



**HAL**  
open science

**La structure de la réalité sociale abstraite inhérente aux sociétés prescrites : La quiddité des liens et des structures de coopérations intra-organisationnels issus de l'activité réelle, dans le cas du processus de co-construction de sens découlant des décisions stratégiques**

Damien Dandelot

► **To cite this version:**

Damien Dandelot. La structure de la réalité sociale abstraite inhérente aux sociétés prescrites : La quiddité des liens et des structures de coopérations intra-organisationnels issus de l'activité réelle, dans le cas du processus de co-construction de sens découlant des décisions stratégiques. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2012. Français. NNT : 2012CNAM0833 . tel-01253671

**HAL Id: tel-01253671**

**<https://theses.hal.science/tel-01253671>**

Submitted on 11 Jan 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
**CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS**  
ÉCOLE MANAGEMENT & SOCIÉTÉ  
DÉPARTEMENT MANAGEMENT, INNOVATION, PROSPECTIVE  
ÉCOLE DOCTORALE « ABBÉ GRÉGOIRE »  
LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE EN SCIENCES DE L'ACTION

THÈSE PRÉSENTÉE EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE  
**DOCTEUR ÈS SCIENCES DE GESTION**

*SPÉCIALITÉS : PROSPECTIVE, STRATÉGIE, ORGANISATIONS*  
(Arrêté relatif du 7 août 2006 à la formation doctorale, France)

PAR  
**DAMIEN DANDELOT**  
doctorant n° 09-81270

**Intitulé de la thèse**

**LA STRUCTURE DE LA RÉALITÉ SOCIALE ABSTRAITE INHÉRENTE AUX SOCIÉTÉS PRESCRITES :  
LA QUIDDITÉ DES LIENS ET DES STRUCTURES DE COOPÉRATIONS INTRA-ORGANISATIONNELS ISSUS DE  
L'ACTIVITÉ RÉELLE, DANS LE CAS DU PROCESSUS DE CO-CONSTRUCTION DE SENS DÉCOULANT DES  
DÉCISIONS STRATÉGIQUES**

*DE LA RÉSISTANCE À LA « RÉVOLTE » DES ORGANISATIONS*

---

**Version non confidentielle**

Thèse soutenue publiquement le 15 mai 2012 au Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris, France)  
devant un jury interuniversitaire et international

**Membres du jury**

Directeur de thèse

**Professeur Yvon Pesqueux**, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

Co-directeur de thèse

**Professeur Faouzi Bensebaa**, Université Paris 8

Rapporteurs

**Professeur Hervé Laroche**, École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe)

**Professeure Linda Rouleau**, Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal, Canada

Suffragants

**Professeur Alain Desreumaux**, Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université de Lille 1

**Professeur Philippe Lorino**, École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC)

**« L'armée, c'est comme un homme »**

Takezo Shinmen dit Miyamoto Musashi (Samouraï), 1584 – 1645

**« Organiser l'activité, c'est d'abord une dépense, et tout employeur ne la consentira pas spontanément. Le plus gros investissement généralement consenti, celui auquel les directions se plient le plus facilement, est celui du cadrage, des infrastructures d'action que dessinent les réorganisations, fréquemment engagées dans les entreprises. Elles y accordent d'importantes ressources (travail, cadres, consultants...) tant et si bien qu'elles aimeraient bien que cela suffise à faire fonctionner correctement les nouvelles structures, à susciter les comportements adéquats »**

Pascal Ughetto, 2007

Propriétés du document :

- 274'665 mots (hors images et notes de bas de page).
- 1'459'888 caractères (sans espaces, hors images et notes de bas de page).
- L'entier de la thèse, inclut les récits, mais excepté les remerciements, a été écrit au « nous de modestie », par esprit de généralisation et pour gommer le côté trop individualiste du *je*. Autrement dit, le « nous de modestie » souhaite rappeler que l'auteur de la thèse scientifique n'est pas parti de rien : c'est une manière de rendre hommage à ses maîtres, aux travaux des autres auteurs sur lesquels il s'est appuyé (fût-ce pour les contester) et de prendre (un peu) de distance avec l'ego (*je*). Toutefois, veuillez noter la particularité de l'accord *sylléptique* au singulier, car pour beaucoup, et plus généralement dans l'esprit populaire, le non-accord est signe de faute syntaxique.
- Les citations tirées des livres non francophones : nous nous sommes permis de reprendre les traductions d'autres auteurs ou de traduire seul certains passages ou à l'aide de connaissances. Toutes les traductions ont été réalisées dans un souci de préservation du sens original.
- Les citations ou les dialogues reportés ainsi que les mots mis en exergue (mots ironiques ou une expression n'a pas sa signification littérale ou habituelle) sont délimités par des guillemets français doubles (« ») et leur style est non-italique.
- Les citations se trouvant dans des citations, ou des mots mis en exergue se trouvant dans des citations, sont délimitées par des guillemets anglais doubles (" ").
- Les mots ou expressions étrangères ou latines sont en italiques sans guillemets.
- Les récits d'observation ou d'entretien, qui se trouvent en annexe, ont été écrits au passé simple (passé défini). Nous avons choisi ce temps afin d'accentuer la datation de l'événement, mais surtout dans le but d'intensifier et renforcer la successivité des événements achevés considérés comme « essentiels » à la constitution de la trame du récit. Dès lors, les événements « non-essentiels » ont été exprimés à l'imparfait, au plus-que-parfait, au passé composé et au conditionnel, ce qui nous a permis d'être moins rigoureux dans l'ordre réel de succession. De plus, le corps de texte utilise les temps communément employés présentement.

**Dépôt de la thèse : avril 2012**

**L'intitulé et l'adresse de l'Établissement et du laboratoire où la thèse a été préparée et soutenue**

*Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)*  
Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
régé par le décret n° 88-413 du 22 avril 1988 modifié  
situé 292, rue Saint-Martin, 75003 Paris

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA)*  
situé 292, rue Saint-Martin, 75003 Paris

**Droit de diffusion non exclusif**

*Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (ABES)*  
situé 227, avenue Professeur Jean-Louis Viala, 34193 Montpellier

*Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)*  
situé 292, rue Saint-Martin, 75003 Paris

**Droit d'exploitation**

*CC-BY-NC-ND © Damien Dandelot*  
situé 112, Route de la Gruyère, CH-1649 Pont-La-Ville, Suisse  
ddandelot@bluewin.ch

**Impression**

*Imprimerie Saint-Paul*  
situé 42, Boulevard de Pérolles, CH-1705 Fribourg, Suisse  
imprimerie@st-paul.ch



# REMERCIEMENTS<sup>1</sup>

---

« *Tout producteur intellectuel est engagé dans un processus de reconnaissance.* »

Pierre Nora, *Le Métier de lire*, 1990, p. 110

Ce travail a pu être mené à son terme grâce à l'intervention et au soutien de nombreuses personnes qui, à titres divers, m'ont fait bénéficier de leur temps, de leurs savoirs, de leur attention, quand ce n'était pas aussi de leur amitié, de leur affection ou, surtout pour les plus proches, de leur infatigable endurance. Qu'ils trouvent tous ici mes remerciements.

Je commencerai par remercier ma famille et principalement mes parents, Christine et Bernard Dandelot, et ma sœur, Mildred, qui m'ont mon pris sur leur égide lors de la préparation de ce travail. Bien que ce dernier ait été financé principalement par mon épargne, j'ai bénéficié de leur soutien et de leur immense apport moral et psychique. Ils ont cru en mes compétences et en mes qualités. Je tiens à remercier particulièrement ma mère, Christine Dandelot, qui a accepté, avec différents relecteurs, le travail ingrat de corriger les erreurs de grammaire et d'orthographe.

Les personnes académiques qui ont participé à ce projet, et auxquelles je dois une gratification, sont nombreuses. Il y a pour commencer, et tout particulièrement, le professeur Faouzi Bensebaa, directeur de thèse, qui m'a guidé tout au long de ce travail et dont les précieux conseils ne sont pas restés vains. Je tiens à le remercier de sa bienveillance et de l'altruisme qu'il m'a manifesté. En effet, la version définitive de ce travail est le produit d'un long processus et d'un indispensable travail de clarifications, d'épurations, de corrections, mais aussi de distillations : afin de passer d'un manuscrit quasiment intransportable à un objet qui peut être présenté à des « oreilles affûtées ». C'est lui qui a tenu le cap et fait en sorte de j'arrive à bon port. Merci !

Il y a aussi le professeur Yvon Pesqueux, titulaire de chaire au CNAM, qui m'a appuyé et qui a pris le temps de m'épauler, avec Anne Marchais-Roubelat, dans la préparation de mon projet de thèse, nécessaire à mon inscription. Je profite également de cette occasion pour exprimer une deuxième fois ma reconnaissance à Anne pour son oblativité et pour sa rigueur académique lors des cours de méthodologie qu'elle a su donner avec bienfaisance, car il faut savoir *reddite ergo quæ Cesaris sunt Csari et quæ Dei sunt Deo* ; en effet, c'est à elle que je dois le terme « Entité X ». Elle a su avec brio trouver un nom congru à mon objet.

Les remerciements vont également aux membres du LIPSOR (devenu LIRSA entre temps), et plus généralement aux membres du CNAM qui, lors des séances du laboratoire, m'ont apporté le *satisfecit* qu'un étudiant espère de ses censeurs — qui s'érigent en juges critiques — lorsqu'ils ont accepté mon projet de

---

<sup>1</sup> L'entier de la thèse, à l'exception des remerciements, a été écrit au « nous de modestie », par esprit de généralisation et pour gommer le côté trop individualiste du *je*. Toutefois, veuillez noter la particularité de l'accord syllephtique du « nous de modestie » qui est au singulier (le non-accord n'est pas signe de faute syntaxique).

thèse. Je pense également à l'ingénieur d'études en sciences humaines et sociales, Jean-Jacques Sonny Perseil, qui m'a guidé à plusieurs reprises et qui est devenu bien plus qu'une connaissance, un ami.

Il y a encore les membres du jury de ma soutenance — devrais-je plutôt dire de mon *schibboleth* — qui doivent être remerciés pour avoir pris le temps de me lire et avoir cherché à me comprendre. De plus, je tiens à leurs exprimer ma reconnaissance pour avoir accepté de se déplacer et avoir fait le trajet, souvent de loin, dans le but de m'écouter quelques heures et me permettre d'exprimer ma pensée sur un sujet qui me tient à cœur. Je les remercie pour leurs efforts et leur longanimité.

Je tiens à remercier les membres du Groupe PhD-CNAM qui ont su prendre le temps, mais aussi trouver les mots justes pour m'aider à construire ma thèse et à me faire évoluer. Laurent Stomboli, alors condisciple, fut l'un des plus riches apports, car par de longues discussions nous avons pu échanger sur des sujets qui dépassaient l'art de la thèse. Il m'a sustenté par de délicieux fromages, mais aussi a fait office de précepteur quant à mon avenir.

Un autre homme, d'une grande ouverture et d'une intelligence remarquable, m'a permis d'être là où je suis aujourd'hui. Il a été même l'un des principaux architectes de ma carrière académique. Il s'agit du professeur Alain-Max Guénette, alors responsable d'enseignement à la Haute École de Gestion Arc de Neuchâtel (Suisse), qui m'a ouvert son agenda et son carnet d'adresses, mais aussi m'a offert et prodigué de longs enseignements que je ne saurais oublier. Il a toujours eu confiance en moi et je lui en sais gré.

Dans ce même groupe se trouve les membres du MODCH (ancien groupe d'étudiants) qui sont restés des fidèles camarades d'études et qui ont cherché à me comprendre et à comprendre ma thèse. Je tiens à gratifier Bernard Carrel, un ami et partenaire intellectuel, qui a été un proche avisé par son soutien, son écoute et sa disponibilité.

Il y a également beaucoup d'hommes et de femmes qui ont participé à cette thèse bien plus qu'ils ne le pensent. Je pense aux agents et acteurs des entreprises qui m'ont servi d'apport empirique. Ces personnes ont su ouvrir leurs tiroirs, et m'ont fourni de précieuses indications quant au chemin à suivre au travers des procédures et processus. Ils ont su m'offrir des décodages de la réalité vécue et réelle face aux structures et aux prescrits. Je leur en suis reconnaissant.

D'autres personnes ne peuvent être oubliées, il s'agit de mes amis, mes proches et mes anciens collègues militaires, qu'ils soient à Chicago, à Londres, à Paris, en Suisse, et où ne sais-je, ils m'ont permis de continuer à entretenir, par leurs visites, leurs amitiés et leurs confréries, une vie sociale au cours de ces trois années.

Pour finir, je veux remercier tous les acteurs, anonymes, penseurs que je n'ai pas cités personnellement, mais qui sans leurs précieux témoignages et leurs réflexions clairvoyantes, tout cela n'aurait pas été réalisable.



# AVANT-PROPOS

---

*« Life is what happens to you while you're busy making other plans. »*

John Lennon, 1980

L'avant-propos, l'essence même de ce type de partie réside non seulement dans le but de faire connaître le contenu, mais surtout dans le but d'exprimer le dessein que j'ai cherché à poursuivre, mais aussi l'avant-propos est la seule partie où je me permettrai d'exprimer les émotions qui m'ont accompagné durant ce processus ainsi que le travail effectué.

Le choix de faire un doctorat ne m'avait même jamais questionné, jusqu'au jour où..., sans m'en rendre compte, je me suis retrouvé devant une feuille blanche qui portait le mot « thèse ». En effet, ma vie s'écoulait, jusqu'alors, tel un long fleuve tranquille où la route semblait plus ou moins toute tracée : j'avais une carrière, une vie sociale bien remplie, une multitude d'activités annexes et des projets de famille ou tout simplement des projets. Cet ensemble bien structuré paraissait bien défini, il ne restait plus qu'à attendre de placer au moment opportun les pièces du puzzle. Bref, une vie qui laissait deviner une voie toute tracée, sans réelle surprise...

La vie est certes, une période de temps, mais qui n'est pas linéaire et encore moins régulière. Elle est en réalité un doux mélange, entre joie et tristesse : la vie, « c'est le bonheur d'être triste » (Hugo, 1892/1993, p. 253), c'est une forme mélancolique. Toutefois, c'est aussi une caractéristique humaine forte, car dans un : « monde sans mélancolie, les rossignols se mettraient à roter » (Cioran, 1952/1997, p. 765).

Mais alors que s'est-il passé ? J'ai appris à mes dépens que la vie est un élément qui évolue dans une structure, mais qui comme un effet d'acte est imprévisible, car entre les rencontres et les interactions l'effet évolue, la vie évolue. En d'autres termes, la vie est structurée, mais l'humain a le pouvoir de la restructurer au-delà de la nature, car les vies humaines mélangées contribuent à dépasser les structures naturelles, mais aussi les structures sociales que l'Homme s'est imposées à lui-même. Il y a la force de continuellement créer et recréer de nouvelles structures : on pourrait dire que c'est un structurant structuré.

Ainsi, j'ai réalisé par des rencontres et des interactions que ma vie me semblait trop charpentée, et qu'il était temps, dans un esprit de reconquête, de racquitter le temps passé. Après m'être investi six ans à servir mon pays, et avoir été confronté à de nombreuses situations délicates, le moment était venu, pour moi, d'oser franchir un nouveau cap. J'ai pris cette décision, certes, personnellement, car c'est moi qui écris ces lignes, mais grâce à d'autres, car cette volonté de changement a été co-construite.

Dès lors, j'ai entamé une formation doctorale dans le but, au départ, d'une reconversion professionnelle dans le milieu du conseil, mais bien que la question fût claire il y a trois ans, aujourd'hui elle l'est moins... l'enseignement et la recherche j'y ai pris goût !

Comparée à d'autres voies, la formation doctorale offre incontestablement une vraie plus-value. Les raisons qui m'ont motivé à me lancer dans une formation de ce type sont la conceptualisation, la gestion de projet, l'identification et la problématisation des questions nouvelles, l'expérimentation des méthodes pour répondre à ces problèmes, l'évaluation et la validation des idées. Mais par-dessus tout, elle est libératrice, car elle offre la possibilité de repousser son esprit et de l'emmener là où la connaissance est incertaine : un endroit entre la métaphysique et la réalité.

Dès lors, une telle décision ne se fait pas sur un coup de tête, mais elle a été bien réfléchie : c'est en tant que personne mature, intègre et intellectuellement posée que s'est opéré ce choix. Cependant, il ne s'est pas fait simplement : cette thèse est entièrement financée avec mon épargne, accumulée au cours de ma vie professionnelle. Je me suis toutefois inscrit à cette formation conscient qu'en allant suivre des études à Paris, les coûts de formation allaient inexorablement être élevés.

Mais après une multitude de recherches et de réflexions sur les différentes écoles doctorales, seul le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) et plus exactement le Laboratoire d'Innovation, de Prospective stratégique et d'Organisation (LIPSOR) — qui s'est transformé en Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (LIRSA) — s'est avéré offrir la liberté académique (esprits critiques) chère à ma conscience. Par ailleurs, les axes de recherches proposés par le CNAM/LIPSOR à cette époque, additionnés à l'ouverture culturelle du laboratoire, ont trouvé leur raison d'être dans ma démarche et dans le choix de mon sujet de recherche. Ainsi, tout compte fait, j'étais prêt à faire de lourds sacrifices pour arriver à mon but.

Puis, entre nuits blanches, réflexions, montages et démontages de concepts, entre lectures et relectures, mes trois dernières années ont été, en réalité, un condensé de la vie : mélancolique et heureuse, désespérée et plein d'espoir, libre et contrainte, etc. J'ai appris plus que ce que j'en espérais, mais j'ai appris à chercher ce que je ne cherchais pas.

Comme ma vie, ma thèse a évolué, et cette évolution, comme ma vie, ne s'est pas faite seule mais grâce à l'imbrication entre les contacts, les lieux d'observation, les échanges, les discussions, les lectures et les conférences. Mais au-delà de tout cela, ce sont des femmes et des hommes qui ont tous participé à la thèse comme le montrent mes remerciements. C'est à toutes ces personnes que je dois mes souffrances joyeuses et mes tristesses plaisantes. Ce sont les rencontres durant ces trois années d'apprentissage à la recherche qui m'ont offert l'impossibilité de regretter, car en dehors du titre ou du statut de jeune chercheur, c'est l'expérience de vie qui m'a conduit à présenter cette thèse.

Ainsi, comme je l'ai souligné précédemment, cette thèse a transmué : que de changements et que d'évolutions en si peu d'années. Je suis parti chercher un objet et je suis revenu avec un autre plus théorique et plus conceptuel, mais c'est sûrement l'essence même de la recherche : partir découvrir l'inconnu ou le peu connu comme forme inhérente à la recherche. Mais c'est aussi la compréhension des paroles d'un professeur qui, lors des séances du laboratoire, répétait sans cesse : « si vous avez une réponse à une question, si vous savez déjà comment démontrer un sujet sans avoir passé du temps à le rechercher, alors ne faites pas une thèse, mais écrivez un livre ou un essai. »

Pour illustrer ces propos, rien de plus marquant que le titre. Il est passé des « liens génériques transversaux de coopérations inter-filiales : comprendre le processus de coopération/négociation décentralisé lors de l’approbation puis l’application des décisions stratégiques — la “révolte” des filiales » à « la structure de la réalité sociale abstraite inhérente aux sociétés prescrites : la quiddité des liens et des structures de coopérations intra-organisationnels issus de l’activité réelle, dans le cas du processus de co-construction de sens découlant des décisions stratégiques — de la résistance à la “révolte” des organisations ».

En partant d’une base réflexive gestionnaire, rien ne me faisait pressentir que j’allais me retrouver à lire de la philosophie sociale et à devoir comprendre et intérioriser des notions ontologiques. C’est une construction d’éléments qui ont contribué à renforcer mes pensées et mes convictions. C’est un liage de toute une réflexion qui m’a fait réaliser ô combien l’homme est aussi un être qui vit dans une structure : celle du temps irrattrapable et celle de la vie et de la mort, ainsi que celle des objets et de la nature. Mais aussi un être qui crée et recrée : les structures physiques, artistiques, intellectuelles, abstraites, etc., participent toutes, en fin de compte, à sa vie en société. C’est un structurant structuré.

En d’autres termes, cette thèse cherchait à comprendre les liens entre deux organisations, mais très vite la réalité ontologique ne pouvait être ignorée, car, avant de pouvoir regarder une société discuter avec une autre, il faut comprendre ce qu’est une société dans son essence. Bien sûr, comme certains me l’ont fait remarquer, il aurait été plus simple de postuler une forme d’holisme et ainsi poser une intentionnalité collective comme supérieure et dominante, mais en réalité cela me dérangeait, simplement parce que je n’étais pas suffisamment sûr que l’holisme soit un concept viable. J’ai donc cherché une réponse à cette question dans la littérature de la philosophie du concret et sociale, ce qui m’a conduit, après une remise en cause de certains concepts (Sealre, Tumela et Bartman) *in fine* vers l’intentionnalisme de Gilbert.

Puis, ayant trouvé une réponse, cette essence a pointé une réalité dérangeante pour beaucoup : celle du structuralisme, dans la mesure où l’individu passe d’une forme singulière à une forme collective et complémentaire en plaçant sa volonté dans ce dernier et se retrouvant à un moment ou à un autre dans le devoir d’accomplir un but qui n’est pas automatiquement le sien. Néanmoins, comme avec la question holistique, je n’ai pas voulu prendre le chemin court et facile, mais j’ai voulu savoir comment l’homme vivant et participant dans une intentionnalité collective contribuait à la construction de sa structure. Ce qui m’a conduit à une relecture des ouvrages de Bourdieu, Giddens, Boudon, Crozier, mais aussi de Weick.

En définitive, pour comprendre l’interaction entre organisation ou société, je suis passé à la conceptualisation d’une Entité X : structure ontologique basée sur une réalité sociale abstraite (qui n’existe que dans les têtes des individus) et qui participe par elle-même et par ses liens à la vie organisationnelle, ou plus simplement à la vie d’une société prescrite (qui existe sur le papier en-dehors des têtes). Par les lectures et les ouvrages de référence, j’ai réussi à conceptualiser un modèle générique qui explique l’Entité X dans sa quiddité (ce qui fait qu’une chose [l’Entité X] est ce qu’elle est — souhaite relever le caractère d’origine et d’essence). Ainsi, l’explication de cette dernière sera développée finement tout au long de ce travail et ce dernier fournira les éléments quidditatifs de sa réalité.

Par ailleurs, cette réflexion théorique exploratoire a été testée dans la réalité observable du monde vivant des hommes, afin de dépasser la simple conceptualisation théorique, mais aussi de donner des lettres de noblesse à cette théorie. Toutefois, il n'a pas été évident de trouver, dans cette période de crise, un mandataire et un lieu d'observation qui acceptent les contraintes du travail académique et qui répondent aux critères d'études. Il m'a fallu batailler, mais également être fin et astucieux. C'est sans le cacher que j'ai pris, devant les événements, la décision d'effectuer les observations « à couvert ». Toutefois, cette approche a été réfléchie éthiquement et moralement. Elle a fait l'objet de réflexions et de discussions.

Notons encore que cette thèse en sciences de gestion est fortement liée à la sociologie, car elle dépasse l'étude de l'organisation en général<sup>2</sup> (ou de l'entreprise en particulier). En effet, les phénomènes sociaux (décomposés en deux grands ordres [Mauss & Fauconnet, 1901] : (1) en groupes et en structures ; (2) et en faits sociaux qui se passent dans ces groupes et ces structures) constituent également l'objet de cette thèse.

Ainsi, cette thèse porte son regard à la fois sur la caractérisation du regard de la gestion sur les organisations en tant que science appliquée ayant des dimensions caractéristiques morales et politiques (*cf.* définition *infra* dans l'introduction), mais aussi en tant que science fondamentale, qui visent prioritairement l'acquisition de connaissances nouvelles abstraites, sur la question de savoir si parmi les « agrégats d'êtres humains » qui composent les organisations (prescrites), les faits sociaux qui se déroulent au sein des groupes et des structures manifestent l'expression de l'existence, au-delà de la nature des individus qui les composent, de la nature du groupe en tant que groupe. En effet, la question des attributs généraux des organisations sociales à caractéristiques prescrites est au cœur de cette thèse : y a-t-il une vie de l'organisation (*cf. infra* société prescrite), qui serait distincte de celle que mènent les individus-membres de l'organisation, voire distincte de celle que ces derniers mèneraient s'ils vivaient de manière isolée.

C'est, dès lors, à la suite de multiples périples et de rencontres que je suis en mesure de présenter cette thèse, mais aussi de garder à l'esprit que rien n'est figé et que tout se construit. En tant que constructiviste radical, je ne peux qu'admettre cet état de fait et accepter les critiques nécessaires à faire évoluer le tout.

En conclusion, cette thèse est un peu comme un résumé de mon parcours de vie. En effet, je me retrouve : (1) dans cette thèse qui cherche à montrer le caractère constructiviste-structuraliste (on est structuré, pour mieux structurer l'avenir) ; (2) dans le fait de dire que la structure est limitée dans le temps, il ne sert à rien de faire trop de plans. Somme toute, cet apprentissage à la recherche c'est une école de la vie : « chercher n'est pas une chose et trouver une autre, mais le gain de la recherche, c'est la recherche [de la vie elle] même » (de Nysse, 1996, p. 5).

---

<sup>2</sup> Nous reviendrons sur la définition de cet objet dans l'introduction.

# RÉSUMÉ

---

Partant de l'idée que des filiales d'une entreprise sont en mesure de remettre en cause les décisions de la direction générale (maison-mère), l'approche holistique développée dans ce travail part du principe qu'une organisation peut être un « être », laissant entendre ainsi que les informations dont elle dispose seraient extérieures aux individus qui la composent. Ce qui conduit à s'interroger s'il est concevable d'ignorer l'individu dans une telle relation de domination. Cette thèse propose justement un modèle autour de résultats qui montrent la difficile exclusion de l'individu dans un contexte méta-organisationnel (dans lequel les membres seraient des organisations et non des individus). Dans cette veine, ce sont les dynamiques humaines de l'organisation qui sont au cœur de ce travail : il existe par et au travers de l'individu une dynamique issue de l'activité réelle qui permet de faire vivre l'organisation par elle-même, mais également qui permet au prescrit de cette dernière d'évoluer. Bien que les résultats obtenus montrent que l'organisation n'est pas un objet mort et sans force et qu'elle a bien la possibilité de vivre par elle-même, ce sont les individus qui — par leurs engagements conditionnels — permettent cette existence propre de l'organisation comme structure intra-consciente qui impose des droits et des obligations. Dans cette perspective, le modèle proposé vise à dessiner les structures de la réalité sociale abstraite (dénommé dans la recherche menée, l'Entité X) en montrant les forces et les contraintes organisationnelles qui pèsent sur les individus-membres, tout en relevant les capacités humaines à sortir des structures prescrites par la co-construction de liens et de structures transversales de coopérations issus de l'activité réelle.

## MOTS-CLÉS

Co-construction de sens	L'invariance et le système
Décision stratégique	Jeux de pouvoir / Structure de jeux
Échanges transversaux méta	Légitimation inter-groupe / entité
<i>Enaction</i>	Management International
« Entité X »	Méta-organisation
Formes de régulation <i>méta</i>	Ordre global
Gouvernance	Ordre social
Holisme	<i>Organizing / Changing</i>
<i>Individualbased organizations</i>	Plus structurel qu'organisationnel
Intentionnalisme	Phénomènes sociaux / Faits sociaux
Intentionnalité collective	Réalité sociale humaine
Intra-conscience	Résistance / Révolte
Inter-subjectif	Socio-pouvoir
Individu vs organisation	Sujet pluriel
Individualisme	Violence symbolique

---

# ABSTRACT

---

**THE STRUCTURE OF ABSTRACT SOCIAL REALITY INHERENT TO PRESCRIBED SOCIETIES:  
THE QUIDDITY OF INTRAORGANIZATIONAL COOPERATION LINKS AND STRUCTURES RESULTING FROM THE ACTUAL  
ACTIVITY, IN THE CASE OF THE SENSEMAKING PROCESS DERIVING FROM STRATEGIC DECISIONS**

*FROM THE RESISTANCE TO THE "REVOLT" OF ORGANIZATIONS*

Based on the idea that the subsidiaries of a company are able to call into question the decisions of senior management (the parent company), the holistic approach developed in this study assumes that an organization can be a "being", implying thereby that the information in its possession is external to the individuals who compose it. This raises the question of whether it is conceivable to ignore the individual in such a relationship of domination. This thesis proposes a model based on the results which show the difficult exclusion of the individual in a meta-organizational context (in which members would be organizations and not individuals). Along these same lines, the organization's human dynamics are at the heart of this research: there exists by and through the individual a dynamic resulting from actual activity that allows the organization to live by itself, while also allowing prescribe to evolve. Although the results show that the organization is not a dead and strengthless object, and it has the opportunity to live by itself, it is the individuals who —through their conditional commitments— allow the separate existence of an organizational structure's intra-consciousness, which imposes rights and obligations. In this perspective, the proposed model aims to draw the structures of abstract social reality (referred as Entity X in this study) by showing the strengths and organizational constraints that weigh on individual members, while raising the human capacity to emerge from the structures prescribed by the sensemaking of links and transversal structures for cooperation that originate from the actual activity.

## KEYWORDS

Collective intentionality	The invariance and the system
Enaction	Meta-organization
"Entity X"	Forms of Meta regulations
Global order	More structural than organizational
Governance	Organizing/Changing
Holism	Plural subject
Human social reality	Power games/Game structures
Individual vs organization	Resistance/Revolt
Individualbased organizations	Sensemaking
Individualism	Social order
Intentionalism	Social phenomenon / Social Facts
Intra- conscience	Social power
Inter-group/entity legitimation	Strategic decision
Inter-subjective	Symbolic violence
International Management	Transversal Meta exchanges



# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE AU CADRE CONCEPTUEL : UNE DEMARCHE EXPLORATOIRE</b>	
<b>THEORIQUE A VISEE ONTOLOGIQUE .....</b>	<b>36</b>
<b>CHAPITRE 1 L'ORGANISATION VIT PAR ELLE-MEME : DE L'INDIVIDU A LA NORMALISATION DE</b>	
<b>L'INTENTIONNALITE COLLECTIVE .....</b>	<b>37</b>
1.1 L'ontologie sociale : la structure de la réalité sociale .....	40
1.2 L'intentionnalité et le sujet pluriel : une autre approche .....	42
1.3 La réalité sociale : les relations organisationnelles fondamentales qui animent les comportements	
individuels .....	60
1.4 Rendre compte de la normalisation de l'intention collective .....	76
1.5 La séparation entre individu-membre et organisation : de sa création à sa persistance .....	85
<b>CHAPITRE 2 LA « PHYSIOLOGIE » DE L'ORGANISATION : SELON L'IDEE SOCIO-ONTOLOGIQUE .....</b>	<b>89</b>
2.1 Un état des lieux des individus .....	90
2.2 La « révolte » face au sujet pluriel .....	109
2.3 En résumé, la « révolte » est une nécessité aux développements organisationnels.....	125
<b>CHAPITRE 3 LE SYSTEME, SON INTENTIONNALITE COLLECTIVE ET SES SOUS-INTENTIONNALITES : STRUCTURE</b>	
<b>HETEROGENE BASE DU PRE-MODELE .....</b>	<b>127</b>
3.1 Les systèmes et les individus : les meilleurs ennemis .....	128
3.2 L'organigramme vs l'Entité X (le prescrit vs le réel) .....	131
3.3 La première conclusion (pré-modèle) : la révolte de l'Entité X .....	145
<b>PARTIE 2 DE L'EMPIRISME A L'ANALYSE DU PRE-MODELE : UNE DEMARCHE EXPLORATOIRE THEORIQUE EN</b>	
<b>DEVENIR HYBRIDE .....</b>	<b>151</b>
<b>CHAPITRE 4 LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DES CAS PRELIMINAIRES [MICRO/MACRO] .....</b>	<b>153</b>
4.1 Le cadre épistémologique .....	154
4.2 La méthodologie de recherche : l'aspect théorique .....	160
4.3 La méthodologie de recherche : l'aspect concret .....	171
<b>CHAPITRE 5 LA DECISION STRATEGIQUE: LE DECLENCHEUR DE L'ACTION OBSERVABLE (L'INTRIGUE).....</b>	<b>180</b>
5.1 Un entendement face à la décision .....	180
5.2 La grande décision .....	186
5.3 En résumé .....	195
<b>CHAPITRE 6 LES INDIVIDUS ET LEUR(S) INTENTIONNALITE(S) [CAS MICRO] .....</b>	<b>196</b>
6.1 Le CAS micro (l'individu-membre face à l'Entité X).....	196
6.2 Les biais reconnus et rencontrés .....	219
<b>CHAPITRE 7 LES ENTITES X ET LEURS LIENS TRANSVERSAUX INTER-FILIALES [CAS MACRO].....</b>	<b>221</b>
7.1 Le CAS macro (phénomènes organisationnels).....	221
7.2 Les biais reconnus et rencontrés .....	242
<b>PARTIE 3 DE L'ANALYSE A LA CONCLUSION : LES LIENS DE COOPERATIONS « CACHES » VIA L'ENTITE X ....</b>	<b>243</b>
<b>CHAPITRE 8 ANALYSE DES CAS ET APPORT AU PRE-MODELE .....</b>	<b>245</b>
8.1 L'analyse du « lampadaire » au travers des deux cas .....	245
8.2 L'analyse du « coup de projecteur » au travers des deux cas.....	263

8.3	L'analyse de l'intrigue du cas micro : l'Entité X et l'individu-membre .....	289
8.4	L'analyse de l'intrigue du cas macro : une Entité X vs un invariant et son Entité X .....	300
8.5	Les premières réponses aux questions de recherches.....	310
<b>CHAPITRE 9</b>	<b>LA DISCUSSION : LIENS GENERIQUES TRANSVERSAUX DE COOPERATIONS .....</b>	<b>317</b>
9.1	Les fondements des méta-organisations .....	318
9.2	La généralisation analytique : l'Entité X de son existence à sa « révolte » [du micro au méta] .....	335
<b>CHAPITRE 10</b>	<b>CONCLUSION GENERALE : L'« ENTITE X » VECTEUR DES LIENS REELS .....</b>	<b>365</b>
10.1	L'objet de recherche .....	366
10.2	Les contributions.....	381
<b>CHAPITRE 11</b>	<b>DES LIMITES : OUI ; MAIS UNE FIN : NON !.....</b>	<b>390</b>
11.1	Les limites théoriques .....	390
11.2	Les limites méthodologiques .....	395
11.3	Les limites managériales .....	400
11.4	Les perspectives de la recherche : un travail sans fin... ..	403





# INTRODUCTION<sup>3</sup>

---

**« Les Polonais seraient toujours tentés de se révolter, non par un esprit révolutionnaire, mais parce qu'il est dans la nature humaine qu'une nation veuille conserver son nom et refuse de perdre son indépendance. »**

François-René de Chateaubriand, *Mémoires d'Outre-Tombe*, 1848, p. 161.

Bien que nous ayons cherché à rester sur l'idée de départ de la recherche, cette dernière nous a conduit, à travers l'approfondissement de la littérature, à une réponse qui permet un élargissement de la genèse initiale. Bien que nous y revenions plus bas, il faut savoir que la thèse a été basée sur un mode exploratoire théorique et empirique, cas d'une démarche hybride. Ainsi, ce que nous avons élaboré durant notre projet de recherche s'est transformé en une conceptualisation plus théorique et surtout plus ontologique, sans pour autant nous faire oublier notre sujet de base. Dès lors, nous allons exposer ci-dessous les raisons de cette bifurcation. Par ailleurs, cette explication nous permettra de développer plus en détail notre problématique.

Pour le faire, nous allons tout d'abord reprendre la genèse de notre projet de thèse. Puis, nous développerons trois points : (1) comment, de cette problématique, nous avons décidé de traiter son étude par l'ontologie sociale ; (2) ce que nous avons recherché au travers de l'ontologie sociale ; et (3) nous aborderons l'importance de l'action et des liens transversaux dans l'étude des organisations. Ces trois premiers points seront complétés par un quatrième relatif à une question soulevée par le dernier point : sans structure, il n'y aurait pas d'organisation (*cf. infra* Bourdieu, 1987). Ce point sera traité, dans la mesure où le structuralisme, par définition, *va a priori* contre le constructivisme (notre paradigme épistémologique), et parce que l'intentionnalité collective (source de l'ontologie sociale) est *a priori* une forme de structuralisme. Par ailleurs, au-delà de ces deux mesures, une autre contribution nous suivra tout au long de la thèse : savoir si l'individu évoluant dans une structure participe au processus de structuration et s'il peut s'en défaire également. Cela nous conduira à un premier constat important : la « révolte » dans une perspective calme. En effet, s'il y a reformulation du prescrit et donc des structures, il y a turbulence (*cf. Ansoff, Eppink & Gomer, 1979*) le temps que le sens se co-construise – comme le montre notre point précédent sur le constructivisme-structuralisme. Ainsi, dans un cas extrême, lorsque les co-constructions de sens à l'intérieur d'une même structure prescrite sont inflexibles, il y aura des résistances qui pourront conduire à une révolte. Ces révoltes, comme nous le verrons, sont déclenchées et « entretenues » par des structures abstraites de la réalité sociale.

---

<sup>3</sup> L'entier de la thèse, à l'exception des remerciements, a été écrit au « nous de modestie », par esprit de généralisation et pour gommer le côté trop individualiste du *je*. Toutefois, veuillez noter la particularité de l'accord sylleptique du « nous de modestie » qui est au singulier (le non-accord n'est pas signe de faute syntaxique).

Nous continuerons en arrivant au cœur de cette introduction : le sujet, l'objet, les questions de recherche et bien sûr la thèse. Il sera ici question de centrer cette dernière et de définir la structure générale des étapes de démonstration, mais aussi l'aspect final de démonstration de la thèse : un modèle basé sur une analyse générique ayant pour forme la formulation d'une théorie générale. Cela nous amènera directement aux contributions académiques et managériales de la thèse. Puis, nous aborderons la démarche méthodologique choisie : une démarche théorique exploratoire et empirique exploratoire à portée hybride, dans une construction abductive. Nous profiterons de cette section pour souligner l'importance de l'action et de son déclencheur nécessaire à l'observation empirique de la problématique. En effet, nous montrerons en quoi la décision stratégique sera utile à nos observations. Toutefois, nous notons que la décision stratégique est un choix parmi d'autres pour débiter une observation. En effet, nous avons besoin d'un déclencheur pour connaître la structure, pour lui donner du relief afin de pouvoir dégager des phénomènes sociaux. Cependant, lors de l'établissement du modèle, nous avons mis de côté l'aspect structurel afin de permettre une application généralisée de notre cas.

Pour finir, nous présenterons l'organisation de notre thèse chapitre par chapitre afin d'offrir un aperçu des éléments qui vont être mis en évidence et les éléments importants qui y seront développés.

## i. LA GENÈSE DE NOTRE THÈSE

Nos années d'expériences professionnelles en tant que cadre nous ont permis d'observer une remise en cause systématique des décisions stratégiques par divers acteurs (toutes catégories confondues). Néanmoins, il est à préciser que cette réflexion s'articule différemment en fonction du niveau hiérarchique. En effet, pour faire simple, notre observation personnelle nous a conduit à percevoir deux grands types de remise en cause : une proche du pouvoir politique et une autre proche du niveau opérationnel.

En se rapprochant des fonctions politiques (dirigeantes), cette mise en doute des décisions se fait par une utilisation des zones d'incertitude basées sur « des faits » argumentés dans le but de légitimer les propos. Ce qui s'explique par le fait que les acteurs ont la possibilité de construire une argumentation solide au vu de leur plus grande proximité du stratégique et au vu de la grande quantité d'informations en leur possession. Autrement dit, les critiques font appel à la rationalité de substance (Mannheim, 1998) : ces décisions se basent sur des jugements<sup>4</sup> et sur l'intuition des décideurs. Elles sont fondées sur les capacités de discernement et l'expérience des dirigeants. En revanche, au niveau opérationnel, cette mise en cause est menée généralement par des *leaders* locaux. Ces derniers utilisent également, mais différemment, les zones d'incertitude : vu leurs positions relativement éloignées de la stratégie, ils ont tendance à présenter « des faits » selon des interprétations personnelles qui sont basées sur des *a priori* divers (cf. Crozier & Friedberg, 1977/1992) et qui sont parfois argumentées de « préjugés forts » dont le discours relève plus d'une réalité fonctionnelle (Mannheim, 1998) issue de la rationalité des moyens (ce qui est lié aux moyens donnés pour atteindre les buts fixés). Par ailleurs, nous avons constaté que la différence de rationalité actionne des intérêts différents, mais qui tous deux feront l'objet d'un processus d'influence et d'identification : l'individu sur le groupe, le groupe sur l'individu (Hogg & Tindale, 2002 ; van Knippenberg & Hogg, 2004 ; Hogg & al., 2006), mais également les groupes entre groupes (Hogg & Abrams, 2001). Cette différence de vision et

---

<sup>4</sup> Mannheim (1998) se base sur la notion de jugement de Simon (1945/1983) qui fait référence aux valeurs, à l'éducation et à la socialisation du décideur.

l'articulation des systèmes entraîneront obligatoirement une légitimité professionnelle et hiérarchique au sein de l'organisation. En effet, ce n'est pas parce que les dirigeants ont l'autorité (légale, institutionnelle et légitime ; droit à influencer) qu'ils auront le pouvoir (capacité à influencer) de faire valider leurs choix par l'organisation.

Ainsi, nos constatations nous ont conduit à interroger la littérature sur le phénomène de l'acceptation et de la régulation au niveau micro (les individus au niveau groupal) et macro (les groupes au niveau organisationnel). C'est bien là que se trouve le point de départ de notre réflexion sur le méta. La réponse apportée, comme celle de la théorie de l'acteur stratégique (Crozier & Friedberg, 1977/1992), est insuffisante pour expliquer ce phénomène au niveau méta. En effet, les théories parlent d'acteurs intervenant intentionnellement dans un système local (un groupe, une organisation) qui doivent et peuvent s'ajuster à des contingences et des changements de natures diverses. Mais elles ne parlent pas de la nature des construits transversaux de pouvoir inter-organisations ou inter-systèmes organisationnels. En d'autres termes, les théories n'expliquent pas comment une structure sociale, telle qu'une filiale d'une entreprise de grande taille, peut intervenir intentionnellement dans un système supérieur. De plus, ces théories n'abordent pas les conséquences dans l'acceptation ou la réfutation d'une décision stratégique par des organisations. Subséquemment, le fait que la littérature ne considère pas les filiales comme « membres » uniques de contestations, sans pour autant nous expliquer explicitement pourquoi et comment les filiales (organisations à part entière) contestent les décisions stratégiques, nous a poussé à nous poser la question : peut-on étudier le méta sans le micro ? De plus, le fait que la littérature n'aborde pas clairement les conséquences dans l'acceptation ou la réfutation d'une décision souligne, selon Bruno (1997), un manque. En effet, ce dernier fait état, comme nous, d'insuffisances dans la littérature, en soulignant que peu de personnes ont étudié la mise en œuvre et les effets qui succèdent aux processus décisionnels.

De plus, cette problématique méta s'inscrit dans les réflexions qui portent sur la gestion relative à la globalisation. En effet, la globalisation des marchés ne doit-elle pas s'inscrire dans une réflexion sur la gestion des organisations au niveau méta ? Comment penser la globalisation et les individus — deux concepts qui, *a priori*, s'opposent et qui pourtant cherchent à se rapprocher ? La globalisation financière, la gouvernance mondiale cherchent *in fine* à faire face aux interdépendances – au niveau mondial – entre les sociétés humaines et entre les individus. Gérer les organisations à l'échelle méta, et plus largement les sociétés prescrites<sup>5</sup>, cherche à définir la construction de régulation qui fait de plus en plus abstraction de l'individu dans le but d'imposer une intentionnalité collective mondiale et de la réguler par une gouvernance du même nom. En d'autres termes, gérer des organisations au niveau méta n'est-ce pas oublier les particularismes humains et locaux ? Ou comment un individu ou un groupe d'individus imposent la vision du « bien » et attendent que l'ensemble suive cette pensée ? Peut-on tout simplement éviter le conflit entre besoins globaux et besoins locaux ? Ainsi, le questionnement de base est celui de savoir quelle est la logique de la dispute<sup>6</sup> au niveau méta.

---

<sup>5</sup> Nous reviendrons sur ce terme plus bas.

<sup>6</sup> Ne sous-entend pas seulement le conflit, mais également les échanges d'opinions, d'idées sur un point important. Il faut le comprendre dans son sens « vieux ».

Toutefois, l'expression de nos observations professionnelles n'est en fait qu'une représentation élaborée à partir de notre expérience humaine, dont nous n'avons aucune possibilité de connaître le degré de similarité avec le réel. Autrement dit, elles ne reflètent pas une réalité ontologique « objective ». Dès lors, nous nous devons d'argumenter cette introduction par des connaissances issues de la littérature et démontrées sur le sujet avant de pouvoir présenter l'énonciation de la présente thèse.

## ii. LE PRÉSUPPOSÉ D'UN « RÉEL » : JUSTIFICATION DES CHOIX DE LITTÉRATURES

Cette deuxième partie va chercher à mettre en lumière divers aspects théoriques, au nombre de trois, sur lesquels nous avons prêté attention durant l'élaboration de notre thèse et qui nous ont conduit vers l'ontologie sociale comme approche possible de l'étude de notre problématique évoquée ci-dessus. En d'autres termes, le but de cette section de l'introduction consiste à mettre en avant un certain nombre d'arguments théoriques, de concepts, etc., qui présupposent d'un réel de nos observations professionnelles, afin de mettre en avant les champs de recherches théoriques qui devront être travaillés et étudiés dans la première partie de cette thèse, c'est-à-dire la revue de la littérature, afin de mettre en place le cadre théorique utile et nécessaire au travail empirique. Ainsi, cette section se composera de quatre points qui touchent notre sujet de thèse et qui doivent être pris en considération. Nous n'allons pas chercher ici à les ajuster ou à les lier finement entre eux, car cela se fera dans la revue de la littérature. En revanche, nous allons montrer en quoi ces trois notions montrent les contours d'un réel de nos expériences humaines.

Nous avons décidé de commencer cette introduction en posant la question de l'approche à choisir pour étudier les structures complexes, dans la mesure où les organisations méta sont composées d'organisations-membres – comme les nomment Göran & Brunsson (2008) dans leur recherche sur les méta-organisations – ce qui ne facilite pas leurs approches vu que nous n'avons jamais serré la main à une organisation. À ce moment-là, nous avons estimé que la redondance est une des possibilités de l'étude des structures complexes (Simon, 1974/2004). Ainsi, nous avons, dans un deuxième point, réfléchi sur la redondance de la méta-organisation ; ce qui nous a conduit très vite à l'intentionnalité collective. En effet, une organisation comme une méta-organisation est une société *lato sensu*, car c'est à la fois une structure sociale et un système social – comme nous le verrons ci-après. En comprenant ce qu'est la société dans son essence, nous essayerons de nous saisir également de ce que sont les organisations ou les méta-organisations dans leur essence. Dès lors, pour concevoir celle-ci nous devons aller chercher une réponse dans l'ontologie sociale et pointer ce qu'est la réalité sociale. Une conséquence de cette approche est que la thèse devra commencer par l'explication de cette ontologie, car l'ensemble de la démonstration reposera sur cette redondance. Toutefois, un autre point important viendra inévitablement et devra, dès lors, être traité à la suite du problème ontologique : celui du cas d'observation. En effet, bien qu'en possession d'une redondance et d'un point de départ, il nous faut savoir où et par quoi l'observer. Ainsi, nous avons décidé de le faire par la co-construction de sens. En d'autres termes, en nous intéressant aux méta-organisations et plus particulièrement aux organisations-membres, nous avons pointé que les turbulences (cf. Ansoff, Eppink & Gomer, 1979) au sein de ces structures sociales devront passer par l'action et les phénomènes *d'organizing* et de *sensemaking*. Enfin, notre réflexion empirique se caractérise par « l'action » de l'organisation (Weick,

1979). Cela nous conduit au principe que l'organisation formelle et les liens de communication « inofficiels » (Simon, 1974/2004) sont primordiaux à la vie organisationnelle, et que l'étude d'une organisation passe par l'action réelle dans une structure prescrite.

### RÉFLÉCHIR SUR LES STRUCTURES COMPLEXES : SAVOIR LES ÉTUDIER

En cherchant à comprendre une organisation dans son dialogue avec une autre, nous avons dû nous poser la question de son étude. En d'autres termes, comment étudier une organisation en interaction avec une autre sans pouvoir lui parler et sans pouvoir l'observer partout en même temps : comment étudier un système complexe et une interaction organisationnelle ?

Simon (1974/2004, p. 356-357) nous permet *a priori* de répondre à cette question. L'auteur relève que la description de la complexité d'un système peut être décomposable par arborescence. Autrement dit, « pour étudier l'interaction de deux grandes molécules, nous n'avons pas besoin de considérer en détail les interactions des noyaux des atomes de l'une des molécules avec les noyaux des atomes de l'autre. Pour étudier les interactions de deux nations, nous n'avons pas besoin d'étudier en détail les interactions de chaque citoyen de la première avec chaque citoyen de la seconde. » En effet, selon Simon (1974/2004, p. 358), « il n'y a pas de loi de conservation imposant que la description soit aussi embarrassante que l'objet décrit. » De plus, Simon relève que la plupart des structures complexes existant dans le monde sont extrêmement redondantes ; ainsi, nous pouvons *a priori* utiliser cette redondance pour simplifier leur description. Mais, pour l'utiliser et donc pour réussir la simplification, nous devons découvrir la bonne représentation. Ainsi, l'idée consiste à substituer « une description de processus<sup>7</sup> à une description d'état<sup>8</sup> ». En d'autres termes, la préoccupation sera de comprendre l'enchevêtrement de multiples projets humains évolutifs. La distinction entre le monde perçu et le monde actionné définit la condition fondamentale, selon Simon, de survie des organismes adaptatifs. Cette condition de survie peut être reliée à la notion de communication de Weick (1979). En effet, pour qu'il puisse exister une distinction, un transfert des descriptions d'état aux descriptions de processus, il faut bien que les individus communiquent, verbalement ou non, au sein d'une même réalité complexe.

La conséquence de ce qui précède est que l'explication qui cherche à comprendre comment une organisation communique avec une autre et comment elle arrive à s'organiser dans le cas d'une remise en cause des décisions stratégiques passera par une généralisation des interactions sous la forme de processus. Ainsi, nous envisagerons ces derniers, non selon la perspective de leurs environnements, mais dans leurs interactions. Nous les examinerons donc comme faisant partie d'une action collective. Dans cette veine, cela nous poussera directement à la compréhension de l'intentionnalité collective. Aussi, sans dévoiler notre recherche théorique, l'étude du méta sans la prise en compte du micro ne serait *a priori* possible que si nous étions en mesure de comprendre ce qui se cache sous l'action et l'intentionnalité collective. Fort de ce constat, il nous est possible, en nous appuyant *a priori* sur la théorie des systèmes complexes, de comprendre le fonctionnement dynamique interne d'une entreprise évoluant sur plusieurs sites par le biais de son action collective. Autrement dit, la redondance des deux systèmes sociaux en dialogue, soit par exemple deux

---

<sup>7</sup> Les descriptions de processus caractérisent le monde dans lequel nous agissons. Elles nous donnent les moyens pour produire ou pour engendrer des objets ayant des caractéristiques désirées (Simon, 1974/2004).

<sup>8</sup> Les descriptions d'état caractérisent le monde tel que nous le percevons. Elles nous donnent un critère pour identifier les objets en modélisant les objets eux-mêmes (Simon, 1974/2004).



« filiales » dans un processus d'approbation ou de réfutation des décisions stratégiques, serait l'action collective. Ce qui voudrait dire qu'indépendamment de savoir et de connaître le type de l'organisation (industrie, service, public, privé, etc.) ou ses contingences économiques et sociales relatives à son marché, nous serions en mesure de montrer cette dynamique par le biais de l'action collective. Toutefois, cette remarque nous pousse à nous interroger sur le micro et plus particulièrement sur l'individu dans le cadre d'une intentionnalité collective (source de l'action collective), car bien que l'action collective nous permette d'étudier une organisation sans le micro, elle ne stipule pas la place de l'individu, et surtout pas comment s'en séparer le cas échéant. Ainsi, la question ontologique apparaît naturellement : l'organisation-membre, telle qu'une filiale, peut-elle être dépourvue des individus, si oui comment et si non comment considérer l'organisation-membre dans un contexte méta ?

### POURQUOI AVOIR CHOISI UNE APPROCHE ONTOLOGIQUE

Comme nous l'avons souligné dans la « genèse », et dans les deux premiers points ci-dessous, l'idée de base est de voir si, au niveau des filiales d'une entreprise de grande taille, nous sommes en mesure de retrouver une forme d'échanges transversaux (régulation, convention) ou de jeux de pouvoir qui, nous le savons, existent au niveau local (individuel ou groupal), mais dont nous ignorons leur conception au niveau méta dans le cas où nous parlerions d'organisation-membre — comme le nomment Göran & Brunsson (2008) dans leur recherche sur les méta-organisations. Dès lors, si on part de l'optique qu'une filiale peut être un membre à part entière (une organisation-membre), cette idée repose tout d'abord sur la notion de société, dans la mesure où une organisation (une filiale, un groupe ou une multinationale) est à la fois une structure sociale<sup>9</sup> et un système social<sup>10</sup> : une société prescrite. Deuxièmement, comme souligné ci-dessus, la redondance passe par l'action collective et plus particulièrement l'intentionnalité collective. Ainsi, pour mieux comprendre la redondance de l'action collective, nous pouvons généraliser le terme. Par ailleurs, cela nous permet du même coup d'ouvrir notre revue de littérature à d'autres champs de recherche plus ontologiques, comme la philosophie sociale ou l'ontologie sociale. En conséquence, plusieurs questions se posent : la société peut-elle vivre par elle-même ? Comment ? Les individus peuvent-ils être écartés ? Comment étudier le méta sans individu ? etc. Mais, finalement, la question de savoir ce qu'est une société *lato sensu* s'est rapidement imposée comme centrale, car en comprenant cela, nous comprenons plus facilement ce qu'est une société prescrite.

Tout d'abord, pourquoi poser la question avec l'adverbe latin *lato sensu* ? Simplement parce qu'une société est un regroupement social, dans le sens qu'elle ou ses membres possèdent une conscience. En d'autres termes, la société *lato sensu* fait référence à la vie des hommes en son sein : que la société soit une organisation régulée par des normes prescrites dans une optique économique<sup>11</sup>, civile<sup>12</sup>, paysanne<sup>13</sup>, froide<sup>14</sup>,

---

<sup>9</sup> Un ensemble de relations entre plusieurs entités ou faits formant une unité.

