*\* *Sciences Humaines*, n° 64, août/septembre 1996, 1. L'ouvrage de H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros, Y.-F. Livan, *op. cit.*, Seuil, développe l'ensemble des thèmes de cet article.

## Les approches classiques (2)

• Le modèle bureaucratique. Max Weber, avec sa théorie de la bureaucratie, a jeté les premières bases de la sociologie des organisations. Lorsqu'il définit comme une « bureaucratie » la forme d'organisation – capitaliste – de l'entreprise, M. Weber veut mettre l'accent sur un modèle de rationalité universelle qui se traduit par une comptabilité rationnelle et une organisation rationnelle du travail. La bureaucratie, modèle d'efficacité pour Weber, inclut une hiérarchie fondée sur la compétence et non sur l'arbitraire. Le critère rationnel prime sur celui de l'autorité traditionnelle. Weber (1864-1920) est le contemporain de Frederick W. Taylor (1856-1915) qui, au même moment, cherche à imposer une organisation scientifique du travail, fondée sur la division extrême des tâches, et la prise en charge de l'organisation du travail dans les ateliers par des bureaux spécialisés.

• Le modèle fonctionnaliste. Mais les sociologues vont prendre conscience qu'il n'existe pas une procédure universelle et méthodique pour définir l'organisation du travail. Les formes d'organisation dépendent aussi de l'environnement – les technologies, la structure du marché – comme le montreront les théoriciens de la contingence (3). Henry Mintzberg (4) (1982) introduira un facteur supplémentaire : les buts que se proposent les dirigeants. Il y a, selon lui, un ajustement entre la firme et son environnement (stable ou incertain), une cohérence entre les structures internes et les objectifs des dirigeants (conception des postes de travail, orga-

nisation par marché ou fonctions, taille des unités, rôle des chefs, relations aux clients, etc.). La principale critique adressée à cet ensemble théorique est qu'il postule une adaptation quasi automatique à l'environnement.

Ces deux ensembles théoriques font une grande place à l'idée de rationalité universelle, aux contraintes de l'environnement et à l'adaptation.

• L'analyse stratégique. C'est en réaction à ces idées que vont se développer l'analyse stratégique, puis celle en termes d'identité, tandis que l'analyse culturelle constituera une constante dans les approches des organisations.

La sociologie des organisations, focalisant le regard sur leur fonctionnement interne, se diffuse à la fin des années 70 et durant la décennie 80, essentiellement à travers l'ouvrage de Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le Système. Les contraintes de l'action collective* (5). Elle prend le nom d'analyse stratégique. Puis, en 1993, E. Friedberg publie *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée* (6). L'analyse stratégique promue par M. Crozier et E. Friedberg rejette l'idée d'un modèle universel de l'organisation. Leur théorie repose sur quatre principes.

1. Pour une présentation plus détaillée des approches classiques, on pourra se reporter notamment à : D. Segrestin, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Coll. U, 1992 ; et P. Bernoux, *La Sociologie des entreprises*, Seuil, 1995.

2. Voir J. Woodward, *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford University Press, fausstock, 1965 ; P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, *Adaptier les structures de l'organisation*, Editions d'Organisation, 1973 (1967).

3. *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1962.

4. *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1962.

5. Seuil, 1977. Cf. aussi M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963.

6. Seuil, 1993.

a) L'idée que l'acteur en organisation est un stratège, disposant d'une marge d'action (zone d'autonomie) grâce à la maîtrise d'une zone d'incertitude.

b) Cet acteur a un comportement rationnel, mais cette rationalité est toujours « limitée ».

c) Le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie.

d) L'interaction entre les acteurs aboutit à la constitution d'un système d'action, plus ou moins stable que l'analyse stratégique a pour but de mettre au jour. Ces modèles d'organisations sont toujours contingents.

Comme l'a bien montré M. Crozier dans *Le Phénomène bureaucratique* (7), derrière l'organisation formelle des grandes entreprises bureaucratiques qui semblent avoir tout prévu (embauches, promotions, tâches à accomplir...), il existe en fait une grande incertitude qui laisse une marge de manœuvre aux acteurs, au jeu des négociations informelles. Sans doute, cette idée du rôle central de l'incertitude dans les organisations est-elle, non la découverte, mais la valorisation la plus pénétrante de l'analyse stratégique.

