

L'ACTION ORGANISÉE  
EN QUESTION

**Des collectifs en danger :  
*entre libertés illusoires et  
injonctions paradoxales***

par *Hammad SQALLI*

Docteur en sciences de l'information et de la communication,  
université Aix-Marseille  
Enseignant-chercheur à HEM Research Center, LCI Education

**Mots clés :** Organisation. Rationalité. Mécaniste. Organique. Interactions.

## Résumé

La réflexion proposée dans cet article relative au fait collectif dans des contextes professionnels d'entreprise est traversée par des analyses épistémologiques, théoriques et historiques qui soulèvent plusieurs questions, mais aussi des hypothèses et des pistes de recherche. Ces dernières invitent, notamment, à entrevoir le collectif à la lumière des dispositifs sociotechniques « organique-mécanique » sur le plan de la structure organisationnelle, mais également les implications qui en découlent et les champs possibles de structuration des collectifs dans l'action organisée. Cette réflexion, par ses multiples ouvertures, veut initier de nouvelles questions de recherche sur un sujet finalement peu étudié dans la littérature sur les organisations, excepté la sociologie et la psychologie des organisations.

Interroger le statut des collectifs dans le cadre des organisations revient indubitablement à analyser ce qui fait, maintient ou désagrège, voire insuffle, les dynamiques endogènes et exogènes d'un groupement de personnes qui s'organisent pour atteindre un but donné. Énoncé ainsi, cela présuppose que l'existence des collectifs est naturelle, presque irrévocable. En effet, si notre inconscient collectif tend à soumettre cette hypothèse à l'évidence, il n'en demeure pas moins que la réalité du terrain montre les difficultés structurelles de la coopération et, surtout, de la confiance dans la sphère organisationnelle. S'il existe effectivement des collectifs dits formels à l'instar des comités du personnel, les syndicats ou les conseils d'administration, ces rassemblements, si soudés et performants puissent-ils être, n'en épousent pas pour autant les fondements de ce qui donne réellement forme au collectif et lui confère un sens propre, sens comme signification, direction et cohérence (Morin et Cherré, 2008).

Le collectif, pour reprendre Jean Oury<sup>1</sup>, reste une surface *abstraite*, et n'est pas en cela un outil tangible comme les institutions, les partis, le club : il double leur réalité et permet qu'elle ne se réduise pas à une gestion de règles de vie, future coopérative. Le collectif « ne se manipule pas », il est une qualité d'ambiance, présente ou absente, n'écrasant pas les singularités. Il est ainsi une masse informe et ouverte, comportant des forces qui participent à sa vie et à sa trajectoire vers des buts déterminés et à une relative pérennité.

Dans de nombreux cas, un collectif dit formel, comme un syndicat par exemple, peut être vécu davantage comme un club rassemblant des personnes aux intérêts politiques similaires que comme un réel collectif partageant les mêmes valeurs et défendant les intérêts des travailleurs. À l'extérieur de cette entité formelle et formalisée, nous pouvons trouver des individualités singulières ou des agrégations de collectifs informels au sein de l'organisation qui vont œuvrer pour un intérêt général, créant les conditions d'un collectif organisationnel, c'est-à-dire une organisation tout entière qui existe comme un collectif. En d'autres termes, le collectif revêt plusieurs formes différentes avec une dimension de moteur, de puissance et de vie.

Nos observations sur le terrain ont notamment relevé des formes d'émergence de collectifs au-delà des processus formalisés : des collectifs qui émergent dans des

1. Cité par Patrick Chemla (2018).



situations et qui perdurent du fait des liens qui unissent leurs membres, lesquels présentent des valeurs, des motifs d'action et des combinaisons de compétences partagées<sup>2</sup>. La notion de collectif, en outre, incorpore en son sein la temporalité qui l'anime et qui le fait vivre, parfois même au-delà de son existence effective : la mémoire retiendra les actions, les résultats et le poids du collectif face à une situation ou un contexte organisationnel donné. Mais, comme nous le verrons, il préside à l'épaisseur de collectifs pérennes à travers l'instauration des conditions de leur émergence. Aussi et dans le même sens, nous soutenons l'idée de l'existence de collectifs dormants et potentiels dont l'activation repose sur l'intelligence de l'organisation à les révéler, ou sur la prédisposition et la motivation des individus à se (re)lier.

En résumé, le vocable « collectif » renvoie, au premier regard, à de multiples représentations et réalités. Il peut être permanent et formalisé, comme il peut être informel et situationnel. Il peut être perçu comme un collectif alors qu'il n'en a pas la force ni les dynamiques. Il est en somme polysémique, mouvant, multiforme et peut apparaître à différentes échelles. Dans les discours par exemple, on peut parler de l'organisation dans son ensemble comme un collectif. Mais est-ce pour autant un vrai collectif ? Par ricochet, nous pourrions nous interroger sur les facteurs et les raisons qui donnent sens à la formation et à la modification des collectifs en organisation.

La difficulté de l'étude des collectifs organisationnels repose sur une littérature disparate, où l'objet scientifique du ou des collectifs est très peu présent. Il est ainsi saisi par différentes entrées ou points de vue dont il est quasiment impossible de faire l'inventaire, tant le collectif se dilue dans pléthore de sujets, thèmes ou théories liés aux problématiques et phénomènes organisationnels. C'est en faisant un retour aux fondements conceptuels de la chose ou de l'action « organisée »<sup>3</sup>, terminologie empruntée à Crozier et Friedberg (1977), que l'on verra dans un premier point que le collectif demeure avant tout un problème fondamental et inhérent à toute organisation. Le collectif est ainsi structurellement et inévitablement sujet aux jeux d'acteurs qui le façonnent, ou le défont.

2. Notons que ces combinaisons s'articulent et prennent souvent forme dans des modalités de communication et de coordination tacites.

3. *Organizing* pour reprendre la terminologie de Karl Weick.

Pour donner suite à ce premier point, en vue de comprendre les fondations du problème posé par le collectif, il nous paraît nécessaire et pertinent de relier la notion de collectif à son évolution historique pour mieux en appréhender la teneur. Pour cela, nous proposons une rétrospective analytique des modèles et théories organisationnelles qui nous aidera à révéler les déterminants qui ont du sens dans les processus de construction de l'objet. Enfin, nous voyagerons au sein même du collectif pour en saisir les intrications complexes, notamment les multiples tensions qui subsistent entre l'individu, le collectif, l'organisation, voire la société, en donnant des éclairages à travers des terrains étudiés par nos soins, tout en correspondance avec certains éléments théoriques choisis. Ce point final de l'article constituera par ailleurs une occasion d'envisager des pistes de réflexion et d'action relatives au problème du collectif.