<sup>10</sup> Un ensemble dont on peut analyser le fonctionnement et éventuellement formuler des prédictions sur les états futurs du système. Il s'agit de société à inspiration mécanique, car l'existence de « lois » prescrites existe et participe à ce que les membres agissent dans une certaine direction, sans pour autant nier les « zones d'incertitude » qui laissent une marge de manœuvre à ses membres.

<sup>11</sup> Appelée aussi société du risque : c'est une forme dans laquelle les activités économiques sont dominantes. La question centrale est la répartition entre le risque et la production.

<sup>12</sup> Appelée aussi société politique : c'est une forme dans laquelle une communauté englobe d'autres plus petites. La question centrale est le bien commun.

<sup>13</sup> Appelée aussi société villageoise : c'est une forme dans laquelle il y a une homogénéité sociale et culturelle. La question centrale tourne autour de la tradition.

<sup>14</sup> C'est une forme de société qui cherche à annuler les facteurs historiques dans l'équilibre social. La question centrale passe par l'oubli du passé (cf. Lévi-Strauss, 1983).

chaude<sup>15</sup>, voire démocratique<sup>16</sup> ou despotique<sup>17</sup>; ou régulée par des normes non prescrites comme un groupe d'amis qui se rencontrent régulièrement ou une famille, reste à son essence la même chose, mais en quoi ?

Ainsi, avant de pouvoir répondre à notre « genèse », à savoir si une filière, une organisation pourrait exprimer un point de vue, une opinion, il faut comprendre comment se compose une société *lato sensu*, puis comprendre ce qui compose une organisation prescrite (qui pour rappel est l'objet d'étude des sciences de gestion, cf. *infra*). À titre d'exemple, une organisation prescrite a des particularités que la société non prescrite n'a pas. Par exemple, sur le principe de l'absolu, une société prescrite n'a pas besoin d'individus-membres pour exister dans la réalité humaine sociétale, car elle est composée de lois et de règles prescrites diverses. En effet, son inscription dans un document légal et explicite (tant qu'il est reconnu et légitime par la société) permet de la faire exister, ou du moins survivre en dehors des esprits. Cela voudrait dire qu'une société prescrite peut faire partie de la réalité, avoir une valeur de quasi « d'être », sur le papier sans que rien ne sorte ou ne rentre : c'est une boîte vide qui n'existe que virtuellement tant que des personnes n'agissent pas en tant que membres ou que personne ne participe d'une manière large à son existence. En effet, même dans le cas où un individu pointerait l'existence de la société prescrite en montrant un document légal, il ne la fait pas vivre pour autant, il ne fait que la montrer à ses locuteurs : il participe à sa prise de conscience par certains individus qui ne croyaient pas en son existence ou ne la percevaient pas.

De plus, notons que si nous nous intéressons à la société prescrite ou à l'organisation (ou l'entreprise en particulier) découlant de la société *lato sensu*, c'est qu'il s'agit de l'objet central des sciences de gestion. En effet, l'axe de gestion de notre thèse se situe dans ce que l'on appelle organisation, soit le groupement d'individus qui s'associent en vue d'un but déterminé par le prescrit et qui se trouvent ainsi liés, d'une certaine manière, par une communauté de destin. Toutefois, l'organisation ou société prescrite se caractérise par une série de propriétés (en référence aux travaux de Bialès, 2000) :

- Comme stipulé ci-dessus l'organisation est un « système social ». Il s'agit en effet d'un ensemble structuré d'éléments interdépendants.
- Toujours comme relaté *supra*, il s'agit d'une « structure sociale ». Elle doit s'assurer de la coordination et de la différenciation, ce qui conduit à la division du travail et à la spécialisation des tâches. C'est également une structure par l'imposition de règles, de contrôles, de procédures, etc. (intégration du prescrit).
- Il s'agit également d'un « système finalisé » puisque la société prescrite pointe un objectif défini au travers d'une stratégie qui va se décomposer en buts affichés. Cette expression met en évidence qu'elle est légale (institutionnelle) aux yeux de ses membres. Toutefois, la légalité ne veut pas dire automatiquement qu'elle s'inscrit dans une forme de droit juridique ou de réglementations étatiques, mais qu'elle dépasse la notion de légitimité, car en cas de non-respect du prescrit il y a possibilité de réprimande. Néanmoins, ce système, bien que finalisé, est soumis à des jeux de pouvoirs et d'interactions avec les intérêts de ses membres.
- La « cohésion sociale » entre l'espace économique de production et l'espace de gouvernance où les individus-membres sont en accord (acceptation et alignement avec les objectifs organisationnels) et en lutte (défense d'intérêts individuels, voire groupaux).

---

<sup>15</sup> C'est une forme de société qui cherche l'opposé des sociétés froides, soit intérioriser l'histoire pour dynamiser le développement (cf. Lévi-Strauss, 1973, 1983).

<sup>16</sup> C'est au sens large une société qui cherche à faire marcher l'ensemble de ses institutions sur le principe de la démocratie (cf. de Tocqueville, 1836/2010).

<sup>17</sup> C'est une forme dans laquelle les individus dans une espérance d'égalité et de bien-être matériel sont prêts à accepter de perdre leur liberté (cf. de Tocqueville, 1836/2010).

- Il s'agit également d'un « système ouvert ». Son fonctionnement est lié aux contingences qui s'appliquent dessus. Toutefois, ces contingences sont à considérer comme des déterminants spécifiques et non ontologiques.
- La « pérennité » de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs est une des propriétés de la société prescrite. Ce qui conduit cette dernière à se munir, entre autres, d'un système d'information et d'une stratégie.
- Il s'agit d'une « unité de décision élémentaire autonome », dans la mesure où son existence et son évolution s'incluent dans les sociétés humaines étatiques. Que ces organisations soient légales (institutionnelles) ou illégales (mafia, cartel, etc.), la société étatique a une influence sur leur mode de gestion de l'organisation. Toutefois, l'organisation est libre et autonome en tenant compte de certaines contraintes.
- De plus, l'organisation est un objet réel, dans la mesure où une réalité empirique est susceptible de donner lieu à des observations ou à des interventions effectives, et cela même dans le cas où elle n'existerait que sur le « papier légal » (cf. cas énoncé *supra*). En effet, l'observation empirique conduira à montrer la non-activité.

Ainsi, cette première distinction caractéristique de la société prescrite nous interroge une fois de plus sur la difficulté de concevoir une filière (société prescrite) comme pouvant argumenter contre ou pour un intérêt sans avoir au minimum un ou des individus qui le fassent pour elle de façon explicite. En effet, nous n'avons jamais « serré la main » à une organisation ou société, pourtant les individus la conçoivent dans des citations telles que « mon entreprise a décidé d'acheter l'entreprise adverse » ou « la France a gagné la coupe du monde de football en 1998 », etc.

Dans un ordre d'idées légèrement différent, une société non prescrite, non légale, non institutionnelle et non explicite peut plus facilement disparaître :

- Le côté prescrit, dans la mesure où si rien ne prouve son existence, dès qu'elle quitte le dernier esprit qui la concevait, elle disparaît. En effet, dans l'absolu, une société non prescrite peut exister tant que des individus la font exister par des oui-dire, des ragots ou la parole. On pourrait parler de société abstraite, ou réalité sociale abstraite, car séparée de la réalité prescrite et sans réalité concrète pour les individus qui ne la perçoivent pas.
- Le côté légal, dans la mesure où en « trahissant » la société les individus ne risquent rien. En effet, la société n'a pas de réelles possibilités d'action en dehors de la légitimité que lui départissent ses membres. En d'autres mots, la légalité de la société dépend du rapport entre les individus-membres et la société qu'ils conçoivent.
- Le côté explicite, dans la mesure où il n'est pas concevable d'identifier la société en dehors des esprits des individus-membres. En effet, son existence se situe dans les esprits et non dans la réalité brute : elle existe *via* des artefacts issus de cette réalité.

Conséquemment, nous retrouvons deux formes conceptuelles de société (prescrite et abstraite), qui montrent que la conception d'une telle chose peut être possible, mais la question de base subsiste, tout en en créant d'autres. Par ailleurs, elles doivent trouver des réponses, sans quoi notre thèse ne tiendrait pas : comment cohabitent-elles ? Quel est leur poids légitime ? Dans quelle mesure les individus peuvent-ils se dire membres d'une société ? Mais plus fondamentalement, comment les sociétés prescrites et non prescrites peuvent-elles vivre, mais aussi évoluer par elles-mêmes, et cela est-il seulement possible ?

Dès lors, comme la question de savoir qui entre la poule et l'œuf était le premier, ici avant de chercher à savoir comment est composée ontologiquement (en dehors de déterminant spécifique) une société prescrite (une entreprise, une filière, un département, etc.), il est question de savoir ce qu'est la société en réalité (continûment son essence), d'où notre interrogation ci-dessus posée avec l'adverbe *lato sensu*. En d'autres termes, que se cache-t-il derrière le concept nébuleux de l'intentionnalité collective, et plus particulièrement

comment cette intentionnalité collective arrive-t-elle à se normaliser (action de rendre normal) : qu'est-ce qui fait que des règles qui apparaissent comme conscientes permettent d'unifier des individus et les pousser vers un but, un objet propre à une activité humaine ? Bref, cela nous conduit directement vers l'ontologie sociale, dans une approche qui ne cherche pas à résoudre les problèmes de la vie réelle dont la légalité (la morale « absolue » représentée par le droit judiciaire et les réglementations étatiques qui en découle, cf. institutionnalisation) va prendre le dessus *in fine* (cf. *infra* « Les droits et les obligations : l'acte de promesse »), mais nous cherchons ici à comprendre la structure logique en elle-même, qui, dans notre thèse est l'interaction entre deux sociétés prescrites lors d'une décision stratégique. Plus exactement, les problèmes de l'analyse philosophique du concret permettront de faire ressortir les règles fondamentales qui s'appliquent (et qui permettent de concevoir la société prescrite), mais en aucun cas, ne nous permettront de trouver la résolution à son « conflit intérieur », qui devra pour ce faire prendre en compte les déterminations particulières telles que la culture et les lois.

De ce fait, Gilbert, Sealre, Tumela, Bartman sont les principaux auteurs qui serviront à cette analyse. Nous n'avons aucune prédisposition à vouloir créer une théorie philosophique, mais notre but est de rassembler l'ensemble des auteurs fondamentaux contemporains sur la question et de les comparer afin de sortir la représentation actuelle la plus correcte. C'est un regard critique que nous exposerons et qui nous guidera. Ainsi, nous chercherons à établir une base intelligible à la construction d'une réponse à notre questionnement de départ. Cependant, il eut été peut-être plus facile de traiter le problème en postulant d'un holisme, mais nous pensons que les apports récents de certains philosophes ne peuvent être écartés. En d'autres termes, au centre d'une science (celle de la gestion) qui en regroupe d'autres (cf. *infra*), il est de notre devoir intellectuel de chercher. Ainsi, nous allons voir comment l'holisme et l'individualisme répondent à la question de l'intentionnalité collective (approche par les phénomènes sociaux), mais aussi comment la réalité sociale existe et s'explique au travers des objets sociaux. C'est dans un esprit exhaustif sur la question que nous avons cherché à nous positionner, afin de conforter les appuis de la thèse. Toutefois, cette approche par l'ontologie guide et structure notre thèse d'une manière ontologique. La thèse ne cherche donc pas à montrer et à relever la totalité des composants d'une société prescrite, mais par son approche socio-ontologique, elle va viser à ranger les données en les unifiant et les généralisant dans le but de chercher la réalité profonde qu'elles dénotent. Nonobstant le fait que l'approche socio-ontologique n'est pas suffisante pour nous aider à conceptualiser la démonstration de la thèse, nous allons devoir compléter cette dernière avec des concepts et des théories propres à l'organisation.

Ainsi, après avoir tenté de mettre en lumière la normalisation de l'intentionnalité collective qui cherche à répondre à l'ontologie sociale et à lui fournir des indications, quêtant elle-même continûment l'essence des sociétés (la structure de la réalité sociale), nous pourrons transposer ces informations dans les sociétés prescrites et essayer d'apporter des indications à l'ontologie sociale de ce type de sociétés. Plus exactement, nous allons chercher à définir ce que ce type de société est en réalité ou ce qui est le *continuum* en son essence, indépendamment des circonstances temporelles et particulières qui agissent dessus : à mettre en évidence le mode d'être de ladite société. Ce point nous conduit à la recherche d'une théorie ou de théories qui ne cherchent pas à définir les détails d'une organisation. En effet, ce n'est pas la particularité du lieu où se trouve l'organisation qui est au centre de cette thèse, c'est sa logique sans déterminant particulier. Ainsi,

parler de coordination dans l'organisation dans le but de la faire s'organiser différemment indépendamment du lieu, nous conduit obligatoirement aux travaux de Weick.

## PAS D'ORGANISATION SANS COMMUNICATION

Avant tout chose, l'organisation doit être considérée comme une entité « en-train-de-s'organiser » (Weick, 1979) et comme une construction inter-subjective (d'un individu sur un autre ou des autres) de sujets qui « négocient » des significations (Berger & Luckmann, 1966/2006). Ainsi, comme cité *supra*, le but de cette thèse est de comprendre un phénomène au niveau méta, mais cette nouvelle donne nous fait prendre conscience que l'organisation n'est pas un acte figé dans le temps. Dès lors, l'aspect de l'action dans une perspective *d'organizing* doit être pris en compte, et particulièrement lors de l'observation empirique et de sa description (Simon, 1974/2004). En effet, une des caractéristiques de cette conception est que les organisations sont constituées de cycles de comportements inter-reliés régis par des « règles d'assemblage » (*assembly rules*, Weick, 1979) ou « règles constitutives » (Searle, 1998). Ces règles sont, en réalité, des procédures, des instructions et des guides que les membres mobilisent. Ainsi, Giroux (1997, p. 375) explique que, pour Weick, il n'y a d'organisations qu'au travers des « individus en interaction qui tentent ensemble, au moyen d'un processus "organisant", de réduire l'équivoque présente dans leur relation à l'environnement [...]. Le processus "organisant" est un processus de création de signification, d'élaboration de la connaissance se réalisant par et dans la communication. »

En partant de là, il nous est possible de nous séparer du micro et de rejoindre un niveau conceptuel différent, sans pour autant oublier ce dernier. En effet, Weick conçoit le macro comme un flux ininterrompu d'interactions ou autrement dit, comme un ensemble continu d'interactions individuelles : « les macro-concepts [...] sont les produits des plus petits processus de communication visibles à des niveaux d'analyse plus restreints. Les macro-structures et les macro-processus peuvent engendrer des micro-événements dont le sens est saisissable *a posteriori* » (Weick, 1983, p. 19-20). En conséquence, le micro doit être perçu comme une composante des macro-processus qui eux-mêmes l'encadrent. En partant de ce point de vue, nous ne pouvons raisonner, selon Weick (*op. cit.*), en termes macro, que rapporté aux micro-dynamiques : briques de *l'organizing*. Ainsi, le micro ne se déroule pas dans un vide social, mais bien enchâssé dans un cadre plus vaste qui fournit un sens. De cette manière, Weick relève l'invariable à toute organisation, mais aussi *l'enaction*<sup>18</sup> des micro-dynamiques : la communication. « La communication est l'essence des organisations, car elle crée les structures qui ensuite vont affecter ce qui va être dit ou fait et par qui [...]. Les structures elles-mêmes créent des ressources additionnelles pour la communication [...]. Ces ressources additionnelles contraignent les contacts subséquents et définissent plus précisément les thèmes légitimes pour la communication ultérieure » (Weick, 1987, p. 97-98). Pour imager son propos, l'auteur (2003, p. 77) relève que les hommes de *Mann Gulch* étaient pris dans des significations contradictoires sur lesquelles il leur était difficile de se mettre d'accord : chacun voyait quelque chose de différent ou ne voyait rien du tout à cause de la fumée. Ne pouvant s'entendre, les hommes de *Mann Gulch* ont cassé les structures qui les liaient et ont, du même coup, disloqué la base de création de sens. Dès lors, « cette faiblesse de la communication est

---

<sup>18</sup> Le terme « *enaction* » est attribué à la cogénération d'éléments à partir desquels se construira le sens. En effet, pour découvrir ce qui se passe autour de soi, il faut d'abord que quelque chose se produise. « *L'enaction* » est donc l'élément-clé et le premier élément avec le processus d'action qui génère des données brutes. Données que l'individu, ou l'organisation, va avoir à organiser et faire face à partir de faits isolés dans le flot des expériences. C'est seulement ensuite, lorsque ces données seront traitées, qu'elles deviendront de l'information. Notons que le deuxième élément est le *sensemaking* qui, lui, permettra réellement la création de sens. Néanmoins, les deux éléments se font rétrospectivement, soit après que le flot des événements se soit écoulé.

potentiellement importante, car [...] un échange ininterrompu, aussi bien verbal que non verbal, est une source capitale de coordination dans les systèmes complexes susceptibles de connaître des catastrophes. » Conséquemment, en partant des explications weickennes sur les dynamiques micro qui permettent de comprendre les relations macro, ajoutées à l'aspect simonnien des systèmes complexes (y compris les méta-organisations), la notion que les structures arborescentes sont *quasi* décomposables a une importance primordiale : nous pouvons comprendre, décrire et même voir de tels systèmes et voir leurs composants. De fait, penser que la description d'un système complexe ne peut être expliqué, à cause de sa complexité, se révèle erroné. En partant de cette réflexion et en la transposant dans notre thèse, trois points fondamentaux apparaissent : (1) sans structure, il n'y aurait pas d'organisation, car le micro doit être perçu comme une composante des macro-processus qui vont encadrer le micro ; (2) sans liens transversaux de communication, il n'y aurait pas d'organisation, car « la communication est l'essence des organisations, car elle crée les structures qui ensuite vont affecter ce qui va être dit ou fait et par qui [...] » (Weick, 1987, p. 97) ; et (3) sans micro, il n'est pas possible de concevoir le niveau supérieur. Ainsi, ce raisonnement n'est pas valable pour les organisations formelles simples, mais il l'est pour les entreprises de grande taille ayant plusieurs filiales comme le démontrera la thèse.

Dans un premier temps, nous nous arrêterons au deuxième et troisième points, pour revenir ensuite au premier point. Dans le cas où l'explication de Weick (1987) s'appliquerait à toute forme d'organisation : aucune forme méta-organisationnelle ne pourrait survivre sans coordination communicationnelle et transversale. Weick *ipso facto* nous offre une piste de réflexion et nous ouvre la porte à la recherche de ces liens, sans pour autant nous dire sous quelles formes ils existent. Dans la même veine, Simon (1974/2004) portait à l'attention le caractère « non officiel » de la communication. En effet, Simon soulignait que, dans un système social dynamique où les membres d'un système communiquent entre eux et influencent d'autres membres dans le but de créer une organisation, la communication peut suivre d'autres canaux que celui des lignes<sup>19</sup> d'autorité formelle. En conséquence, Simon et Weick confirment que les liens transversaux existent au niveau des membres d'une organisation.

En résumé, Weick (1987) nous invite à concevoir le macro et ce qui est au-dessus, par la compréhension du micro. Il nous propose de le faire en partant de l'idée que la communication est une des caractéristiques de la mise en forme de la réalité sociale et que les liens transversaux sont nécessaires à la survie organisationnelle. Si on en croit l'auteur, les liens entre organisations dans un cadre méta existent, ce qui signifie que nous devons dans la revue de la littérature mettre en évidence ces liens, afin de les faire apparaître dans le modèle théorique, base de la recherche empirique. En d'autres termes, deux questions devront s'inscrire dans la réponse sur l'intentionnalité collective, dans la mesure où il est important : (1) de savoir comment une organisation peut vivre par elle-même (si cela est possible), il faudra traiter et mettre en évidence dans notre thèse : comment les micro-dynamiques (Weick, 1987) peuvent s'inscrire dans le méta ; et (2) comment la communication et principalement la communication informelle participe dans une organisation méta (société prescrite). Par ailleurs, ces deux points permettront, entre autres, de fournir des indications précises quant aux éléments à observer.

---

<sup>19</sup> Lignes représentées par la relation d'autorité formelle (Hogg & Tindale, 2002) qui relie chaque membre à un supérieur immédiat et à un petit nombre de subordonnés.

Reste encore le premier point à traiter : sans structure, il n'y aurait pas d'organisation. En effet, nous avons consacré une partie complète à cette question, car, en tant que constructiviste radical, un paradoxe semble se poser : comment notre paradigme épistémologique peut-il s'imbriquer dans le structuralisme ? En effet, à double titre cette question est primordiale et doit être éclaircie dans cette introduction : premièrement parce que le structuralisme par définition ne va pas, *a priori*, contre le constructivisme ; deuxièmement, l'action collective, et plus exactement l'intentionnalité collective, est *a priori* une forme de structuralisme. Ainsi, le doute doit être levé, afin d'éviter toute ambiguïté sur la suite de la thèse.

### iii. LE MARIAGE DU CONSTRUCTIVISME ET DU STRUCTURALISME

Nous avons mentionné ci-dessus la vision *a priori* divergente des présupposés sur lesquels reposent le constructivisme et le structuralisme qui s'avèrent également soutenir l'ensemble de la réflexion de notre thèse. Nous allons donc maintenant aborder la question du paradigme épistémologique relative à la notion de structuralisme. *Infra* le paradigme épistémologique sera traité et rediscuté avec les aspects méthodologiques, dans le chapitre 4. Ainsi, « l'idée populaire » postulerait d'un antagonisme entre les deux conceptions épistémologiques : l'une, structuraliste, affiche la soumission de l'individu à des règles structurelles, et l'autre, constructiviste, fait du monde social le résultat de l'action libre des acteurs. Il nous paraît fondamental d'expliquer le parallélisme (leur complémentarité) qui existe entre le constructivisme et le structuralisme, à défaut de l'opposition qu'ils peuvent laisser paraître : il permet en revanche de contraster la vision du réel. Dès lors, il n'est pas question ici de faire une thèse sur les divers paradigmes ou encore de relancer un débat « non clos », mais bien de faire le « travail épistémologique » qui est, selon nous, nécessaire à la légitimation et à la reconnaissance des connaissances produites. En effet, selon Avenier & Gavard-Perret (2008), le chercheur doit en permanence s'assurer : (1) de l'adéquation de la méthode qu'il mobilise avec le projet de recherche ce qu'il poursuit ; (2) de veiller à la rigueur du travail effectué ; et (3) d'expliquer finement le processus suivi.

En partant de ce point de référence, nous expliquerons, au travers de la complémentarité du positionnement constructiviste et structuraliste, la perspective du paradigme soutenu dans ledit travail, à savoir le « socio »-constructiviste radical usant d'une méthode structuraliste-constructiviste. Nous souhaitons donc relever qu'en réalité rien n'empêche les deux approches de cohabiter dans un même travail pour autant que ce dernier fasse acte de vigilance envers certaines critiques ou certains postulats. En effet, comme le soulignent Avenier & Gavard-Perret (2008), au vu de la grande diversité de ce qui est placé sous l'appellation « perspective constructiviste », il est important que le chercheur spécifie à quelle perspective il se réfère. Ainsi, le questionnement épistémologique, indispensable à toute recherche en sciences de gestion ou plus largement dans les sciences sociales, doit reposer clairement sur des bases explicites plutôt qu'implicites. Nous allons, ci-dessous, revenir sur les origines du constructivisme afin de montrer ses principaux présupposés. Puis, nous compléterons avec la déclinaison radicale du constructivisme. Cela nous permettra de relever une possible différence de perception avec le socio-constructivisme, mais aussi nous permettra de souligner notre vision du réel. Ensuite, nous allons naturellement parler du constructivisme social, afin d'en expliquer les fondements et d'en définir les raisons qui nous permettent de passer outre les diverses critiques ou contradictions qu'il pourrait y avoir avec notre paradigme épistémologique constructiviste. Cela

permettra également de mentionner que l'approche constructiviste sociale permet d'user de méthodes qui mettent en avant la réalité sociale et donc de comprendre le construit social (objet de cette thèse). Pour finir, nous montrerons que le constructivisme et le structuralisme usent d'une base commune, ce qui nous permet de mettre en évidence certains liens entre le constructo-structuralisme et entre le monde macro de la méta-organisation. Sous forme de conclusion, nous expliquerons en quoi il est possible, dans notre cas, à l'aide de vigilances et de mises en garde, de faire fi des critiques liées au structuralisme et au socio-constructivisme. Tout cela dans le but de mettre en avant que le constructivisme peut utiliser le structuralisme sans pour autant renier ses origines et ses convictions.

## LE CONSTRUCTIVISME ET SES PRÉSUPPOSÉS

Le constructivisme trouve des origines lointaines : dans l'Antiquité (par exemple : Grogias, Protagoras), le Moyen Âge (par exemple : Ockham), dans la Renaissance (par exemple : Vinci), dans les Lumières (par exemple Vico<sup>20</sup>, Kant) et dans le XIX<sup>e</sup> siècle (par exemple : Peirce). Cependant, le constructivisme fut réellement mis en avant au travers de la théorie de la connaissance de Piaget (1967/1986), théorie créée en réaction au comportementalisme (*behaviorisme*) qui limitait l'apprentissage à l'association *stimulus*-réponse. L'approche constructiviste cherche à mettre en avant l'activité et la capacité inhérente à chacun d'appréhender la réalité qui l'entoure. Le constructivisme estime également que les connaissances et le savoir de chaque sujet/individu ne sont pas une simple « copie » de la réalité, mais une reconstruction de celle-ci. Il s'attache à étudier les mécanismes et les processus permettant la construction de la réalité chez les sujets/individus à partir de notions et d'éléments déjà intégrés. Autrement dit, le constructivisme s'articule autour de deux « réalités » : « il suppose une réalité ontologique » et « il y a la réalité vécue et tangible de notre expérience<sup>21</sup> [...] c'est-à-dire les structures conceptuelles, les actions et les opérations jugées viables de même que, en contrepartie, les schèmes d'action ou de pensées ayant échoué » (von Glasersfeld, 1984/2004, p. 22).

En sociologie, le constructivisme est un héritage de la pensée kantienne, dans la mesure où « nous apprenons que les choses ne sont pas ce qu'elles semblent être [...] c'est en cela que tous ces constructivismes logent dans la "maison de Kant" » (Hacking, 2001, p. 72-74), « y compris le constructionnisme social [...] » (*op. cit.*, p. 65). Pour compléter notre approche, certains auteurs ont, en sociologie, créé ce que l'on peut appeler le néo-constructivisme. Nous relèverons deux principales catégories : le constructivisme radical de von Glasersfeld (1984/2004) et le constructivisme-structuralisme de Bourdieu (1987). C'est dans ces deux nouvelles formes de constructivisme que nous allons chercher à nous placer.

En gestion, le constructivisme se base sur les théories constructivistes issues de la sociologie tout en les complétant par le paradigme des sciences de l'artificiel développé par Simon (1974/2004). Cette science constitue un paradigme scientifique alternatif à celui des sciences naturelles classiques. Ainsi, Simon ouvre la

---

<sup>20</sup> Vico est, selon plusieurs auteurs tels que von Glasersfeld (1984/2004), le premier à exprimer explicitement l'activité constructive de la raison humaine en tant qu'activité génératrice de la connaissance, dans les années 1710.

<sup>21</sup> Von Glasersfeld (1984/2004) reconnaît qu'il est difficile de définir le terme expérience parce qu'actuellement nous n'avons aucun modèle viable de la conscience. Il souligne qu'il est sûrement étroit de dire que tout ce qui atteint notre conscience devient expérience. En conclusion, von Glasersfeld (1984/2004, p. 22) se satisfera, à contrecœur, de la définition de travail suivant de l'expérience : « l'expérience est constituée par les sensations et par les abstractions empiriques et réfléchissantes dont nous sommes conscients ». Définition qui pose un problème, car nous ne sommes habituellement pas conscient du travail qui combine et transforme les éléments de la sensation et en produit des choses perçues, des processus et des événements.



voie à de « nouvelles » sciences : disciplines dont l'objet d'étude est les créations par l'homme, et non résultante de la nature. Dans cette veine, la théorie de l'information, la cybernétique, l'informatique, l'automatique, mais aussi les sciences de la cognition, celle de la décision, etc. sont caractérisés par l'abstraction de leur objet (information, communication, décision), qui ne leur permet pas de trouver une place dans la classification traditionnelle des sciences, autrement dit dans l'épistémologie classique au sens large : le positivisme et sa méthode expérimentale basée sur la réfutabilité, qui, dans une large mesure, s'extrait du « méta-physique » (considéré comme spéculation), et qui ne souhaite que s'en tenir aux faits et à leur relation. Un des principaux arguments de départ de cette science est que pratiquement tous les éléments de notre environnement fournissent des témoignages de l'artifice humain. En effet, les phénomènes perçus sont non pas complètement naturels, mais partiellement façonnés par l'homme, donc « artificiels ». La préoccupation de cette science est alors de développer des moyens pour comprendre l'enchevêtrement des multiples projets humains évolutifs (cf. théorie des systèmes complexes). Ainsi, les sciences de l'artificiel ou de la conception proposée par Simon trouvent une raison dans ce travail et sont de fait utilisées lors de la réflexion sur les systèmes complexes.

De nombreuses recherches justifient d'une posture constructiviste par la nature même et les caractéristiques des objets analysés, comme : les crises, les réseaux, la culture d'entreprise, la cognition organisationnelle, les processus de changement ou de décision (Charreire & Huault, 2002, p. 303-305). En effet, il devient difficile, voire impossible, de respecter les paradigmes des sciences de la Nature lorsque les chercheurs s'appuient sur une base de recherche où la dimension humaine, le contexte, etc. deviennent des éléments d'importance. Cependant, à nos yeux, la justification du travail de positionnement épistémologique va au-delà du simple positionnement de l'objet et de la difficulté à appliquer les autres paradigmes. C'est pourquoi nous allons expliquer en deux points, en quoi les postures analogues doivent être écartées et que seule la posture constructiviste *lato sensu* doit être retenue : (1) la première posture à écarter est celle de l'interprétativisme. En effet, nous pouvons repousser cette dernière de la recherche, car une des deux suppositions fondamentales de ce dernier paradigme n'est pas respectée, à savoir que nous ne cherchons pas à comprendre le ou les sens véhiculés que les acteurs donnent à leur action, mais le construit social généré par les acteurs ; (2) la seconde confusion de paradigme serait possible entre constructivisme et postpositivisme aménagé<sup>22</sup>. En effet, si le chercheur met en évidence des actions qui auraient été réalisées avec ou sans la présence de l'observateur, sa posture peut être qualifiée de postpositivisme aménagé, car ce paradigme n'exclut pas la participation du chercheur. Il n'y aurait donc pas automatiquement de changement de paradigme (positivisme à constructivisme) au sens de Charreire & Huault (2002). Cependant, au risque de le répéter, la présente recherche ne va pas s'efforcer de mettre en avant des actions humaines individuelles, mais un construit social : liens transversaux et coopération/négociation inter-filiales. Dès lors, le paradigme postpositiviste aménagé ne peut plus trouver raison dans cette thèse, et ne s'aligne pas, par ailleurs, avec notre propre vision du monde.

En conséquence de ce qui précède, la thèse, due à la nature de l'objet (un construit social du type interprétation collective, étudié par la remise en cause de décisions et de cognitions méta-

---

<sup>22</sup> Il est à noter que le paradigme postpositiviste est largement dominant en sciences de gestion selon Avenier & Gavard-Perret (2008).

organisationnelles), ne peut faire abstraction de certains présupposés intrinsèques au constructivisme<sup>23</sup>. Ainsi, une des principales spécificités du constructivisme est son hypothèse la plus importante, à savoir la non-séparabilité entre l'observateur et le phénomène observé. La terminologie constructiviste caractérise la relation entre le chercheur et l'objet, et pas seulement la nature (construit) de la « réalité » à l'étude. C'est dans ce sens que la littérature parle de « constructivisme-méthodologique » (Charreire & Huault, 2002) pour qualifier la relation du chercheur à « l'objet » et de « constructivisme-objet » pour désigner la nature construite (en construction) de l'objet étudié.

Après avoir justifié la relation entre objet et paradigme, il nous faut nous arrêter sur notre vision du réel. Au travers de notre positionnement « radical », nous verrons comment nous sommes influencé par le rapport constructivisme.

### LE CONSTRUCTIVISME RADICAL N'A D'INFLUENCE QUE SUR LA VISION ABSOLUE DU RÉEL

Le constructivisme radical a été développé depuis les travaux de cybernétique et de systémique, et repris en France par Le Moigne (2001, 2002, 2003). Ce paradigme sur lequel nous nous identifions s'oppose à la tradition dite « réaliste », comme l'indique von Glasersfeld (1984/2004, p. 27). Elle marque une rupture : « le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par mon expérience. » C'est une posture agnostique (Riegler, 2001), dans la mesure où ce courant ne se prononce pas sur la non-existence ou l'existence d'un réel unique. Von Glasersfeld (1984/2004, p. 34) complète cette vision en soulignant que « l'activité [...] de connaître ne mène jamais à une image du monde qui soit certaine et vraie, mais seulement à une interprétation conjecturale. » Ce courant ne postule pas que nul être humain ne dispose de critères absolus permettant d'être sûr avec conviction s'il existe un réel et un seul, mais que dans le cas où le réel existe, il n'est que la représentation des perceptions qu'il induit. Ainsi, nous pensons qu'il y a impossibilité de connaître, indépendamment des perceptions, ce dernier (l'existence d'un réel). Pour reprendre les termes de von Glasersfeld (1984/2004, p. 22), « le constructivisme radical introduit une nouvelle relation, plus tangible, entre connaissance et réalité, relation que j'ai appelée "viabilité". » Cette notion de « viabilité » rejoint fortement la notion d'« artefact » de Simon (1974/2004) dans la mesure où, dans les deux cas, nous avons une action, une opération, une structure conceptuelle qui servent à l'accomplissement d'une tâche ou l'atteinte d'un but que l'homme aura choisi.

Ainsi, cette posture radicale ne remet pas en cause le constructivisme, mais affine son interprétation ontologique. Toutefois, il est à noter que, pour un constructiviste radical, l'expérience (un des deux points de

---

<sup>23</sup> Il est, cependant, à noter que, pour le chercheur ce paradigme constitue plus une difficulté qu'un retranchement séduisant, car la légitimité de la démonstration repose sur une explication transparente de sa méthodologie (ce qui se fera au chapitre 4 et qui sera repris tout au long des chapitres qui suivront). En effet, plus que dans une posture postpositiviste, le chercheur constructiviste doit argumenter clairement les fondements de ses choix ainsi que toutes les procédures utilisées pour établir la légitimité de la recherche. La formulation de « l'objet » de la recherche n'échappe pas à cette nécessité. Il doit en permanence s'assurer de l'adéquation de la méthode mobilisée avec son projet (se questionner sur toutes les étapes du projet). De plus, il doit veiller à la rigueur du travail effectué et expliquer finement le processus suivi. Deux critères sont nécessaires pour défendre les recherches liées à cette posture : « On défend le caractère construit et transformateur des projets de recherche » (Girod-Seville & Perret, 2007, p. 30). Le premier critère est celui de l'adéquation ou de convenance, défendue par von Glasersfeld, qui admet qu'une connaissance (conjecture) n'est valide que si elle convient (*to fit*) à une situation donnée. Le second est le critère d'enseignabilité qui s'énonce en termes de reproductibilité et d'intelligibilité : « toute épistémologie constructiviste [se doit] d'expliquer les axiomes sur lesquels elle fonde *hic* et *nunc* ses méthodes de raisonnement et d'argumentation » (Le Moigne, 1990, p. 113). Ces deux critères sont nécessaires pour défendre les recherches liées à cette posture : « On défend le caractère construit et transformateur des projets de recherche » (Girod-Seville & Perret, 2007, p. 30).

la réalité constructiviste relevée *supra*) est toujours et intégralement « subjective » (von Glasersfeld, 1984/2004, p. 23). Cette subjectivité n'empêche donc pas de développer des « inter-subjectivités » au cours des interactions. Cependant, nous verrons plus bas que ce positionnement marque une différence avec les socio-constructivistes.

## LE CONSTRUCTIVISME SOCIAL FAIT DE L'ORDRE DANS LA STRUCTURE

Le constructivisme social est, en sociologie, au croisement de différents courants de pensée. Ce paradigme a été introduit par Berger & Luckmann (1966/2006) dans le but de chercher à découvrir la manière dont la réalité sociale ainsi que les phénomènes sociaux sont « construits ». Il faut bien garder à l'esprit la note d'Avenier & Gavard-Perret (2008) qui stipule que la conception utilisant la notion de construction sociale est diverse (en fonction des courants et de la réalité des sociologues), et s'éloigne de la conception de la réalité des épistémologies constructivistes. Dès lors, comme le relève Corcuff (1995) ou Rouleau (2007), la construction sociale est un courant de pensée homogène, un noyau d'idées permettant de réfléchir sur la réalité sociale et organisationnelle, mais pas une théorie. Dès lors, dans cette thèse, le socio-constructivisme doit être perçu comme une approche, et non placé au même niveau que la conception constructiviste développée en épistémologie, qui envisage les phénomènes sociaux et la réalité sociale comme étant « construits », c'est-à-dire créés, institutionnalisés et, dans une seconde phase, transformés en traditions. En effet, le constructivisme social se focalise sur la description des institutions et des actions en s'interrogeant sur la manière dont les acteurs construisent la réalité. Dans le même ordre d'idées, nous retrouvons la théorie de la structuration de Giddens (1987) (théorie abondamment appliquée par la suite aux organisations). En effet, Rouleau (2007) consacre un chapitre entier (n° 9) à la question de la construction sociale et démontre, entre autres, que cette dernière constitue bien une théorie de la construction sociale dédiée à la société en général.

Un point important doit être mentionné sur cette approche : la considération de la temporalité est une caractéristique principale du point de vue du constructivisme social. En conséquence, en mettant en avant notre intérêt à l'action conséquente de la décision (*cf. infra* le concept : « Décision-Acte-Effet d'acte » de Marchais-Roubelat & Roubelat, 2003), nous devons considérer le phénomène au travers des émergences du passé. Nous ne pouvons pas comprendre un problème ou une situation sans nous intéresser à son origine, ou plus exactement à l'histoire des structures et de l'action des personnes. Ainsi, la réalité organisationnelle est le résultat des pré-constructions du passé. D'un point de vue méthodologique, en réfléchissant à la façon dont se créent les phénomènes sociaux (liens transversaux, coopération organisationnelle), il est naturel de s'intéresser — comme souligné *supra* — à l'intention collective (Gilbert, 1992) : comment ces phénomènes sociaux s'institutionnalisent, se transforment et s'organisent (Weick, 1979). Dans la perspective de comprendre la source de l'intentionnalité collective (Searle, 1998), il nous faudra temporaliser l'action collective et montrer son évolution.

Le socio-constructivisme est une approche qui permet, ainsi, de répondre à certaines questions de construction à partir des phénomènes sociaux, qui eux-mêmes s'appuient sur l'expérience des acteurs. Or, ce positionnement est à nuancer lorsque l'on est un constructiviste radical (von Glasersfeld, 1984/2004, p. 26). En effet, pour le constructivisme radical, le développement de l'« inter-subjectivité » au cours des

interactions que l'on appellera « sociales » ne peut avoir un caractère absolu ou objectif « parce qu'elle n'est que la construction d'un observateur basée sur ses propres observations dans le monde de son expérience individuelle. » Compte tenu de ce qui précède, la structure mise en avant ne pourra être perçue comme entièrement réelle. Dès lors, pour confirmer la perception des processus étudiés (structuration, traduction, narration, négociation, conversation) dans le but de souligner les liens transversaux inter-organisationnels (intra-sociétés prescrites), nous allons utiliser la triangulation de données dans l'objectif de ne pas tomber dans « le réalisme de la structure ».

Pour finir, nous ne pouvons pas faire abstraction de la critique la plus fréquemment formulée à l'encontre du constructivisme social (critique issue des rangs des constructivistes). Cette critique stipule que le constructivisme social favorise une application relativiste, car elle explique la « vérité » — pour autant qu'elle existe — comme une « construction » sociale qui dépend de la société où elle apparaît. Effectivement, le constructivisme social se pense en une vérité scientifique plurielle (Rouleau, 2007). Ce qui signifie que l'énoncé sur les organisations est vrai dans certains cas, pour certaines personnes et certains chercheurs, et inversement est faux dans d'autres circonstances, pour d'autres personnes et pour d'autres chercheurs. Ce positionnement aboutit à une accusation de contradiction interne. En effet, si ce qui devrait être considéré comme réel dépend d'une organisation particulière, ce réel pourrait bien ne pas l'être dans une autre organisation. Si c'est le cas, le construit serait non réel. Ce paradoxe signifie que le constructivisme social peut être à la fois réel et non réel. De là, les détracteurs du socio-constructivisme rappellent l'axiome de logique : si une proposition est à la fois vraie et non vraie, elle est non vraie. Selon ce principe, le constructivisme social ne représente pas le réel. Autrement dit, les concepts de deux organisations différentes sont entièrement différents et ne peuvent être comparés : il est impossible de juger des déclarations effectuées selon une représentation sociale différente. Toutefois, nous pouvons passer outre cette critique, car dans notre cas, nous nous intéressons à la socio-structure afin de mettre en évidence les liens méta, inter-organisationnels, mais aussi les liens extra-prescrits (extra-structures prescrites) entre actions collectives (filiales ou structures prescrites). En effet, pour rendre ces liens visiblement accessibles, nous allons user de la « réalité socialement construite » (réalité sociale abstraite) qui est vue comme un processus dynamique et que nous compléterons par « mouvant ». Ainsi, la réalité est « re-produite » par les individus qui opèrent en fonction de leurs propres interprétations et de leurs propres connaissances (qu'elles soient conscientes ou non). La réalité est donc reçue d'un point de vue subjectif plutôt qu'objectif (Berger & Luckmann, 1966/2006 ; Searle, 1998).

En définitive, le socio-constructivisme nous aide à mettre visuellement de l'ordre dans la structure. Il permet d'appliquer ce que nous avons vu *supra*, à savoir trouver les redondances d'un système complexe afin d'en simplifier son explication (Simon, 1974/2004). Nous aurons la capacité d'extraire de ces redondances les liens génériques transversaux intra-sociétés prescrites (inter-filiales). Cela indique que nous avons besoin de connaître la structure pour donner du relief afin de faire ressortir des phénomènes, mais que lors de l'établissement du modèle, nous mettons de côté l'aspect structurel afin de permettre une application généralisée de notre cas. Ainsi, la critique liée à la réalité plurielle pourra être écartée. Dans cette idée d'action, Bourdieu (1987, p. 147) propose une théorie sociologique à laquelle il donnera le nom de

« structuralisme-constructivisme » ou de « constructivisme-structuralisme ». Le but non caché de l'auteur est de dépasser une opposition assez fréquente en sociologie : le structuralisme vs le constructivisme.

### LE CONSTRUCTIVISME-STRUCTURALISME, UN LIEN POSSIBLE

Le terme structuralisme trouve sa source dans le cours de linguistique générale écrit par de Saussure (1916/1995). L'auteur propose d'appréhender toute langue comme un système dans lequel chacun des éléments n'est explicable que par les relations d'égalité ou d'opposition qu'il tient avec les autres. Dès lors, cet ensemble de relations forme une « structure ». Le terme a ensuite été repris par plusieurs disciplines (en dehors des Lettres) et a donné lieu à plusieurs courants de pensée. Aujourd'hui, la notion de structuralisme est très répandue, il est donc facile de se perdre dans ses multiples définitions.

Au-delà de la conscience et de la pensée, et d'une manière générale, la structure possède une organisation logique mais implicite. Le structuralisme repose sur un double statut structurel : irréel (comme forme abstraite d'organisation ou réalité sociale abstraite) et réel (comme réalisation concrète ou structure prescrite). Par conséquent, le structuralisme vise à mettre en évidence, de façon simple, la complexité des structures inconscientes par la compréhension et l'explication de leurs réalisations sensibles. Le structuralisme est l'une des sources de la systémique, de la cybernétique ou encore de la théorie du système général, qui sont, elles-mêmes, sources du constructivisme. Cependant, même si il n'est pas claire de savoir lequel du constructivisme et du structuralisme trouve sa source dans l'autre, les sciences sociales ont dû attendre Bourdieu pour réconcilier les deux notions. Bourdieu affiche une volonté de dépasser et d'abroger une série d'oppositions (subjectivisme/objectivisme, micro/macro, liberté/déterminisme), notamment par des innovations conceptuelles : l'habitus, la violence symbolique, le capital ou le champ. Ainsi, Bourdieu (1987) propose de donner à sa théorie le nom de « structuralisme-constructivisme » ou de « constructivisme-structuralisme ». Dans ces « formules », un peu lourdes, s'affiche une volonté bien réelle de dépasser des oppositions conceptuelles de la sociologie : en particulier ici, celles opposant le structuralisme, qui affirme l'assujettissement de l'individu à des règles structurelles objectives, et le constructivisme, qui fait du monde social, l'espace de la libre-action des acteurs sociaux. Le constructivisme-structuralisme se trouve à la jonction de l'objectif (pratiques, loisirs, styles de vie, « ce que fait » l'individu) et du subjectif (goûts, préférences, etc., ce que pense l'individu) : « par structuralisme ou structuraliste, je veux dire qu'il existe, dans le monde social lui-même, [...] des structures objectives indépendantes de la conscience et de la volonté des agents, qui sont capables d'orienter ou de contraindre leurs pratiques ou leurs représentations. Par constructivisme, je veux dire qu'il y a une genèse sociale d'une part des schèmes de perception, de pensée et d'action qui sont constitutifs de ce que j'appelle habitus, et d'autre part des structures sociales, et en particulier de ce que j'appelle des champs » (*op. cit.*, p. 147). Compensément, la double dimension de la réalité sociale (objective et construite) constitue deux moments dans la recherche (*op. cit.*, p. 150) :

- Un moment objectiviste : « d'un côté, les structures objectives, que construit le sociologue dans le moment objectiviste, en écartant les représentations subjectives des agents, sont le fondement des représentations subjectives et elles constituent les contraintes structurelles qui pèsent sur les interactions. »
- Un moment subjectiviste : « d'un autre côté, ces représentations doivent aussi être retenues sur ce que l'on veut rendre compte notamment des luttes quotidiennes, individuelles et collectives, qui visent à transformer ou à conserver ces structures. »

*In fine*, c'est sur cet esprit de pensée que repose notre thèse et que nous avons basé notre recherche : le monde organisationnel est constitué de structures qui sont construites par les agents sociaux (position constructiviste), mais qui, une fois ce monde constitué, seront conditionnés par les structures qui vont, elles-mêmes, conditionner à leur tour l'action de ces agents (position structuraliste). Cette approche sera retravaillée au chapitre 1 et au chapitre 2 à l'aide de l'ontologie sociale et des théories relatives à l'intentionnalité collective. En d'autres termes, comme pour Weick, il nous faudra intégrer Bourdieu dans la réponse mise en évidence sur l'intentionnalité collective (chapitre 1), dans la mesure où, consécutivement à savoir comment une organisation peut vivre par elle-même (si cela est possible), il faudra traiter et mettre en évidence dans notre thèse comment les individus se décomposent (agent vs acteur), mais aussi comment ils arrivent à reconstruire les structures : le principe de l'individu structurant structuré.

Par ailleurs, le choix d'étudier ce phénomène par la décision stratégique n'est pas anodin, car celle-ci est en mesure de créer et de forcer l'action, des perturbations et des turbulences (cf. Ansoff, Eppink & Gomer, 1979) qui obligent les sociétés prescrites *in fine* à se « re-construire ». Mais, entre la volonté managériale de la décision et sa mise en œuvre réelle, il y a des actes de réfutation, d'approbation, de coopération, de négociation, de conflits : il y a des actes et effets d'actes issus d'un besoin de co-construction de sens. Ainsi, bien que nous souhaitons comprendre les modes de régulation entre organisations-membres (structures prescrites au sein d'une autre structure prescrite supérieure) et non entre individus-membres, nous ne pouvons comprendre cette « re-construction » sans *a priori* saisir ce qu'est la physiologie de l'organisation en dehors des déterminants particuliers, soit l'environnement interne qui agit sur les individus-membres (d'où notre intérêt à Bourdieu et à ses innovations conceptuelles : l'habitus, la violence symbolique, le capital ou le champ). En définitive, en comprenant les contraintes théoriques qui font la structure, nous pourrions alors mettre en évidence les lieux des liens transverses génériques de « re-construction » (approbation/réfutation) qui sont mobilisés entre organisations-membres (filiales ou structures prescrites), ce qui nous permettra de les confirmer par le biais du terrain. Ensuite, de ces liens, nous sommes en mesure, à l'aide du terrain, de constater en quoi ils constituent une interaction suffisamment forte pour être nécessaires à la vie organisationnelle et donc permettre de fournir une réponse sur les effets qui succèdent aux processus décisionnels peu étudiés (Bruno, 1997).

#### LA MISE EN GARDE DE NOTRE APPROCHE ET SON BUT

Notre approche constructiviste-structuraliste est source de critiques. En effet, le structuralisme se serait, depuis le début, dérobé à la critique ultérieure en érigeant ses hypothèses de départ en dogmes. Toutefois, nous utiliserons le structuralisme, car comme Piaget, nous pensons qu'il n'existe pas de structure (abstraite ou génétique, et pas de réalité sociale) sans une construction : ce que démontra, entre autres, Sealre (1998, cf. *infra*). Cependant, au risque de nous redire, ce qui nous intéresse dans notre approche est de comprendre comment les actions collectives par les intentionnalités collectives — leurs sources — arrivent entre elles à sortir des structures, qu'elles ont elles-mêmes créées au travers de la communication, du *sensemaking* (Weick, 1995 a), etc. Et non seulement de le comprendre au niveau micro/macro, mais surtout au niveau méta : comment les filiales d'un groupe soumis à des contingences (structures) arrivent-elles à sortir de la ligne hiérarchique imposée ? Quelles capacités, quels liens génériques les filiales mobilisent-elles afin de transformer collectivement leur avenir ? Qu'est la société prescrite qui permet à la structure d'évoluer ?

Autrement dit, comme Corcuff (1995) ou Piaget (1968/2007), nous percevons le socio-constructivisme et respectivement le structuralisme comme des « méthodes » et non pas comme une « doctrine » : les théories structuralistes nous permettent de trouver des éléments de réponse théorique qui expliquent comment les membres dans leurs interactions groupales parviennent à construire un intérêt collectif « organisé » dépassant les limites de leur structure. Ainsi, nous avons veillé durant ce travail à éviter « le réalisme de la structure », déjà évoqué directement ou indirectement *supra*, et à faire de ce dernier un dogme. Nous avons fait attention d'écartier le plus possible la réalité structurelle de notre cas générique exploratoire (Yin, 1991/2008).

#### iv. LE PREMIER CONSTAT : LA « RÉVOLTE » LE CAS EXTRÊME

Ainsi, en remettant en cause les décisions stratégiques, les filiales (ou toutes formes de structures prescrites) peuvent être utilisées, dans un cas extrême, comme support à l'acte de « révolte » envers le centre de décision ou plus exactement envers le pouvoir politique. Il s'agit d'une volonté de re-construire du sens et non d'un volontarisme managérial. Cela rejoint l'idée exposée par Greiner (1994) qui utilise le mot « révolution » pour exprimer et décrire ces périodes de turbulences importantes dans la vie de l'organisation. Pour l'auteur, l'organisation est plus déterminée dans son « évolution<sup>24</sup> » que par les forces qui agissent en son sein et par l'histoire de l'organisation que par son environnement externe. Cependant, bien que nous ne nous accordons pas directement avec Greiner (*op. cit.*) sur les termes utilisés, nous sommes d'accord sur le fond : il y a des phases « dures » et « fortes » dans l'organisation qui permettent une reconstruction ou une évolution de cette dernière. Néanmoins, pour nous, le terme révolution est trop puissant. En effet, nous ne sommes pas convaincu qu'il s'agit toujours de révolution, car ce terme indique un changement, une évolution d'une société, d'une collectivité sur le plan économique, social, culturel, etc. Bref, l'ensemble des éléments change. Or, pour nous (*cf.* le corps de la revue de la littérature, le pré-modèle et la généralisation analytique), tous les changements profonds ne signifient pas obligatoirement une évolution sur l'ensemble des plans, partout dans l'organisation. Ainsi, bien que certains diront que nous jouons sur les mots, il nous semble important de respecter une certaine hiérarchie, selon leur grandeur ou leur valeur. Dès lors, nous pouvons à ce stade parler de « révolte », car il s'agit bien d'une action par laquelle un groupe ou un individu se soulève contre l'autorité établie, contre l'autorité politique. Il y a un refus de normalisation ou de conformisme aux décisions : il y a recherche de l'évolution prescrite, mais cela ne soutient pas l'idée d'un changement complet et radical comme le sous-entend le terme révolution. De ce fait, la révolte est le cas extrême qui souhaite faire perdurer une certaine vision de l'ensemble et non le modifier totalement. Par ailleurs, avant la révolte, il y a la résistance, ou l'expression de mécontentements (Hirschmann, 1972). Toutefois, quand il y a incompatibilité et impossibilité de dialogue entre les réalités sociales abstraites, il y a *in fine* révolte, qui peut aussi bien conduire à une réussite qu'à une défaite, mais dans tous les cas, elle marquera la réalité sociale tout en créant des opportunités, ou des possibilités, qui jusqu'alors n'existaient pas.

---

<sup>24</sup> « Le terme évolution est utilisé pour décrire des périodes prolongées de croissance où aucun bouleversement majeur ne survient dans les pratiques de l'organisation » (Greiner, 1994, p. 322). Cependant, ce terme sera utilisé par nous dans ladite thèse différemment. En effet, nous le rapprochons plus de l'idée de « reproduction des pratiques » comme une transformation graduelle et continue (positive ou négative) des représentations et des pratiques au sein d'une organisation prescrite ou réelle (qui existe sans norme prescrite).

En conclusion, cette révolte — comme nous l’entendons — ne peut être qualifiée de « révolution » ou d’action violente. En effet, il s’agit ici de « révolte-calme » coordonnée par des liens transversaux issus de réalités sociales abstraites. Nous nous trouvons dans un domaine métaphysique ou moral, car la révolte fait ici référence à une agitation intérieure traduisant une opposition, un refus d’accepter quelque chose qui heurte ou blesse les sentiments profonds. Il y a un refus du conformisme ou de normalisation, suite à un bouleversement des règles établies : suite à l’annonce d’une décision stratégique, par l’imposition de nouvelles directives, il y a besoin de redonner du sens aux règles qui font le système. Ainsi, la co-construction de sens (Weick, 1993, 1995 a) ne se déroule pas toujours dans un esprit de conformisme ou de normalisation, mais peut également se dérouler dans un esprit de révolte. Une raison de plus d’étudier la problématique par le biais des décisions stratégiques, car lorsque le centre de décision prend une décision qui va à l’encontre de la vision portée par les réalités sociales abstraites, il y a « distorsion » entre la structure et sa construction qui peut conduire à une ou des turbulences. Toutefois, un point important vient se greffer dans la compréhension des dialogues entre objets méta (organisation-membres) : celui de comprendre si la révolte, ou tout acte de mécontentement, tend à favoriser la majorité (la quantité) des membres engagés dans le processus ou tend à favoriser la quantité de pouvoir (aura, domination symboliques, etc.) accumulé ou légitimé par certains individus. En d’autres termes, est-ce la quantité ou la qualité qui fait la force, qui influence le plus le cours du débat/révolte ? Nous devons ainsi répondre à cette question pour montrer les conséquences des effets qui succèdent aux processus décisionnels peu étudiés.