Le concept de pouvoir est une notion centrale pour l'analyse stratégique. E. Friedberg y insiste dans *Le Pouvoir et la Règle*. Le pouvoir n'est pas défini seulement comme une capacité à faire faire, il structure des relations dans l'organisation et, en particulier, il est créateur de règles. L'action collective, objet de l'organisation, est toujours soumise à une masse d'incertitudes, donc de décisions à prendre qui structurent les coopérations et les conflits dans l'organisation. Le pouvoir stabilise les inter-

actions, permettant l'action dans la durée.

• Identité et culture. L'analyse en termes d'identité développée par Renaud Sainsaulieu dans *L'Identité au travail* (8) renvoie à un mode de structuration de l'organisation où l'expérience de la socialisation joue un rôle central. La socialisation rend compte de la création des règles (9) par interiorisation des situations de travail, des relations quotidiennes de pouvoir et d'expériences introduisant d'autres apprentissages collectifs. Les attitudes collectives des groupes permettent de définir des modèles relationnels et de comprendre leurs réactions.

R. Sainsaulieu identifie ainsi plusieurs types de ces conduites : la fusion, la négociation, les affinités, le retrait. Ces conduites tirent leur force de la volonté des acteurs de se faire reconnaître.

L'approche culturelle s'intéresse quant à elle aux formes du travail caractéristiques d'un pays, d'une tradition. La culture désigne à la fois un cadre de pensée et un système de valeurs d'une société, et un système de règles régissant les relations dans les groupes.

## L'école des conventions

Ce rapide survol des principaux courants de la sociologie des organisations montre la variété des grilles de lecture possibles. Leur diversité est due au fait qu'ils mettent en lumière chacun une dimension importante des organisations.

7. Seuil, 1963.

8. FNSP, 1977. Voir aussi R. Sainsaulieu, *L'Entreprise, une affaire de société*, FNSP, 1990.

9. J.-O. Reynaud, *Les Règles du jeu*, Armand Colin, 1989.

Organisées de manière rationnelle (du moins, le veulent-elles), leurs structures sont influencées par l'environnement, elles sont composées d'acteurs stratégiques, qui y définissent leur identité, elles produisent et sont produites par des cultures, etc. Ces multiples regards ne suffisent pourtant pas à épouser l'analyse. Des problèmes importants en sont absents. Ils ont été repérés par deux nouvelles approches : « L'école des conventions », d'une part, et celle de la « traduction », d'autre part.

L'école française « des conventions » est née à la fin des années 80. Elle regroupe des sociologues et économistes (Luc Boltanski, Laurent Thévenot, André Orléan, Robert Salais) qui proposent un modèle général des relations sociales qui cherche à répondre à la question de la « coordination des actions individuelles afin de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser » (10). Sur quelles bases peut se constituer un accord collectif lorsque les acteurs justifient leur action par des principes différents ? Par exemple, dans une entreprise, il existe plusieurs légitimités qui s'affrontent : la qualité du travail, l'efficacité et la rentabilité, l'amélioration des conditions de travail, le poids des traditions professionnelles... autant de principes hétérogènes qui se juxtaposent et forment un tissu de normes et de « conventions ».

Les théoriciens de l'école des conventions rejettent l'opposition entre les explications par l'individuel et celles par le collectif qui sont au cœur de la sociologie et de l'économie. Ils cherchent les voies de construction du social dans le

choix de la règle d'accord. Il s'agit, pour les protagonistes, de trouver la référence à une forme universelle dépassant les particularités des personnes. La régularité des conduites, notamment les conduites collectives ou intéressées, se ramène pour eux à une contrainte d'accord.