## Le collectif est par essence un problème organisationnel

Si l'action collective constitue un problème décisif pour nos sociétés, en cela que le regroupement d'individus œuvrant pour les mêmes buts ou finalités est largement légitimé et plébiscité, elle n'en demeure pas pour autant un allant de soi, ni un phénomène naturel. Il existe au préalable de toute action organisée des conditions d'émergence et de maintien qui contredisent le déterminisme ou le réductionnisme nuisibles à toute compréhension et analyse de ce phénomène foncièrement social. Ces actions collectives ne sont pas le fruit systématique d'interactions sociales qui auraient pour conséquence l'automaticité du lien et de la fédération. Elles pourraient au mieux donner un cadre potentiel de formation collective avec un sens donné à cette action plurielle. En cela, les modes d'action collective, comme attributs de l'action organisée, sont plutôt le résultat d'un construit social, complexe et en constant devenir.

Dans cette perspective, les individus reliés entre eux dans les processus collectifs sont des acteurs dotés d'une relative autonomie, d'une rationalité limitée et de ressources et capacités particulières. Ces acteurs, que leurs orientations convergent ou non, ne trouveront pas les meilleures ou les seules solutions à un



problème donné, mais toujours « *des solutions contingentes, c'est-à-dire largement indéterminées donc arbitraires* » (Crozier et Friedberg, 1977). Le processus même de structuration des collectifs, c'est-à-dire le minimum requis d'organisation, est un mode d'articulation, de médiation et d'intégration de comportements divergents, voire contradictoires, qui se lient entre eux pour mettre sur pied un « *artefact humain* » (*id.*). Ce dernier, en orientant les comportements et circonscrivant la liberté et la capacité des acteurs, va rendre possible le développement des entreprises collectives humaines, et en conditionnera leurs résultats. L'organisation, ici, est envisagée au sens de la redéfinition des problèmes à travers la structuration humaine des champs des possibles. Comme énoncé en introduction, cette structuration peut être formalisée et consciente, ou évidente, c'est-à-dire davantage légitimisée par des connexions historiques et culturelles (croyances partagées, coutumes, tabous...). Dans tous les cas, ce ne sont pas uniquement les propriétés intrinsèques du problème à résoudre qui définissent le collectif, ce sont également les motifs et les modes opératoires de la projection individu-collectif qui sont à prendre en compte. Mais comme nous l'avions spécifié, le caractère incertain, indéterminé et contingent va (re) modeler cette projection, selon les qualités et les intérêts spécifiques à chacun, les compromissions, les effets d'influence inter-individuels et/ou infra-collectifs, ou plus largement les cadres de pouvoir.

Plus spécifiquement dans le cadre des organisations économiques, il existe plusieurs types de problèmes d'action collective. La première difficulté repose sur le principe de coopération dont les modalités sont contractuelles et/ou affectives. En effet, pour assurer un minimum d'intégration des comportements divergents et contradictoires, donc pour prétendre faire collectif, les instances organisatrices et dépositaires de ce pouvoir vont exercer une influence affective et/ou idéologique<sup>4</sup>. Ainsi, par une soumission des acteurs sociaux à une volonté qui répond aux objectifs et à la volonté de l'ensemble (par exemple, devenir pionnier sur un marché tout en répondant à des enjeux de développement durable), ces instances pourront obtenir un consentement des acteurs. Puis, l'autre procédé d'intégration pour assurer une coopération des acteurs se cristallisera autour d'un contrat. Ce mécanisme repose pour sa part sur la négociation ou sur le

4. D'autres formulations peuvent être usitées, comme la culture d'entreprise ou les valeurs fondatrices de l'organisation. Notons à cet égard qu'Henry Mintzberg (1998) emploie le terme « *ideology* » pour qualifier ce qu'on entend par culture d'entreprise.

marchandage. Dans tous les cas de figure, le problème de cette intégration est qu'il suppose une volonté partielle de coopération. Que cette dernière s'opère par le biais de l'affect ou du contrat, l'acteur choisit de renoncer à quelque chose et l'adhésion n'en sera jamais totale, car ce choix est fondamentalement contraint. Les acteurs ne s'engagent alors que moyennant protection pour se prémunir des liens de dépendance et des contraintes qui en découlent. À travers ces deux modalités qui mettent à mal le principe de coopération, nous pouvons dire que ce phénomène nécessaire à la formation collective n'est pas un allant de soi, non plus une donnée naturelle. Même en dépit d'une présumée adhésion naturelle par la dimension affectivo-idéologique, les acteurs se retrouvent confrontés et contributeurs eux-mêmes à un construit social contingent, où prennent place ce que Crozier et Friedberg nomment les « *jeux d'acteurs* », autant de stratégies actorielles qui déteignent sur le collectif. Toujours selon les mêmes auteurs, ce sont des construits d'action collective dans leurs différentes modalités que les solutions aux problèmes de l'action organisée seront trouvées.

Pour être traités, ces problèmes doivent être repris et redéfinis, soit pour les ajuster aux caractéristiques des jeux déjà en opération, soit pour permettre la création de « zones d'incertitude ». En d'autres termes, les acteurs, foncièrement stratèges, utilisent leurs ressources (informations, connaissance des règles, connaissances techniques, maîtrise des budgets et des ressources financières) pour user de leurs parcelles de pouvoir en jetant un flou, « *une zone incertitude* »<sup>5</sup> afin de gagner davantage en pouvoir. Et le produit de ce comportement organisationnel peut se faire ressentir sur tous les territoires des organisations, bien au-delà des lignes hiérarchiques. En cela, confondre pouvoir et hiérarchie demeure une erreur fondamentale dans l'analyse des dynamiques organisationnelles. C'est dans ces incertitudes, ces dynamiques insidieuses que les mouvements s'opèrent à l'intérieur des organisations, lesquels mouvements sont portés par des logiques collectives de coalition insufflées par des jeux d'acteurs. Toute structure d'action collective se constitue comme système de pouvoir. « *Elle est phénomène, effet et fait du pouvoir* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 25).

En tant que construit humain, cette structure aménage, régularise et secrète du pouvoir pour permettre aux hommes de coopérer dans les entreprises collectives. Au cœur des liens qui s'établissent entre « l'acteur et le système » se

5. Formule consacrée par Crozier et Friedberg (1977) pour représenter l'espace concret des jeux d'acteurs.



trouve le modèle des ajustements mutuels : la rationalité résulte d'un processus reliant les acteurs et se bâtit au cours du jeu de leurs interactions et actions. L'analyse de Crozier et Friedberg met notamment l'accent sur l'importance des systèmes d'action concrets. Du fait de ces interdépendances, l'individu se voit contraint dans ses stratégies : il ne peut mobiliser ses ressources qu'en tenant aussi compte des entraves à sa capacité d'action et du jeu des autres acteurs. Tout au plus dispose-t-il d'une zone limitée d'autonomie. En définitive, au sein d'un système d'action, les rationalités des acteurs sont multiples, limitées, incrémentales, et interdépendantes.