## V. LE SUJET DE LA THÈSE, SON OBJET, SES QUESTIONS

Après avoir complété la genèse par de rapides notions théoriques qui montrent la possibilité théorique de la thèse, nous pouvons affirmer que la recherche, *a priori*, sera faisable et mènera bien à la découverte de phénomènes communicationnels et de structures transversales abstraites inhérentes aux sociétés prescrites et issues de l’activité réelle. Par ailleurs, la conséquence de cette première analyse théorique, sous la forme d’introduction, nous permet d’affiner le sujet de la recherche et ainsi de le présenter. Bien que ce premier apport théorique nous montre qu’*a priori* le méta est lié au micro, le but de la thèse ne change pas : fournir une explication et un modèle pour un phénomène méta. En effet, cette introduction cherche à montrer le chemin parcouru, donc déjà influencé par nos résultats. Toutefois, bien qu’au cours du travail nous allons apporter des éléments qui vont développer la recherche et l’orienter dans une direction traduite par le titre, et que dans le chapitre 9 nous allons être en mesure d’élargir la conceptualisation en rendant plus ontologique la thèse, nous tenons à présenter cette dernière telle qu’elle a été exposée lors du projet de thèse.

Ce qui s’est passé est qu’en étudiant la problématique par l’axe méta et par l’action stratégique (la décision stratégique) nous avons centré nos observations. Toutefois, après résultats, cela confirme ce qui a été dit *supra* : la décision stratégique et le méta sont des choix parmi d’autres pour débiter une observation. En effet, nous avons besoin d’un déclencheur pour conduire la thèse. C’est ce fil rouge qui nous a permis de faire ressortir des phénomènes sociaux qui nous intéressaient (tout en les épurant de la réalité de la structure), mais aussi qui nous a amené à établir un modèle et plus simplement une théorie générale qui n’a pas besoin de l’aspect structurel environnemental et de contingences pour trouver sa raison et son sens. Par



ailleurs, cela nous a été possible, car sans nous en rendre compte, nous avons cherché à nous écarter de la critique liée à la réalité plurielle du socio-constructivisme. En d'autres termes, les résultats trouvés ne vont pas contre ce premier apport, mais permettent de démontrer la thèse, telle qu'elle est présentée ci-dessous, tout en offrant en plus la possibilité d'être moins restrictif sur les mots employés.

*Les filiales d'une entreprise de grande taille remettent en cause les décisions stratégiques découlant d'un besoin d'ordre global, imputées par le centre de décision (maison-mère) ; si ces décisions ne font pas de sens ou que ces dernières vont à l'encontre de l'intentionnalité collective desdites filiales, et cela au-delà de ce qui compose la structure ou de ce qui intervient dessus (de l'environnement, du secteur ou du marché, de la typologie du mode organisationnel choisi par la maison-mère, etc.). Puis les filiales vont chercher, par coopération décentralisée (basée sur des standards et des normes) avec d'autres filiales, à donner du sens aux décisions stratégiques, ce qui entraînera une approbation ou une réfutation qui pourra aller jusqu'à l'acte de révolte.*

Cependant, notre objet de recherche a toujours été le même : un construit social se déroulant au sein d'une société prescrite qui aurait comme nature et caractéristiques :

- Les processus de régulation socio-ontologique propres aux structures prescrites.
- Les processus de régulation issus des co-constructions de sens dans le contexte des sociétés prescrites.
- Les processus de régulation inter-organisationnels issus de la réalité sociale abstraite lors d'événements turbulents (pouvant entraîner la perte de sens).
- Les processus de régulation issus des réalités sociales abstraites qui peuvent entraîner l'évolution de la structure prescrite (constructivisme-structuralisme : de la résistance à la révolte).
- Les phénomènes sociaux relatifs aux groupes et aux structures issus de l'activité réelle et réalité sociale abstraite : la compréhension des individus (acteurs, agents) et de leurs comportements afin de mettre en évidence les formes de coopération au sein des organisations.
- Les faits sociaux qui manifestent l'existence de nature individuelle et de groupe dans le cadre des sociétés prescrites.

En d'autres termes, l'objet est l'inter-action collective dans le cas où l'action collective issue de l'intentionnalité collective est représentée au sein des sociétés prescrites. Cet objet de questionnement empirique (Allard-Poesi & Maréchal, 2007, p. 39-46) est fondé par le temps, la marque et l'événement, à la différence des objets de type méthodologique ou théorique. L'objet sera vu à la fois comme une entité « entraîné-de-s'organiser » en permanence (le « processus organisant » ou *organizing* de Weick, 1979) et comme une construction inter-subjective de sujets qui négocient des significations (Berger & Luckmann, 1966/2006), des accords (Searle, 1998). Il sera question également de la relation susmentionnée entre les entités qui s'organisent dans des relations intra-conscientes (Bourdieu & Passeron, 1970), mais aussi quand ces relations font défaut. De fait, notre positionnement épistémologique constructiviste n'est pas renié. Nous sommes bien dans la nature même des objets analysés par ce type de posture (processus de changement, crise, processus de décision, etc.). De la sorte, l'objet de recherche s'inscrit dans une construction socio-représentationnelle.

#### UNE DOUBLE PERSPECTIVE : SOCIO-POUVOIR VS SOCIO-CULTUREL

Un point doit toutefois être clarifié : même si l'objet de recherche permet de trouver le champ et de répondre aux questions, ce dernier peut être perçu différemment. En effet, la thèse pousse à une double perspective :

- Une liée au socio-pouvoir ou à la domination structurale : se demander comment (par quelles normes, et quels standards) est régulé le système de pouvoir inter-filiales durant les diverses négociations (par ex. déterminer si une ou des organisations portent le rôle de « *leader*<sup>25</sup> » ou comment le *leader* s'établit).
- Une liée au socio-culturel ou à la traduction : est-ce que les codes, les mythes et les rites interculturels influencent la coopération/négociation inter-filiales, et comment cette influence s'effectue-t-elle ? Y a-t-il en outre influence de ces derniers sur la socialisation des informations et des gens durant les négociations ?

Cependant, nous ne pouvons pas nous intéresser aux deux perceptifs. Pour délimiter notre thèse, nous mentionnerons les deux principaux postulats, sur lesquels nous reviendrons, et que nous compléterons et « euphémiserons » dans la revue de la littérature. Ainsi, ces deux postulats fermeront la porte à la seconde réflexion (socio-culturelle ou de traduction) :

- Le changement des organisations, suite aux décisions, est un phénomène supranational qui s'est en quelque sorte institutionnalisé. Les managers ont tendance à le considérer comme une chose naturelle, allant de soi. Or, leur fonctionnement est fondé sur une bonne dose d'inertie et de reproduction (micro-modifications) des pratiques opérationnelles (*practice behavior*) existantes. Autrement dit, il est *quasi* impossible de reprogrammer à volonté une organisation, ne serait-ce que par sa culture et les valeurs qu'elle porte. Ce qui renvoie à un temps long et développe une tendance à persister malgré les pressions extérieures de leur environnement, mais aussi à une vision qui focalise sur les problèmes culturels. Selznick (1957/1984) appelle cela la « récalcitrante » des organisations : la tendance à résister aux tentatives de changement. L'adaptation et la persistance (« *connotas*<sup>26</sup>») constituent, ainsi, les deux branches d'un dilemme au sein duquel le management doit naviguer. Toutefois, comme spécifié ci-dessus, la question ontologique nous permet de nous écarter de l'aspect culturel, car la société est *a priori*, avant d'être porteuse d'une culture, une structuration d'intentionnalités collectives basée sur des relations de domination et de pouvoir. Autrement dit, il est bien question de pouvoir ou de relation de domination structurale entre individus-membres ou au sein d'une société prescrite. La culture, comme celui qui possède le pouvoir, est rattachée à un contexte spatio-temporel. En revanche, le pouvoir structure la culture et se trouve en dehors de la réalité structurelle et en dehors des déterminants spécifiques.
- Une entreprise de grande dimension implantée dans de nombreux pays ou dans plusieurs régions engendre un mouvement qui facilite la coordination ou l'intégration des opérations industrielles et commerciales. Elle se compose de plusieurs organisations décloisonnées portant chacune des valeurs et une sous-culture distincte. Une entreprise de cette importance n'a donc pas obligatoirement une nationalité propre, mais possède une culture commune à tous (culture d'entreprise méta), subdivisée en particularités locales ou régionales. Ainsi, ce qui nous intéresse, ce n'est pas comment chacun (individu ou organisation) interprète cette culture et les valeurs de l'entreprise lors de sa co-construction de sens (ce qui se rapprocherait de la critique émise sur la réalité structurelle), mais bien comment il y a acte de pouvoir inter-subjectif ou de domination structurale (violence intra-consciente) pour faire évoluer les structures prescrites.

Ainsi, nous ne cherchons pas à savoir comment la culture favorise les décisions et participe à la réalité structurelle, mais nous cherchons une réponse plus ontologique, qui tend à poser l'axe de vision non pas sur les valeurs, mais sur la légitimité et le pouvoir au sein de la réalité sociale abstraite se trouvant dans une structure prescrite, voire d'une forme d'intentionnalités collectives supérieures « structurées ». En conséquence, la discussion tend à poser la question de comment se choisissent les futures structures : la majorité (la quantité) des membres engagés dans le processus, ou est-ce la « quantité » de pouvoir (aura, domination symboliques, etc.) accumulé ou légitimé par certains individus. En d'autres termes, nous cherchons dans cette thèse à comprendre la structure logique de la dispute<sup>27</sup> elle-même qui, dans notre

<sup>25</sup> Porté par les autres et reconnu par l'ensemble, il fait appel à l'éthique de l'altérité (« le caractère de ce qui est autre » ou la reconnaissance de l'autre dans sa différence) et de la responsabilité.

<sup>26</sup> Dépasser la signification conceptuelle, ou dénotation, d'un mot, y ajouter un contenu qui dépend du contexte ou de la situation.

<sup>27</sup> cf. note de bas de page n° 6, p. 3.

thèse, est l'interaction réelle entre deux sociétés prescrites dans le cas d'une décision stratégique, et non sa résolution qui devra prendre en compte les déterminations particulières telles que la culture et les lois.

#### POUR RÉPONDRE À LA THÈSE DANS UNE PERSPECTIVE DE SOCIO-POUVOIR

Au vu de cette clarification théorique qui a débouché sur une formulation centrée de la thèse et aux délimitations des perspectives, il nous est possible d'établir nos questions de recherche, afin de permettre la démonstration de notre thèse :

*Existe-t-il une coopération décentralisée inter-filiales relative à l'acceptation ou non des décisions stratégiques, qui existerait au-delà de ce qui compose la structure ou de ce qui intervient dessus (de l'environnement, du secteur ou du marché, de la typologie du mode organisationnel choisi par la maison-mère, etc.) ?*

*En quoi la « révolte » des filiales [au sein d'une société prescrite] est-elle nécessaire à la co-construction de sens dans une vision de stabilisation, dans le cas où il n'y aurait pas acceptation des décisions stratégiques ?*

À nouveau les questions ont été posées selon une vision centrée, mais les réponses apportées dépassent le questionnement et permettent d'être plus ontologiques. Finalement, les réponses à ces questions nous permettent de démontrer la thèse, mais également de contribuer d'une certaine façon aux sciences de gestion.

## vi. LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Avant de parler des contributions académiques et managériales, nous allons reprendre les enjeux des sciences de gestion, afin de nous permettre de mieux comprendre la finalité de ces dernières.

### ENTRE SCIENCES DE GESTION ET SOCIALES

Les sciences de gestion sont des sciences morales et politiques, comme le souligne Bialès (2000), car elles étudient le comportement de l'individu de façon générale, mais aussi dans un système donné (une société prescrite). Elles étudient le comportement des individus relatif aux mœurs, aux habitudes, aux règles à respecter pour avoir un comportement qui est jugé bon par la société dans laquelle ils évoluent. Le prescrit est la norme entre le bien et le mal. Ainsi, la recherche dans ce type de science doit mener une réflexion épistémologique sur les invariants, mais aussi sur les contingences de la gestion. Les enseignements à tirer des sciences de gestion doivent dépasser le cadre de l'apprentissage de ses pratiques et dès lors contribuer à alimenter la réflexion critique, mais aussi civique sur ses fondements. Dans cet ordre d'idées, Bialès propose de se référer à l'ouvrage de Boltanski & Chiapello (1999) : « le nouvel esprit du capitalisme<sup>28</sup> » qui énumère les croyances qui concourent à justifier le capitalisme<sup>29</sup> et à expliquer les modes de légitimation les plus pénibles. En d'autres termes, les deux auteurs nous expliquent la force du structuralisme sur nos modes de fonctionnement. En définitive, cette force nous dicte le style de vie que nous menons en Occident et que nous souhaitons imposer au reste du monde. Bref, la question désagréable à laquelle doit également répondre les sciences de gestion est la responsabilité morale et politique de la gestion. Toutefois, le rôle de ses chercheurs n'est pas de porter un jugement ou de justifier les faits, mais d'expliquer par ses

<sup>28</sup> Les auteurs estiment que les années 90 marquent un changement important dans l'esprit du capitalisme : nous serions passés du management et de la rationalité, au réseau et à la flexibilité.

<sup>29</sup> Régime économique et social caractérisé par la propriété privée des moyens de production, la primauté des détenteurs de capitaux, la concurrence entre les entreprises, l'initiative individuelle, la recherche du profit (Académie française, 9<sup>e</sup> édition).

enseignements les conséquences et le pourquoi. En d'autres termes, rester impartial comme le demande le caractère scientifique, tout en comprenant et en étant capable d'exprimer les phénomènes et objets sociaux.

De plus, une particularité des sciences de gestion est son côté « appliqué », et comme le relève Bialès (2000) deux raisons y participent : (1) les systèmes finalisés (*cf. supra*) ; (2) l'imbrication de ses sources théoriques et pratiques issues de diverses sciences. En effet, par la finalité du système, la gestion cherche *in fine* à contribuer à l'amélioration de la performance (dans son idée liée à la stratégie, *cf. Lorino, 2003*). Ainsi, son analyse des organisations (cognition) participe à l'application (opératoire) : « elle débouche sur un ensemble spécifié d'arts et métiers » (Bialès, 2000, p. 7), ce qui contrairement à d'autres<sup>30</sup> fait de cette science une discipline où la pratique la précède. Ainsi, en résumé, la gestion est une science<sup>31</sup>, une technique<sup>32</sup> et une pratique<sup>33</sup>. En effet, en parlant de science « appliquée », Bialès (2000) pointe la nécessité de ce que les chercheurs en sciences de gestion doivent faire, c'est-à-dire distinguer les savoirs théoriques et les savoirs pratiques (appelés aussi savoirs de l'action) : savoir faire dialoguer les théories scientifiques et la pratique gestionnaire, afin d'offrir au management des savoirs théoriques qui permettent de les orienter au travers des normes et standards. En d'autres termes, cette thèse ne doit pas seulement chercher à satisfaire les normes méthodologiques et épistémologiques scientifiques afin d'offrir des conclusions et des connaissances qui intéresseront seulement le monde académique, mais fournir également des enseignements<sup>34</sup> à la pratique qui relève de la moralité et de la politique (les choix, le pouvoir). La gestion est d'un côté une discipline scientifique (qui énonce des généralités par des effets cognitifs) et de l'autre une matière d'enseignement (qui énonce aux praticiens des énoncés locaux par des effets pratiques). Toutefois, de par les contingences qui s'appliquent aux problèmes de gestion (on ne peut être sûr de prendre en compte toutes les variables déterminantes d'un problème), nous avons décidé d'élargir notre vision (comme expliqué *supra* dans notre approche socio-ontologique). Cela nous est permis, car la gestion appelle à des savoirs et des savoir-faire issus de différents domaines scientifiques qui participent et permettent une meilleure compréhension des fonctionnements et des gouvernances organisationnelles.

Ainsi, comme le souligne également Bialès (2000, p. 9) : « ces disciplines sont elles-mêmes en interrelation constante, ce qui permet de développer des fertilisations théoriques et pratiques croisées du plus grand intérêt pour chacune d'elles et par conséquent aussi pour la gestion : c'est ainsi que l'on parle non seulement du droit économique, mais aussi de l'économie du droit, également d'économie et de sociologie des organisations, de sociologie du droit, etc. » Ainsi, « le problème de définition de l'objet spécifique de la gestion n'est pas un problème de délimitation de frontières par rapport à d'autres disciplines, mais un problème de caractérisation du regard que la gestion porte sur les organisations » (*op. cit.*, p. 10). Dès lors,

---

<sup>30</sup> Bialès (2000, p. 8) nous propose : (1) discipline sans lien science-pratique : l'histoire ; (2) discipline où la science précède la pratique : la physique et la chimie ; (3) discipline où la science et la pratique s'interpénètrent : la médecine ; (4) discipline où la finalisation de la science précède la pratique : les disciplines de l'ingénieur.

<sup>31</sup> « Ensemble de connaissances et de recherches ayant un degré suffisant d'unité, de généralité, et susceptible d'amener les hommes qui s'y consacrent à des conclusions concordantes qui ne résultent ni de conventions arbitraires, ni des goûts ou des intérêts individuels qui leur sont communs, mais de relations objectives qu'on découvre graduellement et que l'on confirme par des méthodes de vérification définies » (Lalande, 2010).

<sup>32</sup> « Ensemble de procédés bien définis et transmissibles, destinés à produire certains résultats jugés utiles » (Lalande, 2010).

<sup>33</sup> « Activité volontaire visant des résultats concrets, en général dans un domaine professionnel déterminé, par la mise en œuvre de la science et des techniques adaptées » (Bialès, 2000, p. 8).

<sup>34</sup> Enseigner n'est pas à confondre avec former, comme le souligne Bialès (2000, p. 15) : le premier signifie « le précepte — le principe — qui guide dans la façon d'être et d'agir ; la leçon que l'on tire d'une expérience ou que donne un maître. » En revanche, former « du latin *formare*, "donner une forme, conformer, façonner", est d'emploi relativement récent dans le sens d'éducation intellectuelle, physique ou morale. Il s'agit d'ailleurs d'un mot d'une utilisation extrêmement générale et diverse : formation d'un mélange, formation d'une société anonyme, formation des cristaux, formation nuageuse, formation aérienne... L'habitude est donc d'en préciser le sens en limitant l'usage à un domaine particulier, notamment pour évoquer l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques du domaine considéré. On parle ainsi aussi bien de formation littéraire que de formation professionnelle en comptabilité » (*ibidem*).

en allant chercher des réponses à nos problèmes de gestion au-delà de ses frontières, nous sommes arrivé — en plus de répondre (cf. partie 3) à la thèse d'une manière scientifique et à fournir des enseignements — à répondre à l'objet de la sociologie : les phénomènes sociaux. En effet, en nous écartant de l'organisation proprement dite (cf. énumération des propriétés *supra*) via l'ontologie, nous avons mis en évidence des connaissances sociologiques sur la création de groupes abstraits inhérents aux sociétés prescrites. Nous avons réussi à montrer les structures (phénomènes sociaux), mais aussi les faits sociaux qui manifestent la nature individuelle et collective dans le cadre des organisations (sociétés prescrites). Dès lors, nous avons montré qu'il existe des groupes sociaux abstraits au-delà du prescrit, mais qui n'existent qu'au travers de ce dernier, c'est-à-dire sous la forme structurelle de groupes évolutifs durables qui évoluent dans une société prescrite elle-même durable. Autrement dit, il y a des individus qui sont ce qu'ils sont après que le groupe social abstrait est ce qu'il est. Et, comme le dit Mauss & Fauconnet (1901, p. 6) c'est à cette condition, « seulement qu'il a une sociologie proprement dite, car il y aura alors une vie de la société, distincte de celle que mènent les individus ou plutôt distincte de celle qu'ils mèneraient s'ils vivaient isolés. »

Par ailleurs, en s'appuyant sur l'ontologie, nous avons apporté un caractère scientifique à notre recherche de source gestionariale, sans pour autant dire que ce n'est que par ce biais que les sciences de gestion continueront à prospérer. En effet, comme le dirait Ogien (2001, p. 232-233) : « la pureté ontologique n'est pas la seule garantie qu'une science empirique puisse se donner. À supposer que les sciences humaines et sociales souffrent de certains déficits par rapport aux autres sciences empiriques [...]. »

En conclusion, le fait que nous ayons combiné l'étude de l'organisation et de l'amélioration de sa performance aux faits sociaux et aux phénomènes sociaux dans un caractère ontologique qui se déroulent dans ces organisations — représentations collectives, actions collectives, intentionnalités collectives, etc. — fait de cette thèse une recherche à double observation d'un même objet : une approche issue des sciences de gestion et une autre issue des sciences sociales (sociologie des organisations).

## LES CONTRIBUTIONS ACADÉMIQUES ET MANAGÉRIALES

En partant du principe que le travail de thèse cherche à mettre en évidence un phénomène issu des méta-organisations, les réponses à ces deux questions permettent une contribution de deux types : l'une académique et l'autre managériale. Le but principal du travail est de fournir une explication sur la coordination/négociation inter-filiales d'un même groupe en fournissant une représentation empirique du phénomène étudié.

Ainsi, le volet plutôt académique se distingue en deux points :

- Le premier est de réfléchir sur la notion de volontarisme managérial et sa remise en cause. En effet, la convocation de la notion est effectuée, souvent, selon la perspective idéologique d'un volontarisme managérial venant ignorer le conflit au nom de la confiance qui se doit alors d'être gérée (cf. Reynaud, 2004 au sujet de la gouvernance par les règles). Ce côté cherche à fournir *in fine* des enseignements quant à la pratique à partir de faits scientifiques.
- Le second souhaite interroger la théorie de la régulation (cf. le conflit, la négociation, la règles de Reynaud, 2007). En effet, pour finir ce travail s'intéresse à mettre en avant un phénomène de régulation et d'échanges lié au niveau des méta-organisations (composées de membres organisations). Ainsi, nous cherchons à savoir s'il est possible de comprendre les régulations à ce niveau en dehors de l'individu ou non. En effet, dans le cas de la méta-organisation, nous n'évoluons pas dans la théorie de la régulation à proprement parler (composée d'individus),

mais dans une variante de cette dernière (composée d'organisations) : le terme régulation renvoie dans le cadre méta à la notion naturelle (normes) et non à la régulation du niveau micro qui se réfère plus au compromis ou au terrain d'entente. En conséquence, ce point sous-entend que nous n'évoluons pas dans la théorie de la régulation en tant que telle (composée d'individus), mais dans une variante de cette dernière (composée d'organisations). Par ailleurs, l'entreprise est d'abord vue, dans cette théorie, comme un lieu de production de règles et de normes permettant la régulation des comportements au niveau individuel. De plus, la notion de convention occupe une place centrale dans cette perspective, puisque c'est *a priori* par l'élaboration de conventions que les individus parviennent à se coordonner. Or, *a priori*, dans l'environnement des méta-organisations, les conventions seraient les standards et les normes (Brunsson, 2004) qui permettent aux organisations formelles de se réguler au travers d'un ordre global. Dès lors, notre travail portera sur la genèse de la théorie, soit sur une possible mise en cause de cette théorie dans son application<sup>35</sup>, soit sur une possible mise en nuances des théories brunssonniennes. Cela permettrait du coup de contribuer à la théorie de la régulation dans les processus d'action complexes qui mettent en lien des méta-objets composés d'intérêts collectifs.

Alors cette représentation pourra *a priori* fournir aux hauts dirigeants, ainsi qu'aux professionnels spécialisés :

- Une meilleure cartographie du processus d'acceptation/réprobation des choix stratégiques au sein de leur entreprise.
- Une meilleure compréhension du processus de coordination méta.
- Une meilleure vision des formes de régulation et de définition des règles au niveau méta, mais aussi de leurs modes d'application par les individus.
- Une base théorique afin de développer ou construire des outils de gouvernance méta adaptés.
- Une conceptualisation des conflits liés à l'acceptation/réprobation ou lors de la mise en place d'une décision stratégique.

Finalement, c'est sous la forme d'un cas générique (*cf.* généralisation analytique, Yin, 1991/2008) que nous mènerons et conclurons cette thèse. Enfin, nous développerons à partir de cette thèse un modèle conceptuel générique qui prendra la forme d'une théorie générale de « l'Entité X ». Toutefois, avant d'y arriver, il faut expliquer finement notre processus de réflexion, mais aussi montrer de façon explicite sur quoi repose la thèse. Ainsi, nous ne souhaitons pas nous étendre davantage sur l'apport, car nous aurons l'occasion d'y revenir dans la conclusion et dans les limites. Néanmoins, nous sommes conscient que la généralisation constitue une première approximation : « elle a pour but de résumer un ensemble très significatif de faits sur le développement de l'organisation » (Simon, 1974/2004, p. 367), mais dans un cas de figure ontologique, cette généralisation fait sens.

## vii. LA MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE

Avant de parler purement de méthodologie de recherche utilisée dans les deux cas, la question de la démarche se pose. En effet, nous allons ici exposer l'idée de notre démarche. Nous reviendrons à la méthodologie en détail dans le chapitre 4.

Face aux conditions que nous avons précédemment établies, nous pouvons en déduire qu'il nous faut d'abord nous intéresser à :

- Comprendre la relation entre l'individu singulier et l'individu collectif : ce qui nous amène à nous poser la question de ce qu'est l'intentionnalité collective, dans la mesure où celle-ci serait *a priori* le cœur d'une société *lato sensu* et permettrait de la faire exister. Ce qui nous conduira à l'ontologie sociale ; Gilbert, Sealre, Tumela et Bartman seront, entre autres, mis en avant.

---

<sup>35</sup> Point qui a été relevé *supra* lors de la non-similitude entre organisations et méta-organisations (Brunsson, 2004).

- La composition de l'intentionnalité collective ne peut être écartée, car nous voulons mettre en avant un modèle qui s'applique à toutes formes de sociétés organisationnelles de type méta, ce qui nous oblige à trouver les redondances dudit système qui seront observables. De plus, ces redondances ne peuvent passer outre l'explication du comment l'individu-membre arrive à influencer le système et comment ce dernier l'influence (structuralisme-constructivisme), vu que selon Weick l'organisation n'existe pas sans structure. Ce qui nous conduira à Bourdieu, Giddens, Boudon, Crozier, Kourilsky, mais aussi Weick.
- La coopération/négociation (par les standards et les normes) inter-filiales (inter-organisations au sein de la même société prescrite) sur l'approbation ou la réprobation des décisions stratégiques, et plus particulièrement la question de la légitimité des décisions, devra aussi faire l'objet d'une réflexion. En effet, ce point nous poussera, en fonction des recherches théoriques du point précédent, à nous poser la question relative à la création de sens et de sa légitimité. En effet, pour que chaque individu-membre coordonne ses actions en fonction des autres membres, cela suppose qu'il doit comprendre pourquoi il le fait ou doit le faire. Bourdieu, Weick, Kourilsky, Moscovici, Kelman, Turner, Sherif et Asch seront les auteurs au centre de cette réflexion.
- L'acte de révolte s'inscrit dans un mécontentement, voire également dans un besoin de création de sens. Ainsi, il devient indispensable de comprendre ce qui retourne de la révolte, dans le contexte théorique qui sera développé dans les points précédents. De plus, la révolte sous-tend qu'il y a un phénomène de coopération/négociation. Dès lors, la compréhension de ce phénomène (par les standards et les normes), au niveau méta et au cours de la mise en œuvre des décisions stratégiques, ne peut être évitée. Hirschmann, Bajoit et Allen seront dès lors les auteurs principalement utilisés sur ce point.

Autrement dit, il nous faut autour des normes et des standards partagés :

1. Établir la relation entre l'individu et l'organisation.
2. Comprendre les redondances et les composants de l'organisation dans un esprit ontologique : la société prescrite et non prescrite dans son « être », ce qui permet de rendre valable sa structure pour toutes les formes d'organisation.
3. Établir les principaux liens génériques de pouvoir transversal, de coopération/négociation inter-filiales (inter-organisations) et leurs légitimités.
4. Puis comprendre les conditions de coopération/négociation décentralisées durant le temps de l'acceptation ou de la réprobation des directives stratégiques.
5. Et ensuite comprendre ces conditions durant le temps de sa mise en œuvre.

En conséquence, et afin de répondre à ces exigences, nous avons agi en deux étapes principales basées sur le principe de la démarche exploratoire hybride, du fait que la situation a été peu étudiée et qu'il n'existe pas de modèle établi. En effet, la recherche n'a pas l'objectif de tester/justifier une théorie, des concepts ou un modèle établi avant nous (démarche confirmatoire), mais elle a un objectif de découverte :

1. La première phase exploratoire théorique nous a permis d'obtenir un pré-modèle du système d'activité de l'action collective à l'intérieur de la société prescrite (organisation-membre, filiale), mais aussi valable entre organisations-membres (filiales), dans la mise en cause d'une décision stratégique. Ce pré-modèle nous a offert la possibilité de mettre en avant une première série d'observations. Comme le conseille David (2000), c'est toujours un modèle qui définit ce qui est observable, même au début d'un processus d'observation.
2. Puis, la seconde phase exploratoire empirique nous a permis de mettre en avant des conjectures<sup>36</sup>. En effet, cette méthode nous a permis à la fois de confirmer empiriquement le pré-modèle théorique sur certains points d'observation, relatifs entre autres aux régulations transversales de coopération décentralisée à un niveau micro et macro, mais nous a permis également de lui apporter des modifications dans le but de l'accorder à la « réalité<sup>37</sup> ». Ainsi, dans les deux explorations empiriques, il a été question de réajuster les observations du pré-modèle et d'en conduire de nouvelles, plus proches de la réalité à démontrer grâce aux conjectures, mais aussi à compléter par un dernier point théorique : les méta-organisations. En effet, cette construction s'explique, comme souligné ci-après par notre construction « abductive », c'est-à-dire que nous avons complété la revue de la littérature et avons actualisé par la même occasion le cadre

<sup>36</sup> Conjecture, c'est-à-dire des pairs ou des hypothèses qui, observés vont stimuler les réajustements et conduire à de nouvelles observations.

<sup>37</sup> Koeing (1993) parle de « réalisme fort » et Glaser & Strauss (1967) d'un construit théorique fortement « enraciné ».

conceptuel afin de pouvoir apporter une réponse appropriée et complémentaire au champ empirique.

Dès lors, ce travail empirique nous a permis de transposer notre modèle dans un cadre théorique *méta*, et ainsi d'établir le modèle théorique principal à notre recherche : modèle qui servira de cas générique (généralisation analytique, Yin, 1991/2008) nécessaire à la démonstration. Par ailleurs, il n'a pas été nécessaire de conduire une troisième exploration empirique, car les résultats obtenus au cas macro et complété par le cas micro, puis parachevés par des théories méta (*cf.* chapitre 8 & chapitre 9) nous semblent suffisants pour démontrer la thèse au niveau méta. De plus, en actionnant conjointement deux démarches (théorique et exploratoire), nous sommes dans ce que la médiologie appelle une démarche exploratoire hybride (Charreire & Durieux, 2007, p. 72). Cette voie permet d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures.

### DE LA DÉMARCHE EXPLORATOIRE THÉORIQUE VERS...

Afin de ne pas nous écarter du sujet et de l'objectif de contribution durant le recueil théorique, nous nous sommes basé sur les ouvrages et les auteurs évoqués *supra*. Ces théories introduites sont indispensables pour justifier et légitimer le dispositif de la recherche et donc son périmètre de validité, car c'est sur une base théorique « *constructionniste* » que l'objet d'étude a été appréhendé (Rouleau, 2007). Pour ainsi dire, l'introduction théorique montre que nous nous situons modestement dans le sillage de Weick (1979), de Callon & Latour (1981), de Strauss (1977/1992) notamment au souci de l'acteur, pour la pertinence de ses représentations et pour la qualité de son interprétation, et au souci de la performance (sens de la fiabilité) des systèmes formés de réseaux humains plus ou moins couplés. Ainsi, cela nous amène à canaliser l'attention sur l'interaction, le collectif, le processus de « construction sociale » (Berger & Luckmann, 1966/2006), de la « réalité sociale » (Searle, 1998) et des « phénomènes sociaux » (Gilbert, 1992).

Dans le souci *in fine* de réfléchir sur la théorie de la régulation, nous allons nous questionner, par le biais de la théorie, sur les processus (structuration, traduction, narration, négociation, conversation). Ainsi, par le biais de théories structuralistes, nous nous sommes intéressé à trouver des éléments de réponses théoriques qui expliquent comment les membres, dans leurs interactions groupales, parviennent à construire une intentionnalité collective « organisée » dépassant les limites de l'interaction (système social, acteur-réseau, communauté de pratiques, ordre négocié, etc.). Ainsi, ce positionnement nous place dans une approche socio-constructiviste pour reprendre les termes de Gergen (2005, p. 33) : « le constructivisme social est un ensemble de conversations qui se déroulent partout dans le monde et participent toutes d'un processus qui tend à générer des significations, des complémentations, des connaissances et des valeurs collectives. Ces conversations remettent en question toutes nos hypothèses admises, tous nos savoirs et tout ce que nous tenions jusque-là pour spécifique du soi. Elles nous incitent à nous voir comme interdépendants et à penser que l'avenir dépend de la façon dont nous gérons ces interdépendances et de nos capacités à transformer collectivement nos constructions de nos personnalités et du monde. » Notre thèse rejoint le « dessein » de ces phrases, à savoir que les interactions entre individus peuvent remettre en cause l'avenir : le cas du volontarisme (Marchais-Roubelat, 2004). Autrement dit, le groupe a bien un pouvoir d'influence lors de la mise en œuvre d'une décision.



De plus, l'action épistémologique de recherche sera « processuelle » ou « de processus » (Grenier & Josserand, 2007, p. 119) du fait que l'intérêt dans cette thèse est marqué par l'action d'un point de vue *lato sensu* et d'objet organisant (*organizing*). Cette visée a pour but de mettre en évidence le comportement de l'objet dans le temps. Ainsi, nous ressaisissons la pensée de Weick (1998, p. 551) « la sociologie des verbes de préférence à celle des noms » et celle de Simon (1974/2004) « une description de processus à une description d'état. »

Nous n'avons également pas pu passer à côté d'une explication de notre paradigme épistémologique évoqué *supra*, et cela, à plusieurs titres. Premièrement, le « travail épistémologique » ou l'explication de notre choix est, selon nous, nécessaire à la légitimation des connaissances produites. De plus, nous devons justifier que le structuralisme n'est pas incompatible avec le constructivisme.

#### ...VERS UNE DÉMARCHE EXPLORATOIRE EMPIRIQUE : LE TOUT DEVIENT HYBRIDE

La démarche exploratoire ainsi que le choix du paradigme épistémologique et du cadre conceptuel nous conduisent à mener une recherche abductive. En effet, ce type de canevas procède par allers-retours successifs entre le travail empirique effectué et les théories ou concepts mobilisés pour appréhender les situations empiriques étudiées et en construire des représentations intelligibles (David, 1999). Le but de ce canevas est la construction progressive de connaissances en relation avec des savoirs déjà admis. Ainsi, nous satisferons à la fois la thèse et sa contribution. Nous reparlerons plus en détail de la méthodologie de recherche-terrain dans la partie consacrée *infra*. Toutefois, nous allons, afin de faciliter la lecture de la partie théorique, donner un aperçu de cette dernière. Ainsi, nous avons confronté un pré-modèle à la réalité-terrain. Ce pré-modèle modifié et réajusté a permis, conjointement à un complément théorique (dans l'esprit abductif), d'établir un modèle (cas générique) de régulations transversales de coopération décentralisée (qui sous-entend des actions réelles et pas obligatoirement prescrites) inter-organisationnelle (inter-filiales).

Globalement, nous avons confronté le pré-modèle aux niveaux micro/macro, afin de donner un « effet de relief », mais aussi de mieux mettre en évidence les réalités de la structure et les réalités ontologiques. Fort de ces résultats, nous avons déterminé qu'il ne serait pas nécessaire de compléter le phénomène observé par une troisième exploration empirique au niveau méta, car les informations récupérées ont été suffisamment pertinentes. En résumé, le premier cas d'observation s'est effectué au niveau micro, afin de mettre en avant l'existence du phénomène que nous allons développer ci-dessous. Puis, nous avons confronté le pré-modèle au niveau macro. Ces deux observations empiriques mises l'une et l'autre en relief, nous ont permis, sans devoir effectuer une confirmation empirique méta, de mettre en avant suffisamment d'éléments à la démonstration de la thèse et donc de répondre à nos questions, et même au-delà de celles-ci.

Nous avons mené des observations directes du terrain, axées dans une première phase sur les cadres dirigeants et les cadres supérieurs, afin de relever par l'observation le(s) mode(s) de fonctionnement. Puis, dans une seconde phase, selon le principe de l'observation dynamique (Journé, 2005), nous avons suivi « l'intrigue » et les individus qui y participaient. Le choix du questionnement a été fait sous la forme semi-ouverte ou ouverte en fonction des contingences des lieux et des cas. Nous nous sommes efforcé d'observer

les individus dans leurs milieux, afin de recueillir les éléments qui donnent des témoignages de « l'artifice » humain, de comprendre l'enchevêtrement des divers projets humains évolutifs et de comprendre leurs interactions et leurs rapports avec les régulations perçues comme naturelles en vue de la conception d'artefacts évolutifs destinés à fonctionner dans des environnements eux-mêmes susceptibles d'évoluer. C'est pourquoi, le travail de terrain, de façon générale, s'appuie sur des études de cas (études qualitatives). De plus, pour éviter les biais dus à la posture d'observateur plus ou moins participante, nous avons usé d'une triangulation des données dans l'instrumentation (objet, méthode des cas et observations). Sans cette clause, les connaissances apportées ne pourraient être considérées comme fiables : « l'observation et l'expérience peuvent et doivent réduire impitoyablement l'éventail des croyances scientifiques admissibles, autrement, il n'y aura pas sciences » (Koenig, 2006 a, p. 17).

## DE LA DÉCISION À L'ACTION

Le déclencheur de l'observation de l'action a été fait par la décision stratégique. Toutefois, cette notion a fait face à un travail de définition (cf. chapitre 4), car la définition de la décision reste « vague » dans la littérature ; en effet, aucune définition n'est totalement admise, ceci étant dû aux divers courants de pensée. La décision stratégique est un choix parmi d'autres pour débiter une observation. En effet, nous avons besoin d'un déclencheur pour connaître la structure, pour donner du relief afin de faire ressortir des phénomènes sociaux, mais ce déclencheur devait être suffisamment « neutre » pour pouvoir être mis de côté afin de se séparer du réalisme de la structure et d'échapper à la critique liée à la réalité plurielle.

Ainsi, le choix de la décision stratégique comme déclencheur a été décidé, car nous nous trouvons dans le contexte de l'action et la décision devient le déclencheur du phénomène de remise en cause. En d'autres termes, en prenant comme base de la décision l'aspect déclencheur de l'action, cela nous renvoie à la conception de Brunsson (1985) relative à cette notion : le processus de décision est un phénomène purement cognitif. Il précise que les « décisions » ne sont pas le souci premier des gestionnaires, mais en revanche l'action constitue leur intérêt dominant. Selon lui, les « processus décisionnels » ne présentent pas d'intérêt d'un point de vue organisationnel. Brunsson (1985) propose de replacer les « décisions » dans le contexte de l'action et de remettre en cause le concept de « rationalité de la décision ». De ce fait, Brunsson nous permet de mettre en avant une particularité de perception du concept de décision. En effet, comme stipulé ci-dessus, nous ne pouvons pas passer à côté de la clarification de la notion de décision. Nous reprendrons, donc, dans notre revue de la littérature, cette notion en introduisant le modèle « Décision-Acte-Effet d'acte » (Marchais-Roubelat & Roubelat, 2003).

## viii. L'ORGANISATION DE NOTRE RECHERCHE

Après cette introduction théorique à la justification du positionnement épistémologique, en passant par la mise en perspective du sujet, la mise en place de l'objet, l'établissement des questions de recherche et de la contribution, nous allons présenter l'organisation du travail : sa structure.

Par conséquent, pour mener à bien ce travail, nous avons tout d'abord, dans la première partie, défini notre cadre théorique sur la base d'une revue de la littérature théorique inspirée de cette introduction, afin de fournir un pré-modèle d'observation.

Dans le premier chapitre, nous avons commencé par positionner la thèse face à la philosophie sociale. En effet, comme notre sujet est *a priori* plus holistique qu'individualiste, nous ne pouvions pas parler de phénomènes sociaux ou de réalité sociale sans poser la base gnoséologique de l'holisme/individualisme. Ce positionnement et ce postulat nous ont permis de comprendre la source de l'intention collective et de son intérêt, *via* la création des phénomènes sociaux et de la réalité sociale. Ainsi, ce chapitre nous permet de comprendre comment les individus arrivent à créer des groupes qui existent par eux-mêmes dans une seconde phase. Ce qui nous permet de séparer, mais aussi de rapprocher l'individu de l'organisation, ou plus simplement de l'individu et de la société *lato sensu*. Autrement dit, séparer l'individu de ses intentions (individualisme méthodologique ; les aspects psycho-sociaux) dans le but de repositionner *l'individuum* (du latin qui signifie « non séparable », « non divisible », « indivisible ») dans l'action collective et de montrer que les organisations, groupes, sociétés, etc. peuvent vivre par eux-mêmes, dans une certaine mesure. Ainsi, ce chapitre définit l'entier du champ de base de notre recherche : nous allons établir un postulat (car ce n'est pas nous qui avons établi ces connaissances), mais un postulat qui a été éludé et mis à l'épreuve des autres théories contemporaines qui existent actuellement sur le sujet, afin de mettre en avant les limites des postulats et d'être transparent quant à nos « axiomes ». Le but est d'offrir une base solide et critique.

De ces bases, nous avons pu réfléchir, dans le deuxième chapitre, sur les apports des éléments plus détaillés que ceux offerts par la philosophie sociale, car nous allons devoir observer le phénomène social issu de notre problématique. Ainsi, les éléments doivent à la fois permettre de comprendre la structure, mais sans nous l'imposer dans la conceptualisation, afin de rester le plus ontologique possible et surtout le moins proche des réalités plurielles (critique du socio-constructivisme). Dès lors, il nous faut passer par une explication des types d'individus que l'on retrouve dans l'organisation ou une société prescrite, en mettant en avant le processus de dominé-dominant. Nous avons porté également notre attention sur les interactions du collectif, *via* la définition d'invariants (individus refusant la soumission à une intentionnalité collective ou cherchant à en prendre le contrôle), l'identité des individus-membres (Abrams & Hogg, 1999 ; Hogg & Abrams, 2001 ; van Knippenberg & Hogg, 2004 ; Hogg & al., 2006) face au groupe et la co-construction du sens. Ces approches sont nécessaires car, comme stipulé, la notion structuralisme-constructivisme doit être traitée. Ainsi, nous avons profité aussi de cette section pour poser, justifier et pointer les manques de l'approche par la domination structurale (violence intra-consciente). Nous avons également cherché à comprendre comment cette domination s'imbriquait dans les relations de pouvoir (violence inter-subjective) et comment dès lors la culture (relation basée sur des valeurs, des codes, des mythes et des rites) ne permettait pas de répondre à notre recherche. Nous avons également cherché à mettre en évidence le cadre de fonctionnement de l'organisation, dans les relations de pouvoir (violence inter-subjective), lors d'invariance qui ne considère plus la domination structurale (violence intra-consciente), tout en montrant que la domination structurale n'est pas incompatible avec les théories de l'individu méthodologique dans une perspective où il est en mesure de réorienter la structure. Puis, nous avons également mis en avant les relations de légitimation et d'influences du groupe sur l'individu, des individus sur le groupe et des groupes entre eux.

Puis, dans le chapitre trois, nous sommes allé plus loin, en partant de la base des deux chapitres précédents, en montrant que les individus n'agissent pas seulement selon les attentes hiérarchiques. Nous montrons qu'il existe des « Entités X » : une forme de structure organisationnelle « cachée » ou du moins parallèle à

l'organisation officielle (prescrite), basée sur une réalité sociale abstraite (issue de l'activité réelle). Autrement dit, les individus font partie d'un groupe officiel déterminé par un organigramme, tout en faisant partie, dans la réalité, d'une entité parallèle. Par une normalisation et une standardisation propres à ces entités, nous montrons que leurs membres essayent d'influencer leur groupe officiel d'appartenance ou, d'une façon plus conceptuelle, leur intentionnalité collective supérieure issue de l'unité supérieure. Nous montrons également comment les membres, dans leurs interactions « cachées » (système social, acteur-réseau, communauté de pratiques, ordre négocié, coopération, coordination, conflit, etc.), parviennent à construire une intentionnalité collective « organisée » dépassant les limites de l'interaction groupale officielle (organigramme). Nous expliquons que, par cette pluralité d'appartenances (officielle et cachée), les individus créent naturellement des liens transversaux entre les groupes prescrits *via* des groupes abstraits (Entité X). Ce qui, en définitive, nous a conduit à proposer un pré-modèle théorique des régulations transversales de coopération décentralisée dans une société prescrite, de type organisation-membre ou organisation formelle, basé sur des fondements ontologiques (l'intentionnalité collective), afin de dépasser les contingences métiers, environnementales, etc. Nous y montrons, par ailleurs, que le volontarisme managérial est une idéologie.

Dans la deuxième partie, nous observons le pré-modèle dans son environnement pratique à l'aide de deux cas. En effet, après avoir établi un pré-modèle sur la base d'une démarche exploratoire théorique, nous avons sur un mode exploratoire empirique pu tirer des conclusions et des conjectures afin de pouvoir établir un modèle au niveau méta.

Le chapitre quatre présente le cadre épistémologique et les aspects méthodologiques (théorique et concret) des deux cas. Nous avons également exposé la phase de négociation et d'entrée sur les terrains, tout en abordant également leurs biais respectifs. Nous expliquons le système d'observation choisi et les grilles de lecture utilisées.

Dans le chapitre cinq, nous définissons ce qui va déclencher notre thèse (l'action) : la décision, ou plus exactement la décision stratégique, *ipso facto* possible provocatrice de turbulences et de perturbations (cf. Ansoff, Eppink & Gomer, 1979) qui, *in fine*, demanderait aux individus de co-construire du sens sur les nouveaux éléments issus de cette décision. Cette définition nous permet de clarifier le point de départ de la phase recherche empirique dédiée à la compréhension du processus : comprendre le processus de coopération/négociation décentralisé lors de l'approbation, puis l'application des décisions stratégiques. Nous avons, dès lors, une référence commune du déclencheur. Comme nous le savons, la décision peut être interprétée de diverses manières. En conséquence, cette clarification se veut exhaustive dans la caractérisation et la mise en avant des particularités du « déclencheur ». Nous souhaitons, par l'exhaustivité de la définition de décision, éviter des incompréhensions, des doutes, des interrogations, etc.

Dans les chapitres six et sept, nous présentons respectivement le premier et le second cas. L'idée est d'avoir plusieurs cas afin de répondre à la méthodologie. En effet, les deux observations sont des cas exploratoires (Yin, 1991/2008) dont les produits ne sont pas à considérer comme des « échantillons », mais comme un ensemble d'informations empiriques qui permet une réponse aux questions. Dès lors, l'étude d'un seul cas ne serait pas suffisante, car elle ne donnerait pas lieu à une explication générale suffisante pour valider la

recherche d'un point de vue scientifique. En revanche, l'examen en parallèle de plusieurs cas « similaires », portant, néanmoins, sur des niveaux conceptuels *a priori* différents, permet de nuancer les réponses et les explications, afin de leur conférer une validité supérieure : l'étude de plusieurs cas ajoute une intelligibilité au phénomène étudié. Ainsi, c'est cette perspective qui nous permet de les mettre mutuellement en relief, afin de pouvoir mieux extraire la réalité de la structure et garder les règles fondamentales en dehors de tout déterminant particulier. En d'autres termes, après l'analyse des deux cas (un micro et un macro) nous sommes en mesure de compléter le pré-modèle théorique.

La troisième partie est consacrée à l'analyse, la discussion, la conclusion et les limites. En possession des conséquences et des conjectures du pré-modèle théorique, nous avons transposé les résultats dans le niveau méta. Cette transition de niveau s'est faite par le biais d'un complément théorique. Ce qui nous a permis de sortir notre modèle conceptuel final (du moins pour cette thèse) et d'élaborer la conclusion, mais aussi les limites et perspectives de ladite recherche.

Nous avons commencé par analyser, dans le chapitre huit, les deux cas au travers des grilles de lecture, dans le but d'apporter des modifications, à travers les conjectures observées, au pré-modèle théorique tout en gardant à l'esprit une vision ontologique. Ainsi, en cherchant à répondre à nos questions et à voir comment la thèse initiale pouvait être corrigée, nous avons pu pour finir tirer une liste de conséquences afin de permettre le changement du pré-modèle, mais également de le consolider avec le réel.

Au chapitre neuf, nous avons complété les résultats par un cadre théorique afin de rester cohérent avec la démarche abductive choisie en début de thèse. En effet, nous avons commencé, dans ce dernier chapitre, par clarifier la typologie de la méta-organisation en révisant les théories sur ce type de typologie. Nous avons cherché à mettre en avant les éléments qui contrediraient nos résultats, ce qui voudrait dire que le méta n'est pas issu du micro. Nous avons également complété ce chapitre par des théories qui permettent de poursuivre la recherche. Néanmoins, ce complément (basé sur une mise en perspective de Bourdieu et de Brunsson) nous a permis de montrer que rien dans la théorie méta ne permet de contredire ou de mettre en doute les observations issues de nos cas : il n'est pas possible de faire abstraction de l'individu pour comprendre le méta. Ainsi, ce chapitre permet de repositionner le pré-modèle dans le contexte du micro au méta en proposant un modèle théorique général de base (liens transversaux de coopération décentralisée inter-organisationnels). En effet, trois caractéristiques propres à cette thèse nous ont permis en définitive à mettre en place une base théorique générale des structures de la réalité sociale abstraite (communément appelée « Entité X ») inhérente aux structures prescrites. La première, l'approche hybride a permis d'enrichir et d'approfondir les connaissances antérieures. Le deuxième, le fait d'avoir associé un canevas abductif, et d'être arrivé à écarter la réalité de la structure, a permis d'appréhender les situations empiriques étudiées et d'en construire des représentations intelligibles. Puis, la troisième caractéristique, l'approche socio-ontologique, nous a offert la possibilité de relever la quiddité (ce qui fait qu'une chose est ce qu'elle est — concerne le caractère d'origine et d'essence) de « l'Entité X » en sa structure et en ses liens transversaux d'une façon ontologique (indépendamment de ses déterminations particulières, telles que la culture). Cette réalisation conceptuelle met en avant les réponses à nos questions de façon définitive et élargit la thèse de

départ, tout en ouvrant la « discussion » critique des résultats. Nous avons par ailleurs défendu avant tout le caractère construit et transformateur de la recherche.

Le chapitre dix expose respectivement l'objet de recherche et les contributions-clés de cette dernière d'un point de vue théorique et managérial. Nous commencerons par reprendre nos principales questions et regarder en quoi la thèse est concevable. Puis, cela sera l'occasion de reprendre les théories de la régulation, mais aussi de voir en quoi le volontarisme managérial fait défaut. Nous aborderons également le problème du prescrit : entre le besoin et le danger des règles.

Enfin, le chapitre onze expose les limites de la thèse et les perspectives logiques qui ouvrent à la communauté scientifique de nouveaux horizons de recherches ou de développements. Nous aborderons (1) les limites théoriques, relatives à nos contributions académiques ; (2) les limites méthodologiques, ce qui donnera l'occasion de revenir sur les limites de notre approche par l'ontologie ; (3) les limites quant à nos conseils pratiques pour les managers, ce qui nous conduira à aborder l'un des grands problèmes politiques et moraux de la société civile ; puis (4) nous proposerons une perspective de recherche. Ce dernier chapitre sera l'occasion de finir sur une visée scientifique : nous avons contribué à la chercher, mais nous n'avons pas dit que c'était la fin... juste une étape.

# Partie 1

## DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE AU CADRE CONCEPTUEL : UNE DÉMARCHE EXPLORATOIRE THÉORIQUE À VISÉE ONTOLOGIQUE

---

*« Ne détaillons pas ; procédons avec méthode et par ordre ; ne cherchons pas à interpréter et à extrapoler avant d'avoir établi des repères. »*

Alexandre Arnoux, *Les Crimes innocents* 1952, p. 228

La partie une se déroule selon la démarche méthodologie appelée exploration théorique. La partie deux se basera sur cette première exploration pour entamer la seconde démarche appelée exploration empirique. Ainsi, les deux démarches combinées placent cette thèse dans un démarche exploratoire hybride, comme cela est expliqué dans l'introduction. En partant des principaux thèmes évoqués dans l'introduction, nous allons étayer notre littérature afin de définir un cadre conceptuel rigoureux. Toutefois, les sciences de gestion et, plus largement, les sciences sociales, tout particulièrement les spécialisations qui s'intéressent à l'organisation, se trouvent dans l'obligation d'utiliser ou d'emprunter des concepts issus de sciences partenaires, afin de pouvoir conceptualiser autour de « l'organisation ». Dans notre travail, nous mobiliserons diverses théories, notions ou concepts issus des sciences de gestion, de la philosophie sociale, de la psychosociologie, de la psychologie sociale, de la sociologie, des sciences politiques et de l'anthropologie. Cependant, il y a un revers à la transversalité : celui de la définition commune. Certains termes sont employés couramment au travers des diverses sciences. Malgré cela, les consonances ou les sens que nous pouvons leur attribuer ne sont pas les mêmes. C'est pourquoi, face à la compréhension de nos études de cas ou plus largement de notre thèse, nous allons dans les deux premiers chapitres définir, ou plus exactement délimiter, toutes les notions ou tous les concepts dont le sens peut être équivoque ou « large » en indiquant systématiquement l'origine et le sens des termes utilisés. Puis, dans un troisième chapitre, nous conceptualiserons le tout.

L'un des buts de cette partie est également de cadrer notre regard sur notre problématique. Il s'agira de mener une analyse critique théorique en lien avec nos questions de recherche. Ainsi, nous pourrons établir et identifier les manques ou sujets non traités dans les précédentes recherches, et donc justifier théoriquement la recherche menée.