• Le principe des six natures. L. Boltanski et L. Thévenot ont identifié plusieurs grands principes de légitimité qui président à la justification d'une action (11). Ces principes, appelés « natures », « cités » ou « mondes » sont au nombre de six : la cité inspirée renvoie au principe de créativité (mon action est guidée par un principe supérieur d'innovation, de nouveauté) ; la cité domestique renvoie à l'art des relations familiales, de la tradition (mon action est guidée par le respect et l'attachement aux règles du groupe) ; la cité du renom vise à la reconnaissance sociale (relations publiques, vedettariat, opinion) ; la cité civique justifie une action en fonction de la recherche de l'intérêt général ; la cité marchand justifie une action par le dominant – donnant du contrat commercial ; la cité industrielle, enfin, est celle de l'impératif d'efficacité et de productivité. Lorsque les « natures » ou « cités » sont en contradiction, il est nécessaire, pour assurer la cohésion d'un groupe de trouver des accords fondés sur des compromis. Ainsi, le conflit potentiel entre la légitimité industrielle (celle de l'efficacité) et

la légitimité civique (celle de l'intérêt des salariés défendu par les syndicats), peut se résoudre à travers des dispositifs écrits comme les accords d'entreprise, les conventions collectives, la négociation contractuelle, les concessions, la politique sociale, les réunions paritaires, etc.

La convention occupe une grande place dans cette théorie au point de lui avoir donné son nom. « Une convention, c'est un ensemble d'éléments qui, à tout instant, pour les participants à la convention, vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils partagent un commun accord... Une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi. C'est par là même qu'une convention est effaçable » (12).

« Les comportements attendus n'ont pas besoin d'être conçus à l'avance, écrits, puis ordonnés pour être obtenus » (13) Cette définition de la convention est proche de celle des rôles dans les termes classiques de la sociologie. Il s'agit bien de comportements attendus auxquels se conforment les individus. Le terme « convention » vient de « convenir », venir ensemble, être d'accord ; le terme « contrat », de « contrahere », resserer, bonner et mettre à leur place. « La convention (...) permet de condenser des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées, mais qui ont besoin d'être ensemble pour pouvoir être satisfait. » (14) La vie sociale repose sur des accords implicites de ce type. La relation entre entreprises donneurs d'ordre et entreprises sous-traitantes, à propos du partenariat et de la qualité, illustre

une manière de résoudre l'incertitude dans les relations des entreprises (15). Traditionnellement, le rapport de sous-traitance s'organisait autour d'une mise en concurrence par le donneur d'ordre. On était dans un modèle de coordination-convention par le marché. Or les donneurs d'ordre connaissent aujourd'hui une industrialisation poussée des modes opératoires, dans une logique industrielle, tandis que les sous-traitants ont des structures plus légères, répondant à leur nature marchande. La qualité y repose sur la valeur de la main-d'œuvre et non sur la standardisation à grande échelle.

Il y a donc difficulté à harmoniser ces deux modèles de coordination. Là-dessus se greffe le problème des procédures d'assurance qualité. Dans le modèle du marché, une différence de qualité est traduisible en termes de prix. Mais si le produit est un élément d'une chaîne de fabrication, la compensation marchande est alors inadéquate : le sous-traitant ne peut payer la faute sur toute une chaîne. Que fait le donneur d'ordre ? Il assure la qualité par d'autres formes de coordination, comme les procédures liées à l'assurance qualité et comme le partenariat. La vérification des équipements du sous-traitant, de la fiabilité de son organisation, de la confiance que l'on peut lui accorder, se substituent à l'évaluation des produits. On est en présence d'une harmonisation

10. A. Orléan (dir.), *Analyse économique des conventions*, Puf, 1994.

11. L. Boltanski, L. Thévenot, « Les Economies de la grandeur », *Cahiers du Centre d'étude de l'emploi*, n° 31, Puf, 1987.

12. R. Salais, « Economie des conventions », *Revue économique*, n° 2, mars 1989.

13. *idem*.

14. *idem*.

