

Introduction

Ce manuel de théorie des organisations n'est pas une galerie savante des grands auteurs en organisation, manière traditionnelle d'aborder le sujet, ni l'exposé d'une succession de courants théoriques et d'écoles, avec les « classiques », les « modernes », les « post-modernes », l'« avant-garde », ou encore les « contemporains » chacun de son côté.

La galerie de portraits reviendrait à visiter le musée des « grands hommes » de l'organisation, à apprendre leur biographie et leurs mérites académiques respectifs. Immanquablement, alors cette théorie des organisations naît aux États-Unis, parfois en Europe avec Adam Smith. En dehors de la lecture contextualisée par les débats de leur époque qu'en propose Pierre Mousli (2010), quel est l'intérêt d'une telle présentation hormis le pouvoir de classer et de déclasser les auteurs, d'en oublier, d'en rajouter selon les affinités ?

Présenter les théories par périodes est-il plus intéressant ? Une périodisation postule l'atteinte d'un *one best way* théorique, valorise certaines théories et en condamne d'autres à l'obsolescence. Nous constaterons au fil de cet ouvrage, qu'en réalité, tous les courants théoriques co-existent aujourd'hui dans les manières de concevoir et de penser l'organisation.

Ce manuel s'est construit en trois parties que nous appellerons des « mondes » théoriques. Chacun des mondes est illustré par cinq thèmes de gestion. Chaque thème de gestion dispose de son propre fil rouge de présentation où sont mis en perspective ces principaux débats sur la question à partir d'une revue des théories et des auteurs.

- **Le monde I « Un monde sans organisation ? »** présente des thèmes de gestion qui tendent à effacer ou minimiser le phénomène organisationnel. L'individu prime sur l'organisation par la priorité donnée aux *leaders* (thème de gestion I.1. « Les figures du *leader* : faire adhérer »), la satisfaction des besoins individuels (thème de gestion I.2. « De la motivation : satisfaire des besoins ») et l'opportunisme des individus (thème de gestion I.3. « Économies des organisations : limiter l'opportunisme »). Elle s'estompe également lorsque le prisme de lecture se porte sur la pratique et la décision (thème de gestion I.4. « La stratégie comme pratique (*Strategy as Practice*) ») et sur la perception subjective de promesses d'engagement mutuel (thème de gestion I.5. « Le contrat (est) psychologique »).
- **Le monde II « Un monde théorique intra-organisationnel »** valorise à l'inverse les composantes et la dynamique interne des organisations comme si elles disposaient d'une substance autonome aux propriétés spécifiques. Celle-ci se constitue d'une division du travail rationalisable (thème de gestion II.6. « L'organisation scientifique du travail (OST) »), de procédures et de mécanismes de régulation moderne (thème de gestion II.7. « Bureaucratie et modernité »). L'organisation se matérialise aussi par

des contingences internes liées à sa technologie et son mode de production plus ou moins complexes (thème de gestion II.8. « L'organisation Rubik's Cube »). Elle est capable de comportements différenciés par développement de capacités d'adaptation et de mémorisation (thème de gestion II.9. « L'apprentissage organisationnel »). Enfin, elle se matérialise par des stratégies et des conflits d'intérêts en situation à décrypter (thème de gestion II.10. « Le conflit et ses stratégies »).

- **Le monde III « Un monde aux frontières des organisations »** prend acte de thèmes de gestion influant sur la construction de la théorie des organisations, en repoussant ses frontières théoriques par inadéquation des théories en usage (thème de gestion III.12. « La stratégie et ses outillages »), et par une tradition de réflexion sur les conditions de sa production scientifique (thème de gestion III.15. « Design de recherche »). Plusieurs réalités et théories interrogent également ses frontières physiques pour la penser comme un réseau d'organisations et de formes organisées (thème de gestion III.14. « Culture et organisation »). Enfin, la théorisation de la firme capitaliste comme forme d'organisation la plus performante est relativisée par d'autres conceptions de l'action collective organisée (thème de gestion III.13. « Gouvernance et parties prenantes » et thème de gestion III.11. « L'organisation comme institution »).