# Chapitre 1

## L'ORGANISATION VIT PAR ELLE-MÊME : DE L'INDIVIDU À LA NORMALISATION DE L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE

*« Un être humain fait partie d'un tout que nous appelons : "l'Univers"; il demeure limité dans le temps et l'espace. Il fait l'expérience de son être, de ses pensées et de ses sensations comme étant séparé du reste, une sorte d'illusion d'optique de sa conscience. Cette illusion est pour nous une prison, nous restreignant à nos désirs personnels et à une affection réservée à nos proches. Notre tâche est de nous libérer de cette prison en élargissant le cercle de notre compassion afin qu'il embrasse tous les êtres vivants et la nature entière dans sa splendeur. »*

Albert Einstein, *Ideas and Opinions*, 1954

Comme nous l'avons relevé dans l'introduction, d'un côté le méta semble difficilement séparable du micro. D'un autre, comme notre travail est *a priori* plus holistique (dû à son côté méta), il nous faut nous séparer de l'individu et de ses intentions (individualisme méthodologique, psycho-sociaux). Toutefois, il n'est pas aisé de séparer le groupe ou l'organisation de l'individu. Il est encore plus difficile de trouver ce qui permet à la fois de lier les individus à l'organisation dans laquelle ils évoluent, tout en voulant les séparer. Autrement dit, d'expliquer comment l'interaction individuelle crée une intentionnalité collective, et comment cette dernière permet d'expliquer l'existence du groupe par lui-même ou de l'organisation par elle-même. De tels positionnements sont pourtant nécessaires à la démonstration de cette thèse. Nous ne pouvons pas nous satisfaire simplement de choisir entre holisme et individualisme, car le choix entre l'un et l'autre aurait des conséquences sur l'intention collective qui entraîneraient une perception de l'action collective diamétralement opposée. En définitive, selon nous, c'est bien l'intention collective, précédant l'action collective, qui est au cœur de ce travail : comment une filiale, une organisation ou une société prescrite peuvent parler d'une voix et faire acte d'approbation ou de réfutation, voire de « révolte » (*cf. infra*). Il nous faut donc impérativement démontrer, expliquer l'intentionnalité collective et ses conséquences. Sans quoi, nous ne pouvons pas passer à l'échelon supérieur : réfléchir sur les interactions entre actions collectives (issues d'organisations au sens large), sur les intérêts collectifs communs ou non, sur la détermination des liens génériques et sur les effets lors de la mise en œuvre.

Ainsi, ce chapitre permettra de mettre en évidence le champ de recherche sur lequel nous nous trouvons : de l'individu-membre<sup>38</sup> à la méta-organisation<sup>39</sup>. De plus, ce chapitre aura comme caractéristique de mettre en

---

<sup>38</sup> Un individu qui s'engage dans une organisation.

<sup>39</sup> Une organisation possédant plusieurs organisations-membres comme le nomme Göran & Brunsson (2008) dans leur recherche sur les méta-organisations, par exemple une multinationale.



avant le « fil rouge », le socle commun sur lequel se retrouvent l'individu et l'organisation. Ce qui nous permettra dans le chapitre 2 de mettre en lumière les notions qui relient le micro au méta, mais aussi les notions qui composent l'intentionnalité collective (de l'individu à l'organisation : agents, acteurs, groupes, Entités X, etc.). Grâce à ce lien, nous serons en mesure de trouver la bonne représentation : faire reposer les redondances du système sur un concept commun, sur une cohérence de l'ensemble, mais dans un esprit de conceptualisation ontologique. En effet, c'est dans l'idée de mettre en évidence les répétitions des expressions de l'être que nous avons voulu nous positionner, car, par l'étude des propriétés les plus générales de l'être, il nous sera possible de construire un modèle faisant fi de la réalité structurelle (critique adressée au socio-constructivisme), pouvant dépasser les contingences extérieures (telles que l'environnement, le secteur d'activité ou de marché, les modes organisationnels choisis par les entreprises, etc.). Par ailleurs, c'est bien par l'être, l'individu et le micro que nous serons en mesure de comprendre le méta.

De là, nous pourrons simplifier la description et permettre la conceptualisation (Simon, 1974/2004). Autrement dit, au chapitre suivant nous serons en mesure, sur la base de ce « fil rouge », de mettre en place les étapes intermédiaires ou plus exactement les redondances du système complexe ; ainsi, nous pourrons établir les liens existant entre l'organisation et l'individu, ce qui nous permettra de raisonner en termes de macro tout en nous rapportant aux micro-dynamiques : briques de *l'organizing* (cf. *supra*, Weick, 1979). De plus, si nous consacrons un chapitre à la justification et à la mise en relation théorique, d'un point de vue critique sur l'aspect socio-ontologique (l'intentionnalité collective), c'est pour satisfaire les obligations méthodologiques relatives au positionnement constructiviste. Rappelons que, dans ce type de paradigme, nous devons nous efforcer de présenter l'enseignabilité<sup>40</sup> de nos axiomes en toute transparence. Pour finir, si nous avons souhaité nous intéresser au débat holisme/individualisme, et ne pas seulement déterminer un postulat de base de notre thèse, c'est que nous sommes convaincu que cette question doit être dépassée. Nous pensons que les sciences de gestion, comme la sociologie ou toutes sciences sociales doivent savoir chercher des réponses à certaines problématiques en dehors de leurs champs réflexifs habituels. C'est pour cela que nous avons pris le parti de chercher une réponse à ce débat dans la philosophie sociale. En effet, c'est en partant de la question de savoir si l'organisation peut exister par elle-même et de son rapport ontologique avec l'individu, que nous avons décidé de nous intéresser à l'ontologie sociale (la science de l'être), dans le but de trouver les démonstrations nécessaires.

La figure 1 a l'objectif d'offrir une vue d'ensemble des divers concepts ou notions que nous allons étudier durant ce chapitre, mais également des concepts que nous allons comparer entre eux afin de voir comment ils se complètent ou s'opposent. Ainsi, nous commencerons par relever les deux principales définitions de la sociologie ontologique : l'une issue de la philosophie politique et l'autre de la philosophie sociale. En effet, l'ontologie sociale regroupe plusieurs champs de recherche, d'où le besoin de clarification. Cette première clarification nous permettra de placer la société et l'être l'un face à l'autre. Après cet éclaircissement conceptuel, nous apporterons à la fois les arguments de l'individualisme et de l'holisme dans le but de mettre en avant leurs caractéristiques réciproques, afin de nous positionner, et, du même coup, nous

---

<sup>40</sup> « Toute épistémologie constructiviste [se doit] d'expliquer les axiomes sur lesquels elle fonde *hic* et *nunc* ses méthodes de raisonnement et d'argumentation » (Le Moigne, 1990, p. 113).

positionnerons cette thèse autour d'un concept qui permet d'expliquer le mode d'existence des collectivités, tout éclairant ce qui les distingue des additions individuelles : il s'agira d'exprimer le phénomène social qui se joue. Dans la troisième partie de ce chapitre, nous nous intéresserons à la composition et à la source de l'intentionnalité collective, en mettant en avant les particularités de l'intentionnalité humaine dans le but de comprendre la réalité sociale organisationnelle humaine. Pour y arriver, nous devons nous intéresser à la réalité sociale. En effet, les phénomènes sociaux ne sont pas suffisants pour exprimer la composition. Ainsi, les objets sociaux seront alors utiles pour traiter la composition de la notion d'intentionnalité et arriver à mettre en lumière l'intentionnalité collective humaine qui, nous le verrons, au cours de cette partie et plus en détail aux prochains chapitres, a des conséquences sur la légitimation de l'action collective et sur la démonstration de l'existence des liens transversaux inter-organisations (inter-systèmes). Pour finir, nous exposerons diverses théories qui essaient de rendre compte de la formation de l'intention du groupe. Le but étant de mettre en évidence celle qui sera la plus à même de répondre à la question de la normalisation de l'intention collective, soit la source de l'action collective, mais aussi le fondement de l'ontologie sociale dans le but de rendre compte de la qualité phénoménale de l'expérience. On s'attend à ce qu'elle explique la portée de ces phénomènes non seulement en termes de prévisibilité, mais aussi en termes de « l'effet que cela fait », de la façon d'être ressenti<sup>41</sup> ou éprouvé<sup>42</sup>. Cette mise en lumière de la normalisation aura pour conséquence de modeler la suite de cette thèse.

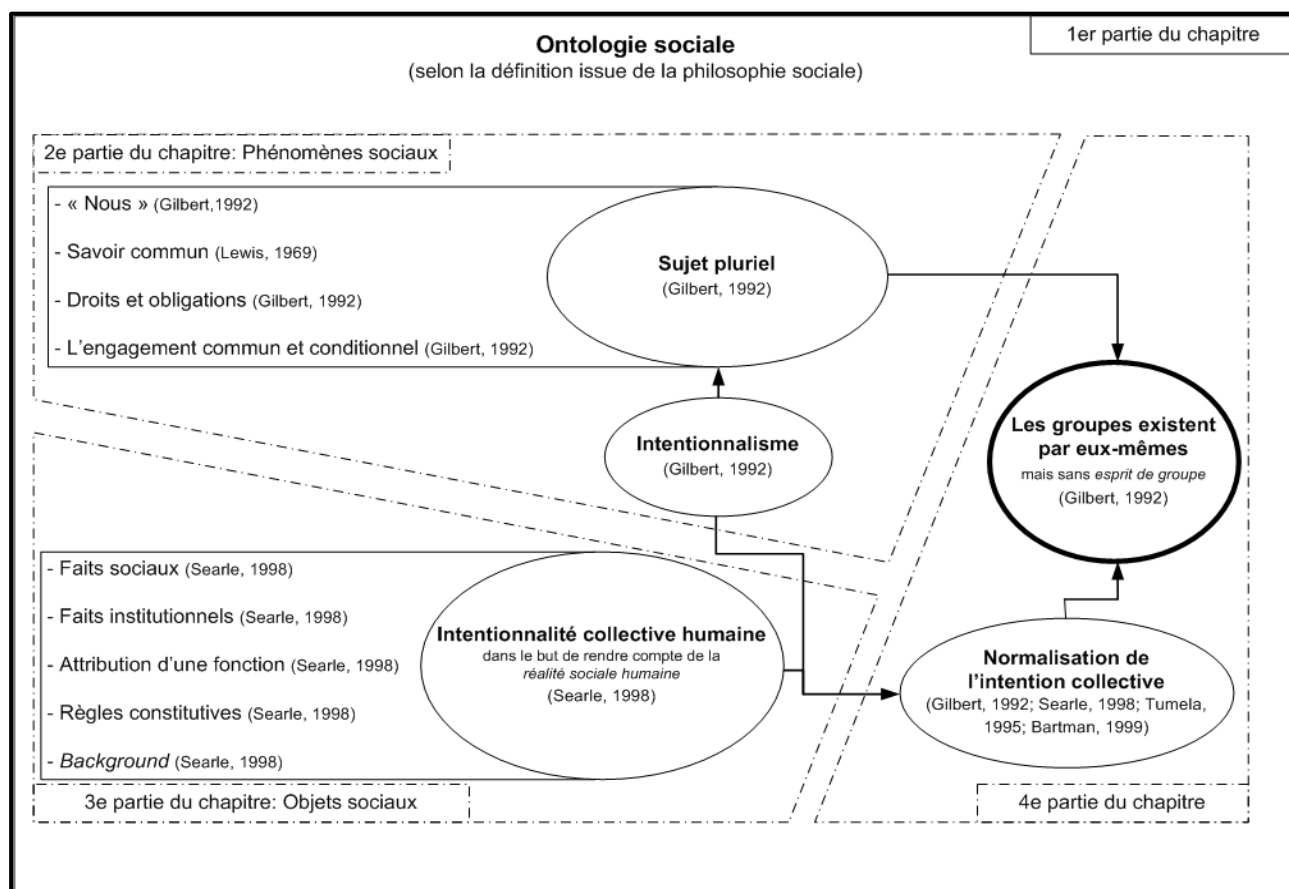


FIGURE I ONTOLOGIE SOCIALE : VUE D'ENSEMBLE DES DIVERS CONCEPTS OU NOTIONS ÉTUDIÉES DANS LE CHAPITRE 1

<sup>41</sup> Par ressenti, nous entendons la distribution de l'intentionnalité : par exemple, qui doit ressentir quoi pour que l'expression « nous voulons gagner l'OPA » soit vraie ou au moins appropriée ?

<sup>42</sup> Par le terme éprouvé, nous entendons : comment les qualités sont reconnues ; comment se ressent la volonté commune : par exemple comment se ressent notre volonté de gagner une OPA ?

Il est à noter que, dans ce chapitre, le terme « individu » fait référence à une personne capable de porter un état intentionnel, qui est capable de penser. Et l'utilisation du terme « société » inclut dans son sillage le terme « organisation » (comme relevée dans l'introduction), dans la mesure où une société est un ensemble d'individus vivant en groupe selon une certaine organisation prescrite ou non. Ce qui conduit à dire qu'une « société humaine organisée » est un pléonasmе sémantique dans une certaine mesure.

## 1.1 L'ONTOLOGIE SOCIALE : LA STRUCTURE DE LA RÉALITÉ SOCIALE

### 1.1.1 L'ONTOLOGIE SOCIALE, DEUX COURANTS DE PENSÉE

L'ontologie sociale peut être perçue de diverses manières. Ne cherchant pas à remonter indéfiniment dans le temps, nous mettrons en avant les deux grandes approches contemporaines : l'une de philosophie politique/juridique et l'autre de philosophie sociale. Le but de cette introduction ontologique est de montrer que le raisonnement que nous allons proposer est enraciné sur des bases solides et non attaché à une spéculation de l'esprit. Ainsi, en réfléchissant *a minima* sur la science de l'être, nous serons en mesure de positionner notre recherche dans un contexte précis.

La première approche est issue de Gould (1978) qui propose de percevoir l'ontologie sociale comme une discipline qui met en avant les propriétés générales les plus évidentes des interactions et de l'action entre les Hommes. Cette approche a été pensée dans le contexte de la théorie de la démocratie. Elle cherche en définitive à préciser les attributs généraux de l'être humain vivant en société. Il est question, ici, que l'ontologie sociale fournisse un critère normatif aux dites théories politiques. Cette approche peut être, de fait, rattachée à la philosophie politique. Ainsi, cette vision ontologique a pour objectif de servir le normatif et de servir d'appui à toutes les théories politiques visant à démentir la réalité présente. L'ontologie sociale cherche, ici, à déconstruire les discours et les écrits par l'analyse des propos des penseurs (politiques et intellectuels) : déterminer les sources ontologiques de tel ou tel texte politique.

L'autre approche de l'ontologie sociale est rattachée à la philosophie sociale. Del Rocio (2001, p. 24, *cit.* dans Donzelot, 2005, p. 1), décrit l'ontologie sociale comme la nature de l'intérêt à la découverte de la réalité sociale, ou du moins à connaître la nature de la société : « l'ontologie sociale traite de l'être de la société. Pas tant de ce que la société est ou a été au sein d'une conjoncture particulière, mais de ce que la société est en réalité, indépendamment des circonstances temporelles et particulières qui l'entourent. Elle cherche continûment son essence. Son problème de base est : qu'est-ce que la société ? Ou bien, au niveau d'une ontologie régionale : dans quelle zone ontique de l'univers se situe la société ? » En s'intéressant à l'organisation, par le biais de l'ontologie, on s'intéresse à comprendre ce qu'est un groupe, une filiale, etc. dans son essence : qu'est-ce qu'une filiale ? Il est à relever que cette approche cherche, certes, à connaître la société en tant qu'être, mais elle souhaite aussi comprendre sa forme, sa structure générale en indépendance<sup>43</sup> (*cf.* l'indépendance des sciences sociales de Durkheim) de l'environnement, en dehors de son contexte ou de ses contingences particulières où se trouve ladite organisation. Cependant, à l'inverse de la sociologie, l'ontologie sociale présentée ici cherche à établir des généralités qui valent pour toute société

---

<sup>43</sup> Dans la conclusion, nous aborderons la limite ontologique de l'indépendance de l'être en sciences sociales.

et non les traits généraux d'une société particulière<sup>44</sup> : « l'ontologie sociale s'occupe aussi du mode d'être de la société, de son organisation, de sa structure, de ses fonctions, mais sans jamais entrer dans le détail sociologique. L'ontologie, en tant que partie de la philosophie sociale, range les données que lui fournissent les sciences sociales, les unifie et les généralise, cherche la réalité plus profonde qu'elles dénotent et les examine de manière critique. Ainsi existe-t-il une complémentarité appréciable entre la philosophie et les sciences sociales. Elles forment deux étapes, ou deux niveaux, de la connaissance du social. » En conséquence, l'ontologie s'arrête là où commence la sociologie. Ainsi, cette approche par l'ontologie nous permet de répondre en quoi l'organisation, *lato sensu*, diffère de l'individu-membre, et cela, indépendamment des contingences qui agissent sur elle.

Dans notre cas, la seconde définition de l'ontologie sociale sera utilisée comme base de travail à la compréhension de l'action collective et de la réalité sociale organisationnelle. En d'autres termes, l'ontologie sociale, dans le cas de notre thèse, nous permettra de trouver une réponse au classement des données des sciences sociales, et de déterminer les traits généraux de la société. Ici, l'approche ontologique ne consiste pas en une spéculation abstraite de la philosophie, mais au contraire à un rattachement aux sciences du concret (sociologie, histoire, psychologie, anthropologie, etc.). Ainsi, l'ontologie sociale est ancrée dans la réalité par la totalité des connaissances du concret de la réalité sociale. Cette approche prend racine dans la philosophie sociale et non pas dans les théories politiques.

### 1.1.2 L'ONTOLOGIE DES PHÉNOMÈNES ET DES OBJETS SOCIAUX, UNE AUTRE FAÇON DE COMPRENDRE L'INTENTION COLLECTIVE

L'ontologie sociale contemporaine a une volonté affichée : celle de rafraîchir ce que l'on peut appeler « la structure de la réalité sociale ». Il ne s'agit plus de faire débat sur les présupposés ontologiques fondamentaux issus des théories philosophiques, mais bien d'établir un modèle ontologique conforme à la réalité sociale. Dès lors, en usant de cette conception moderne de la philosophie, il nous est possible de comprendre l'action collective ou plus exactement l'intention collective, source de cette dernière dans son essence. Ainsi, nous pouvons dépasser la sociologie qui s'axe généralement sur une société particulière. Pour comprendre sur quoi repose l'action collective, nous avons choisi de le faire en nous intéressant aux phénomènes sociaux et aux objets sociaux dans leurs aspects ontologiques. Comme nous le verrons, les deux sont nécessaires à la compréhension du tout : les concepts sont complémentaires.

Tout d'abord, par le biais des phénomènes sociaux, nous serons à même de trancher entre l'opposition : individualisme et holisme. Il ne sera pas question de traiter l'opposition d'un point de vue méthodologique<sup>45</sup>, logique<sup>46</sup>, épistémologique<sup>47</sup>, sémantique<sup>48</sup>, philosophie de l'idéaliste<sup>49</sup> ou énergétiste<sup>50</sup>, mais au contraire,

---

<sup>44</sup> Ce qui stipule une égalité : un positionnement égalitaire entre l'organisation économique (multinationale, filiale, etc.) et la société en général. Ainsi, le terme société dans ce texte inclut également les autres formes d'organisations.

<sup>45</sup> Démarche consistant à privilégier l'analyse par les interactions sociales et l'expérience.

<sup>46</sup> Conception selon laquelle il n'est pas possible de dissocier les règles de l'inférence (opération logique qui consiste à admettre une vérité en vertu de sa liaison avec d'autres vérités déjà admises) de notre pratique inférentielle globale qui les justifie les unes par les autres, et non pas isolément.

<sup>47</sup> Savoir si on peut ou pas valider les hypothèses une par une, de savoir si une expérience peut être condamnée à une hypothèse isolée ou seulement à un ensemble théorique. En définitive, c'est savoir si toutes nos connaissances se soutiennent mutuellement sans qu'il y ait automatiquement une fondation unique (cf. Quine, 1951).

<sup>48</sup> Point de vue selon lequel il est à savoir si le sens d'un élément du discours appartient au discours lui-même ou pas.

<sup>49</sup> La philosophie idéaliste (par exemple : Smuts, 1926/2006, Bergson, 1907/1959) s'inspire des spiritualistes en admettant l'antinomie entre esprit et matière et la suprématie du premier. Il est à savoir, ici, si la vie peut être réduite à une mécanique physico-chimique et si le cerveau n'est qu'un support, un instrument qui permet à l'esprit de s'insérer dans la réalité.

<sup>50</sup> Position moyenne entre holisme et individualisme méthodologique. Conception selon laquelle il est à savoir si l'analyse des parties séparées est justifiée au même titre que la prise en compte du tout dans sa globalité.

nous souhaitons le faire d'un point de vue socio-ontologique : « d'abord l'individualisme : les sociétés ne sont rien au-delà de leurs individus membres », tandis que « l'holisme, dans le même temps, prétend que les sociétés existent en elles-mêmes, leurs membres ne participent pas. Les êtres humains ne sont pas des "individus" » (Gilbert, 1992, p. 429). Cette approche se révèle comme une radicalisation des questionnements sociologiques. Gilbert ne souhaite pas s'intéresser aux phénomènes sociaux en partant des approches classiques, soit par la société, soit par des individus, mais veut savoir si la société est une entité qui existe sans ses membres, si les individus existent indépendamment dans la société. Un point fondamental dans notre cas, car cela nous permettra d'éclaircir le fonctionnement et l'existence de la méta-organisation, mais également de l'organisation par elle-même. Ensuite, nous aborderons le second concept, à savoir les objets sociaux, qui nous permettront de traiter la composition de la notion d'intentionnalité. Il est à noter qu'il ne faut pas confondre cette notion avec la notion de conscience. En effet, l'intentionnalité conçoit l'esprit en termes d'interaction avec son contexte extérieur, plutôt qu'en termes de rapport cognitif. L'esprit est donc en interaction constante, par l'action, avec le milieu dans lequel il évolue.

Ainsi, en passant d'une approche philosophique de la connaissance à une philosophie de l'interaction (esprit en interaction avec l'environnement), nous nous rattachons aux sciences du concret. C'est une condition nécessaire pour trouver une réponse au mode d'existence de la réalité sociale. En effet, le second concept socio-ontologique est nécessaire si l'on souhaite dépasser la simple existence des faits sociaux (qui consistent en une philosophie de l'intentionnalité collective) et s'interroger sur le mode d'existence de la réalité sociale organisationnelle humaine : mettre en avant ce qui nous permet en tant qu'individu de concevoir l'organisation, les filiales, etc. Ainsi, pour y arriver, nous devons, dès lors, non seulement analyser la notion d'intentionnalité collective, mais également mettre en lumière les faits institutionnels : une catégorie particulière de phénomènes de l'intentionnalité collective.

Les deux concepts ci-dessus seront traités au travers de deux figures philosophiques emblématiques actuelles. Pour le problème de l'individualisme vs l'holisme, nous nous appuyerons sur Gilbert (1992) et sa vision de l'intentionnalisme et du sujet pluriel. En ce qui concerne les objets sociaux, nous nous baserons sur Searle (1998) qui offre une perspective quant au mode d'existence des objets sociaux, par le biais des faits institutionnels. Ces deux approches sont nécessaires pour pouvoir aborder la dernière partie de ce chapitre : la normativité de l'intentionnalité collective, qui aura pour but de confronter ces approches à d'autres et de trouver les limites. En effet, en rendant compte d'une telle normativité, nous serons en mesure de mettre en lumière les bases fondamentales (ontologiques) nécessaires à la thèse : à savoir le rapport ontologique entre l'individu et l'organisation, mais aussi entre les organisations. En d'autres termes, nous serons en mesure de centrer nos recherches sur la mise en lumière des liens transversaux inter-organisationnels et sur l'approche structuro-constructiviste.

## 1.2 L'INTENTIONNALITÉ ET LE SUJET PLURIEL : UNE AUTRE APPROCHE

Si nous avons choisi de ne travailler, au début principalement, que sur le texte de Gilbert (1992) pour expliquer la création de la collectivité, c'est que selon plusieurs auteurs, comme Descombes (2000, p. 37), c'est le seul ouvrage qui permet de dépasser le conflit individualisme/holisme : « l'ouvrage de Margaret Gilbert *On Social Facts* est, à ma connaissance, la discussion la plus serrée qui ait été faite des idées

constituant ce que Winch appelait la “révolution en philosophie”. » Descombes (2000, p. 42) relève également que l’analyse de Gilbert (1992) est la seule qui répond à une insuffisance sur les conventions : « elle montre comment, chez Weber comme aujourd’hui dans la théorie des conventions [...], on reste en deçà d’un concept de rapport social. » Et c’est en ce point que Gilbert permet d’apporter de l’eau à notre moulin. En effet, rappelons que la contribution académique de ce travail est de réfléchir sur les théories de la régulation au niveau macro, c’est-à-dire comment il est possible de sortir de l’individualisme méthodologique. De plus, Gilbert (1992) nous permet également de répondre à notre défi, à savoir éviter de simplement postuler d’holisme ou d’individualisme pour pouvoir séparer l’individu de l’organisation.

Gilbert (1992) propose une vision particulière sur les groupes sociaux, qui suggère qu’il n’est pas « juste » d’aborder les groupes sociaux selon l’individualisme ontologique ou bien l’holisme ontologique. En effet, en partant du principe que les individus ne connaissent que leurs intérêts personnels et que le collectif n’est rien d’autre que la somme des intérêts individuels de ces membres, l’individualisme ontologique oublie de mentionner dans son concept l’élément qui transforme des agents isolés en un groupe social. De l’autre côté, en voulant réduire le collectif à un méta-esprit extérieur aux individus, l’holisme dénigre l’importance de la pensée individuelle qui permet l’existence des groupes. Pour Gilbert (1992), la réponse se trouve dans ce qu’elle appelle : l’intentionnalisme. Concept qui se situe entre l’individualisme nietzschéen de Weber (1904-1905/2004, 1904-1917/1992<sup>51</sup>) et l’holisme wittgensteinien de Winch (1958/2007). L’auteur considère que la vision individuelle est fondamentale quant à la formation des groupes sociaux, et affirme que les groupes existent dans une seconde phase par eux-mêmes. Ainsi, Gilbert (1992) nomme sujets pluriels les entités que les individus forment lorsqu’ils se réunissent. Dans son ouvrage, Gilbert offre, en plus des arguments contre l’individualisme et l’holisme, une analyse sémantique de certains concepts déterminants et inhérents aux sujets pluriels (notion développée plus bas), par exemple : la convention sociale, le groupe social, la croyance collective, et le pronom « Nous ».

Nous allons voir ci-dessous comment Gilbert arrive, à l’aide de l’intentionnalisme, à résoudre le problème de l’individualisme et de l’holisme. Ensuite, nous continuerons en montrant comment les individus forment des collectivités par le biais du sujet pluriel. Puis, nous expliquerons les principales conséquences de l’emploi de cette dernière notion, à savoir le « Nous », « le savoir commun » et « l’engagement conjoint ». Pour conclure la partie sur les phénomènes sociaux, nous insisterons sur les droits et les obligations découlant de « l’engagement conjoint ». En effet, cette notion primordiale, nous le verrons, permet de distinguer les individus juxtaposés de la collectivité et de rendre possible l’explication du groupe vivant par lui-même. Cette mise en lumière de « l’engagement conjoint » se fera par une réfutabilité des théories qui font appel aux principes individualistes de moralité dans l’objectif de justifier le comportement des individus. Cet aperçu des travaux de Gilbert (1992) nous permet de nous appuyer sur sa thèse, à savoir que si les individus se comportent correctement lorsqu’ils évoluent en société, c’est en raison de « l’engagement conjoint » inter-

---

<sup>51</sup> En particulier l’essai de 1913 intitulé *Essai sur quelques catégories de la sociologie compréhensive*, où Weber affirme que « l’individu forme la limite supérieure de cette manière de voir, car il est l’unique porteur d’un comportement significatif. Aucune façon divergente de s’exprimer ne saurait le dissimuler. Ce n’est pas seulement la nature particulière du langage, mais aussi celle de notre pensée qui fait que les concepts par lesquels nous saisissons une activité laissent apparaître celle-ci sous la forme d’une réalité durable, d’une structure choséifiée ou d’une structure “personnifiée”, ayant une existence autonome. Il en est également ainsi, et même tout particulièrement, en sociologie. Des concepts comme ceux d’“État”, d’“association”, de “féodalité” ou autres semblables désignent, d’une manière générale, du point de vue de la sociologie, des catégories représentant des formes déterminées de la coopération humaine ; sa tâche consiste à les réduire à une activité “compréhensible”, ce qui veut dire sans exception aucune, à l’activité des individus isolés qui y participent. Il n’en est pas nécessairement ainsi pour d’autres façons de voir les choses. En cela, la manière de voir de la sociologie se différencie avant tout de celle du droit » (*op. cit.*, p. 16-17).

membres du groupe de vivre ensemble. De plus, la théorie du sujet pluriel nous permet de distinguer l'organisation (au sens large) avec l'individu-membre.

### 1.2.1 LA SOLUTION ENTRE L'INDIVIDUALISME ET L'HOLISME : L'INTENTIONNALITÉ

Ce qui nous a plu dans la théorie de Gilbert (1992), c'est que l'auteur a établi, premièrement, une théorie qui, sur un plan ontologique et épistémologique, permet d'explicitier les propriétés fondamentales des phénomènes sociaux, mais aussi, deuxièmement, de fournir aux chercheurs en sciences de l'artificiel des notions qu'ils pourront retenir de façon concrète.

Grâce à son caractère heuristique, Gilbert (1992) veut défendre contre l'individualisme le fait de pouvoir se référer, par le biais d'un langage « respectable », à des groupes sociaux — du groupe d'individus à l'organisation ou la société — entendus comme des entités qui agissent, qui ont des volontés et des croyances. À l'opposé de Wittgenstein (1953/2005), Gilbert met en avant la thèse traditionnelle de la pensée contemporaine (Descombes, 2000) appelée dans son ouvrage : « *Thought is logically prior to society* » (Gilbert, 1992, p. 58) qui peut être traduit par « la priorité logique de la pensée individuelle sur la vie sociale. » En définitive, l'auteur oppose sa thèse à celle de Winch (1958/2007) : « *Meaningful behaviour must be social* » (1958, p. 116, *cit.* dans Gilbert, 1992, p. 59). Autrement dit, Gilbert pose la thèse que l'être humain est un être qui, principalement, pense. Il est capable de le faire sans avoir été préalablement au contact d'une société : l'intentionnalité individuelle précède le collectif. Cette thèse est proche de celle de Searle (1998), nous y reviendrons *infra*, dans la mesure où ce dernier ne classe pas temporellement l'intentionnalité : pour lui les individus ont deux formes de conscience, l'intentionnalité individuelle et collective, aucune ne prime sur l'autre.

Voyons maintenant en quoi la pensée de Gilbert permet de surpasser le problème de l'holisme et de l'individualisme.

#### L'INDIVIDUALISME VS L'HOLISME

L'œuvre de Weber s'oppose à celle de Durkheim dans le fait que ces deux auteurs fondamentaux de la sociologie usent de méthodes diamétralement différentes. En effet, la sociologie dite statistique de Durkheim (1895/1999) cherche à comprendre les faits sociaux en étudiant les régularités. Elle considère la société comme un organisme dont les parties inférieures servent les intérêts des parties supérieures. À l'opposé, la sociologie compréhensive de Weber (1904-1917/1992) vise à comprendre la société à partir des comportements individuels. Cette approche perçoit les individus comme des éléments irréductibles. En d'autres termes, il n'existe rien au-dessus des individus qui conditionnerait leurs comportements. Même si les deux approches acceptent le fait que les phénomènes sociaux existent, et que, par ailleurs, il est possible de les comprendre, elles s'opposent quant à leurs recherches. La sociologie compréhensive cherche à les comprendre par les comportements individuels, tandis que la sociologie dite statistique le fait par « le tout social ». Toutefois, l'opposition des deux sociologies dépasse la simple méthodologie. En effet, les deux trouvent leurs sources dans l'ontologie sociale. En effet, l'élément actif (qui agit et qui est en activité) des phénomènes sociaux sont : l'individu, ou la société. Cela souligne en réalité le besoin des deux approches sociologiques à annoncer quelles sont leurs modes d'existence. L'holisme de Durkheim (1895/1999) considère la société comme une entité gérée par des lois dont le comportement se fonde sur des règles

librement choisies, alors que l'individualisme de Weber (1904-1905/2004, 1904-1917/1992) s'appuie sur le principe que rien n'existe de supérieur aux individus.

Somme toute, le choix d'un postulat dans notre thèse, basé sur l'holisme<sup>52</sup>, aurait permis de faire la séparation entre l'individu et la société *lato sensu*. Cependant, l'holisme ne permet pas d'expliquer finement la source de l'intention collective et de la justifier. De plus, cette conceptualisation du mode de fonctionnement de la société est encore soumise à de fortes incohérences. C'est pourquoi nous n'avons pas simplement voulu nous arrêter sur ce choix, mais le dépasser. C'est dans cette perspective que Gilbert (1992) s'est avérée fort utile, car elle est parvenue à une théorie intermédiaire qui ne réfute en définitive aucune des deux approches. Cette nouvelle approche permet de s'extirper des contraintes, imposées par l'holisme ou l'individualisme, en distinguant les cohérences et les incohérences de ces dernières. La portée de l'approche de Gilbert (1992) conduit à une remise en cause de certaines théories contemporaines qui admettent comme présumé l'un ou l'autre de ces concepts. Ces théories se trouvent éparpillées dans plusieurs champs : de la philosophie à l'économie en passant par le politique ou le social. Pour ne citer que deux exemples : (1) Wittgenstein (1953/2005) s'est basé sur l'holisme pour ses théories sur le langage, l'esprit et la société ; (2) à l'opposé, en économie, la théorie des jeux repose sur une conception individualiste des phénomènes de société. Gilbert (1992) va même jusqu'à parler de conception « singulariste ». Ces points sont des plus importants ; en effet, c'est en s'attaquant au « singularisme » et au point de vue de l'holisme que l'auteur arrive à sa propre conceptualisation : l'intentionnalisme.

D'autres auteurs ont voulu dépasser la notion holistique, par exemple Weick dans sa définition de 1993 (p. 11) : « je vois les organisations comme des collections de personnes qui font du sens à ce qui se produit autour d'elles. » Or, cette définition ne permet pas de répondre à la question de la création des groupes, ni à celle du comment l'organisation issue de cette collectivité arrive à vivre par elle-même et *ipso facto* à se séparer de l'individu-membre. Nous aurons l'occasion d'y revenir au prochain chapitre, car Weick permet de faire référence à un processus que Gilbert (1992) n'aborde pas, à savoir le processus *d'enaction* ou comment se crée le sens autour de l'action. Toutefois, comme nous l'avons expliqué en introduction à ce chapitre, pour établir une représentativité des modes d'action, de coordination et de hiérarchisation structurelle des comportements au sein d'une organisation, il nous faut rattacher tous ces concepts à une référence. Ainsi, nous allons ci-dessous expliquer à quoi ces concepts se rattachent.

### L'INTENTIONNALISME, VOIE MÉDIANE ENTRE HOLISME ET INDIVIDUALISME

L'idée de l'intentionnalisme : « les individus humains doivent se considérer eux-mêmes d'une manière particulière en vue de constituer une collectivité » (Gilbert, 1992, p. 12). Ainsi, l'auteur propose de percevoir la société comme si elle existait au travers de multiples points de vue individuels qui portent en eux la croyance de son existence. Il ne suffit pas d'établir des conventions au travers de rencontres, ou, par opposition, il ne suffit pas qu'un esprit de groupe méta plane au-dessus des individus pour les unir. En effet, il est nécessaire que les individus croient, au profond d'eux, en la société et cela au-delà des conventions et indépendamment

---

<sup>52</sup> Un postulat qui aurait probablement ressemblé à : une vision classique de l'organisation idéale, représentée par une entité ou un organe au service d'un but commun. L'entreprise dans ce cas partage les mêmes significations (*shared meanings*) puisqu'elle participe à la même culture promue par un *leadership* « visionnaire ». La production est centrale dans ce concept. C'est par le design que s'élaborent une structure, des décisions, des SI, etc. L'organisation cherche dans ce modèle à éviter les erreurs, à combattre l'inertie et à la résistance. En définitive, le manager cherche à produire de la stabilité par des politiques, des procédures et des routines. Or, cette vision irait à l'encontre de ce que nous souhaitons démontrer ou remettre en cause : le volontarisme managérial.



de l'esprit collectif. C'est dans cette perspective que Gilbert (1992) propose la voie de l'intentionnalisme. De ce fait, reporté au cas de la gestion, la société serait représentée par l'organisation (qu'elle soit méta ou formelle). En définitive, la question de Gilbert (1992) est de savoir ce qui transforme plusieurs individus en collectivité et quelle est la cause de l'existence d'une telle collectivité. Sa réponse est on ne peut plus claire : pour qu'une collectivité fasse partie de la réalité, et donc existe, il faut que les individus-membres s'envisagent eux-mêmes comme appartenant à une unité supérieure (par exemple, une organisation).

Pour prouver qu'il n'y a pas d'autres perceptions possibles pour créer la collectivité, Gilbert (1992) doit affirmer sa thèse au travers des théories holistes et individualistes. Ainsi, nous allons voir en quoi ces théories s'opposent et en quoi leurs présupposés affectent notre travail de recherche : cette explication se construira par l'idée du sujet pluriel.

### 1.2.2 LE SUJET PLURIEL, ŒUVRE DE CONCILIATION ISSUE DE L'INTENTIONNALISME

L'intentionnalisme de Gilbert (1992) est porteur d'une notion que nous avons évoquée *supra* : sujet pluriel. Cette notion ouvre la voie à une nouvelle doctrine intermédiaire entre l'holisme et l'individualisme. En effet, Gilbert (1992) affirme que la sociologie compréhensive de Weber (1904-1917/1992) a raison de penser que le point de vue des individus a une influence sur l'explication des phénomènes sociaux. Mais en revanche, cette approche ne doit pas nier l'autonomie des collectivités constituées d'individus. À l'opposé, Gilbert relativise la définition de Durkheim (1895/1999) qui stipule que les faits sociaux sont extérieurs aux individus<sup>53</sup>. En effet, cette pensée est soumise à deux interprétations possibles. La première peut être appelée « holisme radical » dans la mesure où Durkheim nie les constituants réels de la société : les êtres humains comme porteurs d'état d'esprit. La seconde interprétation aurait un sens plus posé, dans la mesure où les faits sociaux apparaissent au travers des consciences individuelles, mais que la singularité n'est en rien un élément déterminant. En conclusion, l'auteur opte pour la deuxième approche, sans pour autant affirmer que c'est bien ce que Durkheim pensait. Tout compte fait, Gilbert rapproche les hypothèses faibles de l'holisme et de l'individualisme, car les hypothèses fortes des deux concepts se rejettent réciproquement (tableau I) :

- L'individualisme, selon l'hypothèse forte, nous dit que toutes les formes de sociétés sont composées d'individus singuliers qui ne sont motivés que par des intérêts personnels. L'addition de ces intérêts individuels formerait, par la suite, une sorte d'intérêt collectif. Ce qui revient à dire autrement que les individus n'ont pas la capacité de percevoir l'intérêt collectif comme étant le leur. Dès lors, une telle vision ne peut laisser de place à l'holisme. Il n'y a pas de changement d'état même lorsque ces derniers forment une collectivité. Cela implique également qu'il ne peut y avoir d'esprit collectif, car il y aurait contradiction avec la notion d'agent singulier.
- L'holisme, selon l'hypothèse forte, nous amène à considérer toutes les formes de sociétés comme des esprits collectifs évoluant et subsistant au-delà des individus. Il est à rajouter que, dans cette approche, les individus ne portent aucunement les représentations collectives. En d'autres termes, il nous importe peu de savoir ce qu'ils pensent. Le comportement n'est déterminé en réalité que par une entité méta-esprit qui les oriente selon son intérêt et nullement selon l'intérêt des individus. Ce qui nous conduit à dire que les individus existent bel et bien, mais ne sont pas en mesure de se comprendre.

---

<sup>53</sup> Pour Durkheim (1895/1999, p.4), à l'intérieur de l'ensemble que représente le fait social, il existe un sous-ensemble comprenant « les manières d'agir, de penser, de sentir qui présentent cette remarquable propriété qu'elles existent en dehors des consciences individuelles. Non seulement ces types de conduite ou de pensée sont extérieurs à l'individu, mais ils sont doués d'une puissance impérative et coercitive. »

À l'inverse, les hypothèses faibles (tableau I) ne se rejettent pas, mais se rejoignent dans la théorie du sujet pluriel, à savoir :

- Il n'y a pas d'opposition à percevoir, d'un côté, l'individu comme seul support des représentations collectives.
- Et, d'un autre côté, l'existence d'une société formée d'une unité objective ayant une existence propre.

	Signification générale	Hypothèse forte	Hypothèse faible
Holisme	Les groupes sociaux existent et vivent par eux-mêmes. [in their own right]	L'existence d'un groupe invite à percevoir un esprit indépendant des individus qui constituent le groupe (méta-esprit). Ce qui veut dire que les individus-membres ne sont pas les porteurs, des représentations de ce que appellerait « l'être collectif », qu'ils font pourtant exister par leur union. <sup>54</sup>	Quand le groupe social advient, le mode de vie des individus en est modifié. Dès lors, les individus n'envisagent plus uniquement leurs intérêts personnels, mais envisagent également l'intérêt collectif. Le concept de l'agent singulier ne convient pas aux individus-membres d'un groupe.
Individualisme	Les groupes sociaux ne sont rien en dehors des individus-membres.	Les groupes sociaux sont composés d'agents individuels qui, en société, agissent seulement comme des agents singuliers. En résumé : il n'existe pas de schème en dehors de la singularité de l'agent humain.	Les individus sont porteurs des états intentionnels, source de la seule réalité sociale. En d'autres termes, il n'existe pas d'individu collectif, qui, séparément des individus, transporte les représentations.

TABLEAU I INSPIRÉ DU CHAPITRE 3.2 "ONTOLOGICAL INDIVIDUALISM VS ONTOLOGICAL HOLISM"  
DE L'OUVRAGE ON SOCIAL FACTS (GILBERT, 1992, P. 428-432)

Gilbert (1992) dispose comme suit la relation entre collectifs et individus : (1) premièrement, les individus ont des tendances naturelles à suivre aussi bien les objectifs communs qu'individuels ; (2) deuxièmement, les individus peuvent suivre le schéma de l'agent singulier comme celui d'agents d'une collectivité ; (3) troisièmement, quand les individus constituent un collectif, ils se perçoivent comme membre d'un sujet pluriel. Il y a un nouvel état qualitatif qui, par conséquent, soumet les membres du sujet pluriel à de nouvelles obligations à agir en fonction de l'intérêt mutuel.

Dans la théorie du sujet pluriel, les individus, lorsqu'ils forment ensemble une unité sociale, deviennent *de facto* agents de ce groupe social, mais également agents de ses intérêts. Toutefois, ils ne perdent pas pour autant leur capacité singulière à poursuivre leurs propres intérêts. En conséquence, il y a un double avantage à lier notre thèse à cette théorie.

- Ce sont les individus-membres qui « font l'organisation », même si nous n'écartons pas leur disposition naturelle à s'unir avec d'autres individus. Ainsi, il n'y a pas toujours la préexistence de la société face aux individus. Ce qui implique également que l'on ne peut plus partir de l'idée que toute organisation existe indépendamment des individus-membres pour justifier une orientation collective.
- L'organisation (membre, méta ou simple) n'est plus à considérer seulement comme le résultat de l'addition des conventions arbitraires passées entre les humains. Mais, au contraire, l'organisation va plus loin que les conventions qui assoient son existence. Cette unité admet un sentiment général d'appartenance à un sujet pluriel.

<sup>54</sup> La version forte de l'holisme est souvent mise de pair avec le concept du fasciste, qui revendique une indépendance entre les intérêts de l'individu et ceux de la société, afin de justifier certains actes contraires à l'opinion publique.

En résumé, la théorie du sujet pluriel de Gilbert (1992) s'est posée sur une conception intentionnaliste. En d'autres termes, le sujet pluriel indique le mode d'existence des collectivités, quant à l'intentionnaliste, il pointe le mode d'existence des individus. Cette théorie se base sur le présupposé que la société est toujours précédée des individus-membres. C'est de ce présupposé que Gilbert attaque les arguments de Winch (1958/2007). Néanmoins, cette approche mitoyenne entre l'holisme ontologique et l'individualisme ontologique implique certains aspects ontologiques, qui ne pourront être mis de côté dans notre travail :

- Il y a deux modes d'existence de l'être humain : le « Je » et le « Nous ».
- Le schéma de l'agent singulier n'est pas le seul et unique modèle des êtres humains.
- L'esprit collectif ne peut exister (s'il existe) indépendamment des esprits individuels.
- La justification de l'objectif collectif ne peut s'expliquer en dehors de l'idée que la société existe grâce aux individus.

Nous n'allons pas poursuivre en avançant l'argumentation de Gilbert (cf. troisième chapitre « *Action, Meaning, and the Social* », 1992, p. 58-145) face à l'holisme wittgensteinien de Winch (1958/2007) qui, nous le rappelons est, selon Descombes (2000), un argument classique ou du moins contemporain. Toutefois, ce que nous allons maintenant mettre en avant, ce sont les particularités de l'approche du sujet pluriel, car ces dernières ont une importance quant à la mise en place de notre pré-modèle d'observation, quant à la justification que le groupe puisse vivre par lui-même et quant à l'explication de l'intention collective. En effet, les implications relatives à l'ontologie relevée *supra* nous obligent à comprendre ce qui se cache derrière le « Nous », « le savoir commun » et ce que signifie « s'engager de façon conjointe ».

### 1.2.3 LE « NOUS », LE « SAVOIR COMMUN » ET L'« ENGAGEMENT CONJOINT »

Cette section de chapitre sera divisée en cinq sous-titres. Après avoir exposé : (1) le passage du « Je » au « Nous » ; (2) des contraintes du « Nous » et son usage ; et (3) de l'importance du « savoir commun » ; (4) de l'« engagement conjoint » et des obligations ; nous finirons par expliquer sur quoi repose l'intentionnalité collective, à savoir (5) l'acte de promesse.

#### DU « JE » AU « NOUS »

Gilbert se distingue, à l'aide de sa théorie sur le sujet pluriel, sur le fait que celui-ci donne une importance temporelle à l'intentionnalité individuelle face à la collective. Cependant, nous n'avons pas expliqué comment une organisation se forme, comment des individus arrivent à former une collectivité, etc. Pour nous aider, l'auteur répond à ces questions au quatrième chapitre de son livre, qu'elle-même nomme « *the core of the book* » (le cœur du livre) (Gilbert, 1992, p. 17). En partant du principe, connu en philosophie, qui stipule que les individus forment un groupe dès qu'ils interagissent ensemble, Gilbert construit sa théorie qui sera, en effet, basée sur l'utilisation du pronom « Nous » ou plus exactement sur la mise en lumière des conditions nécessaires à l'emploi du mot « Nous ». Elle met d'emblée de côté le fait qu'« agir ensemble » suffit à satisfaire l'idée de groupe, ce que Olson (1965/2011) tente également de démontrer au travers de son paradigme (nous reviendrons *infra* dessus).

Pour le montrer, commençons par prendre l'exemple suivant : si deux personnes jouent ensemble à la pétanque, les deux individus diront : « nous jouons à la pétanque. » Toutefois, il existe des « Nous » qui pour exister n'ont pas besoin de « faire ensemble » quelque chose. Voyons de quoi cela retourne : Gilbert (1992, p. 169) propose d'étendre la réflexion et part du principe qu'avant de jouer ensemble, les deux individus ont

dû « s'organiser » pour le faire : « [...] pour poursuivre dans une confiance mutuelle une action ensemble, les personnes doivent légitimement déjà se considérer en tant que "Nous". » Dès lors, dans cette perspective, c'est le « Nous » qui crée l'action et pas l'inverse. Pour imaginer l'action, reprenons notre exemple. Si une personne s'entraîne à tirer les boules, et qu'une autre se met à côté d'elle et commence à jouer en s'attendant à ce que la première accepte le jeu, plusieurs possibilités s'offrent à la première personne : (1) elle peut accepter implicitement de jouer avec lui ; (2) mais elle peut refuser tout bonnement en lui demandant de partir ; (3) ou encore accepter le fait et partir en laissant ainsi cet inconnu lui prendre son terrain. Nous pouvons entrevoir toutes ces possibilités, car dans aucun des cas exposés, la question de « Nous » n'a été évoquée. En conséquence, le « Nous » précède le « faire ensemble » et pas l'inverse.

Gilbert (1992) écarte également l'idée de l'objectif partagé de Rawls (1971). Selon elle, le « but partagé » n'est pas une condition obligatoire à l'emploi du pronom « Nous ». En effet, cette idée (objectif commun) repose sur le principe qu'une société existe grâce au partage commun d'une finalité entre ses membres. Cette thèse (cf. Rawls) conduit à ce que la coopération soit au cœur de la société, car sans coopération il est impossible d'atteindre un objectif final commun. Mais Gilbert (1992) contredit ce point en argumentant que, d'un point de vue extérieur, il est toujours possible de trouver un but commun à l'existence d'un groupe<sup>55</sup>. Pourtant, l'auteur reste suspicieuse quant à savoir si tous les membres d'un groupe, dans tous les cas sociaux, possèdent la connaissance de ce dernier. Elle utilise comme exemple de réfutation le cas de la famille. En effet, cela lui semble difficile d'affirmer que vivre en famille est nécessairement relié à un « objectif commun » (*common goal*). Pour Gilbert (1992, p. 172 ; Gilbert, 1996), les membres d'une famille font, en réalité, ce qu'il faut pour vivre les uns avec les autres.

## LES CONTRAINTES DU « NOUS » ET SON USAGE

Le « Nous » est, dans de nombreuses théories relatives à l'intentionnalité collective, primordial. Par exemple pour Searle (1998, p. 26), le pronom « Nous » est une prédication intentionnelle qui caractérise la « forme » de l'intentionnalité collective. En d'autres termes, l'auteur appelle l'intentionnalité collective [*we-intentionality*] et la distingue de l'intentionnalité individuelle [*I-intentionality*]. Bien que pour lui les deux formes de l'intentionnalité soient des propriétés des individus naturels, ce n'est pas le cas de tous les auteurs sur la question. Nous aurons l'occasion d'y revenir dans la troisième partie de ce travail. Néanmoins, en dehors de la possession ou non à l'individu ou au groupe de l'intentionnalité, l'utilisation répétée du terme « Nous » dans les théories de l'intentionnalité collective montre, comme le souligne Konzelmann Ziv (2010, p. 108), « que l'intérêt ne consiste pas seulement à rendre compte des attributions objectives des états intentionnels aux collectifs, mais aussi des attributions subjectives. » Cela revient, en définitive, à montrer que l'approche globale du phénomène doit faire une analyse instrumentaliste des fonctions relatives aux attributions descriptives, comme « la France veut gagner le championnat du Monde de football », mais également faire référence aux expressives, comme « nous voulons gagner le championnat du Monde de football. » Nous reviendrons ci-dessous sur ces questions afin de rendre compte de la normalisation de l'intentionnalité collective. Cependant, pour pouvoir le faire, il nous faut, comme souligner juste ci-dessus,

---

<sup>55</sup> Par exemple, Durkheim déclarait que, dans la perspective d'un temps long, la criminalité servait à la société d'objectif. En effet, pour Durkheim (1895/1999) le crime n'est pas une maladie et donc la peine n'est pas un remède, car la vraie fonction de la peine n'a pas pour objet la guérison, mais faire expier au criminel un manquement grave fait à la morale. En revanche, « le crime est donc nécessaire : il est lié aux conditions fondamentales de toute vie sociale, mais, par cela même, il est utile ; car ces conditions dont il est solidaire sont elles-mêmes indispensables à l'évolution normale de la morale et du droit » (*op. cit.*, p.70).

nous pencher sur les attributions expressives du type « Nous ». Cela nous permettra donc de relever l'aspect phénoménal de cette forme d'intentionnalité.

En conséquence, il est maintenant primordial de caractériser la notion de « Nous » afin de pouvoir, lors du travail empirique, reconnaître à quelle organisation les individus-membres appartiennent, et ainsi mieux comprendre leurs agissements, leurs actions. Tout d'abord, il est à relever que le pronom « Nous » est accouplé à la catégorie grammaticale des pronoms du pluriel et, plus exactement, à la catégorie du pronom à la première personne. Ainsi, il appartient à la catégorie des déictiques, ou autrement dit, il est un mot de la langue dont on ne peut saisir le sens que par une référence au contexte énonciatif. En ce sens, il y a quatre caractéristiques sémantiques et une propriété que relève Gilbert (1992). Ces particularismes s'appuient sur le fait que, pour l'auteur, le « Nous » est relié à la notion d'un sujet pluriel. La première est que l'auto-inclusion ou que le « Nous » est inclus toujours dans un « Nous ». La deuxième est la multiplicité, soit en définitive que « Nous » fait référence à plusieurs personnes. Le troisième point est celui de la non-référence possible à l'objet, à savoir que « Nous » ne peut représenter une personne et un objet non animé, comme une table. Le quatrième point fait référence à la désignation des personnes relatives au « Nous ». Toute personne qui utilise le terme « Nous » doit être en mesure de préciser qui il désigne. La propriété relève d'une particularité de langage : la différence entre le « Nous » inclusif et celui qui serait exclusif. Cela revient à dire que le pronom « Nous » ne peut s'extirper de la sémantique du pronom « Je », car tout locuteur (sujet intentionnel) utilisant « Nous » s'indique comme source de la locution et s'inclut lui-même dans la référence de son énoncé. Ainsi, le pronom « Nous » ne peut remplacer des noms désignant des personnes, ou des objets personnalisés désignant un groupe, dont le locuteur ne fait pas partie. Pourtant, il est à noter que certaines langues ou cultures usent du terme « Nous » en excluant ou en incluant l'émetteur. Il est donc important, lors du travail d'observation empirique, de faire attention à cette particularité de langage.