15. F. Eymard-Duvernay, « Economie des conventions », *op. cit.*

des hommes de coordination, le marché ne pouvant plus le rôle central qu'il avait dans les procédures d'appels d'offres. On voit l'intérêt de cette nouvelle construction théorique. À l'intérieur de chaque nature, les justifications permettent de faire apparaître et d'objectiver les désaccords puis de comprendre comment s'élaborent les compromis. Les « natures » ou « cités » sont des construits sociaux, et en ce sens les conventionnalistes s'inscrivent dans une ligne de réflexion déjà rencontrée dans les théories de l'acteur. Mais ils focalisent l'observation sur les compromis et leur contenu parce que ceux-ci disent l'essentiel de ce sur quoi tient une entreprise comme une société. Il est tout à fait instructif pour comprendre l'évolution des relations dans les entreprises aujourd'hui de voir comment sont justifiés les nouveaux compromis sociaux (16).

### La théorie de la traduction

La théorie des conventions renouvelle le regard porté sur l'organisation, entreprise ou non. Elle met au centre de l'analyse, non les acteurs et leurs conflits, mais « ce qui fait tenir », les coordinations. Les controverses sont une expression des « natures », non des stratégies. Les conventions permettent de comprendre comment et sur quelles bases se créent les compromis.

La théorie de la traduction, initiée par Bruno Latour et Michel Callon, est issue des recherches en sociologie des sciences et de l'innovation technique avant de devenir une référence incontournable pour la sociologie de l'organisation (17). On est passé d'un champ à un autre — de la science à l'organisa-

tion — parce que la manière dont les auteurs ont traité la question de l'innovation scientifique répondait à un problème central dans l'organisation, celui des relations entre services aux logiques différentes et celui de la création des réseaux. Elle apparaît aujourd'hui particulièrement pertinente lors de l'implantation d'innovations et dans les situations de changement.

Pour plus de clarté, on présentera le cas célèbre des coquilles Saint-Jacques, en précisant les étapes de constitution d'une méthodologie.

Le cas des coquilles Saint-Jacques. Au début des années 70, on s'aperçoit d'un phénomène nouveau, celui de la rarefaction des coquilles Saint-Jacques (CSJ) — Pecten Maximus) dans la baie de Saint-Brieuc. Elles ont déjà disparu de celle de Saint-Malo. Les marins-pêcheurs subissent cette raréfaction comme une fatalité. Au cours de la même période, des chercheurs d'un laboratoire public situé à Brest commencent à s'intéresser aux CSJ. De leur côté, les pouvoirs publics locaux s'émeuvent, se sentant obligés de faire quelque chose, mais ils ne savent pas

trop quoi. Quant aux consommateurs, ils veulent continuer à manger la précieuse CSJ, d'où qu'elle vienne, avec cependant une préférence pour la française qui est corallée. Quant aux coquilles, on ne sait pas très bien quelles sont leurs mœurs, en particulier comment elles se déplacent et se reproduisent.

Les pouvoirs publics décident d'organiser un colloque. Mais les pêcheurs traînent les pieds, craignant d'avoir à changer leurs pratiques et redoutant un contingentement et une réglementation de leur pêche. Les chercheurs n'ont guère de connaissances sur le sujet, les consommateurs ne veulent pas réduire leur consommation, et dans ces conditions les larves de CSJ risquent de continuer à disparaître. La situation n'est pas brillante... Pourrait-elle va être renversée en une dizaine d'années et, à partir de 1986, les CSJ de la baie de Saint-Brieuc sont de nouveau présentes sur les tables.

Dans la première phase de l'analyse, celle de la contextualisation, il s'agit de recenser les acteurs et leurs enjeux, comme dans une analyse stratégique classique.

Dans la deuxième phase, dite de la problématisation, les chercheurs se mettent au travail en impliquant les différents acteurs. Les connaissances produites n'existeront qu'avec la participation, voire avec l'aide de ces acteurs. Comment donc relier les pêcheurs, les CSJ, les chercheurs, les pouvoirs publics et les consommateurs ? Il faut trouver un point de passage obligé où tout ce monde se retrouve. La question des conditions à réunir pour que la CSJ se

fixe dans la baie de Saint-Brieuc est celle à laquelle on doit finir par donner une réponse. Elle est cependant trop globale. Il faudra arriver à poser une question intermédiaire, plus opérationnelle et qui rassemble les intérêts de tous les acteurs : quels moyens mettrons-nous en œuvre pour observer le processus de reproduction ?