Un corpus francophone

Comme James March l'avait noté dans l'introduction de son *Handbook of Organization* (1965), nous avons recensé une trentaine, d'ouvrages centrés sur la théorie des organisations. La plupart sont descriptifs, certains portent une mise en perspective critique et quelques-uns proposent une lecture épistémologique, dans le sens où ils s'intéressent à la fabrication des savoirs de cette discipline. C'est notamment le cas du travail d'Alain Desreumaux (2005), de Jean-Michel Saussois (2012) et du collectif dirigé par François Xavier Vaujany, Jean-François Chanlat et Anthony Hussenot (2017).

À leur lecture l'on peut être surpris de la somme de citations et d'emprunts similaires, ce qui amène apparemment March à parler de « plagiat ». Cette lecture correspond au mode de construction, parfois circulaire, des connaissances sur l'organisation, par emprunts à plusieurs disciplines et par circulation des idées.

Ce corpus témoigne de la traduction et de la production francophone (franco-canadienne-québécoise) souvent critique des théories de l'organisation.

Le corpus franco-canadien-québécois antichronologique

Vaujany F.X., Chanlat J.F. & Hussenot A. (2017), *Théorie des organisations, Nouveaux tournants*, Economica.

Aim R. (2015), *L'Essentiel de la théorie des organisations*, Gualino.

Landrieux-Kartochian S. (2013), *Théorie des organisations*, Gualino.

Saussois J.M. (2012), *Théorie des organisations*, Sciences humaines.

Filleau M.G. & Marques-Ripoull C.L. (2012), *Les Théories de l'organisation*, Ellipses.

Plane J.-M. (2012), *Théorie et management des organisations*, Dunod.

Germain O. (2012), *Les Grands Inspirateurs de la théorie des organisations*.

- Rouleau L. (2011), *Théorie des organisations, Approches classiques, contemporaines et d'avant-garde*, PUQ.
- Mousli P. (2010), *Les Grandes Figures du management*, « Les petits matins », Alternatives économiques.
- Cunliffe A.L. & Hatch M.J. (2009), *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck.
- Golshorkhi D., Huault I. & Leca B. (2009), *Les Études critiques en management. Une perspective française*, Pul.
- Charreire V. & Huault I. (2009), *Auteurs en management*.
- Livian Y.F. (2008), *Organisation, Théorie et pratique*, Dunod.
- Belanger L. & Mercier J. (2006), *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*.
- Boyer L. (2005), *50 ans de management des organisations*, Organisation.
- Desreumaux A. (2005), *Théorie des organisations*, Ems.
- Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, Eksa.
- Scheid J.C. (2005), *Les Grands Auteurs en organisation*, Dunod.
- Pesqueux Y. (2005), *Organisation, modèles et représentations*.
- Jarrosson B. (2004), *100 ans de management. Un siècle de management à travers les écrits*, Dunod.
- Helfer J.P., Kalika M. & Orsoni J. (2004), *Management : Stratégie et organisation*, Vuibert.
- Boyer L. & Equilbey N. (2003), *Organisation. Théorie et applications*, Organisations.
- Cabin P. (1999), *Les Organisations, État des savoirs*, Sciences humaines.
- Les professeurs du groupe HEC (1994), *L'École des managers de demain*, Economica.
- Labourdette A. (1992), *Théorie des organisations*, Puf.
- Lussato B. (1992), *Introduction critique aux théories des organisations*, Dunod.
- J.-F. Chanlat & Séguin-Bernard F. (1990), *L'Analyse des organisations. Une anthologie sociologique, Tome I : Les Théories de l'organisation*, Préfontaine Inc Canada.
- J.-F. Chanlat & Séguin-Bernard F. (1987), *L'Analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome II : Les Composantes de l'organisation*, Préfontaine Inc Canada.