Un autre point doit être relevé qui peut avoir des conséquences sur les résultats obtenus. Le langage permet l'utilisation du terme « Nous » sans pour autant que ce terme fasse référence à ce que l'on a vu ci-dessus : il y a le problème relatif à l'analyse des énoncés (la mise en lumière du critère qui tranche sans équivoque entre deux emplois : distributif et collectif). Pour répondre à cette difficulté, Gilbert (1992) fait état de deux cas d'abus d'utilisation du terme :

1. Le premier cas est « *Shoot the pianist* ». Deux étudiantes X et Y s'accordent lors d'une séance de la faculté, à s'occuper du journal de la bibliothèque. Initialement, X pose la question à Y : « quand devrions-nous discuter de la situation du journal ? » — dans ce cas, l'usage du pronom est approprié. Dans une phase ultérieure, X demande à Y : « si nous allions voir *Shoot the Pianist* ce soir au cinéma du collège ? » — L'emploi du terme « Nous » est cette fois-ci incorrect, bien que les deux étudiantes aient accepté de former un groupe pour discuter du journal de la bibliothèque. En revanche, elles n'ont pas élargi leur engagement en dehors de ce cercle.
2. Le second cas prend place dans un restaurant. Imaginez un groupe d'individus qui, après une conférence, mangent ensemble. Ces individus ne se connaissent pas, à l'exception des échanges qu'ils ont eus durant la conférence. Cependant, deux personnes, A et B, n'ont pas encore parlé ensemble. Le hasard fait qu'ils se retrouvent assis l'un à côté de l'autre. Après avoir mangé, A demande à B : « si nous partagions une pâtisserie ? » B trouve l'usage du mot « Nous » par A inapproprié, et donc répond à A : « oui, je suis disposé à partager quelque chose avec vous ».

En résumé, les deux cas nous montrent un emploi toléré du « Nous », mais qui reste sémantiquement erroné. Néanmoins, Gilbert (1992) qualifie ces termes « d'initiateurs », car au lieu de désigner un groupe

existant, ils cherchent à créer un groupe nouveau. Ainsi, dans le deuxième cas, si B avait accepté le terme « Nous », il eut été possible de le concevoir, dans une deuxième étape, comme fondé. Sans pour autant oublier que, dans la première partie du dialogue, il reste d'usage incorrect.

### « LE SAVOIR COMMUN » (*COMMON KNOWLEDGE*)

« Le savoir commun » est un concept que Gilbert (1992) tire de Lewis (1969). Pour ce dernier, les intérêts personnels des individus se régulent à travers les activités humaines, ou autrement dit à des jeux. L'auteur étudie les régulations par le biais des jeux paradigmatiques<sup>56</sup> (où les intérêts divergent). Dès lors, pour Lewis (1969), ce sont les conventions qui régulent les activités humaines et les intérêts individuels. Il complète en relevant que c'est « le savoir commun » qui permet d'expliquer pourquoi les individus agissent selon telle ou telle convention. En effet, ce savoir désigne la base de la croyance (à des raisons de croire) sur laquelle s'appuie l'action coordonnée des individus. En d'autres termes, les problèmes de coordination des comportements humains, dans un jeu paradigmatique, renvoient aux croyances sur lesquelles les individus se basent pour entretenir une régularité comportementale. Un exemple simple, issu de Lewis (1969), peut illustrer ce propos : les voitures roulent à droite, car il est du savoir commun que l'ensemble des conducteurs circule à droite. Cependant, comme nous allons le voir, le concept du « savoir commun » (Lewis, 1969), qui apparaît comme solide, repose sur peu. Expliquons ce point en recadrant l'exemple ci-dessus : pour que la régularité de « rouler à droite » se maintienne, il est primordial que chaque usager de la route continue de croire que les autres vont continuer à respecter ce principe. Autrement dit, il est fondamental que chacun croit que les autres croient qu'il est toujours profitable de respecter cette convention. Cela sous-tend qu'il est essentiel que chacun croit que les autres croient que chacun croit que les autres croient qu'il est toujours profitable de respecter cette régularité. Et ainsi de suite.

En conséquence, nous constatons que la base de la régularité des comportements humains est *in fine* posée sur du sable. Bien que nous ne passions pas toute notre vie à nous poser ce type de question, c'est bien ce que Lewis dans son raisonnement prétend, tout en présupposant que les humains sont des agents rationnels. Mais alors, en quoi se distingue Gilbert de Lewis ou plus simplement en quoi se distinguent les phénomènes sociaux du sujet pluriel de ceux du « savoir commun » ? Gilbert (1992) va dans son ouvrage expliquer que la création d'un groupe social, au contraire de Lewis (1969), ne peut pas reposer exclusivement sur « le savoir commun » — ce qui du coup rejoint Searle (1998) qui nous dit que l'intention collective ne repose pas sur des conventions (*cf. infra* dans ce chapitre la partie dédiée aux règles constitutives). En effet, même si, comme nous l'avons vu, les phénomènes du « savoir commun » sont très coutumiers dans la vie courante et qu'ils peuvent nous faire penser que nous nous trouvons dans un groupe, il manque une volonté des individus concernés, par le phénomène, de manifester explicitement « une croyance » — ce que Olson (1965/2011) relève également, par un autre axe d'observation, *cf. infra*, en soulignant la « rationalité » de l'individu<sup>57</sup>. C'est ainsi que les individus concernés passeront du stade du « savoir commun » à celui de groupe social (« Nous »). Ce qui rejoint les paroles de Simmel (1908/1971, reprises par Gilbert, 1992, p. 17) : il est essentiel que « les humains, pour composer une collectivité, doivent se considérer, d'une certaine manière, eux-mêmes comme unifiés. » Dès lors, « le savoir commun » participe à la création du sujet pluriel, c'est ainsi que

<sup>56</sup> Il y a d'autres catégories de jeux, comme : les jeux de coordination pure ou de conflits pur. Dans ce type de jeu, les intérêts des participants se rejoignent parfaitement ou sont radicalement opposés.

<sup>57</sup> Olson est un défenseur de l'individu méthodologique.

Gilbert (1992) relève deux éléments qui le montrent : (1) les individus impliqués doivent montrer et donner des raisons mutuelles de se considérer les uns comme unifiés aux autres et réciproquement. C'est par cette manifestation ouverte qu'il y a une volonté d'être les membres d'un même groupe ; (2) les raisons exprimées doivent être encore perçues et il faut que chacun s'assure qu'elles l'ont bien été. En effet, la perception des raisons et l'assurance de la perception de ces raisons renvoient au « savoir commun », qui indique ainsi la conscience commune<sup>58</sup> de groupe. C'est donc sur la base de la manifestation des volontés et des raisons individuelles que la conscience se fonde. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, il existe de nombreuses situations de « savoir commun » qui ne déboucheront pas sur la naissance d'un groupe. En d'autres termes, « le savoir commun » est une condition, parmi d'autres, nécessaire à la théorie du sujet pluriel.

En résumé, Gilbert (1992) s'approprie du « savoir commun » pour consolider sa théorie. Sans ce dernier, il n'est pas possible d'expliquer comment les groupes sociaux se forment. Toutefois, elle se refuse à réduire le sujet pluriel à un tel phénomène. En effet, la conscience d'un groupe est avant tout basée sur la reconnaissance de l'existence du groupe et ne peut se réduire à la somme « des croyances » qui porterait sur celles des autres. Autrement dit, « le savoir commun » est une partie obligatoire à la création d'un sujet pluriel, mais ne justifie pas l'existence du phénomène par lui seul. Dans le même ordre d'idées, Olson (1965/2011) s'aligne sur cette pensée, car selon lui une communauté d'intérêts entre individus n'est pas suffisante à la fondation d'une communauté d'action. Il prend l'exemple de l'action syndicale, comme action commune, qui bien que cette dernière cherche à augmenter les avantages collectifs, l'individu n'a pas que des intérêts personnels à y participer : l'engagement à une telle action a des coûts financiers (frais d'adhésion et cotisations), mais aussi d'image. Ainsi, un individu « rationnel » (Olson croit en l'individu méthodologique) n'a pas automatiquement besoin de s'engager et de payer, car il percevra de toute façon les bénéfices.

Pour conclure cette sous-section sur les bases conceptuelles du sujet pluriel, nous allons parler de « l'engagement conjoint » : troisième et dernier concept nécessaire à la compréhension de la théorie du sujet pluriel. Nous profiterons également de voir comment Olson, *via* son paradoxe, trouve réponse au besoin d'engagement. En effet, sa première conclusion tend à démontrer l'impossibilité du mouvement collectif.

### « L'ENGAGEMENT CONJOINT » ET OBLIGATIONS

Ce qui précède « le savoir commun », c'est la manifestation explicite, par les individus concernés, d'une volonté « d'agir ensemble ». Cette volonté est en réalité un engagement conditionnel (*conditional commitment*). En d'autres termes, un engagement qui sous-entend que le moment venu il faudra s'unir et faire ce qu'il faudra<sup>59</sup>. Ainsi, la première étape de la formation d'un sujet pluriel est l'expression de

---

<sup>58</sup> Néanmoins, il est important de relever la distinction entre la conscience commune et la conscience de groupe ou collective : la conscience commune ne signifie pas que le groupe a une conscience propre, mais qu'il s'est doté d'une conscience partagée. De plus, une conscience collective renvoie à une représentation d'un ensemble d'individus, ce que la conscience commune ne fait pas, vu qu'elle renvoie au partage entre plusieurs (cf. Gilbert, 1992). Autrement dit, la notion commune renvoie à une intention qui n'est qu'une partie de celle que d'autres partageront, à savoir la formulation sémantique correcte est « nous avons l'intention de » (cf. Searle, 1998, p. 43).

<sup>59</sup> Il est clair que l'expression « ce qu'il faudra » est à nuancer. En effet, elle repose sur une convention, sur un « engagement conjoint » qui est défini par des limites acceptables (morale). Si l'individu refuse de se soumettre à « ce qu'il est nécessaire de faire », soit c'est moralement justifié (légal) et il aura gain de cause face au groupe, ou s'il refuse d'agir, car cela va contre ses valeurs profondes, il sera sanctionné (terme à prendre au sens large) par le groupe. Nous reviendrons plus bas sur ce point, lorsque nous aborderons la notion de promesse.

l'engagement conditionnel. C'est ensuite que vient s'ajouter « le savoir commun », ou la notion de savoir qui dénote les situations où les individus savent ce que les autres savent : condition nécessaire à la constitution du sujet pluriel. Ainsi, chaque individu doit exprimer sa volonté de former un groupe (« Nous »), de façon à être connu des destinataires de l'information (il y a une perception directe des mots et des gestes). De plus, celui qui souhaite s'engager avec les autres doit vérifier que sa volonté d'agir est bien perçue par tous. Ce n'est qu'une fois ces conditions faites que « quand le moment sera venu, les individus seront conjointement engagés à faire "A" ensemble[...] » (Gilbert, 1992, p. 198). En d'autres termes, « l'engagement conjoint » correspond à l'acte de création du sujet pluriel : « les individus forment un sujet pluriel [...] lorsqu'ils sont conjointement engagés à réaliser quelque chose comme un seul corps [...] » (Gilbert, 2000, p. 2).

« L'engagement conjoint » pour Gilbert (1992) va plus loin encore, car pour elle, s'engager dans un groupe, c'est placer sa volonté dans ce dernier. En effet, l'individu va se retrouver à un moment ou à un autre devoir accomplir un but. Elle appelle ce type de groupe « *pool of wills* ». Elle le compare à l'idée du contact social de Rousseau (1762/1964, p. 111-112, cit. dans Gilbert, 1992, p. 198) : « or, comme les hommes ne peuvent pas engendrer de nouvelles forces, mais seulement unir et diriger celles qui existent, ils n'ont plus d'autres moyens, pour se conserver, que de former par agrégation une somme de forces qui puisse l'emporter sur la résistance, de les mettre en jeu par un seul mobile, de les faire agir de concert. » Toutefois, l'engagement de la volonté dans un « *pool of wills* » ne signifie pas qu'il y a création d'une volonté générale (les diverses volontés individuelles créent une volonté supérieure) qui aurait comme objectif de suivre le bien de tous, mais bien une idée de suivre et de privilégier certains : « à ma connaissance, je n'ai fait aucun rapprochement à la notion de "volonté générale" de Rousseau [...] » (Gilbert, 1992, p. 438). Néanmoins, le sujet pluriel vient compléter la notion de volonté individuelle, ces volontés individuelles<sup>60</sup> viennent s'additionner dans un « *pool of wills* », afin de réaliser un objectif commun. En d'autres termes, dès que les volontés individuelles se sont engagées, les agents n'agiront plus comme des agents individuels, mais comme des agents complémentaires. Voilà en quel sens l'organisation possède sa propre volonté : un objectif propre à elle réunit les membres de celle-ci comme agents complémentaires en vue d'atteindre l'objectif partagé. Les individus-membres agissent, alors, en tant que parties de l'organisation/société et non en tant qu'individus singuliers. Les individus étaient antérieurement des tous qui deviennent des parties. Ils ne sont plus autonomes les uns des autres, dans la mesure où en tant qu'êtres humains ils deviennent des agents dépendants d'autres dans un cadre défini : ils sont à la poursuite d'un objectif particulier (commun) issu de l'organisation. Et, en tant que membres complémentaires de l'organisation, ils reçoivent une obligation : celle de remplir leur part de travail. Autrement dit, l'obligation des membres de faire de leur mieux pour atteindre l'objectif de l'organisation est associée à des droits à la réprimande.

Nous cherchions la propriété des sujets pluriels, ou plus exactement de la société *lato sensu*, qui les distinguerait des simples juxtapositions d'individus, il semble que nous l'ayons mis en évidence : des droits et des obligations que reçoivent les individus-membres qui se sont engagés conjointement à atteindre un objectif. Ainsi, cette relation nous fait penser à au paradoxe d'Olson (1965/2011) qui stipule que l'individu

---

<sup>60</sup> Cette vision individualiste rejoint et satisfait sûrement Olson (1965/2011), qui est un défenseur de l'individu méthodologique au même titre que Crozier & Friedberg (1977/1992). Cependant, comme nous le verrons ci-dessous de façon indirecte, la position forte de l'individu méthodologique n'est pas viable. Nous noterons, dans le quatrième point de ce chapitre, où cette vision de l'individu (individualisme wébérien) est limitée quand il s'agit de rendre compte de la normalisation de l'intentionnalité collective.



s'engage dans un mouvement collectif que s'il existe des « indications sélectives<sup>61</sup> ». De plus, cette relation nous rappelle étrangement la notion de contrat psychologique que Rousseau (1989) situe clairement au niveau de l'individu, en le décrivant comme des croyances subjectives individuelles, et qu'il caractérise d'obligations, ce qui renvoie bien à la théorie de Gilbert (1992). En effet, Rousseau (1989, p. 123) définit le contrat psychologique comme « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échanges réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques<sup>62</sup>. »

Toutefois, dans notre thèse, c'est l'aspect collectif qui sera mis en avant, et non pas celui relatif aux perceptions de l'agent singulier, comme nous le montrerons au point quatre de ce chapitre. Ainsi, Gilbert a privilégié l'action collective face à ce qui semblait, au début, être une action sociale<sup>63</sup>. En effet, Gilbert (1992) est partie de Durkheim et a dépassé ce dernier. Elle a voulu comprendre pourquoi nous ne pouvons pas seulement parler des « représentations individuelles, » mais que nous devons évoquer les « représentations collectives ». Elle s'engage sur la même voie que Durkheim : les phénomènes sociaux sont des phénomènes mentaux ou intellectuels, mais Gilbert arrive à se libérer de la conscience dite « collective » pour arriver à une conscience dite « commune », ce que Durkheim n'arrive pas à faire. Elle a donné, selon Descombes (2000), la réponse à la philosophie moderne, à savoir ce qui différencie formellement une société d'une simple multitude d'individus : la différence, c'est la volonté de faire un groupe et c'est la conscience de chaque individu d'avoir cette volonté. C'est une conscience commune, pensée et réfléchie qui fonde une organisation. Ainsi, Gilbert (1992) justifie la position ontologique des individus face à un groupe (*stricto sensu* ou *lato sensu*). Nous reviendrons plus en détail sur cette justification lorsque nous aborderons l'intentionnalité collective (*infra*). De ce fait, pour bien comprendre sur quoi reposent les droits et les obligations, qui semblent distinguer les sujets pluriels des accords entre individus, nous allons nous intéresser à « la promesse » que fait l'individu aux autres membres du groupe. Nous allons étudier ce qui fait que l'engagement conditionnel (*conditional commitment*) permet d'influencer les comportements et d'ancrer la volonté de faire partie d'un groupe : qui fait que l'agent singulier devient l'agent d'un collectif et soumis à l'intentionnalité collective. Autrement dit, nous allons répondre à la question de savoir pourquoi l'individu se sent lié aux autres au point de « renoncer » à ses propres intérêts.

## LES DROITS ET LES OBLIGATIONS : L'ACTE DE PROMESSE

La promesse n'est en définitive pas le centre de cette analyse, mais permet de comprendre pourquoi les droits et les obligations pèsent dans le rapport entre les individus et l'organisation. Tout d'abord, il est important de relever que la promesse se voit caractérisée, comme l'intentionnalité, par le recours à l'acte « extérieur ». En effet, comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus, l'intentionnalité se différencie de la notion de conscience, car l'intentionnalité conçoit l'esprit en termes d'interaction avec son contexte extérieur, plutôt qu'en termes de rapport cognitif. Ainsi, le fait de promettre engendre une extériorité, ce qui

---

<sup>61</sup> Forme de récompenses ou de sanctions individuelles et non pas simplement un avantage collectif.

<sup>62</sup> Bien que cette définition soit acceptée par les chercheurs, elle n'est pas unique.

<sup>63</sup> L'action sociale exige la coopération de deux partenaires qui peuvent être, selon le cas, singulier (un individu seul) ou pluriel (un groupe d'individus). En revanche, l'action collective mobilise des individus ayant des objectifs partagés. De plus, l'intérêt commun n'est pas suffisant pour expliquer la mobilisation effective des individus.

revient à dire que nous sommes en dehors du psychique. Ainsi, comme la décision<sup>64</sup>, l'intention ne suffit pas, il faut une médiatisation, il y a besoin d'une intentionnalité pour que cette dernière se transforme en acte et donc qu'il y ait un effet. Ce qui revient à dire que l'acte consistant à promettre doit intervenir au sein d'une réalité mondaine<sup>65</sup> et donc avoir une véritable objectivité. En effet, pour Reinach (1913/2004, p. 57), « [...] la simple intention de faire quelque chose n'a aucun effet [...] cette inclination psychologique n'est certes pas une obligation objective. » Dès lors, la pensée de Searle (2009) prend tout son sens : la promesse ne peut être une simple expérience interne, il faut exprimer une intention de promettre, il faut être dans l'intentionnalité pour que le récepteur la comprenne et saisisse qu'il en est le destinataire. Ainsi, nous relevons deux caractéristiques de l'acte de promesse : la marque d'extériorité (Reinach, 1913/2004), et celle de l'expression (Searle, 2009). Cela revient à dire que la promesse est un acte, dans le sens où elle intervient dans un ensemble de ce qui est perceptible ou imaginable par l'être humain. Elle y prend place au moins comme réalité linguistique. Ainsi, promettre ne peut se réduire à l'acte ou à l'état psychique ou de conscience qui l'accompagne. Promettre dépasse l'intention de promettre, car le caractère linguistique, primordial, fait par l'énonciation de la promesse, vaut véritablement comme une promesse. Cette extériorité (Reinach, 1913/2004) est une nécessité, car la promesse doit être comprise, saisie ou reconnue dans un rapport particulier : qui place « cette chose » promise comme un objet particulier vis-à-vis de la personne auprès de qui il a promis/engagé. Ainsi en découle l'obligation de faire. En conséquence, il faut que la promesse soit saisie et comprise préalablement pour que les droits et les obligations fassent leur apparition. En saisissant le fait qu'une promesse est faite, il y a compréhension de l'engagement, ce qui produit un certain effet illocutionnaire (Searle, 2009), c'est-à-dire amène l'auditeur (le groupe, la société) à reconnaître l'intention de l'individu voulant s'engager à produire cet effet.

Afin de mieux comprendre les tenants et aboutissants de la langue, il est nécessaire de revenir sur les propos d'Austin (1970, *cit.* dans Lecomte, 2010, p. 7), qui souligne que ce n'est pas l'*acte locutoire* (par exemple, je dis : « je promets X ») qui permet de se saisir de l'objet de la locution, mais l'*acte illocutoire* qui le fait. Comme le souligne Lecomte (*ibidem*), « Nous appellerons donc l'acte illocutoire l'acte d'effectué en disant quelque chose, par opposition à l'acte de dire quelque chose. » Toutefois, en plus de l'objet de la locution, il faut un troisième acte pour amener l'auditeur à comprendre l'ensemble des conséquences de l'acte illocutoire : il s'agit de l'*acte perlocutoire* (Austin, *ibidem*). Dès lors, les deux premiers actes (locutoire et illocutoire) se déroulent en même temps, alors que le troisième se déroule en décalage postannonce. De plus, le troisième acte n'est pas maîtrisable dans sa totalité par le locuteur (mauvaise interprétation de l'auditeur de l'intention exprimée, par exemple, dire quelque chose pour faire plaisir, mais l'effet obtenu est l'inverse). Ainsi, l'acte locutoire est de dire les mots, avec le sens qu'ils ont ; l'acte illocutoire est l'objet voulu et intentionnel<sup>66</sup> ; et le troisième c'est le but recherché par la locution<sup>67</sup>. Donc, en conclusion, Austin (*ibidem*) ne cherche pas seulement à décrire le monde (les verbes dits *exositifs*).

<sup>64</sup> L'annonce fait partie intégrante de la décision (Marchais-Roubelat, 2005).

<sup>65</sup> Le terme mondain se rattache premièrement à la philosophie de la religion dans une opposition au sacré. Autrement dit, le terme fait référence à ce qui appartient au monde. La philosophie existentialiste va plus loin en affirmant une opposition au religieux ou au mystique : qui est attaché aux biens et aux plaisirs de ce monde, qui témoigne de cet attachement. *In fine*, ce terme se rapporte à ce qui est propre à la société des gens en vue, à ses habitudes et à ses divertissements.

<sup>66</sup> Austin (1970, *cit.* dans Lecomte, 2010, p. 8) établit une liste d'actes illocutoires à partir de verbes : les verdictifs (le verdict rendu), par exemple : acquitter, condamner, soutenir, etc. ; les exercitifs (l'exercice de droits, de pouvoir ou d'influence), par exemple : désigner, renvoyer, ordonner, nommer, etc. ; les promissifs (le fait de promettre ou prend en charge), par exemple : promettre, convenir de, entreprendre, se lier, avoir l'intention, etc. ; les comportatifs

En conséquence, pour revenir à ce qui précédait, le caractère linguistique propre à l'acte de promesse (acte illocutoire dit *promissif*) n'est pas utilisé que dans le but de se faire entendre, mais bien et principalement dans le but de se faire comprendre. En d'autres termes, une promesse faite sans que le destinataire ne l'ait saisie n'est pas une promesse, mais un acte sans substance. Ce qui explique le pourquoi des propos de Gilbert (1992), qui relevait l'importance du locuteur de la perception des raisons et le devoir d'assurance de la perception de ces raisons. Ainsi, en s'intéressant au niveau de groupe, Gilbert renvoie la saisie et l'assurance de cette saisie au « savoir commun », qui lui-même indique l'existence d'une conscience commune (cf. note de bas de page n° 58, p. 52) propre au groupe. Autrement dit, l'acte volontaire nécessaire pour rejoindre un groupe s'exprime par une promesse. L'expression relative à la linguistique est de permettre une forme de communication qui va être adoptée par les individus en fonction du rapport qui se construit. Néanmoins, le but de l'expression relève bien d'un caractère relationnel ; celui de faire que la relation permet d'éviter de rendre la promesse nulle : permettre aux individus-membres de se saisir directement de l'intention du nouveau membre, et que ce dernier puisse comprendre l'intentionnalité collective dans laquelle il s'engage. Dès lors, l'acte illocutoire suppose une intention, ce que l'acte *perlocutoire* ne fait pas. En d'autres termes, c'est ce que Searle (2009) relève en séparant l'intention du contenu propositionnel<sup>68</sup>. Par ailleurs, l'auteur cherche à souligner l'importance de la notion d'intention.

Pourtant, promettre n'est pas seulement exprimer quelque chose, c'est également le faire et le réaliser. En effet, si la promesse n'est pas réalisée, la promesse n'est pas véritable ou complète. Bien que nous ayons envisagé la nécessité linguistique dans le but de créer la relation et pour que la promesse apparaisse, il y faut qu'elle soit accompagnée d'un aspect mental (Ambroise, 2005). En effet, selon Searle (2009, p. 102), la règle essentielle et primordiale de la promesse est : « l'intention de L est que l'énoncé de T le mette dans l'obligation d'effectuer C. » L'auteur justifie l'usage de cette règle en soulignant que l'individu qui parviendrait à prouver qu'on lui a extorqué l'énoncé de la promesse n'aurait pas promis, car il n'aurait alors pas eu l'intention correspondante. En d'autres termes, à la fois chez Searle et Reinach, la condition essentielle de sincérité détermine la réussite de la promesse. Cette sincérité est comprise comme une adhérence ou une correspondance de l'acte effectué linguistiquement : il s'agit de l'état mental qui coïncide avec sa réalisation. Finalement, tout acte de promesse véritable doit à la fois être :

- Un énoncé de promesse pour être compris par autrui.
- Un état mental correspondant qui offrira une garantie à l'interlocuteur que le locuteur a bien fait une promesse.

Ce qui nous amène donc à nous interroger sur la raison qui fait que la promesse a un poids moral sur les individus qui acceptent de la faire. Nous l'avons vu, la promesse est dirigée vers un autre individu ou dans le cas d'une promesse faite à un groupe, elle s'adresse à l'ensemble du groupe ou plus exactement à l'ensemble du « Nous ». Les destinataires vont appréhender la promesse vis-à-vis d'eux-mêmes afin de faire de la promesse une promesse. La simple compréhension, ou la simple saisie de la signification de l'énoncé,

---

(ayant trait aux attitudes et au comportement social), par exemple : remercier, déplorer, souhaiter la bienvenue ; les expositifs (permettent ou facilitent l'exposé), par exemple : répondre, prouver, postuler, argumenter, accepter etc.

<sup>67</sup> Par exemple, menacer, promettre, tenter de persuader, faire rire, détendre, etc.

<sup>68</sup> Pour illustrer ce propos, reprenons l'exemple de Searle (2009, p. 60 et sq.) : (1) Jean fume beaucoup (assertion) ; (2) Fume beaucoup, Jean ! (ordre) ; (3) Jean fume-t-il beaucoup ? (question) ; (4) Plût au ciel que Jean fumât beaucoup ! (souhait). Ainsi, nous constatons qu'il y a une référence commune (Jean) et une prédication commune appliquée à la référence commune (fume beaucoup). Dès lors, la différenciation entre les quatre phrases relève de deux marqueurs : illocutoire et propositionnel. Le premier relève la manière dont la phrase doit être interprétée (question, ordre, etc.). Le second la manière dont les mots sont syntaxiquement articulés dans la proposition, afin de relever le contenu.

par l'individu ou le « Nous », n'est pas suffisante pour que la promesse soit une promesse, car l'énoncer n'est jusqu'à l'acte qu'une simple déclaration d'intention.

Donc, pour faire qu'une promesse s'applique, il faut encore que le destinataire perçoive par l'esprit, et comprenne la promesse comme étant une promesse à son égard : il doit se sentir concerné par cette dernière. Nous retrouvons ce phénomène dans « l'engagement de nous » (Gilbert, 1992), car sans implication des uns envers les autres il ne pourrait y avoir intentionnalité collective supérieure. Searle (2009, p. 102) explique cette appréhension de la façon suivante : « L a l'intention i-1 d'amener A à la connaissance K que l'énoncé de T doit revenir à mettre L dans l'obligation d'effectuer C. L a l'intention de produire K par la reconnaissance de i-1 et son intention est que i-1 soit reconnue en vertu (ou au moyen) de la connaissance qu'a A de la signification de T. » Autrement dit, et de façon peut-être plus simple, Searle explique que le destinataire doit comprendre que l'émetteur se place en position de dépendance (être dans un état où la propre existence de l'objet est impossible sans sa présence) relative à lui. Dépendance créée par l'énonciation distinctive qui a été faite. C'est cette dépendance qui devient une légitimation des droits et des obligations. Néanmoins, Reinach (1913/2004, p. 70) exprime différemment la relation morale de l'individu face à l'obligataire : « il doit saisir en eux ce dont ils sont les manifestations, il doit prendre connaissance de la promesse elle-même [*take in*], pour le dire plus précisément, s'en rendre compte. Et à l'égard de ce dont il prend conscience, le destinataire peut se comporter de différentes manières. » Ce qui pousse à dire que l'obligataire n'est plus un « objet » de la promesse, mais revêt le rôle de sujet, car il reprend à son compte l'acte de la promesse, effectué par l'individu promettant par le langage. En effet, la promesse n'existera que de façon imparfaite tant que cette dernière ne sera pas saisie par l'obligataire comme une promesse. Ainsi, Reinach (1913/2004) joint les deux individus (l'obligataire et le débiteur) dans un ensemble relationnel. L'occurrence de l'acte coïncide avec la fin de la reconnaissance réciproque sans pour autant se confondre. En ce sens, promettre relève d'une obligation, car l'individu ayant fait l'acte de promesse s'engage donc à tenir ce que l'on a promis. Il y a donc la notion de devoir à un autre individu (obligataire) ou à un groupe une réalisation. Ce qui n'enlève pas le caractère réversible du devoir, le droit à réclamer la tenue de la promesse de l'obligataire : « la caractéristique essentielle d'une promesse est qu'elle consiste, pour le locuteur, à contracter l'obligation d'accomplir un certain acte » (Searle, 2009, p. 102). Toutefois, cette « soumission » existe grâce au lien social : « la promesse crée un lien inédit entre deux personnes, en vertu duquel [...] la première personne peut exiger quelque chose et la seconde est contrainte de l'accomplir ou de l'accorder » (Reinach, 1913/2004, p. 47).

En résumé, nous allons remettre toutes ces notions et concepts dans la problématique qui nous intéresse (le cas de l'individu se soumettant à une intentionnalité collective), l'individu promet de faire ce qui est nécessaire en favorisant les intérêts de l'intentionnalité collective au détriment de certains de ses intérêts. L'individu en question se lie au groupe par le biais d'une obligation qu'il s'est engagé, par une promesse, à remplir. Il en est alors du devoir de l'individu de faire ce qu'il s'est engagé à faire, afin de respecter « l'engagement de nous » (Gilbert, 1992). Le groupe détient également un droit sur l'individu qui n'existait pas avant l'acte de promesse : il y a par cet acte de promesse création d'une réalité inédite, apparition d'une chose nouvelle au sein du monde, la création d'un nouvel « état » (Reinach, 1913/2004). Cependant, cet « état » suppose : « qu'il suffit d'exprimer une intention [être dans l'intentionnalité], que cette intention soit

reconnue par l'interlocuteur, qu'elle soit également reconnue par lui et qu'elle soit exactement exprimée par les mots prononcés, pour que l'acte de promesse s'exécute » (Lecomte, 2010, p. 11). Or, c'est cette condition à ce nouvel « état » qui manque à la théorie de Searle (2009), de Gilbert (1992) et de Reinach (1913/2004). En effet, comme expliqué *supra*, un énoncé est lié à sa sémantique : derrière une expression il peut y avoir plusieurs intentions (*cf.* note de bas de page n° 66, p. 55, la liste d'actes illocutoires à partir de verbes établis par Austin). Ainsi, tout dépend comment le locuteur perçoit la promesse. En effet, la question est posée de savoir comment le locuteur s'y prend pour reconnaître la vraie promesse de celle qui en possède tous les contours, mais qui est sans substance. On peut aussi se demander s'il s'agit bien, finalement, d'une simple relation de nature psycho-rationnelle (de sujet à sujet) qui est à la base du processus. Néanmoins, à la défense des auteurs, nous comprenons qu'ils cherchent à vouloir contourner la réalité prescrite et particulière, car ils cherchent à établir la logique ontologique ou phénoménologique de la relation entre individus et entre individu(s) et collectif(s).

Par ailleurs, nous ne cherchons pas à comprendre cette logique-là, mais celle qui se déroule dans les sociétés prescrites. De la sorte, le performatif s'exécute dans un cadre prescrit et donc légitime (du moins en substance) : nous pouvons donc parler de cadre « juridique », qui permet à Olson (1965/2011) d'établir son paradoxe (*cf. supra*). Somme toute, pour nous, et dans le reste de la thèse, peu importe si l'interlocuteur a ou non réussi à « reconnaître le vrai du contrefait. » En effet, dans le cas d'une organisation (objet des sciences de gestion ou sociales), l'individu en signant un contact, se place pour le locuteur *de facto* dans le processus de la promesse en offrant son engagement conditionnel. Le locuteur, dès lors, peut attendre de l'allocutaire (signataire) qu'il suive l'intentionnalité collective, car son engagement le soumet inévitablement aux droits et obligations. Ainsi, l'individu rentre dans le pronom « Nous » et devient l'agent d'un collectif lié par un lien social « juridique<sup>69</sup> ». Cette juridicité fait que le groupe peut et a le droit d'agir sur l'individu, ce qui lui confère une certaine autorité<sup>70</sup>. En promettant, l'individu, nouvellement membre du groupe, est doublement lié à ce dernier : premièrement, moralement ou intellectuellement (réalité relationnelle), parce que pour promettre il a dû saisir la promesse, ce qui fait qu'elle est devenue consciente ; deuxièmement, par les actes (acte social), car en l'ayant saisi, l'individu entre dans un état de quasi-dépendance vis-à-vis du groupe : il doit montrer par les actes l'application de son engagement. Dès lors, dans le cas où le groupe se serait trompé dans l'interprétation de l'intentionnalité de la volonté de l'individu de s'engager (le groupe a cru qu'il s'agissait d'une promesse alors que cela n'était pas le cas), le groupe aurait le droit légitime, moral et institutionnel de réprimer l'individu, car il n'a pas rempli ses obligations contractuelles. C'est par le biais sociétal que la promesse passe de son statut moral à un statut juridico-légal (soumis à des lois et conventions qui régissent la vie sociale). Nous laissons donc le soin aux philosophes de traiter la question de savoir si en dehors de normes sociétales les théories ci-dessus s'appliquent ou pas. Néanmoins, nous le verrons plus loin, c'est bien les hommes qui déterminent le cadre institutionnel (l'intra-conscience) à l'aide des faits institutionnels, c'est donc eux qui renforcent les droits et les obligations à l'aide de la morale collective appuyée par le droit institutionnel. Selon nous, c'est bien le cadre institutionnel qui donne toute la force au succès des énonciations de la promesse. Comme le souligne Searle (2009), n'est de promesse que la

---

<sup>69</sup> Juridique, fait référence au lien entre l'interlocuteur *via* des devoirs nouveaux qui lui sont dus, et dont seul il ne peut se défaire.

<sup>70</sup> Autorité à ne pas confondre avec pouvoir (*cf.* Hogg & Tindale, 2002). Nous allons dans le chapitre 2 aborder cette différence. Néanmoins, rapidement, un individu qui a un droit (autorité) n'a pas automatiquement le pouvoir de faire que l'individu « dominé » agisse selon son droit.

sincérité, car même dans un rapport non légal, la morale (bien ou le mal) persiste. Donc, si A refuse ou ne peut remplir ses obligations envers B, ce dernier aura moralement le droit de se « fâcher » tant que son action de réprimande reste proportionnelle et prenne en compte les circonstances atténuantes. Ainsi, la sincérité de la promesse relève avant tout de celui qui l'émet, car personne, mieux que lui, ne peut savoir si la promesse n'est pas sincère (un savoir en première personne) ; toutefois, cela n'a aucune importance, de prime abord, du point de vue de la vie sociale.

En conclusion, l'exécution de la promesse crée ainsi véritablement des droits et devoirs : l'obligation « apparaît comme la conséquence, et aussi bien comme le produit de la promesse » (Reinach, 1913/2004, p. 47). Autrement dit : « employer [un marqueur de force illocutionnaire<sup>71</sup>] revient à contracter l'obligation d'effectuer C [...] règle essentielle » (Searle, 2009, p. 105). Ainsi, comme le montre cet exemple, la promesse serait une réalité relationnelle, alors que l'acte de promettre serait en réalité un acte social. En d'autres termes, faire acte de promettre au sein de la réalité sociétale (marquer par une forme norme et respect des « bonnes manières ») a pour conséquence de modifier la réalité et particulièrement les obligations issues de cette dernière. Il y a un nouvel « état » (Reinach, 1913/2004). Dès lors, la promesse s'explique aussi comme réalité déontique (Ambroise, 2005, p. 61) : « la réalisation d'une promesse change le monde en ce qu'elle y introduit de nouveaux droits et devoirs en intervenant sur les composantes déontiques de cette réalité (que ce soit en en créant de nouvelles, en en annulant des déjà existantes, etc.). » Weick (1979) inclurait sûrement ce changement de réalité à l'*organizing* nécessaire à l'évolution des groupes. Ainsi, irrémédiablement, il y a trois principales caractéristiques qui relèvent de la promesse :

- Elle est mentale et linguistique.
- Elle n'est existante qu'au travers d'une relation (réalité sociale), qui marque également le caractère objectif de la promesse.
- Elle fait naître et supporte des obligations et des devoirs : l'acte de promettre comme l'origine de la prétention et de l'obligation (Reinach, 1913/2004), car au niveau ontologique il n'est plus question des « faits bruts », mais de celui de la réalité symbolique : des « faits institutionnels » (Searle, 1998).

Toutefois, nous pouvons noter que la différence entre les deux auteurs (Searle et Reinach) est l'inversion des rapports (Ambroise, 2005, p. 70) : « pour Reinach il y a des lois gouvernant les actes sociaux parce que ceux-ci ont une essence *a priori*<sup>72</sup> d'où leurs caractéristiques, notamment ontologiques, dérivent nécessairement, chez Searle, ce sont des règles humaines (plus ou moins institutionnelles), donc arbitraires et variables, qui déterminent les actions sociales et leur donnent un statut ontologique. [...] Pour Reinach, la réalité sociale tire sa substance d'une essence intemporelle à laquelle elle doit se conformer et de laquelle dérivent nécessairement toutes les obligations subséquentes, pour Searle, ce sont des règles constitutives arbitraires acceptées socialement [...] qui constituent la réalité sociale [...] en tant qu'elles déterminent des actes, qui l'amènent au jour ; et c'est la reconnaissance collective de ces règles, qui comprennent des conséquences, qu'advient leur force. » En effet, comme l'observe Ambroise (2005), bien qu'il y ait similitude des caractéristiques symboliques de l'acte et de la parole attribués aux réalités sociales par Searle et Reinach, ils ne relèvent pas du même produit de pensée. La vision de la réalité participe d'une véritable divergence, sinon d'une totale opposition. Le fait que nous évoquions les réalités symboliques n'est pas anodin. En effet,

---

<sup>71</sup> C'est-à-dire, un marqueur qui amène l'auditeur (le groupe, la société) à reconnaître l'intention, de l'individu voulant s'engager, de produire cet effet.

<sup>72</sup> Chez Reinach le *a priori* ne signifie pas « à première vue, sans examen approfondi », mais souligne « le caractère de ce qui est général et nécessaire » (Reinach, 1913/2004, p. 5).

l'explication fournie ci-dessus entre Searle et Reinach nous permet de mieux nous positionner quant aux diverses suites théoriques.

En conséquence de ce qui a précédé, nous prendrons comme base de la réalité sociale la vision de Searle pour deux raisons : (1) afin de satisfaire une cohérence de l'ensemble, ce qui pose un postulat quant à notre thèse ; (2) comme nous l'avons vu ci-dessus, au travers de Gilbert (1992), les individus précèdent toujours la société, car ce sont les individus qui ont commencé par créer des règles : la société existe par les individus. Ce qui revient à dire que la vision de Searle reste *in fine* plus correcte, car ce sont les règles humaines qui conditionnent les actions sociales. Ainsi, nous allons maintenant nous intéresser aux particularités de cette approche et au postulat de base de notre recherche. Néanmoins, nous reviendrons sur les limites de ce postulat lorsque nous aborderons la normalisation de l'intentionnalité collective. En effet, nous montrerons comment *in fine* Gilbert dépasse Searle dans cette normalisation.

### 1.3 LA RÉALITÉ SOCIALE : LES RELATIONS ORGANISATIONNELLES FONDAMENTALES QUI ANIMENT LES COMPORTEMENTS INDIVIDUELS

Avant de rendre compte de la normalisation de l'intention collective, source de l'action collective, mais aussi fondement de l'ontologie sociale, il faut nous intéresser à la question de la réalité sociale. En effet, les phénomènes sociaux ne sont pas suffisants pour exprimer cette approche : pour l'intentionnalité, l'esprit est en interaction constante avec son environnement extérieur. C'est par l'action que l'esprit s'inter-actionne avec le monde dans lequel il évolue.

Ainsi, pour exprimer la réalité sociale, nous allons attacher à la compréhension des objets sociaux, car c'est par ce biais qu'elle s'exprime (Searle, 1998). Les objets sociaux seront alors utiles pour traiter la composition de la notion d'intentionnalité et arriver à mettre en lumière l'intentionnalité collective humaine qui, nous le verrons au cours de cette section et plus en détail au prochain chapitre, a des conséquences sur la légitimation de l'action collective et sur la démonstration de l'existence des liens transversaux entre les organisations ou intra-sociétés prescrites. Si nous allons à nouveau user de l'ontologie sociale pour répondre à cette question, c'est que, comme nous l'avons vu, l'ontologie est ancrée dans la totalité des connaissances du concret de la réalité sociale. C'est une philosophie de l'interaction (esprit/environnement) que nous allons mettre en avant ; ainsi elle nous rattachera aux sciences du concret. Condition nécessaire pour trouver une réponse au mode d'existence de la réalité sociale. En d'autres termes, la réalité sociale renvoie à une ontologie, car, comme l'explique Searle (1998), le monde se divise selon nos propres fragmentations de ce dernier. Il serait donc erroné de vouloir répondre à cette question par un biais autre qu'ontologique. De plus, les objets sociaux n'ont pas que le seul avantage de mettre en lumière l'intentionnalité collective humaine, mais nous permettent de mieux comprendre comment l'organisation arrive à les faire subsister, ils expliquent aussi les relations organisationnelles fondamentales qui animent les comportements individuels humains. Ainsi, les objets sociaux nous permettent de comprendre la réalité matérielle des systèmes complexes. Réalité qu'il nous faut comprendre pour pouvoir user des systèmes, afin de réfléchir sur les régulations. Ainsi, comprendre une organisation revient également à s'intéresser aux objets sociaux.

Mais qu'entendons-nous par objets sociaux : la totalité des objets qui entre dans la constitution de la réalité sociale. Autrement dit, tous les objets bruts, physiques, naturels qui ont été soumis, subissent l'action humaine d'une manière ou d'une autre afin de remplir un objectif ou un but défini et particulier. Pour que cette définition s'applique, il faut, néanmoins, que ces objets soient utilisés par l'homme de façon naturelle, ou transformés par ce dernier dans un besoin particulier. On retrouve dans ce concept de philosophie sociale celui des sciences de l'artificiel de Simon (1974/2004, p. 27) : « le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui est beaucoup plus artificiel, fait par l'homme, que naturel. Presque tous les éléments de notre environnement montrent l'artifice humain. » En effet, l'homme cherche continuellement à changer une situation existant naturellement ou déjà modifiée par ses soins en une autre préférée : l'homme est un concepteur d'objets.

Par conséquent, nous allons nous baser principalement sur Searle, par un double souci de cohérence : premièrement, parce que la réalité sociale est construite par les hommes (*cf.* argumentaire *supra*), mais aussi parce que, comme le mentionne Descombes (2000), cet auteur a par la même tentative que Gilbert (1992) (base théorique à notre premier argumentaire) sollicité la formation des institutions par la décision d'un sujet collectif. Toutefois, ce dernier le fait par la construction de la réalité sociale par les objets sociaux, alors que Gilbert le fait par les phénomènes sociaux. Ainsi, cela nous permettra alors de pouvoir mieux comparer lequel de ces auteurs répond au mieux à la normalisation de l'intentionnalité collective. Searle, comparé à Gilbert qui n'aborde pas ce thème, souhaite dépasser les faits sociaux, il souhaite s'intéresser à la structure invisible de ces derniers. En effet, Gilbert s'est centrée sur la recherche de la propriété partagée par la totalité des éléments qui constituent les phénomènes sociaux : dont la réponse donnée serait l'existence d'un sujet pluriel. Elle offre, certes, une explication fondamentale, mais ne parle pas des faits sociaux qui émanent de ce dernier. En résumé, Gilbert nous permet de montrer la portée de l'intentionnalité collective lors de la création des groupes, et Searle nous permet de montrer que les faits sociaux sont les expressions des groupes.

### 1.3.1 LA RÉALITÉ SOCIALE ET SA STRUCTURE INVISIBLE RENDENT COMPTE DES FAITS SOCIAUX

#### LA RÉALITÉ SOCIALE ET LA RÉALITÉ NATURELLE

Selon Searle (1998), il existe deux réalités objectives dans un même monde : l'une construite par la nature (chimique, physique, etc.), appelée réalité naturelle et l'autre construite par l'homme, réalité sociale objective, ce qui rejoint les concepts de Simon (1974/2004) et de Demailly (2004) sur les sciences de la conception. La première s'exprime à l'aide des faits bruts, l'autre par les faits institutionnels. Selon Searle (1998), les faits bruts reposent sur une structure révélée par les sciences de la physique, de la chimie, etc. En revanche, les faits institutionnels reposent également sur une structure, mais cette dernière n'a pas été décrite. Selon lui, les fondamentaux (Simmel, Weber, Winch, Durkheim) n'ont pas fait ce travail, car ils ne disposaient pas des outils nécessaires pour le faire. Le but avoué de Searle (1998) est de répondre à cette lacune en mettant en lumière la « structure invisible de la réalité sociale ».

Il est à noter un point important sur Searle (1998) et ses visions du monde : c'est un matérialiste. Cette vision expliquera en partie les présupposés de certaines de ses démonstrations. Il s'appuie donc sur le fait que la



réalité est matérielle (composée d'atomes). Ce qui pourrait *a priori* sembler contradictoire : l'ontologie serait alors, dans ce cas, l'étude de l'être sous l'axe du naturel ? Cependant, l'auteur répond par la négative à cet énoncé, sans pour autant, nous le verrons, s'écarter totalement de la vision biologique de l'intentionnalité collective : « telle est donc, pour l'essentiel, notre ontologie : nous vivons dans un monde entièrement constitué de particules physiques dans des champs de force. Certaines d'entre elles s'organisent en systèmes. Certains de ces systèmes sont des systèmes vivants et certains de ces systèmes vivants ont développé une conscience. Avec la conscience apparaît l'intentionnalité, la capacité qu'a l'organisme de se représenter des objets et des états du monde. La question qui se pose à présent est celle-ci : comment rendre compte, dans cette ontologie, de l'existence des faits sociaux ? » (Searle, 1998, p. 20)

Nous n'allons pas expliquer tout le processus de réflexion de Searle, mais nous souhaitons montrer sur quoi l'intentionnalité collective repose. Le but final est de comprendre comment les sujets pluriels arrivent à mettre en place une intention collective susceptible d'orienter leurs actions futures. Nous allons donc, avant de parler de la composition de l'intentionnalité collective, nous intéresser à la structure invisible sur laquelle repose la réalité sociale. Cette structure de la réalité sociale sera également utilisée comme base et comme justification à l'utilisation des systèmes, qui nous permettront de comprendre comment l'organisation, au sens large, influence ou agit sur les agents : expliquer les relations organisationnelles fondamentales qui animent les comportements individuels humains et ainsi mettre en évidence certains déterminants structurants. Rappelons, néanmoins, que cette utilisation des systèmes, pour comprendre l'action collective, ne va pas à l'encontre de ce que nous avons vu *supra*. En effet, même si la vision des individus est fondamentale quant à la formation des groupes sociaux dès que ces derniers se sont unis, ils ne sont plus, agent singulier, mais deviennent agents d'un collectif : l'organisation existe dans une seconde phase par elle-même. En conséquence, cela sous-entend que c'est bien l'organisation qui structure l'action des agents, par l'intentionnalité collective des individus-membres qui lui sont intégrés. Ce qui confirme ce que nous avons vu dans l'introduction, à savoir que ce travail s'intéresse plus à la structure qu'à l'organisation proprement dite.

#### LA STRUCTURE INVISIBLE ISSUE DE LA CONSTRUCTION DE LA RÉALITÉ SOCIALE

Pour faire état de l'invisibilité de la structure de la réalité sociale, nous allons reprendre l'exemple de Searle (1998, p. 15) : « j'entre dans un café à Paris, et je m'assois à une table. Le serveur arrive et je prononce un fragment de phrase en français, du genre : *"une demi-Munich pression, s'il vous plaît"*. Le serveur apporte la bière, et je la bois. Je laisse de l'argent sur la table et quitte les lieux. Voilà une scène innocente ; et pourtant, sa complexité métaphysique est réellement stupéfiante ; [...]. » Ainsi, Searle montre que nous n'avons pas conscience, excepté de rares fois, de la réalité ontologique qui supporte notre existence, nos vies. Toute la complexité ne se trouve pas dans les objets – bière, café, etc. –, mais bien dans les relations sociales que produisent des objets. Comme exemple de cette complexité, prenons simplement le cas du serveur qui vend une bière, dont il n'est pas le propriétaire, à un client, et décomposons-le :

1. Premièrement, le client pourrait être étonné de se faire vendre une bière par quelqu'un qui n'en a pas l'usufruit. En effet, ce n'est pas parce que le serveur est un employé qu'il a le droit de vendre ce qui ne lui appartient pas. Peut-il vendre les chaises, les tables, le bar, etc. ? Où est la limite ?
2. Deuxièmement, le client paie la bière sans que personne ne mentionne oralement le prix de la boisson. Cela relève également de la complexité : il y a supposition du serveur que le client a bien lu la carte et qu'il a fait attention à la liste de prix.

3. Troisièmement, le client étranger qui s'est retrouvé sur cette terrasse à Paris est également complexe, car pour être là, il a dû passer le contrôle des autorités françaises à son arrivée, mais il a dû préalablement faire une demande de visa, à l'aide de son passeport, obtenu auparavant auprès de son propre gouvernement.

Parti d'un cas simple, nous arrivons à un degré de complexité élevée. Cette complexité se rapporte, selon Searle (1998), à l'ontologie invisible ou à la structure invisible de la réalité sociale. Ainsi, l'auteur part de l'hypothèse que les faits sociaux reflètent, en totalité, la structure ontologique invisible. L'auteur complète en disant que nous n'avons pas besoin d'être conscients de cette structure invisible pour vivre, car le simple fait de connaître les objets sociaux et de connaître leur utilisation nous suffit : nous n'avons pas besoin de nous questionner sur la façon dont les objets existent, car nous connaissons les fonctions de ces derniers. Ainsi, pour relever la structure invisible de la réalité sociale, il nous faut voir les objets comme ce qu'ils sont et non les voir comme des fonctions.

#### L'ONTOLOGIE DE L'OBJECTIF ET L'ONTOLOGIE DU SUBJECTIF

Searle (1998) relève deux distinctions fondamentales qui permettent la conceptualisation de l'ontologie : l'objectivité et la subjectivité. C'est deux concepts vont lui permettre, dans un deuxième temps, de poser le problème de l'ontologie invisible de façon définitive, mais également de relever les propriétés intrinsèques et relatives de l'intentionnalité. Avant de positionner ces deux notions dans l'ontologie, voyons ce qu'il en est de ces deux notions d'un point de vue épistémologique : le subjectif dénote ce qui appartient à la vérité ou à la parole mensongère en termes d'attitude, de sentiments ou autres aspects qui se déroulent au sein d'une subjectivité particulière. À l'inverse, l'objectif montre les faits qui sont dénués de toute subjectivité, ce qui permet de montrer la vérité ou la parole mensongère de manière certaine. En d'autres termes, l'objectivité permet d'être confirmée par un autre observateur, alors que la subjectivité ne le permet pas.

Après cette clarification, voyons maintenant comment ces deux concepts peuvent être utilisés dans la vision ontologique. Selon Searle (1998), la subjectivité et l'objectivité, dans leurs aspects ontologiques, sont des prédicats d'entité et des genres d'entité qui montrent des modes d'existence. Par exemple, la tristesse, la joie, la peine, etc. sont des subjectives ontologiques, car elles n'existent qu'à l'intérieur de l'individu qui les ressent. C'est un mode d'existence subjectif. En revanche, les roches, l'eau, le feu, les montagnes, etc. sont des entités objectives ontologiques, car elles existent à l'extérieur des individus qui les observent. C'est un mode d'existence objectif. Ainsi, les deux concepts dénotent un mode d'existence : l'objectivité existe indépendamment de la perception des individus, alors que la subjectivité existe par les perceptions des individus.

#### LES PROPRIÉTÉS DE L'INTENTIONNALITÉ

En partant de cette définition du subjectif et de l'objectif, Searle (1998) arrive à faire une distinction fondamentale, qui a des conséquences sur les propriétés relatives aux objets sociaux issus des accords des individus-membres d'une organisation. L'auteur affirme pouvoir distinguer les particularités ontologiques des faits sociaux. Il distingue des propriétés du monde dans lequel nous évoluons, qui existent indépendamment de nous (propriétés objectives) et d'autres qui dépendent de nous pour exister (propriétés subjectives). En effet, si l'ontologie s'intéresse à généraliser les propriétés de l'être, les faits sociaux doivent pouvoir se distinguer, dans l'existence, des faits bruts. Dès lors, Searle (1998) nous permet de montrer de quoi se

compose l'intentionnalité, ici au sens large, qui existe à travers nous. Intentionnalité qui est, rappelons-le, le moteur de l'action collective. Ainsi, Searle permet de compléter la notion de la subjectivité ontologique, basée sur un état (des émotions, etc.), à la subjectivité ontologique donnant des propriétés à des objets : un papier peut être de l'argent.

De là, Searle (1998) met en lumière deux propriétés de l'intentionnalité : l'intrinsèque (qui appartient à l'essence même d'une chose) et la relative (qui dépend de l'observateur). « C'est, par exemple, une caractéristique intrinsèque de l'objet qui se trouve en face de moi qu'il ait une certaine masse et une certaine composition chimique. [...] Toutes ces caractéristiques sont intrinsèques. Mais il est également vrai de dire de ce même objet que c'est un tournevis. Lorsque je le décris comme un tournevis, je spécifie une caractéristique de l'objet qui est relative à l'observateur ou à l'utilisateur. [...] il s'agit d'une caractéristique ontologiquement subjective » (Searle, 1998, p. 23-24). En conséquence, les objets qui composent la réalité sociale sont à la fois distribués entre les propriétés intrinsèques (objectives) et relatives (subjectives). En ces termes, Searle (1998) rejoint Bourdieu (1987) qui introduit deux notions dans son concept relatif au constructivisme-structuralisme (thème qui a été abordé dans l'introduction et qui le sera à nouveau dans le chapitre 2). En effet, selon Bourdieu (1987), il y a une double dimension de la réalité sociale : objective et construite. La première est relative aux structures objectives que construit l'individu dans le moment objectiviste, ce qui écarterait les représentations subjectives des agents. Ainsi, ce sont les structures objectives qui constituent les contraintes structurelles qui pèsent sur les interactions. La seconde dimension constitue le moment subjectiviste : les représentations sont importantes, car elles permettent de rendre compte notamment des luttes quotidiennes, individuelles et collectives, qui visent à transformer ou à conserver ces structures. Ainsi, cette seconde dimension s'aligne à l'accord des propriétés subjectives ; ce que nous allons voir dans les propos ci-dessous.