À cet égard, le concept de rationalité limitée (Simon, 1965) constitue une hypothèse forte dans la démarche de Crozier et Friedberg et de leur approche de l'analyse stratégique des organisations, et donc pour une explication des phénomènes collectifs. *A priori*, les individus sont rationnels, c'est-à-dire qu'ils possèdent des buts et agissent en fonction de leur réalisation. Or, cette rationalité n'est pas absolue comme il est développé dans les théories économiques dites classiques où l'homo œconomicus, au nom de la rationalité, cherchera à optimiser ses choix. En vertu de sa théorie phare, Simon (1965) démontre que cette rationalité est toujours limitée, c'est-à-dire qu'elle s'exerce de façon non synoptique mais séquentielle et en termes non d'optimisation mais de satisfaction, pour les raisons de complexité et d'incertitude du monde ainsi que des limites des capacités individuelles développées par l'auteur (préférences subjectives, aléas moraux, etc.).

Aussi bien sur le plan intellectuel que mental, l'individu est limité dans sa sélection d'information complète et de prise en compte de tous les aspects qui touchent à des valeurs, des comportements et des connaissances pour prendre une décision optimale. En outre, l'intégration de toutes les alternatives ou branches de l'arbre des possibles est impossible, tant la complexité du monde est importante. Ainsi, l'individu dispose d'un stock d'informations utiles à la décision qui sera presque toujours fragmenté et incomplet. Découle enfin de ces processus cognitifs une anticipation très ardue de toutes les conséquences qui suivraient chaque option à envisager, tant l'incertitude est grande. Pour schématiser la pensée de Simon (1965), l'individu construit un modèle simplifié de la réalité et une définition de la situation à son échelle et avec ses capacités, et va mobiliser des solutions routinières issues d'expériences passées qui se sont révélées satisfaisantes.

Le résultat final étant que plus l'individu est confronté à une situation complexe, et plus sa décision sera celle qui le satisfait le plus sur le moment, et non une décision optimale. Enfin, il adoptera un comportement de satisfaction et non de maximisation, séquentiel et non systémique. Ce détour par le concept de rationalité limitée est fondamental dans l'analyse des collectifs d'autant plus que « *l'homme administratif* » (Simon, 1965) partage sa rationalité limitée avec les autres et se dilue dans les décisions qui influenceront sur les trajectoires collectives.

Pour terminer ce point, nous retenons que le collectif dans l'analyse des organisations n'est pas un allant de soi et qu'il est radicalement contingent à son rapport indéterminé au monde et à la rationalité limitée des acteurs. Il n'est pas figé non plus, car il demeure un construit social en constant devenir où seule la redéfinition commune des problèmes mènera à des solutions supposant des articulations et combinatoires sociales et professionnelles qui développeront progressivement des liens. Cette structuration collective du champ des possibles est le point de départ qui adresse une projection de l'action ; l'organisation étant le moyen d'atteindre des objectifs, fussent-ils individuels ou collectifs. Un voyage plus approfondi dans les arcanes relationnels incite, dans ce cadre, à davantage de vigilance quant aux phénomènes de pouvoir dans l'analyse des collectifs. En effet, la relative autonomie des acteurs – « *leur liberté d'action* », selon Crozier et Friedberg – permet les jeux d'acteurs qui instaurent des zones d'incertitudes propices aux gains de parcelles de pouvoir. Dans le même sens, Bourdieu (2002) soutiendra plus tard cette hypothèse dans son développement des concepts d'habitus, de capital et de champ.

*« Les champs sont des espaces autonomes de luttes entre dominants et dominés pour la conservation ou la subversion de la structure de la distribution du capital spécifique à chaque champ<sup>6</sup>. »*

Le capital, selon Bourdieu, renvoie à la notion des ressources chez Crozier et Friedberg, et le champ fait écho à la notion de structuration. Il nous semble que le parallèle est pertinent dans l'approfondissement de la thématique des collectifs, d'autant plus que la dimension d'habitus ouvre une perspective profonde, presque anthropo-sociologique. En effet, la routine organisationnelle – cet habitus et concept que nous développerons ci-après – traduit une réalité ambivalente : celle

6. Bourdieu, P. (2002). *Questions de sociologie*. Paris : les Éditions de Minuit, p. 114.



de stabiliser des pratiques collectives dans un certain maintien de l'ordre et de repères, en même temps qu'elle permet les structurations (champs) silencieuses de formation de trajectoires individuelles et collectives. Maintenant, puissions-nous tenter une analyse historique des modèles organisationnels qui prévalent afin d'identifier quelles configurations organisationnelles peuvent révéler avec plus d'acuité des collectifs forts et capables d'élaborer des solutions au problème de l'organisation.

## **Analyser le collectif à l'aune des évolutions historiques et épistémologiques**

Sans prétendre à l'exhaustivité, le choix s'est porté sur une sélection de théories, courants, modèles et autres principes relatifs à l'analyse des organisations pour éclairer le phénomène collectif. À partir des années 1920 et des premières tentatives de théorisation jusqu'à nos jours, la notion de collectif n'a jamais été centrale. Les premiers travaux ont davantage été axés sur le niveau macro-organisationnel et donc porté sur les structures, les fonctions et l'agencement des grandes variables entre elles. Ce n'est qu'à partir de l'avènement des courants dits des relations humaines et de l'apport des psychologues dans les années 1950 et 1960 que les premières théories liées aux besoins humains au travail, des phénomènes de leadership avec Lewin notamment<sup>7</sup> et des théories du comportement organisationnel, que l'on pourra envisager une analyse des collectifs, mais d'abord par la médiation de l'analyse portant sur l'individu et de sa productivité. Encore une fois, le collectif en tant que tel ne constituait pas un objet de recherche à part entière, si ce n'est les apports de Lewin sur les dynamiques de groupe et les phénomènes de leadership dans le champ social et transposées plus tard sur le terrain des entreprises.

7. Kurt Lewin est psychologue spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme. Il a travaillé sur la psychologie individuelle dans un premier temps puis sur la psychologie de groupe, en s'intéressant d'abord à la vie quotidienne des gens, puis a largement contribué à diffuser les études sur les « dynamiques de groupe ».

Il aura fallu attendre les années 1970 et 1980 pour que la réflexion autour des collectifs se constitue progressivement dans les théories des organisations. À cette époque, le renouveau des configurations organisationnelles va poser le problème du collectif du fait du passage du modèle de la pyramide à trois étages des approches classiques (Taylor) à des structures plus éclatées et plus décentralisées. En outre, l'engouement des travaux sur la culture organisationnelle participera à cette réflexion, mais jusque-là, le collectif était davantage apparenté à l'organisation dans son entièreté<sup>8</sup>.