Cette question doit aboutir à définir un bien commun provisoire entre tous les acteurs, donc à constituer un réseau. Chacun se sentira concerné s'il se voit confier un rôle dans la recherche de la réponse. Il sera enrôlé au sens propre du terme. On ne cherche pas à mouvoir les acteurs mais, en leur donnant un rôle, on les implique et les fait agir. Chaque acteur représenté par un porte-parole reconnu légitime par ses pairs, sera concrètement associé à la recherche de solutions.

La troisième phase est celle de la création d'un bien commun. Ce sera un laboratoire, espace découpé en mer, où tous les acteurs ont une mission et qui est le bien commun de tous. Les marins-pêcheurs auront mission d'observer les mouvements des CSJ, surtout servir les mouvements des CSJ, surtout des larves, et de prélever des échantillons. Ils doivent aussi contrôler que personne ne vienne pêcher dans ce secteur. L'engagement sera respecté car ce sont les marins-pêcheurs eux-mêmes, par l'intermédiaire de leurs porte-parole, qui se sont engagés. Les autres acteurs qui ne participent pas au recueil d'informations devront y être intéressés. L'existence d'un dispositif matériel ouvert à tous les acteurs, le laboratoire, travaillant dans la transparence, ne suffit pas. Il faut faire un travail de diffusion,

16. Pour aller plus loin sur la théorie des conventions, on pourra se reporter aux travaux suivants : L. Boltanski, L. Thévenot et al., « Justice et justice dans le travail », *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, n° 33, Paris, 1989 ; L. Thévenot, « Les investissements de forme », *Conventions économiques, Cahiers du centre d'études de l'emploi*, Paris, n° 29, 1985 ; L. Thévenot, « Les entreprises entre plusieurs formes de coordination », dans J.-D. Reynaud et al. (dir.), *Les Systèmes de relations professionnelles*, Editions du CNRS, 1990.

17. Voir M. Callon, B. Latour, « Comment suivre les innovations ? Clé pour l'analyse socio-technique », *Prospéctive et Santé publique*, numéro spécial sur l'innovation, 1978 ; M. Callon (dir.), *La Science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, La Découverte, 1989 ; B. Latour, *Atomis ou l'amour des techniques*, La Découverte, 1992.

appuyé sur des supports matériels (textes, mais aussi rencontres), produire et diffuser les informations. Cette quatrième étape est celle de la solidification du réseau. Partagées par les acteurs qui finissent par constituer un collectif, les informations lient les membres et les font participer à la production de connaissances. Le réseau s'étant constitué dans les étapes précédentes, il faut le consolider, le rendre irréversible, l'étendre à des acteurs influents qui ont pour mission de le solidifier. Ici par exemple, le ministère de la Recherche, celui du Commerce extérieur, les pouvoirs publics régionaux, etc.

A ce stade, la légitimité des acteurs et la solidité des réseaux sont suffisantes pour qu'il y ait accord sur la recherche du système de reproduction des CSI. Suffisamment d'éléments d'observation ont été obtenus pour comprendre leur système de reproduction, les défendre, et finalement passer à une autre pratique de la pêche. Le rôle des marins se trouve redéfini : chercheurs durant le temps de la recherche, ils deviendront éleveurs, limitant leurs sorties de pêche, ciblant certaines zones, coordonnant leur activité.

À ce dernier stade, un modèle de traduction, impliquant tous les acteurs dans leur propre logique, a été créé, dans un langage que chacun peut comprendre et s'approprier.

L'innovation est présentée habituellement dans le modèle de la diffusion de l'innovateur au récepteur auquel M. Calton oppose celui de la traduction. Le premier correspond à l'idée selon laquelle des objets techniques achevés et complets n'auraient plus qu'à se trou-

ver des clients. On est dans une vision linéaire qui part du chercheur, passe à l'ingénieur, aux services de développement, aux services de marketing et finalement à la fabrication. Le client, lui, n'a plus qu'à s'adapter, qu'il soit à l'extérieur de l'organisation ou qu'il en fasse partie. Ce modèle est proche de ce que l'on entend en théorie de la communication : une « bonne » information est reçue si le canal est « bon ».