Il est nécessaire d'écarter la notion première du terme subjectif : qui signifie l'arbitraire ou la non-possibilité de statuer sur l'objectif. Dans le cas d'une organisation, nous sommes bien en présence de jeux paradigmatiques (où les intérêts divergents) où il s'agit de s'accorder en permanence sur les propriétés subjectives des objets sociaux. Le concept de Searle (1998) découle d'une forme de constructivisme, que Berger & Luckmann (1966/2006) relevaient, dans leur ouvrage fondamental, comme une construction intersubjective de sujets qui « négocient » des significations (d'un individu sur un autre ou des autres), dans le but de s'organiser (Weick, 1979). Ces accords sur la subjectivité accordée aux objets dépassent la complexité, déjà admise, qui serait de savoir si de l'argent est de l'argent. Nous sommes dans une définition, encore non admise, des fonctions des objets sociaux. Les faits de cet accord ne sont des faits que dans la mesure où l'individu humain les considère comme tels. Dès que les individus se sont accordés sur la représentativité de ces faits, il est nécessaire de les considérer comme ayant une existence subjective, tout en étant composés de propriétés objectives. Toutefois, la genèse de cette objectivité ne relève pas, comme des faits bruts, de l'indépendance qu'ils entretiennent avec nous, mais si les faits sociaux subjectifs arrivent à puiser leur objectivité, c'est la raison de leur dépendance à l'intentionnalité humaine<sup>73</sup>. En effet, en s'accordant sur la fonction des objets sociaux, les individus fondent la manière de les faire exister par une dimension objective. De plus, s'accorder sur une signification ne veut pas automatiquement dire que nous sommes dans

---

<sup>73</sup> Rappelons que les faits bruts sont issus d'une réalité physique, chimique, biologique : ils existent sans que l'homme ait à les penser.

l'établissement de conventions. Nous le verrons plus loin, l'accord, qui se transformera en règle en vue de transformer littéralement un objet naturel en faits institutionnels, appartient à une nécessité et non à un arbitraire. Nous pouvons également mentionner que Searle (1998) rejoint, mais tout en la développant plus finement, la notion d'artefact de Simon (1974/2004). L'artefact serait le lien entre cette subjectivité et l'objectivité des objets, ou pour reprendre les termes de Simon (1974/2004, p. 33), « l'artefact peut être considéré comme une interface : entre un environnement interne (la substance et l'organisation de l'artefact lui-même) et un environnement externe (les alentours dans lesquels il est mis en œuvre). L'artefact sert toujours le but assigné par la relation. » Ainsi, l'artefact serait l'action que les individus impulseraient pour donner une dimension objective à un objet dont la fonction aurait été accordée. Or, Searle va plus loin que Simon. En effet, pour lui, l'artefact touche tout le monde et tout le temps, et non pas, comme le souligne Simon (1974/2004), principalement les cols blancs.

En conclusion, cette sous-partie a posé tous les fondements de l'ontologie sociale, à savoir la différence entre les faits bruts<sup>74</sup> et institutionnels<sup>75</sup> et que les faits institutionnels succèdent aux faits bruts (avant d'être fonction d'argent, le papier doit exister). Ce que l'ontologie sociale montre, en définitive, c'est comment les individus arrivent à passer des faits bruts aux faits institutionnels.

### 1.3.2 LES ÉLÉMENTS QUI EXPLIQUENT LES FAITS INSTITUTIONNELS

Nous allons voir les trois éléments qui permettent de montrer ce passage (des faits bruts aux faits institutionnels). Deux de ces éléments sont fondamentaux pour la thèse : « l'intentionnalité collective », car elle est source de l'action collective et de l'existence des organisations par elles-mêmes, et les « règles constitutives », car elles favorisent la coopération et créent l'action. Quant à l'autre notion, qui est « l'assignation de fonction », elle nous permettra de justifier l'utilisation de la théorie des systèmes et l'utilisation de l'analyse des mécanismes de reproduction des hiérarchies sociales, afin de mettre en avant les contraintes organisationnelles et sociales qui agissent sur la perception des individus-membres face à l'intérêt collectif.

Puis, afin de montrer comment les humains arrivent à faire face à l'environnement et à expliquer le fonctionnement causal des structures institutionnelles, nous nous arrêterons sur le concept de *background*, qui n'est pas considéré par Searle (1998) comme un élément permettant de passer des faits bruts aux faits institutionnels, mais qui permet en revanche d'expliquer comment les faits institutionnels se transmettent de génération en génération.

#### « L'ASSIGNATION DE FONCTION »

Le but ici est de montrer comment les humains arrivent à attribuer des fonctions aux objets naturels ou à créer des objets qui auront pour tâche d'accomplir certaines fonctions. Selon Searle (1998), les fonctions institutionnelles attribuées à l'objet naturel ne sont jamais objectives, mais subjectives, c'est-à-dire, relatives. Elles renvoient toujours aux intérêts des observateurs ou des utilisateurs. En effet, les causes d'un objet sont relatives à un fait objectif, alors que l'assignation à des objets naturels d'une fonction relève de l'arbitrage humain, de sa subjectivité. Dès lors, les humains dans une organisation ou dans une société se voient sans

---

<sup>74</sup> Appartiens à la réalité physique, sans ajustement humain pour exister.

<sup>75</sup> Institués par l'Homme et en dépendance à celui-ci.

arrêt assignés à des fonctions<sup>76</sup> : le directeur, le responsable des achats, le nettoyeur, le réparateur informatique, etc. Toutefois, Searle (1998) souligne que les humains, en tant qu'humains, ne se sont attribués aucune fonction. Parce que, pour pouvoir s'attribuer une fonction, il faut concevoir une unité supérieure. En effet, les humains devraient concevoir un système dont ils font partie et qui serait plus grand que le leur. Autrement dit, ils doivent se concevoir comme partie d'un tout plus grand.

En conséquence, un objet ne reçoit une fonction qu'au sein d'un système donné. Ce qui donne à entendre que les systèmes ont bien une influence sur les objets naturels, car en attribuant une fonction, le système lui assigne un rôle : nous réduisons l'objet naturel à une causalité dont il est l'agent. Dès lors, en attribuant des fonctions institutionnelles à des objets naturels, où le fait de créer des objets sociaux dans le but de satisfaire une fin sous-entend que nous concevons la réalité sociale non pas comme une série d'éléments désincarnés, mais comme un système. Ainsi, vouloir user des systèmes pour comprendre l'influence de l'organisation sur ses membres et comprendre comment la régulation de l'intérêt collectif d'une société prescrite agit avec les autres intérêts collectifs issus d'autres sociétés prescrites, semble avoir trouvé sa justification. D'où le besoin de revenir au chapitre 2 sur le structuralisme-constructivisme. Par ailleurs, nous reviendrons plus en détail sur l'échange et les légitimités entre agents au chapitre suivant (chapitre 3). Toutefois, avant d'aller plus loin, nous allons chercher à mettre en avant les fonctions agentives<sup>77</sup> (Searle, 1998, p. 36), afin de relever les contraintes liées aux usages. En d'autres termes, il s'agit de comprendre comment les fonctions assignées ou imposées structurent les actions de ses membres (l'intentionnalité collective). Il existe, selon Searle, trois types de fonctions assignées ou imposées :

- La première catégorie de fonction est agentive : « parce qu'elles ont trait à l'usage que les agents confèrent aux entités, par exemple la fonction baignoire est d'y prendre des bains » (Searle, 1998, p. 40).
- La seconde catégorie de fonction se nomme non agentive : « parce que ce sont des processus causaux qui apparaissent naturellement et auxquels nous avons assigné une fin, par exemple la fonction du cœur est de pomper le sang » (*ibidem*).
- Il est à noter qu'il existe, dans les fonctions dites agentives, des fonctions qui montrent une chose autre qu'elle-même. Ce sont des objets qui, par leur fonction, ont une utilité indirecte, par exemple les symboles religieux : « à l'intérieur de la catégorie des fonctions agentives, on distinguera une catégorie particulière, de ces entités dont la fonction agentive est de symboliser, représenter, être mis pour, ou — en général — de signifier telle ou telle chose » (*ibidem*).

#### L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE ET L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE HUMAINE

Il y a deux façons élémentaires de concevoir l'intention collective : la première considère que c'est un élément collectif, ce qui sous-entend qu'il y a existence d'un individu collectif. La seconde estime que c'est un élément individuel, ce qui suggère qu'elle est représentée par la somme des intentions individuelles. Nous revenons sur ce que nous avons vu *supra* : le débat individualisme/holisme. Néanmoins, Searle, comme Gilbert, pense que la réponse n'est ni noire ni blanche, mais mixte (nous allons voir ci-dessous les deux arguments de la mixité). Il est à noter que, même si sa position a des implications dans le débat autour de l'intention collective (individualisme vs holisme), il reste cohérent premièrement avec les théories exposées *supra*, et deuxièmement son positionnement n'a pas d'influence sur la composition de l'intention collective.

<sup>76</sup> Cela va dans le sens de Durkheim (1897/2009, p. 448), quand il explique que « l'homme ne peut s'attacher à des fins qui lui soient supérieures [intégration sociale] et se soumettre à une règle [régulation sociale] s'il n'aperçoit au-dessus de lui rien dont il soit solidaire. Le libérer de toute pression sociale, c'est l'abandonner à lui-même et le démoraliser. »

<sup>77</sup> Il existe deux fonctions, une non agentive et une autre agentive : la première fait référence à une fonction qui n'a pas été attribuée par l'homme, alors que l'autre, nous lui avons donné sa forme afin qu'elle serve un intérêt particulier.

C'est pourquoi, avant de faire état des positions qui existent sur la normalisation de l'intentionnalité collective, il est important de définir cette dernière et de voir ses composants directement en lien avec les objets sociaux.

Searle (1998, p. 40-41) désigne l'intentionnalité comme un accord de base entre plusieurs personnes qui aura comme conséquence de faire actionner les comportements humains (coopération comme affrontement) : « des exemples évidents : ce sont les cas où je ne fais quelque chose que dans le contexte plus général où nous faisons quelque chose. Si je joue par exemple comme attaquant dans un match de football, peut-être suis-je en train de bloquer la défense, mais je ne la bloque que dans le contexte plus général où nous sommes en train d'exécuter une passe. Si je suis violoniste dans un orchestre, je joue mon morceau dans notre exécution de la symphonie. Même dans la plupart des formes de conflits humains, c'est l'intentionnalité collective qui domine. Pour que deux hommes se livrent à un combat professionnel, il faut qu'il y ait intentionnalité collective à un plus haut niveau. Il faut qu'ils coopèrent pour organiser un combat où chacun d'eux essaie de battre l'autre. À cet égard, le combat professionnel diffère de la simple bagarre qui peut se produire au coin de la rue. L'individu qui attaque quelqu'un par surprise au coin de la rue ne se livre pas à un comportement collectif. En revanche, deux lutteurs professionnels, ou encore deux plaideurs qui s'opposent dans une affaire judiciaire, et même deux universitaires qui s'agonissent d'insultes au cours d'une soirée, se livrent à un comportement collectif coopératif à un plus haut niveau, dans lequel peut s'insérer le comportement hostile antagoniste. » Ainsi, le combat de boxe diffère de l'agression dans la mesure où le premier stipule un accord préalable (« agir ensemble ») sur le fait de s'engager l'un contre l'autre (« agir contre »). Notion déjà évoquée par Gilbert (1992) dans sa définition sémantique du pronom « Nous ».

Comme Gilbert (1992), Searle (1998) use de la théorie du « savoir commun » de Lewis (1969). Toutefois, Gilbert fait état de cette théorie pour comprendre les sources du sujet pluriel, alors que Searle (1998, p. 41-42) l'emploie pour expliquer l'intentionnalité collective : « l'idée est la suivante : si nous avons l'intention de faire quelque chose ensemble, alors cela consiste dans le fait que j'ai l'intention de le faire en croyant que vous en avez aussi l'intention ; et vous avez l'intention de le faire en croyant que moi aussi j'en ai l'intention. Et chacun croit que l'autre a ces croyances, et a ces croyances sur ces croyances, et ces croyances sur ces croyances sur ces croyances, etc., selon une hiérarchie potentiellement infinie. » Ainsi, Searle réduit l'intention collective à une somme individuelle d'intentions qui repose sur une base de croyance qui nous fait penser que l'intention est partagée. Autrement dit, Searle (1998) nous dit que l'intention collective ne repose pas sur des conventions. Dès lors, existe-t-il, en dehors de l'approche individualiste, une autre approche que celle des conventions ? Autrement dit, nous sommes en train de nous interroger sur les fondements de la société, à savoir comment nous faisons pour faire ensemble des choses. La réponse de Searle est qu'il n'existe aucune façon de démontrer par le biais purement individualiste la société humaine ou toute forme d'organisation humaine. Il utilise comme argument les faits que les animaux ont aussi un comportement collectif qui n'est pas fondé sur des conventions, car ces derniers n'ont pas de langage bien défini pour les établir. Dès lors, la notion d'intentionnalité collective peut s'appliquer à bon nombre d'espèces, car il existe un moyen en dehors des conventions d'agir ensemble. Le résultat est que nous sommes obligés, selon Searle, d'aller plus loin que les attributs humains pour trouver une réponse. Dès lors, pour l'auteur, l'intentionnalité collective est un « phénomène biologiquement primitif ». En remettant

en cause le fait que la « Conscience de Nous » ne soit pas l'addition des « Consciences de Je », il remet en cause la primauté de l'ontologie de l'intentionnalité individuelle.

Revenons alors aux arguments issus des théories individualistes de l'intentionnalité collective. « Étant donné que toute intentionnalité existe dans la tête d'êtres humains individuels, la forme de cette intentionnalité ne peut renvoyer qu'aux individus dans la tête de qui elle existe » (Searle, 1998, p. 43). Deux choix sont alors possibles : (1) l'intentionnalité trouve sa source dans la tête individuelle, ce qui l'empêche de se rapporter à quelque chose d'autre qu'à l'individu dans laquelle elle se trouve ; (2) un être *supra*-individuel qui supporterait l'intentionnalité collective et orienterait par une quasi-magie la pensée des individus. Or, Searle n'accepte aucune de ces possibilités, l'alternative proposée est erronée. Selon lui, la vie mentale se situe bien dans le cerveau humain, et uniquement dans le cerveau, car sinon cela nous conduirait à reconnaître l'existence d'un « super-esprit » ou d'un « méta-esprit ». Pourtant, cela n'implique pas que la vie mentale doit rester l'ombre d'un seul individu. Il propose donc que la vie mentale prenne deux formes ayant chacune une caractéristique propre : la première forme serait propre à l'individu et la seconde serait liée à la collectivité à laquelle il appartient.

Cela rejoint ce que l'on avait déjà exprimé *supra*, à savoir que les actions collectives sont, à la base, issues de l'intentionnalité partagée, car l'intentionnalité impose le comportement individuel. Il s'agit d'une forme individuelle de l'intentionnalité collective qui apparaît lorsque l'individu partage une intention, une action ou une croyance. En d'autres termes, la genèse du comportement de l'individu est « dérivée de l'intentionnalité collective qu'ils [individu] partagent » dans l'action collective. Dans le cas du partage d'une croyance, d'une action ou d'une intention avec d'autres intentionnalités, l'intentionnalité n'est pas propre à l'individu, mais sa forme est individuelle. Ainsi, le concept proposé par Searle (1998) révolutionne la question de la source des phénomènes sociaux. En effet, les approches individualisées weberiennes qui n'entraient pas les phénomènes sociaux hors de la rencontre de pensées individuelles se voient, par Searle (1998), définies comme l'expression de « faits sociaux ». Pour l'auteur, le « fait social » est donc l'implication de l'intentionnalité collective, et se réfère à n'importe quel fait (humain ou non) qui implique l'intentionnalité collective. Il n'y a donc aucune raison d'extraire les animaux des « faits sociaux ».

En conséquence, la réalité sociale humaine doit trouver la réponse de sa source ailleurs que dans la définition des phénomènes sociaux. Ainsi, Searle (1998) constate qu'il existe bien un phénomène propre à l'homme, un phénomène que nous avons défini et évoqué plus haut : les faits institutionnels. Pour illustrer cette différence, prenons deux exemples, afin de les comparer : deux hommes peuvent marcher ensemble dans la rue sans exprimer, pour autant, la particularité humaine qui les différencierait de deux animaux. En revanche, si un homme achète un objet avec un billet ou une pièce de monnaie, il fait acte d'appartenance à la réalité humaine. Ainsi, l'auteur montre une différence entre le fait social qui inclut les animaux — ils sont capables d'action collective — et le fait institutionnel qui est représenté par la structure de symbolisation, de conception et d'imposition de fonction (statuts) qui est propre à l'homme.

En résumé, Searle (1998) catégorise les phénomènes sociaux selon une hiérarchie : d'un côté, il y a les faits sociaux qui s'appliquent à diverses formes vivantes (humains et certaines formes animales), et de l'autre côté, il existe les faits institutionnels qui représentent une partie des faits sociaux humains et qui

appartiennent à la réalité sociale objective (construite par l'homme), qui peut être transposée, en partie, aux sciences de l'artificiel de Simon (1974/2004). C'est par les faits institutionnels que Searle (1998) arrive à expliquer que seule l'intentionnalité collective humaine possède les ressources nécessaires pour assigner des fonctions aux objets, savoir créer des symboles<sup>78</sup>, car l'intentionnalité collective, elle-même, est un phénomène biologiquement primitif commun à plusieurs espèces animales, dont l'Homme. Ainsi, comme Searle (1998), Simon (1974/2004) pense que nous évoluons dans un monde composé d'une série d'artefacts, appelés « symboles », que nous recevons par les yeux et les oreilles sous la forme d'un langage écrit ou parlé. Ces derniers sont donc déversés dans notre environnement. C'est par le besoin de faits institutionnels que nous créons des artefacts humains. Toutefois, pour démontrer l'existence de la réalité sociale humaine, nous devons examiner la propriété des faits institutionnels : les règles constitutives. Règles qui, nous le verrons, nous permettront d'affirmer qu'elles favorisent et créent l'action par la coordination/coopération.

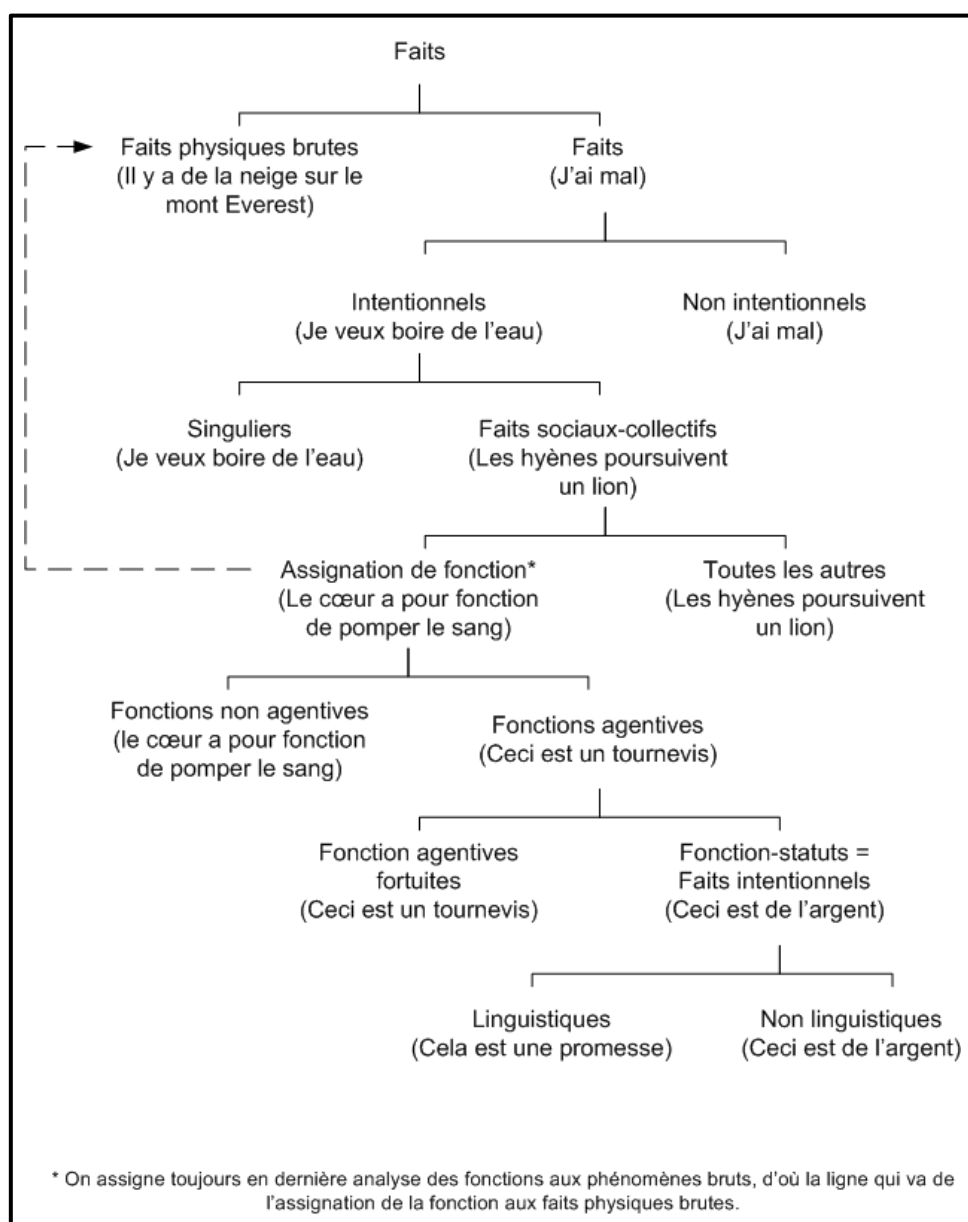


FIGURE II REPRODUCTION DE LA « TAXINOMIE HIÉRARCHIQUE DE (CERTAINS TYPES DE) FAITS », AU TRAVERS D'UN SCHÉMA SYNTHÉTIQUE (SEARLE, 1998, P. 159)

<sup>78</sup> Les symboles sont des formes physiques (comme des traits de crayon sur un tableau noir), mais qui peuvent se présenter comme des composants de structures de symbole (appelé aussi expression).



Pour résumer visuellement ce que nous venons de voir depuis le début de la partie consacrée aux objets sociaux, la figure II a pour objectif de récapituler l'ensemble. Elle a souhaité d'offrir plus de clarté sur les diverses notions de « faits » exprimés dans ce chapitre. Toutefois, cette figure va plus loin dans la décomposition des faits (sept niveaux), décomposition qui n'est pas utile ici dans le cadre de cette thèse et qui n'est pas utile *in fine* pour démontrer cette dernière, mais qui est utile à la compréhension globale : en deux mots, l'analyse sur deux niveaux (objets sociaux et non sociaux) n'est valable que par une décomposition de l'un en l'autre au travers de sept niveaux.

## DES RÈGLES CONSTITUTIVES

### LES RÈGLES CONSTITUTIVES PERMETTENT L'ACTION COLLECTIVE

Pour rendre compte de la réalité sociale humaine, il faut analyser l'intentionnalité collective, ce que nous avons fait ci-dessus. Toutefois, l'intentionnalité collective ne suffit pas à expliquer la réalité sociale humaine, car nous l'avons vu, elle n'est qu'un phénomène biologiquement primitif commun à diverses espèces animales. Nous sommes, donc, dans l'obligation, pour rendre compte de la réalité sociale humaine, de nous intéresser à une catégorie de l'intentionnalité collective propre à l'humain : les faits institutionnels.

Les faits institutionnels, à l'inverse des faits bruts, sollicitent pour leur existence les institutions. Institution que Searle (1998) définit comme la distinction entre les règles *régulatives* et *constitutives*. La première régule l'existence, les activités qui préexistaient, alors que les secondes permettent ni plus ni moins la possibilité de l'activité. Pour illustrer ces deux types de règles, prenons deux exemples :

- Le premier : il nous est possible, à un temps  $t$  dans l'Histoire, de nous déplacer de A à B à n'importe quelle vitesse. Puis, plus tard dans l'Histoire arrive un temps  $T$ , qui est synonyme de la création d'une règle. Cette règle nous oblige à nous déplacer de A à B à une vitesse déterminée. Dans ce cas, il s'agit d'une règle régulative.
- Le deuxième, à titre de contre-exemple : la mise en place des règles du jeu de dames a été créée après une réflexion et la création d'un premier modèle. Dès lors, c'est bien au moment où le jeu a été inventé qu'il s'est mis à exister en tant de tel. Il s'agit, ici, de règles constitutives, car elles créent la possibilité de l'activité qui, avant elle, n'existait pas. Ainsi, ces règles du jeu peuvent être considérées comme un système : elles sont dans un état de dépendance réciproque (une forme d'interdépendance).

Nous le verrons dans le chapitre 5, les règles sont présentes partout dans les systèmes, y compris dans le processus « Décision-Acte-Effet d'acte » (Marchais-Roubelat & Roubelat (2003). Pourtant, comme nous venons de le voir, elles se révèlent être bien plus que des contraintes structurantes de l'action. En effet, la pensée populaire tend à croire que respecter une contrainte entrave l'action. Contrairement à ce que l'on peut penser, cela est incorrect (Marchais-Roubelat, 2004) lorsque l'on parle des règles constitutives (Searle, 1998). En effet, la contrainte, que nous appellerons constitutive, permet l'action collective. Simon (1945/1983) relevait déjà ce point en nous disant que : « en limitant la marge à l'intérieur de laquelle les individus sont libres de décider et d'agir, l'organisation réduit en conséquence ses problèmes décisionnels à des proportions gouvernables. » Notons quand même qu'il ne faut pas non plus trop réduire les marges, car sinon d'autres problèmes peuvent apparaître, comme les problèmes de santé au travail qui peuvent devenir une contrainte à l'action collective par le biais de l'instauration de règles réguliatives indirectement mises en place (Karasek, 1979 ; Karasek & Theorell, 1990 ; Dandelot, 2009 ; Perriard, Dandelot & Guénette, 2009.)

Un lien à la gestion est intéressant à faire entre les règles constitutives et Weick (1979). En effet, le processus d'organisation permet de réduire le nombre des possibilités dans des proportions acceptables pour atteindre un degré suffisant de certitude. Autrement dit, à réduire les possibilités nécessaires à son propre fonctionnement. Ainsi, les processus d'organisation sont issus des règles constitutives, car ils mettent en place des règles du jeu sur quelque chose qui n'existait pas avant la construction humaine. Toujours selon l'auteur : « le processus d'organisation qui consiste à assembler des actions interdépendantes en cours de séquences qui a du sens et qui engendre des résultats qui ont du sens » (Weick, 1979, p. 3). Weick nous décrit ici son processus d'organisation : *organizing*<sup>79</sup> (opposé à celui *d'organization*) qu'il définit comme une grammaire (« l'ensemble des règles et des conventions ») validée de façon consensuelle.

Cette grammaire n'est rien d'autre qu'un système issu des règles constitutives, dont les règles du jeu sont interdépendantes. Une nouvelle fois, vouloir, selon nous, exclure la théorie des systèmes pour comprendre l'organisation est une erreur<sup>80</sup>. *L'organizing* permet de réduire l'ambiguïté intra-organisationnelle au moyen de comportements interactifs ayant du sens. Brunsson (1993) complète en soulignant que les décisions peuvent jouer un autre rôle que celui de servir les buts établis : il relève que les décisions peuvent mobiliser l'action organisationnelle, attribuer de la responsabilité ou allouer de la légitimité aux décideurs et aux organisations. Ainsi, elles favorisent l'intérêt collectif. En d'autres termes, les relations entre les individus opposés, en conflit, ou en négociation, soumis à des contraintes diverses créent un intérêt collectif valable pendant un certain temps (Marchais-Roubelat, 2000 a). Aussi, pour reprendre les conclusions de Marchais-Roubelat (2004, p. 5-6) : « en réduisant les comportements individuels en termes de décision [Simon, 1945/1983] ou de comportement [Weick, 1979], le respect de la contrainte permet d'agir à un niveau collectif. » De plus, Marchais-Roubelat (1999) complète en affirmant qu'une règle constitue un moyen extrêmement efficace pour atteindre des objectifs stratégiques à condition, toutefois, que cette règle soit cohérente avec les actions, sachant que celles-ci changent au cours du temps.

Cette conclusion rejoint, au fond, Searle (1998) et ses règles constitutives. En effet, nous sommes bien en présence de règles constitutives issues des faits institutionnels et non dans des règles régulatrices issues d'activités qui existaient avant l'interaction humaine. Une organisation est bien un système évolutif, car nous sommes bien en présence de règles du jeu interdépendantes qui sont en évolution perpétuelle. Cette évolution des règles constitutives change au fur et à mesure que les agents singuliers, membres de l'organisation, s'accordent sur les fonctions à donner aux objets qui composent l'intentionnalité collective. Ces accords leur permettent en définitive d'agir, en tant qu'agent d'un collectif, dans le sens de l'intérêt collectif ou dans la direction de l'objectif commun issu de ce dernier. L'autre avantage de l'instauration de règles constitutives est de limiter ainsi le comportement. Il permet aux acteurs de prendre des décisions adaptées à leurs propres contingences. En limitant par des règles la liberté de manœuvre des acteurs, les décideurs s'assurent une application de la décision plus vaste : relative à l'objectif et à la méthode. On s'assure donc que le chaos ne s'empare pas de l'organisation, et que la responsabilité du jeu reste présente (Simon, 1945/1983). L'auteur soulève qu'en imposant des règles, on limite, aux échelons subalternes, le champ d'action et on évite que les acteurs partent à l'aventure de « l'entier » de leur « champ » auquel leur

---

<sup>79</sup> *Organizing*, n'ayant pas de traduction française, peut être interprété comme « en-train-de-s'organiser ».

<sup>80</sup> Toutefois, reste à savoir dans quelle proportion et comment cette théorie doit être utilisée.

métier est rattaché. Les décideurs s'assurent ainsi une certaine identification métier. Autrement dit, les règles constitutives seraient une des sources de l'identification. Pour illustrer ce propos, nous reprenons l'exemple de Simon (1945/1983) : la hiérarchie évite, par l'instauration de règles, que le chef des sapeurs-pompiers, qui travaille dans le champ des valeurs humaines, ait à la découverte de « l'entier » de ce champ, à savoir, par exemple, qu'il commence à construire et organiser des activités dans un parc. En effet, le champ des valeurs humaines pourrait l'emmener à s'écarter de sa mission. Il est donc important de percevoir et de pouvoir énoncer les règles présentes dans l'organisation, car ces dernières nous permettent de comprendre, en partie, comment l'action collective se structure. Toutefois, nous n'en avons pas besoin pour conceptualiser le phénomène observé.

#### LES RÈGLES NE SONT PAS DES CONVENTIONS, NI DES INTERPRÉTATIONS

Les règles constitutives ont pour but de transformer littéralement les objets physiques pour qu'ils deviennent quelque chose d'ontologiquement différent de ce qu'ils étaient à l'origine. Par exemple, un papier en tant que tel est du papier. Pourtant, en instaurant des règles dessus, le papier, constitué de ces règles, devient de l'argent. Nous sommes donc passé d'un fait brut à un fait institutionnel. Pour Searle (1998), il n'est pas question de récuser la dimension ontologique du changement. Il se refuse à dire que cela sort de l'arbitraire, par exemple : la société aurait pu choisir d'autres faits bruts pour rendre compte de l'argent. Pour l'auteur, les faits institutionnels, quels qu'ils soient, sont les conséquences d'une nécessité et non de l'arbitraire. Ce qui nous conduit à dire qu'il ne s'agit pas de conventions, mais bien de règles. Cela souligne encore une fois la différence entre les règles constitutives et les réalisations conventionnelles de ces règles. Pour expliquer ceci, reprenons l'exemple proposé par Searle (2000, p. 207) : « c'est une règle constitutive que, parce que j'ai satisfait à certaines épreuves pour établir ma capacité à conduire, avoir un permis de conduire de l'État de Californie. Être capable de conduire n'est pas une manière "conventionnelle" d'obtenir l'autorisation de conduire, il n'y a rien d'arbitraire dans le fait que les conducteurs qui ont le permis, comme les médecins et les chirurgiens du cerveau patenté, sont supposés satisfaire certains critères physiques. L'élément conventionnel intervient parce que nous pouvons avoir différentes manières d'établir l'aptitude à conduire. Ainsi en Californie ils pourraient utiliser un QCM en plus d'une épreuve de conduite, tandis que dans d'autres États ils pourraient ne pas le faire. Mais le fait que l'autorisation de conduire soit fondée sur des capacités physiques réelles des conducteurs n'est pas une affaire de convention. C'est le but de la règle constitutive que d'exhiber un fait non conventionnel qui sous-tende l'assignation de la fonction. » Ainsi, ce type de réponse permet de réfuter les dires de certains, comme Smith (2000), qui stipulent que pour Searle les règles constitutives sont purement conventionnelles.

Ainsi, pour Searle (1998), les règles sont instituées par l'intentionnalité collective avant d'être assimilées dans l'esprit des individus. Et cette assimilation se fait au cours des générations. Cette vision searlésienne des règles est une évolution qui date des concepts platoniques, où les règles sont perçues comme les rails ordonnant le comportement. Par ailleurs, en choisissant et en acceptant cette façon de pensée, nous acceptons de réfuter Wittgenstein. En effet, comme Searle (1998, p. 175) nous réfutons les arguments de Wittgenstein sur la conception interprétativiste de la notion de règle, car nous ne pensons pas que la question de règle soit une question d'interprétation. En effet, l'interprétativiste impulse que les règles sont le produit des institutions

sociales et qu'elles reposent sur des accords des communautés : « avec Wittgenstein<sup>81</sup>, je préfère peut-être réserver le terme "d'interprétation" aux cas où nous accomplissons vraiment un acte conscient et délibéré d'interpréter, c'est-à-dire à ces cas où nous substituons une expression à une autre. Cela noté, je répète que si l'on veut comprendre des énonciations, et faire l'expérience d'états conscients ordinaires, cela nécessite des capacités d'arrière-plan [*background*]. »

#### BACKGROUND : LE FAIT D'EXPLIQUER LE FONCTIONNEMENT CAUSAL DES STRUCTURES INSTITUTIONNELLES

Nous l'avons vu, les règles constitutives proviennent de l'intention collective humaine et sont capables d'actes de symbole. Ainsi, seule l'intentionnalité collective humaine peut appliquer une règle de forme : « X<sup>82</sup> compte comme Y<sup>83</sup> dans un contexte C<sup>84</sup> » (Searle, 1998, p. 46). Autrement dit, les faits institutionnels sont créés par l'intentionnalité collective humaine et basés sur des règles constitutives. Tout cela ne peut fonctionner que dans le cas où les règles constitutives ont un pouvoir causal. La règle « X compte comme Y dans un contexte C » (Searle, 1998, p. 46) permet tout compte fait « d'articuler la distinction entre les cas où la fonction est exercée en vertu d'une propriété physique intrinsèque de l'objet, et ceux où elle l'est en vertu de la reconnaissance collective d'un statut » (Searle, 2000, p. 207).

Par ailleurs, pour que Y existe, X n'a plus besoin de continuer à exister, comme le pense *a contrario* Smith (2000), qui est sûrement l'un des plus grands opposants de Searle. En effet, la critique de Smith est issue d'une mauvaise compréhension ou interprétation des écrits de Searle. Smith cherche à réfuter Searle en citant une multitude d'objets sociaux qui existent sans objet non social correspondant. Toutefois, c'est mal comprendre Searle : tout est source de la promesse et de l'acte de langage (*cf. supra* « Les droits et les obligations : l'acte de promesse », ainsi que la figure II) : « je promets quelque chose mardi, et l'acte d'énonciation prend fin le mardi ; mais l'obligation de la promesse continue d'exister mercredi, jeudi, vendredi, etc. Et ce n'est pas seulement une propriété bizarre d'un acte de langage, c'est un trait caractéristique de la structure déontique<sup>85</sup> de la réalité intentionnelle » (Searle, 2000, p. 204). Ainsi, c'est bien là que réside l'importance de la théorie de Searle : une fois créés, les faits institutionnels continuent à exister aussi longtemps qu'ils sont reconnus. Comme stipulé ci-dessus, dès que nous avons la fonction Y, nous n'avons plus, automatiquement, besoin de X et même de la connaître. Un point encore important à souligner, le contexte C peut être institutionnel. En effet, un fait institutionnel peut se créer dans un contexte institutionnel : la structure peut être donc un emboîtement de la réalité institutionnelle. En outre, une mise en garde est importante, il ne faut pas confondre les problèmes de l'analyse philosophique avec les problèmes de la vie réelle dont la légalité prend le dessus *in fine* (*cf. supra* « Les droits et les obligations : l'acte de promesse »). Dès lors, on cherche ici à comprendre la structure logique de la dispute<sup>86</sup> elle-même qui, dans notre thèse, est l'interaction entre deux sociétés prescrites (entités méta) lors d'une décision

<sup>81</sup> Searle fait référence à une partie d'un des livres de Wittgenstein, nommé *Philosophical Investigations* (Oxford, Blackwell, 1953, part II, sect. XI) et utilisé dans cette thèse sous la citation Wittgenstein (1953/2005).

<sup>82</sup> X = L'objet physique ou fait brut.

<sup>83</sup> Y = Un nouveau statut de X.

<sup>84</sup> C = Le contexte dans lequel X reçoit Y comme statut.

<sup>85</sup> Le terme déontique fait référence à une obligation morale. La logique déontique est à l'origine des systèmes normatifs, qui permettent de modéliser les obligations, les violations et les sanctions dans une organisation, et notamment dans un système multi-agents.

<sup>86</sup> *cf.* note de bas de page n° 6, p. 3.

stratégique, et non sa résolution qui devra prendre en compte les déterminations particulières telles que la culture et les lois.

Ainsi, Searle (1998) ne conçoit pas les règles comme une transmission d'individu en individu au travers d'apprentissages ou d'enseignements, desquels surviendrait une application par l'interprétation des règles. Selon lui, au cours d'une vie, les individus ne passent pas leur temps à interpréter des règles. Mais les règles sont là et se mettent en œuvre d'une autre façon. C'est de ce principe que Searle (1998, p. 164-165) fait apparaître le concept de *background* : « une personne, ou peut-être un groupe de gens, invente, disons, des tournevis et des marteaux, par exemple. En pareil cas, ils créent des types de dispositifs auxquels ils imposent une certaine fonction par l'intentionnalité collective. Mais les générations suivantes sont simplement élevées dans une culture où il y a des tournevis et des marteaux. Elles ne pensent jamais à l'imposition de l'intentionnalité collective ; elles tiennent simplement pour acquis que ce sont certains types d'objets utiles. Ce qui était jadis l'imposition explicite de fonction dans un cadre intentionnel collectif est désormais admis comme une partie de l'arrière-plan. » En d'autres termes, l'auteur désigne le fond naturel des êtres humains à recevoir les règles sans les apprendre. C'est par l'assistance de ce *background*<sup>87</sup> que les règles sont transmises de génération en génération.

Ce nouveau concept a donc des propriétés bien à lui, comme de pouvoir se suppléer à l'intentionnalité collective, comme la capacité à reconnaître et à utiliser les entités institutionnelles. En résumé, l'intentionnalité collective permet d'imposer les fonctions et le *background* sert à transmettre la connaissance<sup>88</sup> de ces fonctions dans le temps. En conséquence, suivre une règle se fait sur un mode inconscient et non d'interprétation. Ce qui sous-entend que la spontanéité (relevant ici de la coutume et non de l'enseignement) permet d'expliquer la causalité de l'ensemble des comportements humains. L'intentionnalité collective sert alors d'établissement des règles qui composent les entités institutionnelles, puis régulent les activités préexistantes (cf. « structures structurantes », Bourdieu, 1980) en trois étapes : (1) premièrement, il y a intégration par l'individu des règles ; (2) puis, dans une deuxième phase, les règles deviennent, de fil en aiguille, des habitudes de comportement, des coutumes ; (3) pour, troisièmement, se transmettre de génération en génération, par le processus d'absorption, conscient ou non, des règles par le *background*. Autrement dit, Searle (1998, p. 191) verbalise cela en disant que « ce qu'il importe de voir, c'est que nous ne dirions pas que l'homme qui est chez lui dans sa société, l'homme se sent *at home* dans les institutions sociales de la société, est chez lui parce qu'il a maîtrisé les règles de la société ; ce que nous dirions plutôt, c'est que cet homme a développé un ensemble de capacités et d'aptitudes qui font qu'il est chez lui dans la société ; et il a développé ces aptitudes parce que ce sont les règles de sa société. L'homme chez lui dans sa société est aussi à l'aise qu'un poisson dans l'eau ou que l'œil dans son orbite, et nous

---

<sup>87</sup> Simon (1974/2004) soulignait avant Searle (1998) que l'acteur n'a pas à agir, ou à tester par lui-même une action, il aura appris du groupe le danger relatif. Simon parlait de « mémoire de système », en précisant que les humains sont des systèmes. Pour lui, les « programmes » qui gouvernent la conduite d'un système de symboles sont enregistrés dans la propre mémoire de ce système, à côté des autres structures de symbole que le système a élaborées seul. Cette mémoire peut être exécutée naturellement lorsque les symboles sont activés. Pour Simon, la mémoire a un rôle dans le comportement rationnel. En effet, selon lui, quand des problèmes similaires se présentent avec régularité, c'est la mémoire qui emmagasine l'information réunie, ou encore les conclusions auxquelles les individus sont parvenus. Ainsi, sans un besoin nécessaire d'une nouvelle recherche, la mémoire nous rappelle ces données dès que nous rencontrons un nouveau problème de même nature. Mais les travaux de Simon étaient, certes incomplets, mais prévisionnaires des recherches actuelles sur le sujet.

<sup>88</sup> Toutefois, comme le mentionne Simon (1974/2004), l'initiateur du savoir change et la totalité de ce dernier n'est pas transmise, ce qui provoque des changements de définition. Cela sous-entend que seules les règles importantes, dont leurs relations avec le contexte actuel sont toujours présentes, se transmettent ; en revanche, celles qui relèvent d'un passé, qui ne représentent dans l'absolu plus grand-chose, sont oubliées. En définitive, ce sont les symboles porteurs des représentations qui se transmettent et non le reste. Ce tri des informations transmises provoque un biais dans la vision des objets.

n'avons pas à rendre compte du comportement en termes exclusivement de règles dans quelconque de ces trois cas. »

### 1.3.3 LA CONSTRUCTION DE LA RÉALITÉ EN RÉSUMÉ

Searle (1998) différencie et hiérarchise deux phénomènes sociaux : les faits sociaux en général<sup>89</sup> qui touchent les humains et les animaux et les faits institutionnels qui sont une sous-catégorie de faits sociaux, mais ces derniers ne concernent que les humains. Searle répond à deux questions : premièrement, comment les faits sociaux existent, puis deuxièmement comment les faits institutionnels existent. Ainsi, l'auteur résout le problème de l'existence de la première catégorie de faits en disant que : (1) l'intentionnalité collective est un phénomène biologiquement primitif commun aux Hommes comme à plusieurs espèces animales ; (2) l'ensemble des phénomènes qui engagent l'intentionnalité collective sont des faits sociaux. Puis, l'auteur répond à la deuxième interrogation relative aux faits institutionnels en hiérarchisant huit étapes.

1. L'intentionnalité collective est un phénomène biologiquement primitif commun aux Hommes comme à plusieurs espèces animales.
2. L'intentionnalité collective humaine a la possibilité d'affecter des fonctions à des objets, et donc de créer des symboles relatifs.
3. L'affectation de fonctions aux objets naturels se fait par des règles du type « X compte comme Y dans un contexte C » (Searle, 1998, p. 46).
4. En affectant une règle à un objet naturel, les individus font de ce dernier un fait institutionnel.
5. Les faits institutionnels composent la quasi-totalité de la réalité sociale humaine.
6. C'est l'intentionnalité collective et les règles constitutives qui constituent la réalité institutionnelle.
7. C'est le *background* qui permet à la réalité institutionnelle d'exister à travers le temps et donc au travers des générations.
8. Le *background* garantit l'existence de la réalité sociale en se situant dans la structure invisible de cette dernière.

C'est donc l'intentionnalité qui est commune aux deux types de faits sociaux. En conséquence, expliquer les phénomènes sociaux ou les objets sociaux doit passer par l'intentionnalité collective. Toutefois, seule l'intentionnalité collective humaine est capable de partager la reconnaissance d'une structure symbolique et d'en assurer la transmission intergénérationnelle. Bien que les animaux puissent affecter des fonctions à des objets naturels<sup>90</sup>, ils ne peuvent pas affecter une règle du type « X compte comme Y dans un contexte C » (Searle, 1998, p. 46) à un objet naturel et, dans une seconde phase, la faire perdurer au travers de son espèce. De plus, les animaux n'ont pas la possibilité d'inventer ou d'expliquer des fonctions symboliques. Seul l'individu humain peut user d'une intentionnalité aussi complexe.

C'est précisément sur la question de l'intentionnalité collective que va porter la quatrième partie de ce chapitre. Cette dernière partie mettra en relief les deux théories (Gilbert et Searle) qui viennent d'être présentées, au travers de deux visions individualistes de l'intentionnalité collective. Ainsi, nous comprendrons en quoi cette notion est fondamentale pour séparer, tout en reliant, l'organisation aux individus-membres. Elle nous permettra, également, de démontrer que l'entité organisationnelle est bien une entité qui existe par elle-même.

---

<sup>89</sup> « La forme la plus simple de faits sociaux implique des formes elles-mêmes simples de comportement collectif. [...] Les animaux n'ont besoin ni d'un appareil culturel, ni de conventions culturelles, ni de langage pour se déplacer en groupe ou pour chasser ensemble » (Searle, 1998, p. 38).

<sup>90</sup> Après avoir réalisé que l'eau salée a un goût différent de celui de l'eau douce, un singe peut user de cette dernière pour saler sa nourriture, mais ledit singe ne peut pas affecter une règle du type « X compte comme Y dans un contexte C » (Searle, 1998, p. 46).

## 1.4 RENDRE COMPTE DE LA NORMALISATION DE L'INTENTION COLLECTIVE

En parlant d'organisation (qu'elle soit méta, membre ou simple), et non de l'individu-membre, nous cherchons à attribuer des croyances, des actions ou autres états d'intention à des objets *a priori* dénués d'intentionnalité. Par exemple, pouvons-nous dire « l'entreprise "Pithou" est *leader* sur son marché » ; « la filiale d'Amérique du Nord a remporté le marché X », ou « la filiale française de l'entreprise X s'est associée avec son homologue d'Allemagne afin d'être plus compétitive sur le marché Y » ? Bien que le but de cette thèse soit de relever les liens génériques existant dans le troisième exemple, il nous faut pourtant expliquer auparavant l'intentionnalité collective au niveau d'une société *lato sensu*. En effet, même si nous avons vu ci-dessus, à l'aide de Gilbert (1992), que l'organisation existait au travers du sujet pluriel, la notion de l'intentionnalité collective reste encore floue. Cette notion, introduite dans les années 1980 par des auteurs tels que Searle, Gilbert ou Tumela fait suite à la notion d'intentionnalité, qui est utilisée pour rendre compte des états mentaux individuels. Comme nous l'avons déjà signalé plus haut, les théories actuelles sur l'intentionnalité collective sont issues de la philosophie du concret (philosophie sociale et de l'action). Pour nous, l'intérêt de s'intéresser à ce type de théorie nous permet de mieux comprendre l'action. En effet, l'intentionnalité collective porte en premier sur l'analyse des actions collectives, soit sur les intentions collectives qu'elles sont supposées impliquer. En d'autres termes, l'action collective est une action qui ne peut être effectuée par un agent singulier (jouer au football, l'engagement militaire, etc.). Ainsi, il semble que l'intention qui déclenche l'action commune dépasse celle de l'individu. Tout comme une théorie de l'intentionnalité individuelle, une théorie de l'intentionnalité collective doit rendre compte de la qualité phénoménale de l'expérience : « on s'attend à ce qu'elle explique la portée de ces phénomènes non seulement en termes de prévisibilité, mais aussi en termes de "l'effet que cela fait", de la façon d'être ressenti<sup>91</sup> ou éprouvé<sup>92</sup> » (Konzelmann Ziv, 2010, p. 107).

En résumant brièvement, par notre intérêt à l'intentionnalité collective, nous souhaitons rendre compte du fait que le « Nous » agit comme un « ensemble » (l'un « avec » l'autre), et que c'est cette action commune qui permet au groupe d'exister par lui-même. Pour ce faire, les théories que nous allons relever ci-dessous visent toutes à rendre compte de la nature des intentions engagées dans les actions des collectifs. Nous allons dans une première phase poser le problème de l'intentionnalité collective en repartant de l'holisme/individualisme. Puis, nous allons commencer par relever les principaux arguments issus de l'intention collective partagée en « Je ». Ensuite, nous allons refaire le même travail en reprenant les concepts de Gilbert et de Searle et essayer de montrer en quoi l'intentionnalité collective en « Nous » est possible et à quoi elle se rattache.

### 1.4.1 LA BASE DU DÉBAT SUR L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE : L'ESPRIT DE GROUPE

Dans l'exemple cité ci-dessus : « la filiale d'Amérique du Nord a remporté le marché X », il est clair que la filiale en question est *in fine* composée d'individus : cadres, employés, etc. Toutefois, l'énoncé fait comme si l'action et la croyance ne référençaient pas des individus, mais un objet unique. De prime abord, l'attribution d'expression associée à des individus est inexistante. « La filiale » fait référence, irréfutablement, à un

<sup>91</sup> cf. note de bas de page n° 41, p. 40.

<sup>92</sup> cf. note de bas de page n° 42, p. 40.

groupe. Ainsi, l'existence des actions de groupe se pose donc comme incontestable. En revanche, qui a eu l'intention de s'engager dans l'objectif de remporter le marché ? Les employés, les cadres, les cadres supérieurs, les consultants, les propriétaires, les actionnaires, le comité de direction, tous les membres individuellement, etc., ou n'aurions-nous pas tendance à répondre naturellement que l'intention est portée par le groupe lui-même ? Cette dernière remarque nous amène donc à une autre interrogation et au questionnement d'un présupposé : comment le groupe peut-il porter l'intention collective sans avoir *a priori* d'esprit ou de cerveau ? Et dans la mesure où les groupes sont capables d'établir des intentions, ils disposent de représentations qui font vivre leurs intentions. Ce qui nous conduit à un autre concept, celui de représentation collective.

En conséquence, ces représentations collectives, où se trouvent-elles ? Dans les individus ou au-dessus, dans un esprit de groupe. Comme le souligne Descombes (2000, p. 37), la question est des plus complexes : « qui parle de représentation collective fait appel à une distinction : de même qu'il y a des représentations individuelles, attribuables à des sujets personnels, il y a des représentations collectives, pour lesquelles nous devons poser un sujet collectif. [...], on passe inévitablement d'un sujet logique d'attribution à un sujet psychologique, au sens d'un penseur qui forme des pensées. Si nous voulons faire référence à des représentations collectives, il nous faut poser une entité dont on dira qu'elle porte ou possède ces représentations : cette entité sera le groupe, le tout social. Mais une entité qui possède des représentations est une entité pensante, donc vivante. Elle est un système organisé qui se représente le monde, qui est animé par une vie mentale. » En définitive, le problème se pose ainsi : qui est porteur des intentions du groupe ? Deux réponses sont mises en avant : l'individualisme ou l'holisme. Deux notions que nous avons déjà étudiées ci-dessus. Cependant, avant de montrer en quoi Gilbert et son intentionnalité répondent à la question de l'intentionnalité collective, il nous semble important de travailler les autres positions :

- Dans le cas de l'utilisation littérale ou pronomiale du terme sujet pluriel (nous, vous, ils et elles) dans le but d'exprimer l'action groupale, les seuls être susceptibles de former des intentions sont les sujets singuliers (je, tu, il ou elle). Dans ce perceptif, seul les individus portent les intentions groupales et non le groupe.
- Dans l'autre cas, en s'unifiant, les individus forment des groupes et dans cette formation s'enclenche une existence propre qui repose toujours sur des individus. Dans cette optique, la pensée du groupe se substitue à la pensée individuelle.

Ainsi, le second cas admet la possibilité que le groupe existe par lui-même alors que l'autre le récuse. Il y a donc *a priori* deux moyens de comprendre et d'utiliser l'intentionnalité collective. Sans le vouloir expressément, ces deux modes de pensée conditionnent toutes les autres sciences sociales : la philosophie oblige de se positionner pour l'une ou l'autre des approches. Se placant ainsi, les individualistes doivent rendre compte de la formation de l'intention de groupe en excluant l'existence des groupes ; en revanche, les holistes doivent rendre compte des groupes pour qu'ils puissent vivre par eux-mêmes, de façon suffisante, pour pouvoir porter l'intention groupale.

Ainsi, nous allons dans une première phase mettre en avant les arguments de deux figures de la philosophie individualiste, Bartman et Tumela, afin de montrer les limites de la normativité de l'intention collective dans leurs discours. De plus, dans cette thèse qui est *a priori* plus holistique, nous ne pouvons pas exposer des arguments relatifs à l'individualisme. Puis, dans une deuxième phase, nous allons, reprendre les théories de



Searle et de Gilbert, en regardant comment ces deux dernières arrivent à normaliser de l'intentionnalité collective.

#### 1.4.2 L'INDIVIDUALISATION DE L'INTENTION COLLECTIVE

##### L'INTENTION PARTAGÉE DE BARTMAN

Bartman (1999) part du principe que tout individu, individuellement, tisse un réseau social, car il connaît d'autres individus. Chaque individu, à son tour, tisse un autre réseau social, et ainsi de suite. Pour l'auteur, les réseaux évoluent, se croisent, se séparent, et peuvent également s'ignorer, mais ils existent. Le phénomène de groupe vit au travers des phénomènes de l'intention humaine, qui sont simplement des relations de coopération inter-individuelles. En partant de là, lorsque deux individus entrent en relation, ils coopèrent dans le but de réaliser quelque chose de commun : il y a action de groupe. Dès lors, Bartman (1999, p. 143) nous dit : « les intentions partagées sont les intentions de groupe. » L'auteur explique également qu'il n'est pas nécessaire que l'accord de l'intention partagée soit explicite. Les individus peuvent, de façon indépendante, former l'intention. Pour justifier son point de vue, Bartman (1999, p. 111) nous dit : « les deux individus [rameurs qui s'accordent sur leurs mouvements respectifs] rament conjointement alors qu'ils n'ont pas passé accord ensemble. » L'observation réciproque, le mimétisme des gestes et des changements, des mouvements, permettent aux rameurs d'avancer. L'auteur conclut que l'accord est une attitude et non un verbe, ce qui vient à dire que ce sont les attitudes qui se coordonnent et non les individus.