Toujours durant ces années, il nous semble qu'un élément majeur dans la réflexion sur les organisations va opérer un changement important. Des auteurs comme Daft et Weick (1984), parmi d'autres, vont révéler à quel point l'analyse organisationnelle était sujette à des principes déterministes. Dans leurs démonstrations, l'organisation n'est pas un objet figé et épousant des principes structuro-fonctionnalistes quasi immuables. L'organisation est avant tout un système sociotechnique, une organisation humaine *en train de se faire*. Cette complexité nouvelle dans l'analyse amènera différentes disciplines – jusque-là étrangères aux sciences de gestion – à alimenter la réflexion. La séquence s'inverse, ce n'est plus la structure qui définit l'action organisationnelle<sup>9</sup>, mais le système d'interaction qui œuvre pour la production de l'organisation. C'est ainsi que des champs disciplinaires comme la sociologie, l'anthropologie, les sciences politiques, la systémique et les sciences du vivant comme la biologie vont venir nourrir la réflexion et abonder dans le sens du paradigme de l'organisation en train de se faire<sup>10</sup>.

Sur le plan des approches, l'évolution des investigations sur l'organisation est passée par des études qualitatives à la fin des années cinquante à des études quantitatives tentant d'asseoir la recherche en organisation en tant que science à partir de la fin des années soixante, puis à un retour à des études qualitatives associées à l'anthropologie et au postmodernisme (Rojot, 2005). Pour balayer rapidement la discipline de la théorie des organisations et situer notre approche, nous pouvons dire que les premières démarches, qu'elles s'intéressent aux entités à l'intérieur des organisations (théorie tayloriste classique de la division du travail) ou

8. Dans la recherche portant sur les organisations, les équipes exécutant un ensemble de tâches prescrites faisaient l'objet d'études, mais non des collectifs.

9. Nous pouvons à cet égard faire le parallèle avec le débat posé dès 1966 par Alfred Chandler dans *Strategy and Structure* : est-ce la stratégie qui produit la structure ou l'inverse ? Notons que cette période était dominée par le positivisme dans les études en sciences de gestion.

10. Cf. K. Weick, *op. cit.*



aux relations entre ces entités (théorie néo-classique, dite des relations humaines), étaient clairement positivistes, étudiant une organisation déjà existante, stable, et détachée de son environnement<sup>11</sup>.

Les approches contingentes<sup>12</sup> ont, quant à elles, contribué à étudier la variabilité des organisations selon, notamment, les caractéristiques de leur environnement, mais posent toujours comme postulat l'existence positive et stable de l'organisation, et prescrivent des formes organisationnelles optimales en fonction des variables internes et externes. D'autres approches se sont penchées sur la relation entre l'organisation et son environnement, en prenant en compte la dimension temporelle : l'approche systémique des organisations, qui permet d'étudier sa dynamique interne en la considérant comme ouverte à l'environnement, et, associées à celle-ci, la théorie de la décision et l'ensemble des approches de type cybernétique ; les théories économiques, comme la théorie de l'agence ou celle de la transaction, qui mettent en rapport les décisions rationnelles (limitées) des organisations avec les contraintes du marché ; la théorie écologique de l'organisation, dont la perspective évolutionniste rend l'organisation entièrement dépendante de l'environnement avec, plus récemment, l'étude par la co-évolution des relations non-linéaires entre l'organisation et un environnement non plus considéré comme une entité unique, mais un ensemble d'organisations co-évoluant. Ces approches positivistes et déterministes (hormis les théories co-évolutionnistes qui prônent un déterminisme non-linéaire) peuvent être comparées à des approches interprétatives, interactionnistes, voire constructivistes, qui voient l'organisation comme un processus actionniste (Argyris, 1995), interactionniste d'organisation symbolique (Weick, 1979) ou politique (Crozier et Friedberg, 1977) capable de contribuer à construire l'environnement. Autrement dit, dans ces cadres, l'individu construit sa réalité et peut agir sur son environnement immédiat ou à l'extérieur de l'organisation. En d'autres termes, le fait de considérer les organisations comme des entités non déterministes et déterminées est un préalable à la construction des relations qui potentialisent les collectifs, comme nous l'avons développé dans le premier point.

11. Durant cette période de théorisation, le paysage du contexte économique aux États-Unis et dans les pays développés présentait la prépondérance d'une économie de l'offre dans des environnements moins concurrentiels qu'aujourd'hui. S'ajoute sur le plan intellectuel une prédominance des économistes classiques à l'instar de Jean-Baptiste Say (1876) et sa loi des débouchés : toute offre crée sa propre demande.

12. Théories selon lesquelles des facteurs tels que l'âge de l'organisation, sa stratégie, sa technologie, sa taille et son type d'environnement influent, selon leur évolution, sur le management et les décisions (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967)

Notre pensée s'appuie sur des théories sociologiques et communicationnelles de l'organisation qui relient processus et structure à travers l'étude du processus de structuration de l'organisation. En d'autres termes, et selon notre vision, l'organisation est dans le même temps un produit et un processus d'action, des cadres structurés et des émergences individuelles comme collectives par l'instauration de cadres locaux. L'organisation est simultanément exigeante en termes de production (exploitation) et d'innovation (exploration)<sup>13</sup>. En somme, elle ne peut être entièrement mécaniste ou organique<sup>14</sup>, elle revêt une forme ambidextre selon les contextes et les décisions et comportements humains. Ce qui suit est destiné à approfondir la réflexion sur l'émanation des collectifs à la lumière des types de modèles organiques ou mécaniques, lesquels constituent deux grandes visions synthétiques du problème de l'action organisée, deux grandes visions qui s'opposent mais qui éclairent sur l'évolution des collectifs.

## Visions mécanistes et organiques : quel statut pour les collectifs ?

Les théories dites classiques ont donné naissance au type de l'organisation mécaniste. Le cadre intellectuel du début du XX<sup>e</sup> siècle était fortement imprégné par la montée du scientisme et *in extenso* du positivisme. Le contexte socio-économique qui prévalait a été propice au développement de tels modes organisationnels. En effet, cette époque correspondait à la fin de l'ère artisanale et à l'essor de l'industrie ; l'on est passé ainsi d'un statut de travailleur indépendant à un travailleur salarié. De surcroît, l'urbanisation croissante a généré une demande forte de produits standardisés de première nécessité, d'où le début des phénomènes de consommation de masse. Ce qui a marqué également cette période en termes de développement des organisations mécanistes tient notamment au fait que les entreprises étaient de moins en moins dirigées par des patrons/propriétaires et le relais a été pris par des administrateurs et/ou ingénieurs. Ces derniers voient

13. Cette distinction est due aux enseignements des travaux de James March (1991) et remise au goût du jour par les études sur l'ambidextrie organisationnelle qui envisagent d'articuler ensemble ces deux grandes compétences organisationnelles (Tushman et O'Reilly, 1996).

14. Cf. le dilemme des organisations exposé par Burns et Stalker dans les années soixante.



l'organisation comme une composition d'éléments humains et matériels qui peuvent être dominés par l'esprit de l'organisateur : le matériel est régi par des lois physiques que l'on connaît et dont on maîtrise les processus industriels ; les individus réagissent, eux aussi, selon des lois psychologiques que l'on croit connaître parfaitement. Les objectifs de l'organisation mécaniste reposent sur l'optimisation de la production en reléguant l'humain au rang de simple variable répondant aux stimuli économiques (salaire au rendement) et à la coercition (sanction).