Toutefois la réalité du fonctionnement des organisations et des entrepreneurs démontre le contraire : le message est reçu, pas seulement en fonction de ses qualités intrinsèques mais des stratégies des récepteurs. Si le message n'a pas été traduit, c'est-à-dire s'il n'est pas devenu un enjeu pour les récepteurs, il n'a aucune chance de réception. On sait aujourd'hui que le dynamisme des organisations est lié à cette capacité de « traduction ». C'est le cloisonnement entre services qui fait perdre du temps, le fait que celui qui reçoit un projet élaboré en amont commence par le refaire à sa manière, ou le renvoyer, car sa rationalité n'a pas été prise en compte. Les gains de temps sur la production sont toujours liés à la capacité de traduction entre services. Toute l'approche actuelle en termes de « management par projet » se fait sur le modèle de la traduction. Il s'agit de faire comprendre aux membres de chaque service le langage des autres, leur en faire admettre la légitimité. La performance des organisations en dépend.

Le modèle de traduction « offre une vision tourbillonnaire » de l'innovation. L'image proposée est celle du jeu de scrabble. L'innovateur va du tableau au

jeu, aux lettres, aux coups des concurrents. Impossible de dire à l'avance où sera l'essentiel de l'innovation, dans la découverte fondamentale, dans l'application technique, dans la généralisation, dans l'usage à d'autres fins que celles prévues, etc. Ce modèle suppose une dynamique permanente de modifications et de changements. On ignore si les groupes concernés seront ouverts ou fermés à l'innovation ou, dans la durée, ouverts un moment donné à une partie de cette innovation, fermés à d'autres, etc.

Le cœur de la théorie de la traduction est constitué par l'idée qu'un fait n'a pas d'intérêt intrinsèque, qu'il ne porte de force que dans la mesure où il est mis en chaîne ou en réseau avec un ensemble, des acteurs, seuls capables de lui donner vie. L'essentiel est la relation entre ces acteurs. Réciproquement, on ne peut comprendre la solidité d'une idée qu'en prenant en compte tous les acteurs qu'elle concerne et qu'elle met en chaîne. Par exemple, aucune machine ne porte évidence en elle-même. Elle a un caractère contingent et n'existera que lorsque le réseau la portera.

### Les logiques d'action : une position heuristique

Les deux grands courants que l'on vient de présenter, ainsi que les approches que nous avons nommées « classiques », constituent une manière de regarder les faits pour tenter d'en rendre compte, de les expliquer dans un cadre cohérent. Comprendre pourquoi des services communiquent mal permet ensuite d'agir. Cette situation peut s'expliquer en se référant à chacune de ces théories,

à la rationalité de chaque service, au poids de l'environnement, aux conflits de pouvoir et aux jeux d'acteur, à l'opposition des natures, des cités ou des mondes, à l'absence de traduction. Chacune de ces interprétations rend compte d'une partie des faits, cohérente à l'intérieur de son cadre théorique.

Le paradigme des logiques d'action a été créé pour rendre compte de la diversité des interprétations possible de phénomènes observés (18). C'est une posture heuristique où le chercheur se donne le droit d'utiliser des éléments issus de plusieurs modèles théoriques (et qui s'excluent habituellement). De plus, les logiques d'action sont une manière de définir le sens qu'un acteur donne à son action. Les conflits, la construction des règles, puis les compromis, la reconstruction des identités, des cultures, les comportements d'ajustement ou de non-ajustement résultent de la manière dont les acteurs interprètent leur place et leur rôle dans les organisations, à la lumière et de leurs parcours antérieurs et de la situation d'action dans laquelle ils sont placés. Une logique d'action naît donc du sens que l'individu donne à l'action qu'il entreprend, lié à la situation d'action dans laquelle il est placé. Ce sens n'est pas dépendant seulement de la situation, mais a été créé à travers les représentations, images actives que les individus se sont forgées avant d'être en situation. Il permet d'expliquer le type de raisonnement emprunté avant de

18. P. Bernoux, G. Herreos, « Le changement dans les organisations : entre compromis et pouvoir », *Gestion* 2000, n° 6, 1993.

nouer une relation stratégique ou un compromis.