Nous allons donc regarder comment l'intention individuelle devient une intention partagée. Bartman (1999) commence par relever qu'il y a besoin de deux individus présents pour former une intentionnalité collective<sup>93</sup>. Puis, l'auteur souligne qu'il doit y avoir une similitude intentionnelle entre les individus. En effet, dans son ouvrage, il utilise des exemples d'intentions simples du type « intention de peindre une maison ». Cependant, dans la réalité, il convient de souligner que les individus ont des intentions qui peuvent être à la fois similaires et différentes des autres individus participants : il y a plusieurs façons de peindre une maison. C'est ce que relève Stoutland (2002) en indiquant que les intentions d'autrui ne sont pas sous le contrôle de l'autre, ce qui implique qu'il ne peut y avoir d'intention de « Nous », mais uniquement des intentions exprimées en « Je », qui sont elles-mêmes différentes des autres intentions exprimées en « Je ».

Pour finir, le concept de Bartman repose sur le principe particulier que l'intention du groupe est la coordination, ainsi l'intention partagée s'actionne autour des capacités cognitives (observation, complémentarité, etc.), ce qui est appelé *coordination* chez l'auteur. Cette dernière serait *a priori* l'équivalence des *obligations* chez Gilbert (1992). Or, de par cette *coordination* bartmannienne, on en perd la normativité, autrement dit l'obligation issue de l'intention collective : la limitation de nos actions. Par exemple : je ne peux pas choisir la couleur de la maison, seul !

En conséquence, la théorie de l'intention partagée de Bartman ne peut rendre compte de l'existence de ces obligations. Il n'y a que des volontés exprimées par les individus à s'accorder autour d'une action. Conséquemment, dans le cas où les individus sont forcés d'agir ensemble, la notion d'accord par la coordination ne peut pas être utilisée pour expliquer la volonté commune de faire quelque chose ensemble.

---

<sup>93</sup> Condition, certes, logique au premier abord, mais qui ne l'est pas nécessairement avec d'autres approches comme celle de Searle (1998).

## L'IMPORTANCE DU « NOUS » SELON TUMELA

L'autre approche individualiste proposée ici est celle de Tumela (1995). Cette théorie repose sur le positionnement des croyances du groupe. En clair, Tumela base sa théorie sur une approche structuraliste en stipulant que ce sont les institutions qui fournissent aux individus-membres différents cadres hiérarchiques qui leur permettent de se situer entre eux. En comparaison avec Bartman (1999), les interactions humaines, tissées, sont remplacées par un positionnement individuel. Le positionnement institutionnel des individus, quant à lui, est la source des croyances, des actions, etc., individuelles et non leur volonté propre. L'auteur explique ce positionnement ainsi : « les croyances de position sont les points de vue que le locuteur d'une position possède conformément à sa position, c'est-à-dire qu'il a intériorisé et accepté comme une base à la réalisation des tâches sociales correspondant à sa situation » (Tumela, 1995, p. 312).

Comme Bartman (1999), Tumela oriente son analyse sur le concept de croyance de groupe et non sur la recherche d'intentions ou des actions collectives. Cette orientation amène Tumela (1995) à s'intéresser à la différenciation que l'individu porte sur les croyances authentiques<sup>94</sup> et de position, ainsi qu'à la compréhension de la formation des croyances groupales. L'auteur propose que les croyances de groupe soient la conséquence de « circonstances sociales normatives ». C'est l'acceptation de la part de l'individu, exerçant un rôle dans une organisation, de croyances impulsées par les échelons supérieurs. C'est pourquoi Tumela (1995) dit que les croyances sont positionnelles : elles ne renvoient pas à l'intentionnalité individuelle singulière, mais à la position occupée par ce dernier. Prenons comme exemple le directeur d'une filiale qui se voit contraint de licencier des collaborateurs (croyance positionnelle : croyance liée à la fonction) ; toutefois, il ne pense pas, à titre personnel, que c'est la solution (croyance authentique : croyance liée à l'individu).

En partant de ces deux types de croyances, il tire le concept de l'intention-de-nous-partagé. Cela signifie que c'est la position de l'individu dans le groupe qui va inciter ce dernier à consentir à l'intention de groupe. Ainsi, les membres du groupe partagent une intuition dès qu'ils ont accepté, de façon intentionnelle, de la partager. Une fois encore, Tumela n'utilise pas de la dimension normative pour justifier l'existence des groupes. Il renvoie l'existence de ce dernier à l'institution et non au groupe. En conséquence, l'intention collective n'est pas expliquée : l'auteur ne donne aucune indication sur comment des individus arrivent ensemble à faire des choses et sur comment le « *faire ensemble* » suppose des croyances et des intentions collectives.

Il est à noter que Tumela (1995) souligne qu'un individu peut détenir une intention collective et une croyance de façon isolée, il n'y a qu'à supposer que le groupe l'incite à porter une croyance. Dès lors, cette théorie ne se base pas sur le groupe, mais joue de son absence (report sur l'institution). Dès lors, il paraît suspicieux, dans la mesure où nous cherchons à comprendre l'intention collective, de recourir à une théorie qui présuppose l'absence de groupe. Cette caractéristique, nous en reparlerons ci-après, existe également chez Searle (1998), mais de façon légèrement différente.

---

<sup>94</sup> Les croyances authentiques de groupe sont, à l'opposé des croyances positionnelles, des croyances personnelles.

### 1.4.3 LES GROUPES EXISTENT ET VIVENT PAR LES INDIVIDUS

L'effort de poser les intentions de groupe comme une addition de comportements individuels relie les diverses théories que nous venons d'énumérer. En revanche, l'approche de Searle (1998) permet de ne pas donner la priorité aux individus, car Searle apporte l'idée de « l'attitude collective », c'est-à-dire l'intentionnalité collective précède l'intention individuelle et non l'inverse. Dès lors, il nous semble important de revenir sur ce que nous avons vu *supra* et de compléter la notion d'intentionnalité collective de Searle (1998) :

- Cette intentionnalité est biologiquement primitive, elle ne vole pas au-dessus des esprits.
- C'est une disposition naturelle à faire référence au « Nous ». La pensée a la force de faire allusion à la fois à « je pense » et au « nous pensons ».
- Elle ne présuppose pas que les additions des raisonnements individuels forment « le savoir commun », mais que la conscience commune est une forme particulière de pensée qui est commune aux individus. Ainsi, cette conscience est appelée intention collective : « la forme que peut prendre mon intentionnalité collective est simplement : "Nous avons l'intention de", "Nous faisons telle ou telle chose", et autres choses du même genre. En pareil cas, mon intention n'est qu'une partie de la vôtre. L'intentionnalité qui existe dans chaque tête individuelle a la forme : "Nous avons l'intention de" » (Searle, 1998, p. 43).

Bien sûr, certains diront que cette vision est holiste, car le groupe se passe de l'addition des individus. Cependant, les holistes « purs » diront que ce n'est pas une théorie holiste, car l'hypothèse forte n'est pas remplie ; en effet, cette théorie réfute l'esprit de groupe ou du moins ignore nécessité absolue du groupe. En effet, Searle (1990, p. 402-406) rejette l'esprit de groupe : « une tradition consiste à parler d'esprit de groupe, d'un inconscient collectif, etc. Je trouve ce propos au mieux énigmatique et au pire incohérent. [...] Il ne peut pas y avoir d'esprit de groupe ou une conscience de groupe. » Ainsi, pour Searle, le porteur de l'intention collective est l'individu et ne peut être le groupe. Autrement dit, le « Nous » représente l'intention collective des individus.

Gilbert (1992) accorde sa pensée à celle de Searle en ce qui concerne « d'esprit de groupe ». En effet, elle refuse de situer, en dehors de la pensée des individus, l'intentionnalité collective. Nous l'avons déjà mentionné *supra*, ce sont les convictions des individus-membres qui font exister l'organisation. Cette particularité est appelée par Gilbert (1992, p. 417-418) : « la condition aux états intentionnels humains : [...] les collectivités humaines, et particulièrement leurs actions, sont constituées par des faits issus des idées et des actes volontaires d'êtres humains. Les actes volontaires et les idées humaines [...] animent la vie sociale humaine. » Il ne faut pas mal interpréter les propos ci-dessous. En effet, Gilbert (1992) stipule que les groupes ou phénomènes collectifs sont bien le résultat de sujet pluriel<sup>95</sup> et non d'individus singuliers. En résumé, Gilbert, comme Searle, se rejoignent : les groupes existent, car les individus sont capables de faire référence à quelque chose de supérieur et sont capables, également, d'agir selon des intérêts qui ne sont pas les leurs. En revanche, ils réfutent tous deux l'esprit de groupe ou une conscience de groupe. Dans ce même état d'esprit, d'autres auteurs, comme Allport (1933, *cit.* Simon, 1945/1983, p. 111) ou Maclver (*ibidem*), réfutent les théories sur l'esprit de groupe. Toutefois, comme cela est expliqué ci-dessous, si on analyse finement la théorie de Searle (1998), à savoir que la pensée individuelle peut prendre forme d'une intentionnalité collective, on arrive à la conclusion que c'est une théorie individualiste. À l'inverse, celle de

---

<sup>95</sup> Le sujet pluriel c'est « le concept d'une série de personnes qui sont prêtes à agir sans faire référence à leurs propres buts » (Gilbert, 1992, p. 427).

Gilbert (1992), à savoir que les individus sont porteurs de concepts à la fois ceux issus de leurs intérêts individuels et ceux issus d'intérêt collectif, on arrive à la conclusion qu'il s'agit d'une approche plutôt holiste.

Pour finir, nous allons expliquer, en développant la théorie de Searle et en la mettant en regard de celle de Gilbert, pourquoi la théorie de Gilbert exprime mieux la *normativité de l'intention collective* que celle de Searle. Ainsi, nous allons justifier notre choix. Choix qui aura une influence notable lors de la mise en place du cadre théorique, dans la mesure où il nous permettra de préciser la séparation comme les liens entre l'individu-membre et la société *lato sensu*.

## DE L'INDIVIDUALITÉ À LA COLLECTIVITÉ SELON SEARLE

En premier lieu, il faut rappeler que Searle est matérialiste : tout ce qui fait partie de la réalité est une forme de matière. Deuxièmement, les faits institutionnels, nous l'avons vu, n'existent que sur la base des faits bruts (la réalité naturelle) : « la notion d'objet social me semble au mieux trompeuse, parce qu'elle suggère qu'il est une classe d'objets sociaux distincte d'une classe d'objets non sociaux. Mais si vous supposez qu'il y a deux classes d'objets, les sociaux et les non sociaux, vous tombez immédiatement dans des contradictions de la forme suivante : dans ma main, je tiens un objet. Cet objet est à la fois un morceau de papier et un billet d'un dollar. Comme morceau de papier, il est un objet non social, comme billet d'un dollar, il est un objet social. Donc, lequel est-ce ? La réponse, évidemment, est qu'il est les deux. Mais dire cela, c'est dire que nous n'avons pas une classe séparée d'objets que nous pouvons identifier en termes d'objet social. Ce que nous devons dire, plutôt, c'est que quelque chose n'est un objet social que sous certaines descriptions et pas sous d'autres. Mais nous sommes alors forcés de poser la question cruciale : qu'est-ce que ces descriptions décrivent ? » (Searle, 2000, p. 201).

Ainsi, en similitude, l'intention humaine est réductible jusqu'au cerveau : « avec la conscience apparaît l'intentionnalité [Note de bas de page de Searle : par "intentionnalité", au sens technique du terme, j'entends cette caractéristique des représentations qui fait qu'elles sont à propos de quelques choses ou dirigées vers quelque chose {...}], la capacité qu'a l'esprit de représenter des objets et des états de choses du monde autre que lui-même » (Searle, 1998, p. 20). Ce qui amène l'auteur à envisager la pensée comme séparable. En effet, Searle ne conçoit pas le corps capable de créer l'existence du sujet pluriel, mais rien ne l'empêche dans sa vision matérialiste de percevoir la pensée comme possédant deux formes : l'individualité et la collectivité. Par cette conceptualisation, Searle (1998) arrive à mettre en avant les phénomènes collectifs sans pour autant sortir de la conscience individuelle.

Comme le signale Donzelot (2005, p. 30), la pensée, ici présentée, pose un paradoxe du type solipsisme<sup>96</sup> méthodologique<sup>97</sup> pour arriver à une explication des phénomènes collectifs : « ce solipsisme méthodologique constitue la limite, d'un point de vue holiste [...]. On découvre ce point de vue individualiste dans la citation suivante : "Je pourrais encore posséder toutes les intentions dont je dispose actuellement tout en ayant radicalement tort, même si la présence et la coopération apparente d'autres personnes sont une illusion,

---

<sup>96</sup> Selon Lalande (2010), le solipsisme est une « doctrine présentée comme une conséquence logique résultante du caractère idéal (idéel) de la connaissance ; elle consisterait à soutenir que le moi individuel dont on a conscience, avec ses modifications subjectives est toute la réalité, et que les autres moi dont on a la représentation n'ont pas plus d'existence indépendante que les personnages des rêves ; ou du moins à admettre qu'il est impossible de démontrer le contraire. »

<sup>97</sup> Selon Putnam & Bouchindhomme (1992, p. 26), « le solipsisme méthodologique tient que tous nos propos peuvent être réduits à des propos sur des expériences et des constructions logiques elles-mêmes déduites d'expériences. Plus précisément, il tient que tout ce dont il peut forger le concept soit identique (dans les analyses logiques ultimes de son langage) à l'un ou l'autre des agrégats de sa propre expérience. »

même si je subis une hallucination totale, même si je suis un cerveau maintenu en vie dans une bassine” (Searle, 1990, p. 415). » Ainsi, cette proposition de Searle rencontre deux objections importantes. La première indique que « même si un cerveau était maintenu en vie dans une bassine, il ne pourrait pas former d'intention collective, car [...], il aurait besoin de percevoir d'autres individus (Tollesfsen, 2002) » (*ibidem*). La seconde est relative à ce que nous avons vu ci-dessus avec Gilbert (1992), l'impossibilité de mettre en avant la normativité des actions communes. En effet, une intention-de-nous solipsiste ne pourrait faire apparaître de normativité, car le sujet sera suffisant ; or, ce n'est pas la cas comme nous l'avons souligné précédemment.

En conséquence, la théorie exposée et développée par Searle n'est pas suffisante pour faire apparaître les actions collectives. Prenons comme exemple le cas de la direction d'une organisation qui prend la décision, par un vote, de limiter l'utilisation du parc de stationnement aux femmes. Ce comité exprime, à la suite de ce dernier, les intentions-de-nous de l'entreprise. Or, certains membres de la direction ne possèdent pas l'intention-de-nous correspondante, même dans le cas, extrême, où la décision est prise par le propriétaire ayant seul le pouvoir. Ce dernier est le seul à disposer des intentions-de-nous de l'entreprise qui commandent. En ces termes, nous avons la limite de la théorie de Searle (1998). En effet, pour que l'intention-de-nous s'applique, et ainsi rende compte de l'existence de l'action collective, il est nécessaire que chaque individu-membre possède l'intention-de-nous. Nous allons maintenant voir comment le sujet pluriel de Gilbert (1992) permet de représenter la normativité de l'intentionnalité collective.

#### SELON GILBERT, ON PEUT PARLER DE GROUPE : LES SOCIÉTÉS *LATO SENSU* EXISTENT PAR ELLES-MÊMES

Gilbert, au contraire de Searle, affirme que les humains disposent d'une intentionnalité collective naturelle, mais que son contenu est modelé par le groupe. Nous ne faisons pas référence, ici, à l'esprit de groupe lorsque nous parlons du groupe, mais au sujet pluriel qui établit les groupes. Revenons aux bases de la théorie de Gilbert (1992). Tout d'abord, un groupe ne se forme qu'en présence de plusieurs individus. Deuxièmement, les individus ne doivent pas cacher leur volonté à s'unir, cette dernière doit être exprimée de façon claire et directe. Le troisième point est que le groupe existe, là où les membres ont la possibilité de se discerner mutuellement entre eux. Comme le note Donzelot (2005) *supra*, à la différence de Searle (1998), le cerveau dans une bassine ne peut pas satisfaire les clauses mentionnées par Gilbert (1992), à moins que dans la même bassine ce dernier n'arrive à ressentir la présence d'un autre cerveau.

Gilbert va donc au-delà de l'heuristique<sup>98</sup> du concept du sujet pluriel, en affirmant l'existence de groupes sociaux réels. Il nous semble que l'auteur est attaché à l'existence des sujets pluriels. Ainsi, cette position l'oblige à justifier la position ontologique des individus face un groupe. Pour les individualistes ontologiques, cette existence ontologique des groupes (au même plan que celui des individus) est impossible. En effet, en constituant la base de la société, le soi de l'individu humain se renvoie en utilisant le « Je ». Donc, ce dernier prime, ontologiquement parlant, sur le « Nous ». Cet argument trouve sa source dans le présupposé philosophique que le soi existe. Ainsi, la conscience de soi prime sur la perception extérieure.

---

<sup>98</sup> La recherche pourrait s'intéresser à sa théorie sans besoin de savoir si le groupe peut vivre par lui-même, car Gilbert (1992) offre une démonstration de la formation des groupes, des caractéristiques plus que suffisantes.

Ce point nous conduit naturellement à la position du libre arbitre : un individu est souverain de ses actes et de ses engagements. Cette position peut être remise en cause suite à l'expérience de Milgram et sa soumission à l'autorité (1960-63/1994). Un autre argument à l'encontre de la notion de sujet serait celui de Descombes (2004). Ce dernier démontre qu'il y a une impossibilité du postulat de l'acte d'auto-position. En effet, Descombes (2004) n'envisage pas le soi comme le support de l'action, car cela impliquerait que l'individu ait la possibilité de se placer face à lui-même et de s'auto-positionner, de s'auto-déterminer. Ce qui revient à dire que l'individu est un être naturellement autonome (cf. Descartes [1637/2000] et sa théorie du *cogito*, note de bas de page n° 101, p. 85). Or, Descombes (2004) soutient au contraire que c'est l'expérience de vie, l'apprentissage des règles (impulsé par les institutions) qui permettent à l'humain de devenir autonome. Bourdieu (2003) rejette également cette vision désincarnée de l'individu, et combattra la vision du choix rationnel ou une conception de la société comme un libre contrat entre individus rationnels. En addition, nous pouvons noter que Martuccelli (2002) va dans le même sens en stipulant que la « vraie » personne autonome et libre est celle qui ne possède aucun support. Il complète donc la pensée de Descombes en indiquant que les ressources de vie et d'appartenance à un monde social rendent également impossible l'autonomie. Ainsi, pour en revenir à Descombes (2004), pour lui, le sujet n'est rien d'autre que l'agent des actions attribuées.

Comme nous l'avons relevé au début du chapitre, même si Descombes (2000, p. 41-42) reconnaît la qualité du travail de Gilbert (1992) : « elle montre comment [...] on reste en deçà d'un concept de rapport social », il reproche à l'auteur la considération possible du langage privé : « on notera, avant d'aller plus loin, que Gilbert présente comme une question de priorité logique ce qui est en réalité une question de corrélation. Dans la version de Gilbert, le partisan de la thèse sociologique demande qu'il y ait d'abord participation de l'individu à un groupe pour qu'il puisse être question ensuite d'une vie intellectuelle de cet individu. Or, dans la version de Winch, la dépendance vaut aussi dans l'autre sens : pas de participation à un groupe (de type vie sociale, pas vie animale) sans possession des concepts nécessaires. Il ne saurait donc être question de se donner d'abord une société sans le langage et de voir apparaître ensuite, au sein des interactions sociales, le langage et la pensée intellectuelle. Nous pouvons donc nous demander si Gilbert a accordé assez d'attention à l'idée, centrale pour l'holisme de Winch, d'une internalité des rapports sociaux. » Cependant, indépendamment de cette question de corrélation et non de logisme, la vision de l'individu de Descombes (2000) rejoint, sans remettre en cause, celui du sujet pluriel de Gilbert (1992). En effet, selon Gilbert (1992), l'individu est l'agent des actions à la fois collectivement ou de façon singulière : lorsque l'intérêt est individuel, l'agent est individuel. En revanche, lorsque l'intérêt est collectif, l'agent devient un membre du collectif. L'individu a donc la capacité de reconnaître et de différencier les objectifs individuels des objectifs communs.

Dès lors, la conscience de soi (ce qui se manifeste dans la pensée singulière) est essentielle à la reconnaissance des objectifs individuels autant que ceux provenant du groupe, sans pour autant précéder ces derniers : « la conclusion semble être que les humains comme agents singuliers et membres de sujets pluriels sont sur un plan ontologique équipollant. Aucun ne prime sur l'autre aussi loin que va l'ontologie » (Gilbert, 1992, p. 432). Tout cela pour relever, en définitive, que l'intentionnalité collective dénomme l'intention d'un sujet pluriel et non la somme par le partage d'une intention. Il y a donc bien existence des

groupes sociaux humains indépendamment de l'addition des intentions individuelles. La conséquence, pour notre travail, est que le sujet pluriel qui compose une organisation ou une filiale peut avoir des intérêts divergents de la majorité des membres-individuels ou des groupe-membres de l'organisation : « en principe, il est apparemment possible que les intentions personnelles correspondantes peuvent manquer quand une intention partagée est présente » (Gilbert, 2000, p. 18). De surcroît, il est à noter que la théorie du sujet pluriel n'écarte pas la possibilité de l'existence des invariants : des individus qui agissent différemment des autres membres, que cela soit par leurs actes ou leurs discours, mais qui restent, néanmoins, liés à l'objectif intentionnel du groupe. En d'autres termes, la théorie du sujet pluriel fonctionne, car les individus-membres sont touchés par l'intentionnalité collective et de fait se sentent obligés d'avoir une telle intention. Ainsi, nous retrouvons l'explication vue *supra* de Gilbert : le sujet pluriel a des droits, mais aussi des obligations. Nous pouvons, dès lors, relever et concéder le fait que les organisations existent bel et bien par elles-mêmes, car les individus, en percevant les obligations et les droits à la réprimande qui agissent sur eux, acceptent de se soumettre à la volonté de l'intentionnalité collective. Inversement en refusant ces derniers (les obligations et les droits), il deviennent des invariants.

Cette contrainte face au groupe serait en partie similaire de la théorie de Bourdieu (1980) relative au processus de socialisation de l'individu dans la société. En effet, l'auteur distingue deux types d'habitus, qui correspondent aux deux étapes successives de la socialisation de l'individu. Le premier fait référence au début de la vie. C'est celui qui est relatif au moment où l'enfant va intérioriser et apprendre les normes, les règles, etc. Le second habitus, ou habitus secondaire (issu de la socialisation secondaire), correspond à l'apprentissage en dehors du cadre familial : sorte d'identisation<sup>99</sup>. Et c'est là qu'il peut y avoir contradiction entre le premier et le second. Les normes, les valeurs, et les goûts inculqués et intériorisés dans le cadre familial peuvent entrer en conflit avec ceux de la vie professionnelle (par exemple, relative au nouveau statut acquis). C'est également l'engagement qui va pousser l'individu à préférer choisir les goûts, les normes, etc. de l'habitus secondaire. En effet, l'individu s'est engagé dans une vie non héritée, qui est passée par une identisation. Par exemple, l'individu préférera agir contre ses habitus primaires plutôt que de renier les habitus secondaires, lesquels découlent directement de ses engagements à rejoindre un groupe social différent de celui acquis durant sa vie « d'enfant ».

Pour en revenir au sujet pluriel, les obligations de ce dernier sont à qualifier de politiques et d'implicites. Elles ne sont pas, selon le sens propre, morales, car le bien et le mal n'ont rien à faire avec eux (dans une perspective où le rapport avec une étatisation des obligations – société civile ayant des normes sociétales établies – n'existe pas). Nous ne pouvons pas les cataloguer de légales ou d'institutionnelles, car encore une fois la loi institutionnelle ne rentre pas dans « l'équation » et donc ne justifie en rien leur existence (dans une perspective où le légal se réfère à un droit supérieur étatique ou civil). En revanche, elles relèvent de l'implicite, car elles sont connues par les concernés et peuvent en leur sein représenter une forme légale abstraite à caractère non civil ou non étatique : tout dépend la relation de promesse<sup>100</sup> et de la force de

---

<sup>99</sup> Un néologisme psychologique qui signifie la recherche de l'identité.

<sup>100</sup> Attention, on peut noter qu'il semble exister des sociétés où l'acte de promettre n'a pas de sens (cf. le cas des habitants des îles Tonga, Ambroise, 2009). Ainsi, la force de l'acte de promesse doit être entendu au sens large : d'autres actes conventionnels, ou instituants, peuvent créer un certain ordre auquel on ne fait pas attention dans nos sociétés occidentales. Toutefois, rien n'empêche d'imaginer certains actes conventionnels qui soient propres à un lieu ou un groupe précis au sein même de nos sociétés occidentales : en dehors de nos représentations sociétales.

droits pesant sur les membres. Et elles peuvent être considérées comme politiques, car l'association humaine n'existerait pas et ne pourrait avoir lieu sans les faire exister.

Nous allons conclure sur Gilbert et sa position, car c'est bien cette position que nous allons prendre durant la suite de ce travail. Gilbert (1992) retient la voie médiane de l'intentionnalisme, car elle souscrit à la fois à l'individualisme en soutenant l'engagement volontaire des individus au groupe, et à l'holisme en affirmant l'autonomie intentionnelle des groupes, sans pour autant accepter l'idée de l'esprit de groupe. Ainsi, Olson (1965/2011) n'arrive pas à un tel résultat, car il reste trop enfermé dans l'individu méthodologique. Par ailleurs, Durkheim non plus n'arrive pas un tel résultat. En revanche, Gilbert arrive à se libérer de la philosophie représentationniste et à sortir de l'idée de « conscience collective<sup>101</sup> » pour arriver à la « conscience commune » : « le groupe social comme sujet pluriel d'une conscience d'être le groupe de ceux qui veulent être ce groupe, elle peut concevoir qu'un groupe soit anarchique » (Descombes, 2000, p. 44). De plus, le fait que l'individu ne puisse renier l'intentionnalité collective, au risque bien sûr d'être réprimandé, permet à l'organisation d'engendrer une action collective. Cette action collective, pour qu'elle existe, doit user de coopération et de coordination, ce qui, du même coup, permet à l'organisation d'atteindre un degré de rationalité plus élevé (Simon, 1987). En effet, le cas où les individus ne seraient pas soumis aux obligations, et donc ne seraient pas membres d'un groupe, obligerait l'individu seul à étudier un nombre d'alternatives si grand (dû aux trop grands nombres d'informations) qu'il serait difficile à concevoir que l'on puisse se rapprocher de la rationalité objective. En définitive, l'approche de Gilbert permet d'accepter et d'accorder les deux points de vues (individualisme et holistique), car en faisant le pendant des hypothèses faibles des deux approches on ne renie pas les fondements de ces dernières ni leur auteurs. Ainsi, on arrive à dépasser le conflit tout en élevant la discussion.

## 1.5 LA SÉPARATION ENTRE INDIVIDU-MEMBRE ET ORGANISATION : DE SA CRÉATION À SA PERSISTANCE

Nous allons reprendre les diverses notions qui touchent les sociétés *lato sensu* et qui, du même coup, permettent de lier l'individu entre eux. Dans ce dessein, nous allons reprendre les principaux phénomènes qui font que l'organisation se crée, en quoi elle se caractérise et comment les individus-membres de cette organisation arrivent, en son sein, à perpétuer les règles de vie ou de jeu, de génération en génération. Nous verrons également, au cours de cette section, diverses notions ou zones d'ombre primordiales qu'il nous reste à démontrer, à comprendre ou à introduire pour mener à bien notre thèse.

### 1.5.1 UNE RÉTROSPECTIVE DU CHAPITRE

Nous l'avons vu, il existe deux grandes tendances : les théories individualistes et les théories collectivistes. D'un côté, les individualistes expliquent l'attribution d'un état intentionnel à un collectif en termes de distribution des états individuels, alors que de l'autre, les collectivistes le traduisent en termes d'état intentionnel irréductible à l'intentionnalité des individus.

---

<sup>101</sup> Selon Descombes (2000), Durkheim (comme ses maîtres) reste ancré dans la théorie du *cogito* (« *cogito, ergo sum* », c'est-à-dire « je pense, donc je suis », Descartes, 1637/2000). Cette théorie fait référence à un modèle illusoire de l'individu conscient, libre et rationnel, qu'entre autres Bourdieu (2003) ou Descombes (2004) réfutent (cf. note de bas de page n° 108, p. 92).



Pour les premiers, l'intentionnalité collective est reprise littéralement : un type d'intentionnalité qui mérite le qualificatif de collectif. Pour les individualistes, le but est de préserver le postulat traditionnel : l'intentionnalité est une propriété des individus naturels. Ainsi, dans ce cas, la notion d'intentionnalité conduit à l'attribution de deux perspectives et donc de deux modes d'expression de la première personne (« Je » et « Nous »). En effet, « Je » exprime la perspective d'un sujet pourvu d'esprit, auquel s'ajoute la perspective du « Nous ». On soutient ici que l'individu éprouve des états intentionnels soit sous la forme du « Je », soit sous la forme du « Nous ». L'individu est donc soumis au « moi-intentionnalité » et au « nous-intentionnalité », soit à l'intentionnalité individuelle et collective (Searle, 1995 ; Tumela, 1995). Dans cette perspective, l'individu n'éprouve pas son état en tant qu'agent singulier, mais revêt la perspective d'un groupe dont il est membre, ce qui le fera agir selon cette affiliation. Par ailleurs, il existe également, comme nous l'avons vu, un autre type d'individualisme, qui cette fois localise la qualité collective dans le contenu de certains états individuels (Bartman, 1999). Autrement dit, l'intention est représentée comme un ensemble d'intentionnalités, c'est parce que « j'ai l'intention que nous faisons X », et parce que cette pensée est mutuelle que l'action collective se fait.

Pour finir, la dernière conception, celle des collectivistes, soutient que l'intentionnalité collective relève d'une intentionnalité des collectifs, sans pour autant soutenir l'idée de l'esprit collectif. Dans cette perspective, les détenteurs de l'intentionnalité collective sont les collectifs. Cette forme d'intentionnalité est propre au groupe et ne peut se réduire à l'intentionnalité des agents singuliers. Mais en soutenant cela, les collectivistes remettent en cause le postulat traditionnel du mental comme attribut des individus naturels. Ainsi, l'intentionnalité des collectifs n'est pas secondaire, mais prime sur l'intentionnalité individuelle. Pour conforter cette position, les collectivistes invoquent la force explicative des attributions d'intentionnalité aux collectifs : le collectif se voit, comme les personnes, attribuer une responsabilité légale et institutionnelle (Tollefsen, 2002). De plus, les collectivistes se défendent de ne pas prendre en compte les aspects des états intentionnels et émotionnels. En effet, on soutient que l'émotion collective est déterminée par le contenu cognitif uniquement. Les sensations ressenties accompagnent l'émotion collective de façon contingente. Dès lors, les sensations sont régulées dans le domaine de l'individu, sans pour autant contredire l'approche collectiviste des états collectifs (Gilbert, 2000, p. 141 et *sq.*).

Ainsi, contrairement aux théories individualistes, qui expliquent que les entités normatives des droits et des obligations sont des « objets sociaux » résultant de l'intentionnalité collective, les théories collectivistes, telles que celle du sujet pluriel, inversent les choses. Cette théorie explique — point primordial à la thèse — que l'intentionnalité collective est engendrée par une obligation collective : ce n'est que par l'action normative et explicite qu'un sujet pluriel et son intentionnalité collective se créent. Dès lors, c'est bien parce que les théories individualistes ne peuvent rendre compte de cette condition d'unification normative que les théories collectivistes doivent être retenues. Voyons maintenant, ce qu'il faut retenir de tout cela.

### 1.5.2 LA CRÉATION DES GROUPES : DES SOCIÉTÉS PRESCRITES ET NON PRESCRITES

Le premier point que nous retiendrons de la formation de l'organisation : la création d'une organisation passe par les individus. Ce sont les individus-membres qui « font l'organisation », même si nous n'écarterons pas leur disposition naturelle à s'unir avec d'autres individus. En effet, la vision individuelle est fondamentale

quant à la formation des organisations. Ainsi, l'organisation (à comprendre sous sa définition *lato sensu*) existe dans une seconde phase par elle-même : ce qui nous permet de la « suffixer » de membre, car elle existe par elle-même. Du coup, l'orientation collective n'est plus source de l'organisation, car elle n'a pas, toujours, préexistence de la société vis-à-vis des individus.

Le second point primordial, relatif à la création des groupes, est la relation que l'individu-membre envisage avec sa société : il doit s'apercevoir (dépasser la notion d'estime) comme appartenant à une unité supérieure, c'est-à-dire se considérer comme membre d'un sujet pluriel (organisation prescrite ou non ou toutes autres formes de regroupement humain plus petit). Autrement dit, l'organisation n'est plus à considérer seulement comme le résultat de l'addition des conventions arbitraires passées entre les humains, mais au contraire, elle va au-delà des conventions qui assoient son existence. Cette unité admet un sentiment général d'appartenance à un sujet pluriel. Ainsi, la notion du « Nous » est primordiale. En effet, elle doit faire référence à plusieurs personnes. De plus, tout individu qui use du terme « Nous » doit être en mesure de préciser qui il désigne.

Le troisième point est relatif à la volonté de chaque individu à s'engager avec les autres. Cette volonté peut s'exprimer par l'acte de signer un contrat dans le cas d'une société prescrite (acte institutionnel), mais peut se faire par d'autres moyens qui relèveraient de la culture ou des valeurs du groupe en question. En effet, en signant un contrat, les individus croient, au plus profond d'eux-mêmes, que l'organisation est au-delà des conventions. Ainsi, la création de l'organisation ne repose pas exclusivement sur « le savoir commun », car il y a la marque d'une volonté des individus concernés par le phénomène de manifester explicitement « une croyance ». Même si la perception des raisons et l'assurance de la perception de ces raisons renvoient au « savoir commun » (qui indique ainsi la conscience commune) ou, dans le cas d'une organisation économique, renvoient en partie au contrat, cela ne suffit pas à la création d'un sujet pluriel : « les individus forment un sujet pluriel [...] lorsqu'ils sont conjointement engagés à réaliser quelque chose comme un seul corps [...] » (Gilbert, 2000, p. 2). En définitive, les sujets pluriels, ou plus exactement l'organisation *lato sensu*, se distinguent des simples juxtapositions d'individus, car l'engagement inclut des droits à la réprimande et des obligations que reçoivent les individus-membres qui se sont engagés conjointement à atteindre un objectif.

### 1.5.3 LA RÉGULATION ET LA SUBSISTANCE DANS LE TEMPS DE LA SOCIÉTÉ PRESCRITE OU NON PRESCRITE

La subsistance dans le temps des organisations/sociétés passe par les objets sociaux qui, en plus de mettre en lumière l'intention collective humaine, nous permettent de comprendre comment l'organisation arrive à faire subsister ses règles à travers le temps. En définitive, les objets sociaux permettent d'expliquer les relations organisationnelles fondamentales qui animent les comportements individuels humains et qui sont la source de la création de sens de l'organisation. Ainsi, les objets sociaux nous permettent de comprendre la réalité matérielle des systèmes complexes. Réalité qui, du même coup, permet d'offrir un début d'explication quant à la séparation entre l'individu méthodologique de l'organisation/société, en expliquant la source de l'action collective. En effet, l'individu singulier, en dehors de son environnement, n'est que le porteur de ses règles, mais il a besoin d'une organisation à laquelle se rattacher pour se voir spontanément inclure des

règles constitutives et des intentions collectives, qui ne sont pas issues de sa propre réalité, mais d'une réalité supérieure.

L'intentionnalité collective humaine a la possibilité d'affecter des fonctions à des objets, et donc de créer des symboles y ayant trait. Ces symboles sont, sans équivoque, la source des mythes et des rites de l'organisation : caractéristique que ne possède pas l'individu singulier par nature, mais qu'il se voit transmettre par l'imposition explicite d'une fonction issue des actes d'intentionnalité collective. Cette imposition s'inscrit naturellement dans le *background* de l'individu-membre. De plus, l'affectation de fonctions aux objets naturels se fait par le biais des règles du type « X compte comme Y dans un contexte C » (Searle, 1998, p. 46) qui ont pour but d'alimenter le *background* des individus, afin de rendre les objets naturels des faits institutionnels. C'est, donc, l'intentionnalité collective de l'organisation et les règles constitutives qui constituent la réalité institutionnelle organisationnelle ou, autrement dit, la mémoire de l'organisation portée par les individus. En fin de compte, l'organisation/société persiste à travers les âges par le *background* qui permet à la réalité institutionnelle de l'organisation d'exister au travers des générations. C'est ce *background* qui garantit l'existence de la réalité sociale organisationnelle en se situant dans la structure invisible de l'organisation et permettra aux individus-membres d'agir collectivement dans le but d'accomplir un objectif assigné.

Maintenant que nous avons souligné qu'un individu peut être membre d'une entité supérieure, comme un enchevêtrement de représentations symboliques qui lui permet de se sentir agent d'un collectif qui dépasse sa propre personne, il nous faut comprendre le fonctionnement de cette entité supérieure. Dans cette perspective, le prochain chapitre a comme finalité de mettre en évidence le comportement interne de ce membre particulier appelé organisation ou société prescrite (qui arrive à vivre par lui-même), et de mettre en évidence leurs entrées et leurs sorties. En d'autres termes, nous nous intéresserons à la physiologie<sup>102</sup> de l'organisation dans le but de comprendre comment cette dernière arrive à dialoguer avec ses pairs et de mettre en évidence les liens transversaux. Autrement dit, après avoir trouvé ce qu'est la société *via* l'intentionnalité collective et le sujet pluriel, nous devons nous rapprocher de la société prescrite (l'organisation sous l'idée d'une structure et d'un système social). En effet, comme nous l'avons souligné dans l'introduction, ce n'est pas parce que les sociétés prescrite et non prescrite ont ontologiquement les mêmes fondements, que le prescrit n'a pas d'influence sur ce fondement. C'est donc cette caractéristique propre du prescrit que nous allons chercher à mettre en évidence dans une perspective qui reste ontologique (nous ne cherchons pas les détails, indépendamment des déterminations particulières).

---

<sup>102</sup> Nous nous permettons d'utiliser ce mot, même s'il se rapporte normalement aux organismes vivants de type humain, animal, etc., car rappelons-le : l'organisation-membre existe par elle-même. En effet, la physiologie étudie le rôle, le fonctionnement, l'interaction et l'organisation mécanique, physique et biochimique des organismes vivants et de leurs composants.

## Chapitre 2

### LA « PHYSIOLOGIE » DE L'ORGANISATION : SELON L'IDÉE SOCIO-ONTOLOGIQUE

*« Une bonne armée doit être comme un serpent rapide qui frappe avec sa queue quand on l'attaque à la tête, qui frappe avec sa tête quand on l'attaque à la queue, et réplique avec les deux quand il est frappé au milieu. Une armée peut-elle devenir aussi rapide que le serpent ? Oui, elle le peut. Même ceux qui se détestent s'aideront mutuellement s'ils sont embarqués dans le même navire. »*

Sun Wu dit Sun Tzu – *L'Art de la Guerre*, VI<sup>e</sup> siècle av. J.-C. – V<sup>e</sup> siècle av. J.-C.

Ce chapitre nous permettra d'aborder les derniers concepts issus de la littérature avant d'exposer le pré-modèle théorique, base de l'observation empirique (chapitre 3). En d'autres termes, le but sera de comprendre le fonctionnement du système organisation (société prescrite) et principalement les règles immuables qui animent son comportement : comprendre quelles sont les redondances de l'organisation — indépendamment de ses déterminations particulières comme la culture — qui nous permettraient de l'étudier sans tomber dans le « réalisme de la structure » (critique du socio-constructivisme) tel que le contexte, le marché, l'organigramme, etc. de l'organisation ou société prescrite. En effet, nous chercherons à mettre en évidence, d'un point de vue théorique, les redondances qui nous offriront la possibilité d'étudier l'organisation, afin de pouvoir mettre en évidence sa résistance et si possible sa « révolte », mais aussi le processus d'approbation et de réfutation dont elle est l'objet.

Auparavant, nous avons mis en avant les règles ontologiques fondamentales de comportement qui s'appliquent aux individus-membres de l'organisation. Autrement dit, nous avons mis en avant l'essence de l'intentionnalité collective (cf. la théorie du sujet pluriel) et ses adjonctions (« Nous », « engagement conjoint », « fonctions agentives », « règles constitutives », etc.) entre individus et organisation. Bien que ce travail soit des plus nécessaire, il n'explique pas encore pourquoi il y a des divergences et des problèmes de légitimité au sein d'une même intentionnalité. De plus, la revue de la littérature ci-dessus ne prend pas en compte la problématique des individus « invariants » à l'intentionnalité collective.

Par conséquent, dans ce chapitre, nous répondrons à la problématique de la compréhension de la structure dans son essence, afin d'expliquer plus finement la relation fondamentale qui anime les comportements. En effet, ce n'est pas sous l'aspect *stricto sensu* du pouvoir que nous allons aborder cette section ; car comme nous le verrons, le fonctionnement interne d'une organisation se construit sur une domination structurale, un enchevêtrement de positions de fonctions par rapport aux autres : c'est une violence intra-consciente<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Fait référence à une relation entre position, à savoir entre fonction issues de la structure. Cette relation s'appuie sur la domination structurale (Bourdieu & Passeron, 1970).

(Bourdieu & Passeron, 1970) qui permet la création de relation de pouvoirs inter-subjectifs<sup>104</sup> (Berger & Luckmann, 1966/2006). En d'autres termes, nous souhaitons mettre en avant une théorie de la société appelée organisation, indépendamment des circonstances temporelles et particulières qui l'entourent. Nous chercherons à comprendre son essence relative au système structurel. C'est sur une continuité ontologique que ce chapitre s'appuiera, afin de satisfaire une cohérence avec ce que nous avons vu précédemment. Cette explication nous permettra, alors, de nous attaquer au domaine du méta sur une conceptualisation rigoureuse du micro/macro. En effet, suite à ce chapitre et à son pré-modèle, nous allons confronter ce dernier à l'observation micro/macro, afin d'en apporter des modifications : faire apparaître le réel dans le théorique. Ces modifications permettront, dans une seconde étape, d'élaborer un modèle d'observation utile au méta. C'est en restant sur des principes généraux (ontologiques) et dans la cohérence entre les concepts, qu'il nous sera possible de satisfaire la contribution exposée en introduction : fournir un cas générique relatif au méta (une généralisation analytique, Yin, 1991/2008).

Ce chapitre se décomposera de la manière suivante : nous nous intéresserons en premier lieu au statut des individus qui composent l'organisation, afin de relever la dimension symbolique, à savoir le rapport entre les dominants et les dominés (Bourdieu & Passeron, 1970 ; Bourdieu 1977, 1996), en soulignant que l'agent n'est pas un automate ou un mécanisme de l'action. Pour faire suite à cette explication des individus, nous serons à même de déterminer qui sont les individus dits « invariants<sup>105</sup> ». Nous mettrons en avant les rapports d'influence entre les individus et les leviers d'action qu'ils peuvent utiliser. Nous continuerons ce chapitre en nous intéressant au processus de normalisation et de conformisme. Ici, l'idée est de montrer que les invariants sont des individus qui ne se soumettent à aucun des deux processus ci-dessus. Nous établirons comment les groupes et les individus gèrent ce conflit institutionnel par le biais, entre autres, de la création de sens et de *l'organizing*. Nous verrons également ce que risque l'invariant à se « révolter » contre son sujet pluriel ou contre l'autorité<sup>106</sup> (statut prescrit), mais aussi ce qu'il risque en utilisant son sujet pluriel pour se révolter contre un autre ou contre une autorité. La suite logique est de comprendre d'où les invariants « tirent » leurs idées. En effet, nous faisons tous partie d'un groupe ou d'une société, donc, nous sommes tous soumis à une intention collective à un moment donné. Or, si l'individu se « révolte » *a priori* contre l'intentionnalité collective de son sujet pluriel, c'est qu'il doit faire partie d'une autre intentionnalité, mais laquelle ? Ainsi, en conclusion, nous terminerons sur la nécessité de la « révolte » ou du moins de la résistance, afin de pouvoir présenter, dans le chapitre suivant, un pré-modèle théorique de base qui fera apparaître les Entités X et les liens transversaux au niveau micro et macro. De là, nous pourrons, dans les prochains chapitres, mettre à l'épreuve du terrain ce pré-modèle, afin de pouvoir plus facilement le transposer au niveau méta (chapitre 9).

## 2.1 UN ÉTAT DES LIEUX DES INDIVIDUS

Dans cette section, nous mettrons en évidence les divers membres du sujet pluriel dans le cadre d'organisation prescrite. Nous nous axerons, *ipso facto*, sur les individus issus de l'intérieur des organisations,

---

<sup>104</sup> Fait référence à une relation entre individus. Cette relation s'appuie sur la domination entre les sujets (Berger & Luckmann, 1966/2006), ou appelé aussi jeux de pouvoir (cf. Crozier & Friedberg, 1977/1992).

<sup>105</sup> Des individus qui ont un pouvoir d'action et d'influence sur l'intentionnalité collective, qui peuvent user d'une certaine liberté au sein des systèmes et dont le comportement n'est pas exclusivement issu des contraintes structurelles ou sociales.

<sup>106</sup> Autorité à ne pas confondre avec pouvoir (cf. Hogg & Tindale, 2002).

soumis *a priori* à l'intentionnalité collective. Ainsi, nous définirons les types d'individus qui composent l'organisation : les agents et les acteurs.

### 2.1.1 L'AGENT VS L'ACTEUR

Le but du chapitre précédent était de fournir une explication quant à la formation et l'existence des organisations. C'est pourquoi nous avons utilisé principalement le terme « individu », le but était de rester le plus exhaustif possible quant à ses « composants ». Pour ne pas surcharger le travail de concepts, nous n'avons pas défini les différents types d'individus qui cohabitent au sein d'une même organisation. Nous avons expliqué l'existence des organisations par elles-mêmes, ce qui nous a permis alors de montrer que l'intentionnalité collective peut diverger de la majorité des individus ou des groupes présents dans le sujet pluriel. En d'autres termes, l'organisation ne fonctionne pas sur un pouvoir démocratique ou inter-subjectif, mais, comme nous l'avons déjà mentionné, sur un système de représentation de symboles (une violence intra-consciente qui permet une domination structurale et une régulation du pouvoir, *cf. infra*).

Par ailleurs, nous n'avons pas développé la notion d'individu ci-dessus, car cela peut être considéré comme un détail ou une détermination particulière dans le cas des sociétés *lato sensu*. Or, comme nous nous intéressons plus exactement aux sociétés prescrites (relatives à notre problématique), la décomposition des individus n'est plus une détermination particulière, mais se trouve dans l'essence même de ce type de société. Par ailleurs, tous les points développés ci-dessous ne doivent pas être considérés comme particularismes, mais bien comme des nécessités ontologiques de la société prescrite. Nous sommes ainsi en mesure de développer la notion d'individu, tout en restant dans le sens que nous lui avons attribué dans le chapitre précédent, soit : une personne capable de porter un état intentionnel et qui est capable de penser. En définissant les « composants » de l'individu, nous serons, dès lors, plus à même de comprendre la logique de l'action collective et de mettre en avant la problématique relative aux invariants<sup>107</sup>.

Nous allons approfondir le terme « individu », car il est difficile de se considérer comme étant un « individu ». En effet, être un individu n'est pas une « réalité » viable, car au sens propre l'individu inclut une vision de l'humain comme étant autonome et indépendant. En effet, nous ne reviendrons pas sur l'argument de Descombes (2004) qui démontre qu'il y a une impossibilité du postulat de l'acte d'auto-position<sup>108</sup>. Toutefois, nous compléterons sa pensée à l'aide de Degenne & Forse (1994, p. 5), qui mentionnent que « les comportements des individus sont liés aux structures dans lesquelles ils s'insèrent. » Cette citation rejoint ce que nous avons montré dans notre travail jusqu'à présent : le système agit sur les individus, il n'est donc pas possible de penser l'individu comme individuel, mais au contraire comme étant interdépendant et lié aux autres. Ainsi, être un individu, c'est à la fois être souverain de soi (capable de porter un état intentionnel et capable de penser) tout en acceptant l'imbrication de soi avec son entourage, entre autres par le besoin de support, rôle, respect, identité, subjectivité (Martuccelli, 2002). Ainsi, même l'autonomie acquise grâce à l'expérience de vie (Descombes, 2004) est relative à l'influence du système dans lequel vit l'individu.

---

<sup>107</sup> Nous reviendrons sur ce terme plus bas ; toutefois, pour faire simple, les invariants sont des individus qui ne sont pas influencés par l'intentionnalité collective dont ils sont membres. Ils sont en révolte contre cette dernière afin de la rendre plus conforme à leurs attentes. Ils ont, donc, le pouvoir de modifier l'intentionnalité collective ou du moins de l'influencer, tant qu'ils restent membres de cette dernière.

<sup>108</sup> Rappel : Descombes (2004) n'envisage pas le soi comme le support de l'action, car cela impliquerait que l'individu a la possibilité de se placer face à lui-même et de s'auto-positionner ou de s'auto-déterminer. Ce qui revient à dire que l'individu est un être naturellement autonome (*cf. théorie du cogito de Descartes, 1637/2000*). Or, Descombes (2004) soutient au contraire que c'est l'expérience de vie, l'apprentissage des règles (impulsées par les institutions) qui permettent à l'humain de devenir autonome. Bourdieu (2003) va dans le même sens quand il rejette la vision désincarnée de l'individu, et quand il s'attaque à la vision du choix rationnel.

L'histoire de l'utilisation linguistique des termes montre bien cette influence de la société sur les individus. Par exemple, à l'époque féodale en Europe, les êtres humains se considéraient comme des « sujets » et non comme des individus. Ils se considéraient ouvertement « assujettis » (Boch, 1939/1994). Cependant, cet exposé de l'individu ne sous-entend pas que nous sommes structuraliste ou holistique au sens fort. En effet, nous pensons que l'individu, indépendamment de son attribut, a une part de la liberté que nous mettrons en avant ci-dessous.

En définitive, l'individu est plus qu'un individu : il a un « rôle » dans une société, car il se perçoit comme membre d'une unité supérieure. Voyons à quoi cette affirmation se rapporte, ou plus exactement ce qu'elle implique. Pour commencer cette analyse des diverses formes d'individus au sein d'une organisation, nous allons définir, dans un premier temps, l'acteur ou acteur social, puis nous nous intéresserons à l'agent ou agent social.

### L'ACTEUR SOCIAL

L'acteur social est un individu ou un groupe social qui agit au sein de la société : en sociologie, les termes « acteurs » ou « acteurs sociaux » (par exemple en France : Boudon, 2009 ; Touraine, 1984 ; Crozier & Friedberg, 1977/1992) ont pour but de souligner que les comportements sociaux ne sont pas strictement déterminés par les contraintes sociales, et que les individus disposent d'une marge de manœuvre ou de liberté, ainsi que d'une autonomie. Les sociologies, citées ci-dessus, ont un objectif commun, quels que soient leurs présupposés et l'objet d'études (valeurs individuelles, nouveaux mouvements sociaux, fonctionnement des entreprises), ils cherchent tous à comprendre le construit de la société grâce à ses acteurs. Dans le même ordre d'idées, mais en sciences de gestion, Marchais-Roubelat (2000 a) propose de partir du principe que l'acteur est une organisation ou un individu isolé susceptible d'effectuer des choix.

En conséquence, dans la préoccupation de rejoindre les théories exposées dans l'introduction ou dans le chapitre 1, nous entendrons par acteur un individu ou groupe d'individus qui participe à une action. L'acteur a le pouvoir d'influencer l'intentionnalité collective de son sujet pluriel, ce qui a des répercussions sur les actions collectives et sur les effets qui, nous le montrerons, sont non contrôlables (*cf.* chapitre 5). Autrement dit, un acteur a le pouvoir de déclencher des actions dont la réalisation (le changement de comportement) et les effets sont observables. En lien avec la décision, vue en introduction et qui sera reportée *infra*, l'acte de modification de l'intentionnalité collective peut être préparé par une décision, mais les effets ne sont pas toujours concordants avec la décision. De plus, il est à souligner que l'acteur, possédant le pouvoir d'influencer l'intentionnalité collective du sujet pluriel, est représenté par des agents d'un collectif (Gilbert, 1992), il fait donc partie du sujet pluriel : il est inclus dans le « Nous ». Gilbert (1992) ne s'intéresse pas directement aux rôles des acteurs. Elle s'intéresse aux phénomènes sociaux : à la création des groupes, et non aux individus capables d'influencer l'intentionnalité collective. Or, dans notre travail, nous devons nous intéresser à cette population, car les acteurs ont une influence sur l'action collective ou plus exactement sur la « révolte ». Toutefois, afin de ne pas compliquer la compréhension de l'ensemble, nous le verrons ultérieurement, un acteur n'est pas toujours une autorité prescrite.

Voyons maintenant ce que sous-entend être agent en plus d'être le représentant de l'acteur.

## L'AGENT SOCIAL

L'agent social est, comme l'acteur, un individu ou un groupe social qui agit au sein de la société. Cependant, à l'opposé de l'acteur, les sociologues utilisent le terme « agent » en soulignant que les individus « sont agis » par les structures ou les contraintes sociales. Le terme agent désigne linguistiquement « celui par qui une action est accomplie » : c'est un actant. Toutefois, cette définition ne semble pas satisfaisante, c'est pourquoi nous allons l'étayer et la développer.

Pour Descombes (2004), le sujet n'est rien d'autre que l'agent des actions attribuées, ce qui rejoint la notion de l'agent comme représentant de l'acteur dans l'action. Toutefois, cela ne veut pas dire que l'agent n'a pas la possibilité d'entrer en interaction avec d'autres individus, indépendamment du vouloir de l'acteur, et de créer ainsi du sens à ses actions. En effet, l'agent peut, avec d'autres, s'accorder à la fois sur les fonctions agentives à donner aux objets, ou s'accorder sur la signification de l'intentionnalité relative (Searle, 1998) qui, rappelons-le, est propre à l'observateur, donc à l'agent. Le but des interactions entre agents est de donner un sens à la réalité sociale par le biais de ses propriétés intrinsèques (objectives) et relatives (subjectives).