La spécialisation, la verticalité, l'organisation scientifique du travail, l'optimisation, le rendement, l'ordre et la hiérarchie, le contrôle, le séquençage des activités et leur compartimentation, la séparation claire entre des activités de conception, d'administration et d'exécution, sont destinés tous ensemble à se cristalliser dans le « *one best way* » de Taylor (1911). Une et une seule façon de faire possible pour viabiliser une organisation performante, telle était la grande synthèse des travaux de Taylor. Si l'on devait retenir l'essentiel des dispositifs organisationnels classiques, il subsiste quelques dénominateurs communs dans la pensée des différents théoriciens que présente la littérature, lesquels principes fondateurs perdurent jusqu'à aujourd'hui.

Le modèle bureaucratique de Max Weber (1920) soumet aux entreprises la condition du respect de la règle pour un bon fonctionnement et une stabilité de l'organisation. Les ingénieurs Ford et Taylor prônent, quant à eux, l'organisation dite séquentielle par silos. Il s'agit de la double division verticale et horizontale du travail où les équipes exploitent l'activité de manière séquentielle sans collaborer avec les autres : elles fournissent une partie du produit ou du service qui répond à un cahier de charges prédéfini en amont par la direction. En outre, les praticiens et théoriciens des organisations insistent sur le cloisonnement des tâches et des équipes ; la coordination étant assurée par un contrôle qui en validera la qualité et le rendement. En d'autres termes, si l'étage supérieur de la pyramide remplit son rôle de conception et de contrôle de l'activité, et si les équipes de production exécutent leurs tâches dans le respect des principes et des règles édictées, l'organisation, dans son ensemble, en tirera plusieurs bénéfices. En effet, l'idée organisationnelle sous tendue dans cette vision mécaniste repose sur le principe de l'ordre, sans lequel déperditions d'énergie mentale et physique entameraient la performance et le rendement. L'ordre est perçu et vécu comme repère pour l'individu qui sait ce qu'il doit faire, où, quand et comment, comme il est intégré par l'administrateur/

organisateur comme un gage de clarté de l'activité et de facilitation du contrôle. En tant qu'ensemble de règles et de compétences claires à déployer, l'ordre est organisé dans des silos d'activités à dessein. Outre la productivité recherchée, l'individu développe et consolide des connaissances et compétences clés autour de son métier et des tâches qu'il doit exécuter. En ce sens, il devient un expert, un spécialiste et non un polyvalent « touche à tout ». Dans la répétition (ordonnée) des activités au sein des différents silos, l'ensemble des spécialisations et des expertises installeront progressivement des « *routines organisationnelles* » (Nelson et Winter, 1982) :

*« Nous utilisons "routine" d'une façon hautement flexible, tout comme "programme" (ou, encore "routine") est utilisé dans une discussion sur la programmation d'un ordinateur. Cela fait référence à un modèle d'activité répétitive dans une organisation entière, à une compétence individuelle ["skills"]: et désigne, comme adjectif, une efficacité régulière et sans à-coups pour une telle performance, qu'elle soit organisationnelle ou individuelle »* (Nelson et Winter, 1982, p. 97).

Par ce concept développé un demi-siècle après les travaux des classiques, il est intéressant de noter que le principe de répétition est fondamental dans l'analyse de la performance des organisations. C'est le système mécaniste ordonné qui est à la base d'une routine organisationnelle performante. Notons que Nelson et Winter appartiennent au courant évolutionniste des organisations, ce qui est en contradiction avec l'approche déterministe des classiques, mais ils reconnaissent, en faisant de la routine organisationnelle le point de départ de leur théorie, l'importance de l'ordre, et de la mécanisation. Il en est de même pour Chris Argyris et Donald Schön dans leur théorie générale de l'apprentissage organisationnel (1979), où ils insistent sur l'importance de l'apprentissage en « *simple boucle* ». Autrement dit, un individu, une équipe, ou même une organisation se doit de développer des apprentissages répétitifs<sup>15</sup> comme composantes intégrales de l'apprentissage organisationnel global. Par cette entremise, l'idée est d'ancrer l'organisation dans son essence productiviste.

En établissant l'importance de ce type d'apprentissage, les auteurs démontrent la faculté d'atteindre l'efficacité organisationnelle par l'intégration de la résolution

15. Argyris et Schön (2001) notent que « *quand la détection et la correction d'une erreur permet à l'organisation de mener sa politique et d'atteindre ses objectifs actuels, alors ce processus d'erreur-correction est appelé apprentissage simple-boucle* ».



de problèmes en utilisant les règles existantes sans sortir des paradigmes de pensée ni des creusets de compétences établies. Ainsi, dans le point de vue mécaniste, l'ordre est crucial dans l'efficacité des organisations et il est traduit par différents mécanismes organisationnels que l'on a abordés. Dans cette vision, ce qui fait collectif est davantage l'organisation dans son ensemble que les collectifs en son sein, si ce n'est la résolution collective de problèmes grâce à l'apprentissage. C'est en mettant en place une machine bien réglée, où chacun est à sa place et doit remplir son rôle, que l'organisation obtiendra des résultats et fera collectif. La mécanique organisée devient la locomotive pour le grand collectif qu'est l'organisation tout entière. Dans cette configuration, les conditions de succès reposent sur un contrat moral et social accepté de tous et des incitations motivationnelles, c'est-à-dire que l'individu au travail doit connaître à l'avance les termes du contrat qui le lie à l'organisation et en accepte de jouer le jeu.

Accepter de jouer le jeu dans l'acception mécaniste revient à demeurer dans des silos de compétences au service d'une chaîne de valeur plus globale. Ces silos étant des sources de stabilité (repères) comme points de départ pour faire collectif, mais un collectif hermétique... Ainsi, la compartimentation des activités et des hommes, si elle répond à des besoins de facilitation du contrôle et d'efficacité, trouve également une justification d'un ordre plus anthropologique, voire philosophique. Taylor repose son modèle sur la croyance selon laquelle les individus sont fainéants et que seuls l'ordre et les stimuli financiers (salaire au rendement) pouvaient faire foi dans le développement de la performance. De surcroît, Taylor considérait que la coopération était un mythe dans la mesure où elle est perte de temps et dispersion, sans parler du fait qu'elle limite l'apprentissage car elle entache la montée en expertise. La solution à ce problème organisationnel réside alors dans la séparation des activités et que seul un dispositif séquentialisé et cloisonné bien conçu en amont pouvait produire de la performance. Dans cette perspective classique, *quid* du statut des collectifs ?