Demeure une question intrigante, le travail effectué dans cet ouvrage serait-il le même s'il était aujourd'hui réalisé en Chine ou au Japon, pays également producteurs de savoirs en gestion ? C'est en mesurant l'impact du contexte de l'environnement de recherche que nous avons demandé à un collègue africain de rédiger la préface de cet ouvrage.

Dans les années 1970, Bruno Lussato¹ soulignait le surprenant décalage entre les théories des organisations produites en recherche, les discours stratégiques de dirigeants arguant une maîtrise de ces théories, les pratiques managériales en acte et le recours à de très nombreux consultants externes. Sur les six courants théoriques disponibles alors, un seul était finalement pratiqué, et pas le plus récent : la standardisation et la spécialisation du travail préconisée par l'OST (l'organisation scientifique du travail), conçue dans les années 1900 !

Il constatait aussi des conflits de conceptions du travail, chacun laissant dire et faire les autres sur des malentendus coopératifs, tant que son autonomie et sa marge de liberté étaient préservées.

.....

1. Lussato B. (1972), *Introduction critique aux théories d'organisations*, Dunod, 228 p.

Ce tableau sombre pourtant en pleine période de croissance économique et sociale aboutissait au constat d'une difficulté d'appropriation par les dirigeants, les managers et les consultants des savoirs et des méthodes scientifiques. Lussato préconisait un rapprochement urgent avec la recherche, et la formation de managers plus rigoureux et scientifiques dans le domaine de la théorie des organisations.

Le cas du groupe international France-Télécom-Orange (FTO) présenté dans le chapitre final (voir thème de gestion III.15) montre des similitudes troublantes. Il y a urgence à mieux déployer ces mêmes constats de faible appropriation scientifique. Ces raisonnements de la recherche chez les décideurs, les managers et les experts. Urgence réitérée du côté des experts, des consultants en management, mais aussi des formateurs et des coachs pour limiter le « prêt-à-penser », d'autant plus attractif qu'il simplifie l'organisation et le comportement humain de sorte à faire croire à sa maîtrise rapide et facile.

Les méthodes de fabrication d'un savoir valable en gestion sur l'organisation et les manières d'organiser l'action collective vers des buts identifiés et contractualisés sont connues. Elles incitent d'abord à la réflexion critique, car elles traduisent chacune une théorie sur l'action, l'individu, l'autorité, etc. C'est le cas de la courbe de deuil Kübler-Ross. Elle décrit, par exemple, un individu haïssant le changement, qui ne voulant pas le comprendre, lui résiste systématiquement (phase 1) ; puis se met à décompresser, déprimer, se désespérer de ce changement qui dure (phase 2) ; il se résigne, est en retrait, triste, nostalgique du passé (phase 3) et, comme le changement persiste, il s'y résigne finalement sans nostalgie et l'accepte. Or, ce modèle a été conçu théoriquement pour des personnes se sachant mourrantes dans le but de les accompagner par des soins palliatifs aux États-Unis dans les années 1960. À moins de cynisme, quel rapport avec les cadres de FTO ?

Le décalage théorique et scientifique n'est-il pas simplement effarant ? Des consultants ont pourtant vendu cette méthode, des clients l'ont achetée et continuent de la pratiquer aujourd'hui.

Introduire plus de science en gestion impliquerait de sortir d'une démarche d'application sans réflexion des outils pour remonter à leur théorie, ce qu'elle postule, l'origine de sa construction, sa discipline de référence, les méthodes adéquates pour l'utiliser, les parties prenantes à prendre en considération, etc. Ce travail est propre à l'épistémologie et à l'ontologie.

Ce n'est qu'à la condition de cet effort de dé-simplification du réel que les décideurs et les managers découvriront d'abord la richesse des ressources de savoirs existants, et pourront ensuite se construire leur propre design de recherche appliquée à l'organisation, en toute connaissance de cause.