La production du social, ce dont il faut rendre compte, passe par les processus de composition des actions individuelles en situation et des règles productives. Dans ce processus interviennent le passé des acteurs et la manière dont ils l'ont intériorisé. Cet ensemble contribue à la construction de l'action. L'acteur n'agit pas qu'en fonction de la situation, mais aussi de ses expériences. Il intègre son histoire personnelle et en fait un guide d'action quotidienne. Un homme de production, un agent des méthodes, un informaticien, etc., ont des réactions « typées ». Ils mettent en pratique une logique d'action née de leur passé et de l'exercice concret de leur métier dans telle organisation, tel service. Cette logique les amène à avoir des regards différents sur des objets apparemment identiques. Ces regards sont reliés à la

situation dans laquelle ils se trouvent.

Le concept de logiques d'action permet de casser la prégnance des logiques technologiques, économiques ou gestionnaires omniprésentes dans les organisations. Trouver un outil simple pour faire comprendre que l'affrontement des acteurs naît de perceptions différentes des contraintes et des situations, n'est pas une mince affaire. Il s'agit de substituer à ces logiques fortes une autre présentation des logiques animant les acteurs. L'interprétation en termes de logiques d'action permet de comprendre la manière dont chaque acteur se situe face à un problème, non seulement en fonction de l'action dans laquelle il est plongé, de ses jeux de pouvoir, de ses cités, mais aussi de son passé qui a forgé ses représentations. C'est une manière de lire concrètement les situations générées par les organisations.

## Le cas siphon

*L'histoire classique d'une innovation technique qui a mis deux ans à monter en régime de production « normal », à travers de nombreux conflits entre services, alors qu'il était prévu qu'elle le fasse en quelques semaines.*

Un atelier d'une usine de produits chimiques, composé d'une population ouvrière peu qualifiée, voit son installation technique, qui était de type traditionnel, complètement modernisée. Caractéristiquement, mélanges et conditionnement entièrement automatisés. L'emploi n'est pas menacé, le marché du produit restant très porteur. La modernisation, qui soulage de tâches matérielles pénibles, est accueillie favorablement par la main-d'œuvre et la hiérarchie. Le problème vient de la conception puis de la mise en œuvre de cette innovation technique. Il s'agissait d'un prototype encore jamais construit.

Cinq grands services existent dans cet établissement : la recherche, les études, la fabrication, l'entretien et le commercial. Il apparaît rapidement que les études s'approprient le projet en écartant de fait, les autres services qui auraient pu prétendre contribuer (la recherche, l'entretien) ou au moins être tenus au courant (fabrication, commercial). D'où des difficultés au moment de la mise en route, les fabricants ne connaissant pratiquement rien du fonctionnement de l'ensemble, les gens de l'entretien (mécanique et électrique) pas beaucoup plus.

Le service études a travaillé avec une société d'ingénierie spécialisée dans ce type d'ensemble, société à laquelle appartenait un ingénieur qui était autrefois dans le service. Cette bonne relation a permis aux ingénieurs et techniciens des études d'avoir une rationalité commune avec les ingénieurs et techniciens de la société d'ingénierie. Les deux groupes d'acteurs se comprenaient quasi spontanément.

Comment interpréter cette situation ? Les interviews laissent apparaître des explications spontanées. Les gens du bureau d'études « se sont fait plaisir » disent les hommes de l'atelier. Ils en parlent aussi en termes de pouvoir, ce vers quoi penche la direction. Au bureau d'études, on se défend en disant que mettre tout le monde dans le coup aurait fait traîner la mise en œuvre et abouti à un montage à cinq pattes. Les contraintes de temps, de moyens financiers les obligeaient à adopter cette démarche. De plus, la tradition de l'établissement, sa culture, la tradition du secret poussent à l'isolement des services.