*A priori*, ce type de configuration donne la part belle aux individus qui cherchent à maximiser leur rendement en termes de quantité et de qualité. Mais dans la vision de Ford ou de Taylor, les silos étaient conçus pour être des espaces collectifs autonomes développant une expertise collective, laquelle additionnée aux performances des autres silos, complèterait une performance générale, c'est-à-dire *in fine* la raison d'être du collectif. Pour résumer, l'essence des collectifs dans les

modèles mécanistes est avant tout productiviste et non projective, imaginative et créatrice. La hiérarchie et l'ordre imposent la formation des champs collectifs, ils ne les secrètent pas par l'émergence et les initiatives personnelles, mais les décrètent<sup>16</sup>. Par ailleurs, nous trouvons aujourd'hui un large pan des entreprises répondant parfaitement aux critères organisationnels de la vision mécaniste. Les standards de performance mesurables ou d'une division verticale marquée du travail illustrent cet état de fait. Mais, ce qui semble souligner le plus le caractère mécaniste de nos jours est la procédure. Celle-ci assure en même temps un gage de qualité, un guide de travail, une sécurité, une mémoire organisationnelle, un outil d'audit interne, autant qu'elle enferme les acteurs dans un canevas à ne pas dépasser.

La procédure va de fait régulariser et cadrer des processus. Si elle répond à un enjeu d'efficacité (vision mécaniste pure), elle contredit la liberté et l'initiative (l'efficacité), voire des phénomènes d'émergence ou de leadership situés propices à insuffler des dynamiques collectives. En cela, l'innovation et la création ne peut être encapsulée dans des procédures. Demander à des individus ou à des collectifs d'innover dans un environnement quadrillé par des procédures renvoie à lancer des injonctions paradoxales<sup>17</sup>. Au mieux, la procédure peut formaliser de nouvelles solutions innovantes ou certains éléments d'amélioration continue, seulement s'ils émanent d'espaces communs d'échange et de création qui échappent à ceux cadrés par des procédures. Cette grande limite des configurations mécanistes installe, d'une part, une certaine robotisation de l'activité humaine, elle-même accentuée par la digitalisation ; et, d'autre part, réduit la capacité des acteurs à réagir avec intelligence aux turbulences externes ou à des situations méconnues. De surcroît, elle tend à réduire la vertu de l'intuition et de la surprise au détriment de l'automatisme de réponse qu'une structure codifiée impose.

Graduellement, au cours des dernières décennies, le rapport de force producteurs/consommateurs s'est inversé au profit des seconds qui, avec plus de choix qui s'offrent à eux, n'acceptent plus de payer cher des produits de faible qualité. Dans un contexte d'exacerbation de la concurrence, il a fallu diminuer les coûts tout en augmentant la qualité. Par ailleurs, face à la montée de la liberté

16. Notons à cet effet que les modèles toyotistes et du lean management, qui sont des extensions des modèles classiques tayloriens, se démarquent, notamment, par les principes de pyramide inversée selon lesquels l'innovation peut provenir du « bas » de la pyramide, mais sous contrôle et verticalisée dans ses processus. Les ouvriers sont cloisonnés pour améliorer des processus, leurs innovations n'émergent pas d'elles-mêmes.

17. D'autant plus si ces individus sont évalués sur leur propension à innover.



et de la marge de manœuvre des salariés, plus en proie à faire valoir leurs droits et leurs aspirations, nous avons assisté à un avènement de la responsabilisation et des structures coopératives. Cette inversion progressive du modèle est également due à une défaillance des dispositifs mécanistes où le travail est devenu opaque à cause des silos et des nombreuses séparations entre les activités de conception, de pilotage et de production. Si l'ordre, synonyme de stabilité, est la source de toute production collective, la vision mécaniste va progressivement faire peau neuve dans une forme plus fluide, décentralisée et éclatée, en l'occurrence la conception organique des organisations.

## Conception organique : une réponse aux défaillances mécanistes ?

Les tenants de l'approche organique développent un raisonnement différent des mécanistes en mettant l'approche processuelle au cœur de la réflexion. Cette vision traduite dans la réalité organisationnelle par des principes et des dispositifs que l'on développera ci-après, répond à un besoin d'adaptabilité de la structure globale aux contingences et incertitudes externes. Enjeu stratégique que la vision mécaniste omet au profit d'un recentrage sur l'efficacité et la performance interne de la structure. Ainsi, envisager l'agencement des hommes et des activités à des fins de meilleure adaptation à l'environnement suppose une forme d'organisation différente par une construction collective de la réalité. Le décroisement est de mise dans ce type de configuration adaptative. L'organisation pose les conditions de l'apprenance en continu de ses membres et à tous les niveaux pour que les connaissances et les informations circulent rapidement et puissent parer aux incertitudes environnementales. En perpétuelle évolution, le monde impose aux organisations, outre le fait de gérer l'information, de s'adapter continuellement. L'organisation est dans l'obligation d'innover, d'apprendre, et d'apprendre à apprendre. Cette nouvelle réalité des choses octroie à la métaphore du cerveau<sup>18</sup> ses lettres de noblesse dans les nouvelles formes d'organisation. Le tableau 1 ci-dessous reprend les spécificités de chaque type de vision :

18. Dans *Images of Organization*, Gareth (1986) analyse l'organisation moderne comme un cerveau central relié par une constellation de cerveaux, à savoir des entités ou des individus réfléchissants et agissant sur leurs propres enjeux et sur ceux liés à l'organisation, et ce en toute autonomie.

Conception mécaniste vs conception organique : 1 Tableau

CONCEPTION MÉCANISTE	CONCEPTION ORGANIQUE
Ligne hiérarchique unique comme principal mode de coordination	Multiplicité des modes de coordination, possibilité de hiérarchies multiples
Distinction claire entre fonctionnel et opérationnel, spécialisation des rôles correspondants	Flexibilité des rôles, possibilités pour un même individu d'assumer un rôle opérationnel et un rôle fonctionnel
Recherche de l'efficacité par la spécialisation des tâches au sein du processus interne mis en œuvre par l'entreprise	Recherche de l'efficace par l'adéquation des profils de compétences aux caractéristiques de l'environnement
Recherche d'homogénéisation des comportements afin de faciliter la coordination conformité	Acceptation de comportements hétérogènes au prix d'un accroissement des efforts de coordination initiative
Accent mis sur la cohérence <i>a priori</i>	Accent mis sur la convergence <i>a posteriori</i>
Primauté des communications verticales	Primauté des communications horizontales
Primauté des procédures	Primauté des processus et des ajustements mutuels
Croyance en des règles idéales d'organisation (nombre de subordonnés, unicité de commandement)	Pas de règles idéales, mais des contraintes auxquelles il faut s'adapter le mieux possible
La stabilité est la source principale d'efficacité (centralisation de l'innovation)	La mobilité est la source principale d'efficacité (diffusion de l'innovation)

Ainsi, la conception organique promeut la mobilité, l'autonomie d'action, les interactions répétées, la posture proactive et la responsabilisation comme principes fondateurs et gages d'efficace organisationnelle. Le dispositif sociotechnique mis en place a pour objectif, dans une configuration qui se veut la plus transverse et la plus plate possible, de relier plusieurs centres de décisions autonomes et interopérables. De surcroît, la division horizontale et verticale cède la place au management par projet. Dans cette perspective, le département ou la fonction n'est plus le réceptacle des demandes du marché ou des procédés d'amélioration



continue ou encore de l'innovation comme dans la conception mécaniste, ce sont ces centres de décisions autonomes qui coopèrent entre eux. L'activité et les différentes chaînes de valeur sont dès lors réparties dans une multiplicité de projets aux jalons différents et où les équipes rendent compte à différents responsables.

Si ce système organisationnel prône le principe de l'apprenance collective par les interactions répétées, il n'en demeure pas moins que la superposition des projets et leur niveau d'exigence en termes de temps et de contenu contribuent à augmenter la pression sur les équipes. Dans une culture organisationnelle où les comportements opportunistes et l'esprit de compétition font foi, le collectif tel qu'on l'entend est relégué au second plan, voire inexistant. Entre un prescrit voulant restaurer la coopération et une réalité où la primauté du reporting sur le faire (Dupuy, 2018), où les niveaux d'exigence et de pression sont élevés, le système organique contredit l'idéal néo-collectiviste qui se voulait produire des collectifs apprenants, innovants et intrapreneurs. Bien entendu, dans des dispositifs bien régulés, plus équilibrés et plus maîtrisables, la conception organique préside à l'exploitation collective de l'activité dans une formule empruntée à Ikujiro Nonaka (1994), celle du « *scrum*, », c'est-à-dire de la mêlée de rugby qui avance comme un seul homme, comme un tout apprenant et innovant. Cependant, des symptômes de démotivation et de désengagement prévalent dans ce type de dispositifs qui produisent des effets contre-intuitifs, à savoir une mécanisation imposée par les indicateurs de performance et les mécanismes de reporting, mais aussi d'une incessante course contre la montre rythmée par une foultitude de réunions.

## Vers une structuration du champ des possibles

Comme nous l'avons abordé, les configurations macro-organisationnelles demeurent insuffisantes pour révéler, développer et maintenir des collectifs. Les constats provenant des terrains d'étude<sup>19</sup> que l'on a abordés et les différentes

19. Cf. Abu Sheleih, S., Ouazzani, A., Filali, R. et Sqalli, H. (2019). *Sens et Valeur du travail chez les salariés marocains*. Livre blanc. Rabat : Éditions HEM.

études<sup>20</sup> sur le capital humain en entreprise font état d'une défiance vis-à-vis du management et des collègues, un manque de reconnaissance<sup>21</sup>, d'une insécurité psychologique et une perte de repères. La polarisation des relations qui forment des collectifs forts repose sur plusieurs facteurs, qui, agencés entre eux peut instaurer les conditions d'une confiance partagée et une montée de l'engagement. Mais cette alchimie, comme dans toute activité, reste une qualité intersubjective, socle de l'intelligence de la pratique (Dejours, 2010). L'analyse qui cherche à rendre compte de la projection solipsiste de comportement individuel isolé vers une vérité collective demeure une entreprise intellectuelle incomplète. C'est dans les régulations par les interactions des dynamiques intersubjectives que l'on peut mieux interpréter les phénomènes collectifs.

Théoriquement, l'objet (le collectif) et le sujet (individu) sont étroitement liés en ce qu'il n'y a de conscience qu'intentionnelle, car « *la conscience est toujours tendue ou dirigée vers des objets* » (Berger et Luckmann, 1966, p. 33). Il y a ainsi une double construction, construction de l'objet par le sujet, et construction du sujet par l'objet (Piaget, 1967). Comme le rappellent Berger et Luckmann (1966), le sujet appréhende la réalité comme étant ordonnée, extérieure, et c'est le langage qui en « *marque les coordonnées* » (p. 35). Cependant, cette construction de la réalité est un phénomène social (Schutz, 1962 ; Berger et Luckman, 1966). Dans la vision intersubjective, la construction sociale de la réalité s'effectue d'abord par l'individu, qui ensuite partage son sens avec les autres. Pour Schutz (1962) par exemple, la construction de l'objet est un processus de typification, mais qui est une typification de l'autre comme partie du sujet, et relié à la typification du sujet. Dans l'interaction avec l'autre, les schémas de typification donnent au sujet le moyen d'appréhender l'autre, et guident l'action du sujet, jusqu'à ce que des éléments de l'interaction viennent modifier les typifications ainsi construites. Ainsi, « *les deux schémas typificatoires font partie d'une "négociation" continue à l'intérieur de la situation en face à face* » (Berger et Luckmann, 1966, p. 47-48). La réalité sociale est donc vue comme un continuum de typifications construites par le sujet, de plus en plus abstraites au fur et à mesure qu'il y a moins d'interactions directes entre le sujet et les objets typifiés.

20. Cf. Abu Sheleih, S., Jennane, A. et Sqalli, H. (2019). *L'humanisation du travail et de l'entreprise au Maroc*. Rabat : Éditions HEM.

21. Cf. Bensalem, A. (2014). *À quoi reconnaît-on un leader dans nos organisations ?* Rabat : Éditions HEM.



La première des régulations « négociées » relève selon nous des organisateurs du travail eux-mêmes (les instances dirigeantes). C'est par leur sensibilité intentionnelle, leur volontarisme politique en d'autres termes, que se créent les prémices d'un collectif, un collectif organisationnel comme un tout organisé et organisant, ou bien plusieurs collectifs institués ou émergents. La direction impulse ainsi un champ de structuration de l'objet collectif, mais en intégrant une pluralité de consciences (managers, opérateurs, consultants, etc.) pour construire dans et par l'intersubjectivité un collectif désiré, avec ses contours et ses règles. L'existence de règles est primordiale dans ce cadre car elles sont un guide à l'action, et surtout, si la direction compte uniquement sur l'émergence de collectifs « par le bas », l'autorégulation qui en émanera sera isolée puis diffusée aux autres collectifs. Cette approche horizontale et ascendante ne peut réussir que dans des contextes professionnels très matures et plutôt restreints. Après impulsion et établissement d'un cadre général, se construira dans l'intersubjectivité une construction collective (raison d'être et règles des collectifs voulus) qui a pour principaux objectifs de réduire la distance entre le prescrit et le réel, et dans le même temps, de resserrer les lignes autour d'une vision commune. Ce procédé en amont devient le premier mécanisme intégrateur d'un collectif organisationnel. Par la suite et conformément aux contextes professionnels (situations, métiers, profils et ressources), cette instance de régulation établira une première ébauche de l'objet collectif : un collectif général (le tout), et des collectifs institués et/ou émergents-(in)formels (les parties du tout).

Sur le terrain des organisations économiques, ce type de dispositifs cognitifs partagés se traduira entre autres par la mise en place de nouveaux espaces de débat et de délibération, sorte de « *forums hybrides* » (Lascoumes et Le Galès, 2007). Cette démarche foncièrement politique débouchera également sur l'établissement de réseaux : réseaux de projet, communautés épistémiques, communautés de pratique, communautés de savoir (Lave et Wenger, 1991), comme autant de collectifs apportant de la valeur économique, du lien social et de l'apprentissage. Mais comme l'instauration de ces parties d'un tout découlent d'un procédé politique, l'organisation entre dans un jeu d'interactions autre : celui des acteurs. La gouvernance devient alors le régulateur d'un nouveau système d'action concret, pour reprendre la formule de Crozier et de Friedberg. Cette reliance tout-parties, si elle est bien adaptée aux contextes internes et externes et pertinente, répondra au principe aristotélien du tout supérieur aux parties. En tout état de cause, il

résidera un équilibre en tension : les parties se soumettent à l'orientation générale du tout, mais le tout a besoin que ses parties restent autonomes. Le tout profite de leur autonomie comme elles profitent de son unité.

Ce nouveau contrat ne se réduit pas à la recherche de moyens rationnels pour atteindre des buts clairement définis. Aux modèles dominants de l'action rationnelle et de l'action à visée normative, il est possible d'en ajouter un troisième qui insiste sur le caractère créatif de l'être humain. La créativité de l'agir se situe à plusieurs niveaux. Dejours (2010) analyse en ce sens la créativité comme une entorse naturelle que les individus font aux règles du prescrit, de la norme ou de la traduction, une « ruse » que l'esprit humain développe naturellement. Ce manquement aux procédures devient une « triche plurielle » qui est le chemin de l'innovation par ailleurs. Cet état de fait devrait être intégré dans les démarches instituant de l'activité collective comme une donnée naturelle, en plus des incitations (reconnaisances symboliques et matérielles) pour l'agir collectif et créatif. En d'autres termes, la régulation par le « haut » doit prévoir des espaces et des temps privatifs, discrétionnaires, pour ne pas enfermer les collectifs dans des espaces trop striés. Ici, les modalités managériales de l'ultra contrôle par les indicateurs de performances sont nulles et non avenues ; elles créeront au contraire les conditions d'un délitement des collectifs.

Cette réflexion générale sur les collectifs et les organisations nous invite finalement à réinventer les modes de production par l'entremise des collectifs comme forces d'action et de proposition, lesquels collectifs demeurent sous le joug intenable des dyades du contrôle et de la liberté, du prescrit et du réel, de la consolidation du faire et de l'exploration par l'agir créatif. Le rôle du management dans ce cadre est crucial : il est guide, organisateur et arbitre, mais il doit faire preuve de justesse et de sagesse<sup>22</sup>. Nous ponctuons ainsi nos propos par une voie propice à la réduction des distances entre individus, à l'intérieur des collectifs et vis-à-vis des instances dirigeantes : celle de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987; Folger et Cropanzano, 1998 ; Colquitt, 2001).

22. Nous faisons référence ici au principe de *Phronesis* ou prudence chez Aristote. La phronésis est une disposition pratique, une manière d'être habituelle (en grec : ἕξις πρακτική / héxis praktiké), accompagnée de règle vraie (*orthos logos*), capable d'agir dans la sphère de ce qui est bon ou mauvais pour l'être humain (*Éthique à Nicomaque*).

En soi, la phronésis est un principe qui touche à la morale.



Si la confiance repose fondamentalement sur des ressorts éthiques, la bonne perception de l'équité par les individus pose le socle d'une sécurité psychologique partagée et donc d'une confiance dans le système. La confiance collective comme rempart à l'individualisme, à la compétition et à l'opportunisme permet à la coopération de se renforcer, et la justice organisationnelle peut être une enveloppe en ce sens car elle va rassembler les individus autour d'une base d'équité. Elle se réfère aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise sur le plan de la distribution des ressources et des avantages, des processus et des procédures conditionnant cette distribution, et aux relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions. En somme, le respect des principes de la justice organisationnelle définit le niveau de confiance qu'un individu accorde aux instances dirigeantes, aux responsables managers et à leurs collègues, et assure la dignité des personnes dans un ensemble d'actions organisées ■

## Bibliographie

- Argyris, C. et Schön, D. A. (2001). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. Paris : De Boeck Supérieur.
- Aristote. *Éthique à Nicomaque*. Livre VI : *Des vertus intellectuelles*. Traduction par Jean Voilquin (1970). Paris : Garnier-Flammarion.
- Bensalem, A. (2014). *À quoi reconnaît-on un leader dans nos organisations ?* Livre blanc. Rabat : Éditions HEM.
- Bourdieu, P. (2002). *Questions de sociologie*. Paris : les Éditions de Minuit, p. 114.
- Berger, P. et Luckmann, T. (1966). *La construction sociale de la réalité*. Paris: Armand Colin.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p. 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Chemla, P. (2018). *Le Collectif à venir. Psychiatrie, psychanalyse et psychothérapie institutionnelle*. Toulouse : Éditions Érès.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil.
- Daft, R.L. and Weick, K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. In *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2. New York: Academy of Management, p. 284-295.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. In *Academy of Management Review*, vol 12(no1). New York: Academy of Management, p. 9-22.
- Folger, R. G. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lascoumes, P et Le Galès, P. (2005). *Gouverner par les instruments*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Morin, E. M. et Cherré, B. (2004). Réorganiser le travail et lui donner un sens. Dans Alain Lancy et Claude Lemoine (Éds.). *La personne et ses rapports au travail*. Paris : L'Harmattan, p. 87-101.
- Nelson, R. and Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (Mass.): Belknap Press/Harvard University Press.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Piaget, J. (1967). *La psychologie de l'intelligence*. Paris : Armand Colin.
- Ranson, S., Hinings, R., and Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. In *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1. Thousand Oaks, Californie: Sage Publications, p. 1-17.
- Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. Paris : Éditions ESKA.
- Simon, H.-A. (1965). *Administrative behavior* (2<sup>e</sup> édition). New York: The Free Press.
- Schutz, A. (1962). *Collected Papers 1: The Problem of Social Reality*. Dordrecht: Kluwer.
- Sqalli, H., Ouazzani, A., Filali, R. et Abu Sheleih, S. (2019). *Sens et Valeur du travail chez les salariés marocains*. Livre blanc. Rabat : Éditions HEM.
- Sqalli, H., Abu Sheleih, S. et Jennane, A. (2019). *L'humanisation du travail et de l'entreprise au Maroc*. Rabat : Éditions HEM.
- Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38. p. 1-23. [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Organizational\\_Learning\\_and\\_Change/Tushman\\_&\\_OReilly\\_1996\\_Ambidextrous\\_Organizations.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Tushman_&_OReilly_1996_Ambidextrous_Organizations.pdf)
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Mc Graw Hill.