Ainsi, même si comme Bourdieu & Passeron (1970) et Bourdieu (1977) nous pensons qu'il est préférable de parler d'agents plutôt que d'acteurs étant donné que les individus n'agissent pas librement, mais qu'ils sont contraints par l'intérieur et par l'extérieur. Toutefois, nous souhaitons nuancer son utilisation, car nous avons, *in fine*, la volonté de rompre avec la perspective structuraliste qui faisait de l'agent un simple épiphénomène. En conséquence, nous pensons que les agents sociaux, dans les sociétés archaïques<sup>109</sup> comme dans les nôtres, ne sont pas des automates. Dans ces conditions, Gilbert (1992) et Searle (1998) rejoignent Bourdieu & Passeron (1970) et Bourdieu (1977). En effet, ces auteurs rejettent l'hypothèse forte de l'holisme pour écrire leurs théories. Ils se détachent du même coup du structuralisme fort. En effet, pour les deux premiers auteurs, l'individu est capable de porter un état intentionnel et capable de penser, il n'est *de facto* pas un automate. Autrement dit, Bourdieu, Gilbert et Searle ont tous les trois une vision identique de l'agent : celui-ci n'est pas un simple exécutant, car il est capable de comprendre, d'attribuer et de modifier, à son échelon ou selon ses perceptions et selon leur rationalité, les fonctions attribuées à des objets naturels ayant des fonctions « objectives » *via* des règles du type « X compte comme Y dans un contexte C » (Searle, 1998, p. 46) et ainsi de créer des faits institutionnels dans le but d'agir en vue de répondre à un objectif commun. Ainsi, les agents « sont agis » dans la mesure où ils sont les agents d'un collectif et où l'objectif commun leur est imposé par le biais de l'intentionnalité collective de leur sujet pluriel, qui elle-même est influencée par des acteurs de ce sujet pluriel. Toutefois la construction de la réalité en vue d'atteindre l'objectif commun leur est propre.

Il est à rajouter que les agents n'ont pas seulement la capacité d'attribuer des fonctions à des objets, mais ce sont eux qui font vivre les règles<sup>110</sup>. En effet, les règles assimilées de façon intergénérationnelle par le biais du *background* (Searle, 1998) demandent également à l'agent de pouvoir interagir avec les autres acteurs par coopération, négociation, coordination, afin de comprendre et d'ajuster les fonctions attribuées aux objets

---

<sup>109</sup> Le terme ici n'est pas utilisé de façon péjorative, mais au contraire dans le sens de montrer que nos sociétés ont évolué tout en indiquant qu'elles appartiennent à un passé fort lointain, qui est très ancien.

<sup>110</sup> Rappel : c'est au travers des règles qu'il nous est possible de délimiter l'action et ainsi de nous permettre de l'étudier.



dans une perspective évolutive. Ainsi, à travers le temps, les accords antérieurs passés sur les fonctions – peut-être avant l’existence même de l’agent – changent, se modifient, etc. En parallèle à cette évolution, il y a la création de nouvelles règles. Dans ces conditions, la complémentarité entre les anciennes et les nouvelles règles fait que nous nous trouvons bien dans le changement continu, dans la reproduction des pratiques (*practices behaviors*). En effet, le terme reproduction est important, à ne pas confondre avec répétition qui lui ne prend pas en compte l’évolution (les micro-modifications des actions). Dès lors, nous allons le voir, le fait de penser que les pratiques se reproduisent justifie l’axe d’observation du socio-pouvoir (expliqué dans l’introduction), ou plus exactement de la domination structurale, au détriment du socio-culturel.

## 2.1.2 LA LÉGITIMITÉ, UNE QUESTION DE POUVOIR OU DE CULTURE

### LES AGENTS AU CŒUR DU POUVOIR

Dans l’introduction générale de ce travail, nous avons justifié, sans donner une véritable explication, l’axe de recherche choisi : le pouvoir au travers de la violence intra-consciente. Nous allons, dès à présent, remédier en partie à ce problème en partant des informations vues ci-dessus. L’inertie des pratiques par la redéfinition continue (le changement continu) renvoie toute « reprogrammation » de l’organisation à un temps long. Temps long que Simon (1945/1983, p. 86) reprend dans sa pensée : « une fois orientés dans une direction particulière, l’attention et le comportement ont tendance à persister durablement dans la même voie. Cela reste vrai même quand le choix initial est relativement indifférent. » Ainsi, il est impossible de reprogrammer à volonté une organisation, car le temps long développe une tendance à persister, malgré les pressions extérieures de leur environnement. Nous sommes dans ce que Selznick (1957/1984) appelle la « récalcitrante » des organisations : la tentative de résister au changement fort, mais non au changement continu. Dès lors, l’adaptation et la persistance (« *connotas*<sup>111</sup> ») constituent les deux branches d’un dilemme au sein duquel le management doit naviguer.

Dès lors, les dimensions culturelles comme le pouvoir sont deux notions qui permettent de comprendre ce qui se passe dans une structure lors d’une turbulence (*cf. infra* Ansoff, Eppink & Gomer, 1979). Toutefois, elles ne représentent pas la même chose. La culture est un déterminant propre à une structure et permet de comprendre les raisons du ou des désaccords des individus entre eux relatif aux représentations symboliques au sein d’un contexte spatio-temporel donné (Bialès, 2000). Elle peut également expliquer les relations des genres, des visions éthologiques, anthropologiques, etc. Plus largement, les comportements (les routines, les habitudes propres) des individus-membres sont liés à la culture, aux valeurs, etc., mais les agissements, la structuration (*cf. théorie de la construction sociale de Giddens, 1987*), les relations de pouvoir et d’interaction, etc. (*cf. inter-subjectivité de Berger & Luckmann, 1966/2006*) sont liés à l’intentionnalité collective et aux rapports intra-conscients (Bourdieu & Passeron, 1970) : dans le cas d’une organisation, nous sommes bien en présence des jeux paradigmatiques (où les intérêts divergent) où il s’agit de s’accorder en permanence sur les propriétés subjectives des objets sociaux. En d’autres termes, les individus s’accordent sur la culture et accordent cette dernière. En revanche, le pouvoir cherche à comprendre les dominations qui

---

<sup>111</sup> *cf.* note de bas de page n° 26, p. 23.

sont, entre autres, l'essence de l'intentionnalité collective, car l'individu s'engage conditionnellement dans une intentionnalité collective et se perçoit comme membre d'une unité supérieure.

Ainsi, nous cherchons dans cette thèse à comprendre la structure logique de la dispute<sup>112</sup> elle-même, qui dans notre thèse est l'interaction réelle entre deux sociétés prescrites dans le cas d'une décision stratégique, et non sa résolution, qui devra prendre en compte les déterminations particulières telles que la culture et les lois. Ainsi, les problèmes de coordination des comportements humains, dans un jeu paradigmatique, renvoient aux croyances sur lesquelles les individus se basent pour entretenir une régularité comportementale. En fin de compte, c'est l'intérêt divergent qui, confronté à « un jeu de pouvoir » et à une domination structurale entre les individus d'une même société, actionne le comportement. En revanche, c'est l'aspect culturel qui définira la manière de le faire : plus ou moins directe, plus ou moins brutale, etc. Autrement dit, la manière de faire les choses, le sens du courant, la caractéristique d'une société en particulier, la façon de nouer ou de renouer les contacts avec les nouveaux membres ou les membres actuels, ou la façon d'intégrer les nouveaux membres, ainsi que l'ensemble des valeurs, des pratiques et des coutumes propres à une entreprise, etc. font référence à la culture, aux socio-culturels.

Dans ce sens, Godelier (2005) explique qu'il y a de nombreuses façons de voir la culture au sein de l'entreprise<sup>113</sup> (162 définitions). Nous ne retiendrons de lui que cette définition : « la culture d'entreprise se révèle au travers d'un ensemble de routines pratiques, comportementales et intellectuelles, influencées par les caractéristiques sectorielles et démographiques de l'entreprise ; c'est l'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les mêmes membres d'une société qui organisent leur façon de penser et d'agir sur leur environnement et sur eux-mêmes, pour organiser leurs rapports, c'est-à-dire la société. » En définitive, au travers de cette définition, ou plus largement au travers de l'approche socio-culturelle, il nous est possible de comprendre, par les mythes, les rites, etc., pourquoi les individus résistent aux changements imposés et aux « reprogrammations » de l'organisation. Toutefois, notre objet, nos questions et notre sujet de thèse ne s'orientent pas vers cette compréhension, mais cherchent à comprendre pourquoi il y a « révolte-calme », ou soulèvement contre l'autorité établie, contre l'autorité politique, contre le changement de l'intentionnalité collective. C'est l'acte de « révolte » envers le centre de décision ou plus exactement envers le pouvoir politique dans une perspective ontologique qui nous intéresse. C'est donc bien du socio-pouvoir ou de sa représentation de domination structurale que relève cette thèse. En d'autres termes, ce qui nous intéresse, ce n'est pas de comprendre comment (la manière, la façon, la forme), mais pourquoi (le fond du problème) entrer en conflit, en négociation, etc. Si nous avons séparé les individus en deux catégories (agents, acteurs), c'est pour éviter d'entrer dans les problèmes liés à la culture organisationnelle (diversité, genre, etc.). En effet, en agissant ainsi nous évitons d'orienter ce travail vers un axe culturel : comprendre les relations entre les filiales d'un point de vue culturel.

Or, comme nous l'avons évoqué au chapitre précédent, nous avons choisi une approche socio-ontologique : nous cherchons à mettre en avant des caractéristiques qui se rapportent à toutes les sociétés ou organisations et non à une en particulier. Nous souhaitons arriver à un cas générique, une généralisation analytique (Yin, 1991/2008). En effet, nous tenons à le souligner encore une fois, notre regard est posé sur :

---

<sup>112</sup> cf. note de bas de page n° 6, p. 3.

<sup>113</sup> Godelier (2005) a fait l'inventaire de 162 définitions différentes de la culture.

ce qui fait qu'un ensemble de conversations et de rapports, qui se passent et se déroulent partout dans l'organisation, et qui participent dans son ensemble à un processus, tend à générer des significations, des connaissances, etc. Comment ces dernières, de façon interdépendante, nous incitent à penser que l'avenir dépend de la façon dont nous gérons ces interdépendances et de nos capacités à transformer collectivement nos constructions futures de l'organisation. C'est donc bien la manière dont les individus peuvent remettre en cause leur avenir commun au travers de l'interaction (*lato sensu*) qui nous séduit.

Ainsi, dans l'axe du socio-pouvoir, ce ne sont pas les acteurs qui déterminent à eux seuls chaque nouvelle fonction attribuée aux objets et qui établissent les règles constitutives de l'organisation, mais c'est bien dans une relation de pouvoir que les agents, entre eux, participent grandement à la construction du sens dans le but de s'entendre sur les actions collectives à entreprendre, afin de remplir l'objectif commun ; comme le souligne Gilbert (1992), ce n'est pas la quantité de personnes (majorité) qui influence, mais l'intentionnalité collective du sujet pluriel, c'est-à-dire, une relation de pouvoir. Autrement dit, les agents sont continuellement « en-train-de-s'organiser » (Weick, 1979), ils sont dans un processus de construction intersubjective de négociation des significations (Berger & Luckmann, 1966/2006) et d'accords (Searle, 1998), le tout structuré par des relations intra-conscientes ou domination structurale (Bourdieu & Passeron, 1970), qui posent les bases d'une contrainte structurelle (Giddens, 1987). Piaget (1940/1980) relevait déjà le travail cognitif et le socio-pouvoir auquel l'agent, lors de l'acquisition d'une information, devait faire face. Selon l'auteur, l'appropriation d'une nouvelle information se traduit par une « perturbation ». En effet, cette dernière va entraîner un processus de « déséquilibre » du champ cognitif ou de la conscience chez l'individu. Ainsi, ce « déséquilibre » oblige les agents entre eux à un travail de synthèse en vue d'assimiler et d'intégrer l'information. Les agents doivent, également, se soumettre à la critique interne et externe pour admettre et ajouter cette nouvelle information à leur connaissance. Il y a de vrais échanges, de vraies interactions avec l'environnement, un vrai dialogue qui dépasse la vision primaire de l'agent : l'automate.

Tout compte fait, l'agent, par ses échanges, voit son champ cognitif augmenter et s'enrichir. Ce qui confirme que les agents cherchent bien à rendre compte de la réalité sociale au travers de l'intentionnalité<sup>114</sup> et non de la conscience. Nous nous trouvons bien dans ce que Searle (1998) et Gilbert (1992) revendiquent comme la philosophie de l'interaction (de la conception, du concret, de la rencontre entre l'esprit et l'environnement) et non de la connaissance (*cf. supra*). C'est bien la signification finale attribuée aux objets sociaux qui est l'enjeu du socio-pouvoir. Toutefois, nous le verrons au travers de Bourdieu, cette construction de la réalité et l'acquisition d'informations s'inscrivent dans un environnement de violence intra-consciente à caractère structurel et contrainte structurelle (Giddens, 1987). Dès lors, ce qui différencie les acteurs, c'est le droit à pouvoir influencer les agents par le biais de l'intentionnalité collective : soit en la modifiant, soit en définissant un objectif commun. Les agents n'ont pas besoin de se questionner sur la façon dont les objets existent, car pour travailler, ils n'ont besoin que de connaître et, plus largement, d'attribuer les fonctions de ces derniers (Searle, 1998) : ce n'est pas parce que les lois ou la structure invisible de la réalité humaine leur échappent que ce sont des automates. Pour compléter cette idée, Piaget (1970, p. 85) va dans ce sens en parlant du construit social : « On ne connaît un objet qu'en agissant sur lui et en le transformant. » En effet,

---

<sup>114</sup> Rappel : il ne faut pas confondre l'intentionnalité qui conçoit l'esprit en termes d'interaction avec son contexte extérieur, et la conscience qui conçoit l'esprit en termes de rapport cognitif.

en agissant ainsi sur les objets, les agents arrivent non seulement à comprendre et à transformer les objets, mais ils arrivent à remplir l'objectif commun assigné par les acteurs. Ainsi, ce rapport de pouvoir entre agents nous invite à comprendre comment l'ordre social agit sur le système social ou, dans notre cas, sur le système organisationnel (société prescrite). C'est pourquoi nous allons reprendre les théories de Bourdieu qui expliquent ce rapport de « force ». Un rapport de domination structurale qui régule le pouvoir et qui permet le constructivisme-structuralisme.

L'idée étant de montrer comment les notions novatrices de Bourdieu s'imbriquent dans la théorie du sujet pluriel et comment elles peuvent nous aider à comprendre l'ensemble. En d'autres termes, comment la possibilité des relations de pouvoir inter-subjectives (Berger & Luckmann, 1966/2006) qui participent à la co-construction de sens (Weick, 1993, 1995 a) et à *l'organizing* (Weick, 1979), s'imbriquent dans théories de la violence intra-consciente (Bourdieu & Passeron, 1970). Et comment, lorsque cette violence intra-consciente fait défaut, les individus réagissent et participent à la co-construction de sens (Weick, 1993, 1995 a) et à *l'organizing*. Finalement, la question est de savoir comment se comportent les individus face à leurs relations de pouvoir inter-subjectives dans la mesure où les individus se sont engagés conditionnellement dans une intentionnalité collective (cf. chapitre 1). Autrement dit, vu que les relations de pouvoir inter-subjectives ne sont légitimes que dans une structure donnée (domination structurale), il est intéressant de comprendre comment le constructivisme-structuralisme est nécessaire à l'évolution des sociétés prescrites.

#### L'AGENT-DOMINANT N'EST PAS TOUJOURS UN ACTEUR

Bourdieu défend la « Sociologie du dévoilement » comme étant une vision déterministe du social. Il souligne que le déterminisme provient de l'influence du milieu social par les règles sur les objets que les agents doivent ré-interpréter. Nous retrouvons le concept de Searle (1998) : le *background*.

Le déterminisme social serait donc la transmission de ce capital qui conduit à la reproduction. Le travail de Bourdieu est conduit par une analyse mécanique des reproductions des hiérarchies sociales. Comme nous l'avons souligné précédemment, la reproduction est fortement liée aux facteurs culturels et symboliques. Ainsi, dans l'esprit de reproduction, Bourdieu & Passeron (1970) rendent compte de la capacité des agents-dominants à imposer leurs visions sur les rapports sociaux. L'agent-dominant n'est pas obligatoirement un acteur : pour être un acteur, il doit pouvoir influencer l'intentionnalité collective, soit le pourvoyeur de l'action. En effet, il existe des agents (les dominants) qui par la maîtrise ou la création de zones d'incertitude arrivent à influencer le sens à donner à l'action (la direction générale des comportements) dans le but d'atteindre un objectif commun issu de l'intentionnalité collective. En d'autres termes, un objectif commun n'est pas un même objectif, il y a donc plusieurs chemins pour y arriver. Dès lors, en orientant le sens, en orientant *l'organizing* (Weick, 1979) les agents-dominants coordonnent les actions des agents-dominés pour arriver à remplir l'objectif commun.

Selon nous, l'agent-dominant (Bourdieu & Passeron, 1970 ; Bourdieu, 1977) peut être rapproché de l'acteur stratégique (Crozier & Friedberg, 1977/1992). En effet, les agents-dominants cherchent, comme l'acteur stratégique, à influencer les agents-dominés dans le but d'améliorer leur capacité d'action ou de s'aménager des marges de manœuvre. Les projets des acteurs stratégiques, ou des agents-dominants, sont rarement clairs et cohérents, mais le comportement n'est jamais absurde. Il a toujours un sens intrinsèque (l'ensemble

des comportements humains est actif dans la mesure où il est le résultat de choix, *cf.* Morel). Tout comportement est donc actif. De plus, le comportement des agents-dominants s'ajuste au comportement des agents-dominés en fonction des moyens à disposition pour réussir (*cf.* relation moyen-fin, Simon, 1945/1983). Ainsi, les acteurs stratégiques participent à la structuration du système en tant qu'individus méthodologiques<sup>115</sup>. En effet, à partir de leurs comportements et de leurs intérêts individuels, parfois contradictoires, ils construisent les actions collectives. Toutefois, la construction d'actions collectives ne signifie pas que les agents-dominants ou les acteurs stratégiques sont les deux en mesure de l'orienter de façon identique. L'agent-dominant ne fixe pas l'objectif commun, il définit, en revanche, le chemin à prendre pour arriver à cet objectif commun tout en favorisant leurs intérêts. En effet, l'intentionnalité collective reste supérieure à l'intérêt personnel (Gilbert, 1992). À l'instar, l'acteur aura, lui, la possibilité d'orienter l'intentionnalité collective en fixant entre autres les objectifs. Mais il n'aura pas le choix du chemin et n'aura que peu, voire pas du tout, de maîtrise sur les « effets d'actes » de ces décisions (Marchais-Roubelat, 2000 a). Cela confirme que la construction est déterminée par les agents-dominants (Bourdieu, 1970, 1977) ou les acteurs stratégiques (Crozier & Friedberg, 1977/1992), mais que seul l'acteur (*cf.* définition *supra*) arrive à infléchir l'intentionnalité collective. En outre, si les agents-dominants cherchent à gagner en pouvoir, ce n'est pas seulement pour gagner en liberté de manœuvre, mais dans le but de devenir acteur ou, du moins, obtenir le droit d'influencer l'intentionnalité collective. Dans ce cas, il serait préférable de parler d'invariant, car cet agent ne souhaite plus être soumis à l'intentionnalité collective, mais l'infléchir selon ses propres intérêts, ne plus varier selon l'intentionnalité collective en place. Par conséquent, la construction de la structuration du système se trouve déterminée par les agents-dominants (Bourdieu & Passeron, 1970 ; Bourdieu, 1977) au niveau des actes, et par les acteurs-stratégiques (Crozier & Friedberg, 1977/1992) au niveau des orientations de l'intentionnalité collective.

Un point doit toutefois encore être clarifié : la cohérence entre Bourdieu et Crozier & Friedberg. En effet, l'approche de Crozier & Friedberg ne relie pas la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, mais essaie de le percevoir et de le comprendre en tant qu'une élaboration humaine. Elle se base sur les démarches qui cherchent par décomposition à connaître, identifier, ses éléments constitutifs et bien sûr les causes, le tout en partant de l'individu pour aboutir à la structure (l'individualisme méthodologique) et non de la structure à l'individu (structuralisme). En d'autres termes, l'approche de Crozier & Friedberg part du constat qu'il n'est pas possible d'envisager le jeu des acteurs comme étant déterminé par le système dans lequel ils s'insèrent. Selon les auteurs, on doit chercher, en priorité, à comprendre par perception sensible et intelligence comment se construisent les actions collectives en rendant compte des comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires. Bien que nous abordions une vision opposée (la domination structurale de Bourdieu pour comprendre les comportements), cela ne signifie pas que nous rejetons l'autre approche. En effet, selon nous, la domination structurale est bien présente, mais lorsqu'un individu souhaite sortir de cette domination, il doit faire appel aux règles de l'individu méthodologique : en s'écartant de manière significative du rôle qu'ils doivent jouer, ces individus s'écartent du même coup de la structure. Ces derniers cherchent les zones d'incertitude qui correspondent aux faiblesses dans les règles (règles

---

<sup>115</sup> L'individu méthodologique ou de façon plus correcte l'individualisme méthodologique indique que les phénomènes collectifs doivent être décrits et analysés au moyen des actions des individus et de leurs interactions. Les ensembles sociaux ne seraient à cet égard que des métaphores (*cf.* Popper, 1991 ; Laurent, 1994).

constitutives, pour reprendre et lier ce que nous avons vu *supra*, Searle, 1998), aux défaillances « techniques » (aux limitations des fonctions agentives, *op. cit.*), aux contingences économiques (faits institutionnels, *op. cit.*), etc., qui empêchent le flux managérial d'atteindre les objectifs de l'organisation. Ainsi, l'agent-dominant, de Bourdieu, est en mesure d'utiliser ces zones pour se « révolter » contre les acteurs de l'organisation. De plus, le rapprochement entre l'acteur stratégique et l'agent-dominant ne remet pas en cause les postulats que posent Crozier & Friedberg (1977/1992) :

- Nous ne remettons pas en cause le fait que l'organisation est un construit contingent (nous l'avons expliqué à maintes reprises, et principalement dans l'introduction). Nous pensons, en effet, que les individus créent les structures, mais qu'une fois posées, les structures ont une influence sur le comportement des individus. Ce qui nous conduira ci-dessous à présenter les systèmes non pas comme théorie, mais comme outil d'analyse. Dans cet ordre d'idées, nous développerons plus bas la notion de champ (Bourdieu, 1978) qui nous expliquera que le monde social est divisé en lieux de compétition structurés.
- Nous pensons que l'acteur stratégique et l'agent-dominant sont relativement libres, car ils peuvent user de leur rôle pour se permettre des écarts face aux rapports, aux règles sociales imposées tacitement ou officiellement. Nous le verrons ci-dessous, cela se rapproche de la violence symbolique de Bourdieu & Passeron (1970) et Bourdieu (1977, 1996).
- La différence évoquée entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus n'est pas remise en cause, mais nuancée. En effet, comme expliqué ci-dessus, l'agent-dominant se crée des libertés de manœuvre lors de l'accomplissement de sa tâche. Il ne cherche pas à aller contre l'intentionnalité collective. Il cherche juste à maximiser son pouvoir et à favoriser ses intérêts dans un cadre plus ou moins délimité. Toutefois, lesdits intérêts n'iront pas *a priori* contre les objectifs assignés par l'intentionnalité collective. Ce qui signifie que les acteurs-stratégiques peuvent toujours utiliser les zones d'incertitude afin de masquer leur véritable jeu, et ainsi conserver une certaine capacité de manœuvre, afin de s'offrir une marge de négociation dans les jeux de pouvoir. En effet, un comportement imprévisible chercherait à réduire le pouvoir de celui qui édicte les règles, directives, etc., ou inversement chercherait à faire du zèle en poussant à une application stricte. Néanmoins, si l'individu devient un invariant, il décide d'agir contre l'intentionnalité collective. Deux cas de figure sont possibles : (1) il sera remis à l'ordre par l'organisation par le biais du droit à la réprimande (Gilbert, 1992 ; Reinach, 1913/2004 Searle, 2009) ; (2) il devient un acteur ou sera le représentant d'un acteur supérieur (il sera agent-dominant), ce qui le mettrait à l'abri du droit à la réprimande tant qu'il conservera son statut.
- Pour finir, comme le disaient déjà Crozier & Friedberg, nous pensons que la finalité du jeu n'est pas prévisible, bien que la structuration tend à structurer les comportements et les rend intelligibles. De plus, les motivations premières de l'individu en « révolte » peuvent changer en fonction des contre-actions de l'acteur « remis en cause » ou des contingences qui s'appliqueraient à la situation.

En conséquence, un acteur peut devenir un agent-dominant (acteur stratégique), ou inversement un agent-dominant (ou acteur stratégique) peut essayer de devenir un acteur au risque de devoir répondre à la réprimande.

## LA VIOLENCE SYMBOLIQUE

Nous allons comprendre comment un dominant arrive par son rôle à légitimer ses comportements. Bourdieu & Passeron (1970), développent une théorie de la violence symbolique légitime : base de la violence intra-consciente ou de la domination structurale. L'axiome principal de ce texte est celui de dire que la violence est une chose constitutive au social. En d'autres termes, la violence est un processus particulier qui permet l'institutionnalisation d'un pouvoir méconnu : le pouvoir de violence symbolique qui parvient à imposer des significations à des objets sociaux (*cf.* Searle, 1998) et à rendre légitime ces derniers, tout en dissimulant les rapports de pouvoir. Les agents qui, nous l'avons vu ci-dessus, peuvent s'accorder (Searle, 1998) sur l'attribution de fonction aux objets, de la négociation de significations (Berger & Luckmann, 1966/2006),

peuvent aussi, de façon implicite (Bourdieu & Passeron, 1970), consentir à la violence symbolique, car les dominés ne disposent, pour penser, que des catégories de pensée des dominants.

Bourdieu (1977, 1996) complète et explique que la notion symbolique de la réalité sociale est primordiale. En effet, l'auteur souligne que la réalité sociale est plus qu'un ensemble de rapports de force entre des groupes sociaux, historiquement en lutte les uns contre les autres, mais un ensemble de rapports de sens : une dimension symbolique<sup>116</sup>. Cet apport du symbole dans la socio-réalité a des conséquences importantes sur la manière de penser les rapports de domination entre les individus et les groupes. Les diverses formes de domination au travers de cet apport symbolique doivent être légitimées et reconnues comme légitimes, même dans l'hypothèse forte du recours *manu militari*<sup>117</sup>. En d'autres termes, la domination doit provoquer un sens positif ou doit devenir « naturelle ». C'est ainsi que les dominés eux-mêmes adhèrent à l'ordre dominant, tout en méconnaissant les mécanismes et le caractère arbitraire de la domination. Subséquemment, l'existence de la violence symbolique se constitue par le biais de la pédagogie, et au travers des institutions légitimes, certes variables en fonction des individus : la télévision, le cinéma, les journaux, les communications d'entreprise, etc. C'est parce que l'on fait crédit à l'institution que l'on rend légitime cette dernière et qu'elle parvient à imposer ses représentations comme légitimes. Selon Bourdieu & Passeron (1970), le pire qu'il puisse arriver à une institution est de perdre sa légitimité (la confiance des dominés). En perdant cette confiance, l'institution perd son pouvoir de représentation.

Ainsi, Bourdieu (2000, p. 18) décrit la violence symbolique comme « tout pouvoir qui parvient à imposer des significations et à les imposer comme légitimes en dissimulant les rapports de force qui sont au fondement de sa force. » En définitive, la notion de violence symbolique renvoie, dans un champ donné, les agents à intérioriser la domination sociale indissociable de leur position occupée, mais aussi de leur position sociale. En d'autres termes, au moment de l'engagement volontaire d'un individu dans l'organisation (Gilbert, 1992), ou de l'acceptation du contrat psychologique (Rousseau, 1989), l'individu conçoit de perdre une partie de son autonomie, de placer ses intérêts personnels au-dessous de ceux issus de l'intentionnalité collective, mais il accepte aussi de reconnaître certains agents comme des acteurs ou comme des dominants. Il reconnaît ainsi ces individus par le statut qu'ils occupent, par la fonction (van Knippenberg & Hogg, 2004), mais aussi par le statut du pouvoir accumulé (la force de *leader* acquise auprès de ses pairs) (van Knippenberg & Hogg, 2004) via les zones d'incertitude (Crozier & Friedberg, 1977/1992).

Comme nous l'avons stipulé ci-dessus, la violence est intra-consciente et non inter-subjective (Berger & Luckmann, 1966/2006), ce n'est pas le pouvoir qui s'exerce, *stricto sensu*, d'un individu sur un autre, mais sur une domination structurale, à savoir un positionnement de fonction par rapport à un autre. Cette structuration des rapports dépend des capitaux possédés par les agents, ce que van Knippenberg & Hogg (2004) nomment « statut ». C'est donc les capitaux ou le « statut » qui font violence. Ce sentiment d'infériorité ou d'insignifiance que subissent les dominés est non objectivé. Ainsi, la violence symbolique se fonde dans une légitimité de classement inhérent à la hiérarchisation des groupes sociaux (rappelons-le, un acteur peut être un groupe et pas seulement un individu singulier). C'est donc le processus de

---

<sup>116</sup> Ce qui rejoint Searle (1998) quand ce dernier parle d'un rapport entre individus relatif à l'accord des fonctions agentives sur les objets, et Weick (1995 a), quand il développe, sous le terme de *sensemaking*, la co-construction de sens.

<sup>117</sup> Le recours militaire d'une force armée pour imposer un rapport de domination suppose une dimension symbolique, parce qu'elle est perçue et parlée d'une certaine façon.

reconnaissance et le processus de méconnaissance qui constituent les principes de la violence symbolique. C'est ce double processus qui légitime les diverses dominations. Mais, pour avoir une certaine efficacité sur la réalité, Bourdieu (1977) souligne qu'il faut que certaines conditions sociales extérieures aux représentations et aux discours soient remplies. Ces conditions n'apparaissent pas par magie, mais elles se trouvent dans les « gènes de l'organisation<sup>118</sup> », ou plus simplement dans les têtes des individus et dans les institutions *via* les droits et les obligations.

Ainsi, la violence symbolique est le mécanisme premier d'imposition des rapports de domination qui, en plus de l'effet « d'endoctrinement », exerce la fonction d'ordre social : elle a le pouvoir de neutraliser le contenu des enseignements appris. Cet ordre social s'exerce donc inconsciemment. Ainsi, dans une organisation économique ou étatique, la violence symbolique s'impose naturellement, car l'agent s'engage volontairement à l'accepter. En conséquence, l'ordre social est un regroupement de la réalité sociale et de la violence symbolique. En résumé, la violence est traduite par l'imposition en matière de pouvoir et sa forme symbolique est traduite par l'imposition des significations et des rapports de sens. De là, Bourdieu souligne la capacité des agents-dominants à imposer leurs productions symboliques et culturelles, mais également celle de jouer un rôle fondamental dans la reproduction des rapports sociaux de domination. Ce qui confirme ce que nous avons vu plus haut : les agents, entre eux, sont les principaux créateurs de fonctions agentives et de règles constitutives. Ainsi, les agents-dominants ont la capacité d'utiliser légitimement le *background* pour reproduire les pratiques et les rapports sociaux. Toutefois, nous allons le voir, la légitimité des dominants est limitée à un environnement. Autrement dit, la légitimité des dominants se limite à ce que Bourdieu (1978) appelle un champ.

### LA LÉGITIMITÉ DIVISÉE EN CHAMPS

Le monde social, dans les sociétés contemporaines, apparaît à Bourdieu (1978) comme divisé en « champs ». En effet, selon lui, la différenciation des activités sociales a provoqué la constitution de « sous-espaces sociaux » : il cite comme exemple le champ politique<sup>119</sup>, le champ artistique, etc.. Ces champs sont, somme toute, des espaces spécialisés dans la réalisation d'une activité sociale donnée. Dans cet ordre d'idées, il est donc concevable de percevoir les organisations comme un champ, car elles sont spécialisées dans un domaine d'activité, par exemple : la police s'est spécialisée dans le domaine de la prévention pour assurer l'ordre et la sécurité ; les pompiers sont un corps dont le domaine d'activité est de lutter contre les incendies et d'intervenir en cas de sinistre ou d'effectuer certaines opérations de sauvetage. Toutefois, comme le relève Bourdieu (1978) ou Bourdieu & Thompson (2001), les champs sont dotés d'une autonomie relative vis-à-vis de la société : lorsque le champ se rapporte à une organisation, son autonomie est relative à sa méta-organisation. En effet, les pompiers ou la police française ont une autonomie relative, car ils dépendent de l'État français. Du point de vue d'une organisation économique, on peut imaginer l'entreprise *Findus* dont le champ d'activité est de confectionner des produits surgelés. Néanmoins, *Findus* en dépendant de *Nestlé Int.* se retrouve limité, et retrouve en même temps son autonomie limitée par subordination. Dans le même ordre d'idées, *Body Shop*, spécialisé dans les cosmétiques naturels, dépend de *L'Oréal* qui limite son autonomie pour des raisons diverses, comme la stratégie. Cependant, il est possible d'aller plus loin dans la

---

<sup>118</sup> La genèse de l'organisation transportée par le *background* (Searle, 1998) de façon intergénérationnelle.

<sup>119</sup> cf. pour ce champ le livre de Bourdieu & Thompson (2001).



séparation des champs. En effet, dans le cas des forces de l'ordre (police), nous pouvons imaginer des sous-champs, par exemple : le champ de police secours ou celui des inspecteurs de la criminelle. De même, on peut imaginer les pompiers divisés en sous-champs, les services du feu et le service de l'analyse criminelle relative aux incendies. Pour finir, dans le cas de l'entreprise *Findus*, il est possible de concevoir le champ de la confection des produits frais en produits surgelés, tout comme celui qui est relatif à l'approvisionnement en matière première ou encore celui de l'administration. En définitive, il est possible de subdiviser un champ en une multitude d'autres, ce qui rejoint la pensée de Searle (1998) : la réalité sociale renvoie à une ontologie, car le monde se divise selon nos propres fragmentations de ce dernier. En d'autres termes, la déconstruction doit se faire selon des critères qui dépassent notre subjectivité.

Ainsi, pour comprendre comment subdiviser les champs, nous reprendrons la clarification de Bourdieu (1978), il faut considérer les champs comme des espaces de compétition sociale fondamentaux : les champs se hiérarchisent et leurs dynamiques proviennent de luttes compétitives, que se livrent les agents sociaux pour y occuper les positions dominantes. Ainsi, comme dans les analyses marxistes, Bourdieu insiste sur l'importance de ces luttes et de ces conflits dans le fonctionnement d'une société. Toutefois, les conflits s'opèrent, avant tout, dans les différents champs sociaux. Ils trouvent leurs origines dans leurs hiérarchies respectives, et ils sont fondés sur l'opposition entre agents-dominants et agents-dominés d'un même champ. Néanmoins, pour Bourdieu (1978), les conflits ne se réduisent pas aux conflits de classes sociales, — centre de l'analyse marxiste —, mais ils dépassent ce stade. En effet, les champs constituent la face d'extériorisation de l'intérieur du processus. C'est la façon dont Bourdieu (1987) conçoit les institutions : une configuration de relations entre des acteurs individuels (dominés et dominants) et des collectifs. Le champ doit être considéré comme un ensemble de la vie sociale ou organisationnelle. Ensemble qui s'est progressivement autonomisé à travers l'histoire et les relations sociales. Les membres de chaque champ sont motivés par des raisons différentes, pourtant ils restent soumis à l'intentionnalité collective supérieure (Gilbert, 1992). Chaque champ est marqué par une distribution inégale des ressources. Cette distribution crée un rapport de forces entre dominants et dominés où luttent les agents sociaux pour conserver ou transformer ce rapport de forces. Le champ se caractérise par une frontière : ce qui *de facto* détermine les participants ou les membres admis au champ. Chaque champ évolue au travers de ses propres mécanismes spécifiques de capitalisation des ressources légitimes propres.

Ainsi, un dominant dans un champ n'est pas toujours un dominant dans le champ d'à côté ou dans le champ subordonné (figure III). En revanche, un acteur, lui, aura bien une force d'autorité prescrite dans l'ensemble des champs et sous-champs dont il a la responsabilité. Toutefois, il n'aura jamais assez d'influence pour être un acteur dans tous ses champs. En effet, au bout d'un moment, il devra admettre qu'un agent-dominant prenne ce rôle dans le but de faire perdurer les objectifs de l'intentionnalité collective supérieure qu'il conduit : en prenant l'exemple de la figure III, dans le cas n° 3, l'acteur conduit l'ensemble ; toutefois, ce n'est pas parce que, selon sa perspective, il s'agit d'un agent-dominant qui conduit le cas n° 1 que ce dernier ne peut pas être aussi un acteur conduisant une intentionnalité collective inférieure. Ainsi, cela confirme ce que nous avons vu précédemment : l'acteur peut être un agent dominant, en revanche l'agent dominant n'est pas toujours un acteur.

Afin de donner du corps à ce que nous venons de voir, prenons, par exemple, l'intentionnalité collective de la police judiciaire française qui est de faire respecter l'ordre et de garantir la dénonciation des auteurs de délits, comme le définit l'article 14 du code de procédure pénale française : « elle est chargée, suivant les distinctions établies au présent titre, de constater les infractions à la loi pénale, d'en rassembler les preuves et d'en rechercher les auteurs. » La police judiciaire, sous l'égide du ministère de l'Intérieur, est exercée par la gendarmerie nationale, la police nationale, la douane judiciaire, etc. Toutes les entités et tous les membres étant subordonnés à la police judiciaire doivent respecter le ou les objectifs communs découlant de l'intentionnalité de la police judiciaire (figure III). Toutefois, le chemin pour y arriver n'est pas le même, il différera, entre autres, à cause de l'environnement dans lequel est plongé le champ (par exemple : zones rurales pour la gendarmerie nationale, zone urbaine pour la police nationale), les contingences locales, les ressources mises à disposition, etc.

En conséquence, il est normal que chaque entité subordonnée (gendarmerie nationale, police nationale, douane judiciaire, etc.) use de méthodes, d'organisations différentes et d'organes. L'utilisation des ressources et les méthodes choisies pour remplir l'objectif de l'intentionnalité de la police judiciaire seront influencées par les agents-dominants des sous-champs (gendarmerie nationale, police nationale, etc.). Une partie de ces agents-dominants deviendront des acteurs, et donc ils influenceront l'intentionnalité collective des sous-champs dont ils sont représentatifs (figure III), car *via* leur statut d'acteur, ils pourront redéfinir l'objectif supérieur (par exemple, *cf.* l'objectif de la police judiciaire française) ou d'autres objectifs propres à l'intentionnalité collective qu'ils dirigent. Autrement dit, les entités subordonnées n'ont pas les mêmes intentionnalités collectives, n'ont pas les mêmes organisations, les mêmes structures, etc. De plus, la manière de diviser les tâches aura une influence sur les missions des organes subordonnés, même si l'on retrouve une ressemblance entre certains organes, par exemple : *GIGN*<sup>120</sup> vs *RAID*<sup>121</sup>, on constate *in fine* qu'ils n'ont pas les mêmes missions. Néanmoins, même si les missions des organes des entités subordonnées changent, l'intentionnalité collective du champ de la police judiciaire est respectée. Il devient donc délicat de vouloir comparer l'incomparable. En d'autres termes, il est possible de comparer ontologiquement (ce que nous essayons de faire) deux entités différentes. En revanche, il n'est pas possible de les comparer autrement, car le nombre de facteurs d'influence et de structuration exogène et endogène est trop important.

Par ailleurs, il est possible de noter que la lutte de pouvoir entre entités ou organes de sous-champs découle directement de la distribution inégale des ressources. Par exemple, la « guerre des polices » est le terme pour exprimer les rivalités intenses entre différents services de police : peu importe les raisons invoquées (rôles mal définis, prestige du service, honneur personnel, égoïsme, sentiment de supériorité, etc.). Finalement, tout découle de la répartition des ressources, qui crée ainsi un rapport de forces entre dominants et dominés où luttent les agents sociaux pour conserver ou transformer ce rapport de forces.

---

<sup>120</sup> Le *Groupe d'Intervention de la Gendarmerie Nationale (GIGN)* est une unité d'élite de la gendarmerie nationale française spécialisée dans les opérations de contre-terrorisme et de libération d'otages.

<sup>121</sup> Le *RAID* est une unité d'élite de la police nationale française. Le nom est choisi en référence au mot « raid » désignant un assaut militaire, mais a reçu par rétroacronyme le sens *Recherche, Assistance, Intervention et Dissuasion*. L'unité participe sur l'ensemble du territoire national à la lutte contre toutes les formes de criminalité et de grand banditisme.

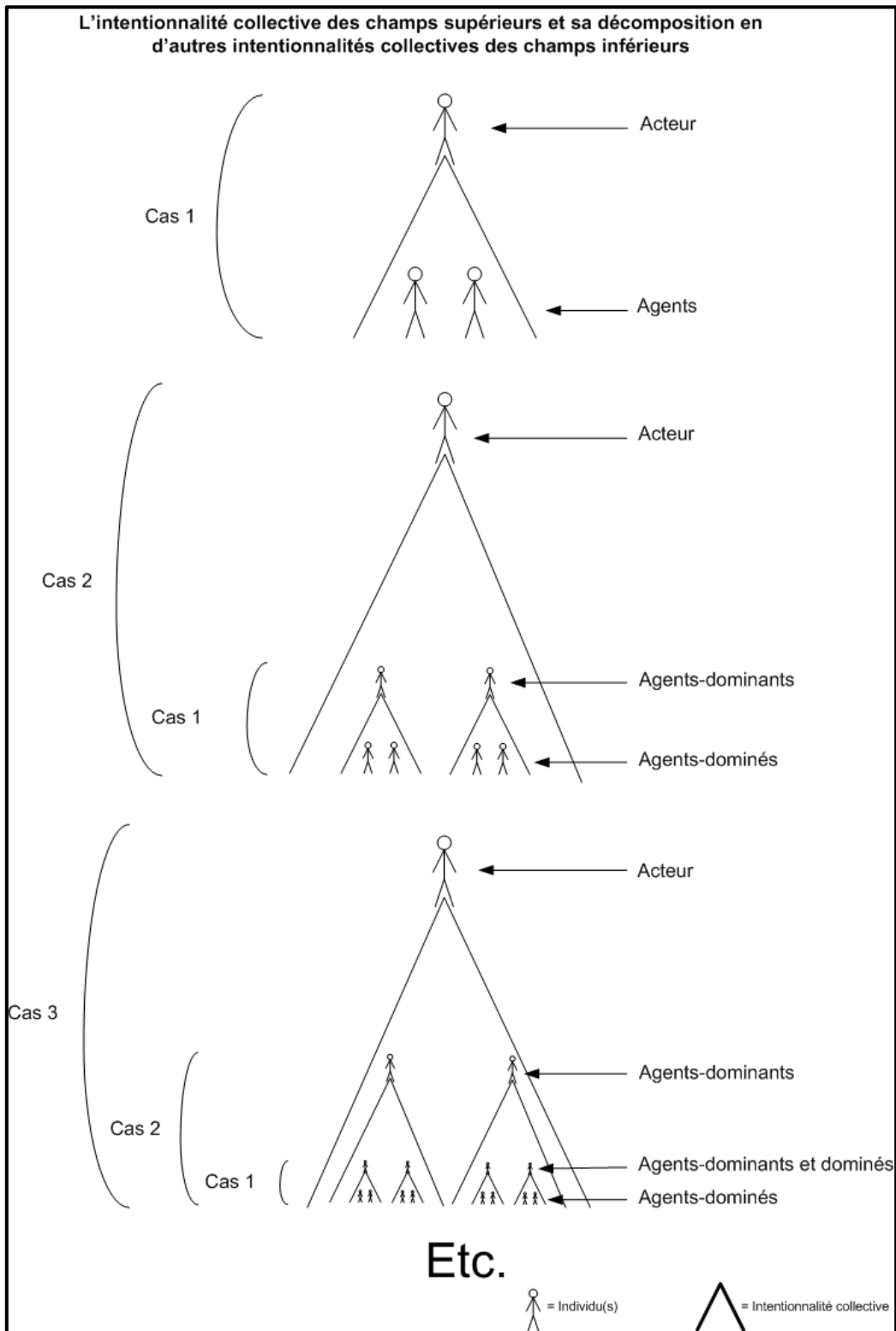


FIGURE III L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE DES CHAMPS SUPÉRIEURS ET SA DÉCOMPOSITION EN D'AUTRES INTENTIONNALITÉS COLLECTIVES DES CHAMPS INFÉRIEURS

Pour finir cet exemple, prenons le cas d'un acteur qui a une influence sur le champ de la police judiciaire, par exemple, le ministre de l'Intérieur. Ce dernier a une influence sur les champs, les sous-champs subordonnés, alors que le chef de la gendarmerie nationale ne sera considéré comme un acteur et un agent-dominant, que pour les membres des champs relatifs à la gendarmerie nationale (figure III). Il n'est, qu'au plus, un agent-dominant *via* la violence symbolique qu'il dégage, pour les autres membres de la police judiciaire se trouvant hors de la gendarmerie. Ainsi, c'est par les règles qu'il est possible de délimiter les champs, car une règle

imposée par le champ de police judiciaire s'applique à tous les champs subordonnés. En revanche, une règle propre à la police nationale ne s'applique pas à la gendarmerie nationale. Toutefois, ce n'est pas parce que les règles d'un champ supérieur existent et, de ce fait, doivent être appliquées, qu'elles le seront<sup>122</sup>. Ce qui veut dire que l'acteur du champ n'est pas toujours suivi. En effet, des invariants existent (en « révolte » contre l'intentionnalité collective ou en « révolte » contre les méthodes choisies, mais pas contre l'intentionnalité collective supérieure). Cela montre aussi que l'acteur a une autorité liée au statut, mais n'a pas automatiquement le pouvoir donné par les individus-membres. Cela confirme également la nuance faite plus haut (cf. figure III, cas n° 3 vs cas n° 1) : l'acteur a le droit, par l'autorité (statut, légitimité), d'influencer l'intentionnalité collective. Il n'en reste pas moins qu'il n'a pas l'assurance que ce droit soit respecté. Autrement dit, ceci remet en cause la notion de volontarisme managérial. Nous aurons l'occasion de revenir, ci-après, sur « l'influence » de l'acteur et *infra* (cf. chapitre 9) sur l'ordre social dans le cadre des méta-organisations : l'ordre global (Brunsson, 2004). Dès lors, dans ce travail, nous allons utiliser la pensée de Bourdieu (1978) pour définir le champ comme étant un microcosme ayant une relative autonomie à l'intérieur du macrocosme. En résumé, il faut retenir les caractéristiques suivantes :

- Le champ possède des règles du jeu et des enjeux propres.
- Le champ est un « système » structuré de positions et de luttes entre les différents agents occupant les diverses positions.
- Les luttes ont pour enjeu l'appropriation du champ ou sa réorientation.
- Le champ est composé de dominants et de dominés qui usent des ressources de façon inégale.
- Le champ possède une autonomie relative.

Cette définition du champ peut être, cette fois-ci, reliée à la notion d'organisation-membre (Brunsson, 2004), mais cela sera travaillé au chapitre 9. En revanche, nous verrons au chapitre 3, comment le champ s'inscrit dans les intentionnalités collectives et plus particulièrement dans le cas des réalités sociales abstraites issues de l'activité réelle inhérente aux sociétés prescrites.

## L'HABITUS MOTEUR DES NORMALISATIONS

Bourdieu (1980) a établi une théorie de l'action, autour du concept d'*habitus*<sup>123</sup>. Cette théorie cherche à démontrer que les agents sociaux développent des stratégies qui se basent sur un faible nombre de dispositions acquises par socialisation ou de façon inconsciente, mais qui restent adaptées aux nécessités du monde social. Il faut considérer l'*habitus* comme principe d'action des agents. Il est peut-être important de relever que, de la première introduction du terme par Bourdieu & Passeron (1970) à la théorie du « sens pratique » par Bourdieu (1980), l'auteur a assoupli le déterminisme inhérent à sa conceptualisation. Nous avons vu, ci-dessus, qu'il est préférable, selon Bourdieu, de parler d'agents plutôt que d'acteurs, du fait que l'agent agit parce qu'il est agi. En effet, selon l'auteur, le comportement de l'agent se fait par un système d'*habitus* sans que ce dernier s'en rende compte. Autrement dit, par un système de disposition à agir, percevoir, sentir et penser d'une manière intériorisée par et au cours de l'histoire de ce même individu.

Pour commencer à développer cette notion, reprenons les trois caractéristiques de l'*habitus* évoquées par Bourdieu (1980, p. 88-89) : Durable, Transposable, et fait partie d'un Système. En clair : l'*habitus*, c'est un

<sup>122</sup> Néanmoins, même non appliquées, les règles créent et permettent l'action : il s'agit de règles du jeu qui n'existaient pas avant (cf. Searle, 1998, règles constitutives).

<sup>123</sup> Il ne faut pas confondre *habitus* et *habitude*. L'*habitude* est relative à des actions conscientes, liées à la pratique quotidienne. En d'autres termes, elle relève des routiniers. En revanche, l'*habitus* quant à lui est un concept plus large. Il correspond au style de vie, aux préférences affichées par l'individu de manière consciente issues pourtant d'une socialisation inconsciente. Par ailleurs, ce concept a exercé une grande influence dans les sciences sociales.

« système de dispositions durables et transformables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise extraite des opérations nécessaires pour atteindre, objectivement "régliées" et "régulières" sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles, et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre. » Revenons sur les trois caractéristiques :

- Durables. Même si ses dispositions peuvent se modifier au cours de nos expériences, elles sont fortement enracinées (« structure structurée ») en nous et tendent à résister au changement, marquant ainsi une reproduction. Ainsi, l'habitus produit des actes, des pensées, des émotions, des sentiments et des perceptions de soi<sup>124</sup> structurantes dans un temps long.
- Transposables. Ses dispositions acquises au cours de certaines expériences ont des effets sur d'autres sphères d'expériences ; c'est un premier élément d'unité. Ainsi, l'habitus va agir dans les structures sociales ayant une certaine homologie avec les structures originaires. Ce sont ces dernières qui conduisent à la formation de l'inconscience de l'habitus.
- Système. Ses dispositions tendent à être unifiées entre elles. Il y a donc une forme d'exhaustivité, car l'habitus entraîne avec lui tout : rien n'est laissé hors de sa logique interne.

Ainsi, les habitus sont en quelque sorte les structures sociales non objectivées, mais subjectives. Bourdieu (1984/2002, p. 119-120) donne une définition de cette notion : « l'habitus, système de disposition acquise par l'apprentissage implicite ou explicite qui fonctionne comme un système de schèmes générateurs, est générateur de stratégies qui peuvent être objectivement conformes aux intérêts objectifs de leurs auteurs sans en avoir été expressément conçues à cette fin. » En d'autres termes, l'habitus est un ensemble de manières d'être, de penser et d'agir propre à un chacun individu. Il met dos à dos deux modèles de l'action opposés : (1) le déterminisme qui tend à contraindre nos actions dans un cadre imposé ; (2) la vision de l'individu autonome, libre et rationnel. C'est l'aboutissement d'un apprentissage distinctif propre à son groupe d'appartenance, à sa classe sociale, son capital et la place occupée dans l'espace social. Il est issu de l'absorption non consciente des normes et pratiques transportées par le groupe d'appartenance. Il est acquis et incorporé au point d'en oublier l'existence. Il s'agit d'habitude mentale, devenue inconsciente qui nous autorise à agir « sans y penser ». C'est de ce principe que l'idée du « sens pratique » (Bourdieu, 1980) fait son apparition. Il est important de comprendre que l'habitus est le reflet d'un monde social. Il s'adapte à l'agent, mais permet également aux agents de répondre et d'entreprendre une réflexion « tactique » dans l'immédiateté, sans réfléchir aux événements auxquels ils font face. En d'autres termes, l'habitus se manifeste par le « sens pratique » dans : l'aptitude à agir, à se mouvoir et à s'orienter. Ainsi, ce dernier dépend : (1) premièrement, des positions ou du statut occupés dans la société par l'agent ; (2) deuxièmement, de la logique du champ dans lequel l'agent se trouve ; (3) troisièmement, de la situation dans laquelle l'agent est impliqué. Conséquemment, l'agent est soumis à une double structuration par l'habitus : il structure les actions et les comportements de l'individu, et il structure les positions de l'individu dans l'espace social. Au bout du compte, une des particularités importantes des habitus : ils sont sources motrices de l'action et de la pensée. Sans oublier que le tout se fait sans utiliser la réflexion consciente, car l'agent accumule des dispositions (règles, fonctions, etc.) qui lui permettent de devenir autonome (Descombes,

---

<sup>124</sup> Ainsi, cette vision de durabilité ne va pas à l'encontre de Descombes (2004) qui, nous le rappelons, n'envisage pas le soi comme le support de l'action, car cela impliquerait que l'individu ait la possibilité de se placer face à lui-même et de s'auto-positionner, de s'auto-déterminer. Ce qui revient à dire que l'individu est un être naturellement autonome. En effet, c'est l'habitus (qui provient de l'apprentissage, de l'accumulation, etc.) qui est le support de l'action des individus.

2004) ou d'actionner des automatismes (Bourdieu, 1980). Néanmoins, Bourdieu (1984/2002, p. 135) relève que l'habitus évolue, il ne reste pas le même tout au long d'une vie : « les ajustements qui sont sans cesse imposés par les nécessités de l'adaptation à des situations nouvelles et imprévues peuvent déterminer des transformations durables de l'habitus, mais qui demeurent dans une certaine limite : entre autres raisons parce que l'habitus définit la perception de la situation qui le détermine. » Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué à la fin du premier chapitre, l'habitus change et cela principalement au cours des deux périodes de socialisation : le rôle des socialisations primaires (enfance, adolescence) et secondaires (âge adulte) sont très importantes dans la structuration de l'habitus.

Par le biais de cette acquisition avec d'autres d'un capital social, les individus de même classe peuvent ainsi voir leurs comportements, leurs « styles de vie » et leurs « goûts » se rapprocher jusqu'à former un « habitus de classe » (Bourdieu, 1984/2002, p. 75). Chacune des socialisations vécues va s'incorporer — les expériences seront différentes selon les classes —, ce qui offrira les grilles de lecture de son comportement et donc de la façon de se conduire dans le monde. L'habitus doit être compris comme une matrice des comportements individuels. Par ailleurs, cette matrice permet en même temps de rompre avec un déterminisme « *supra*-individuel » ou « méta-esprit », car elle montre que le déterminisme prend appui sur les individus. En conséquence, l'habitus influence tous les domaines de la vie (loisirs, alimentation, culture, travail, éducation, consommation, etc.). Néanmoins, le « sens pratique » (Bourdieu, 1980) trouve, en apparence, sa place à côté de la théorie de l'acteur rationnel (par exemple Boudon, 2009) : car l'auteur met en avant le principe que l'habitus est à la source de la stratégie par laquelle les agents accomplissent la recherche d'un intérêt. Toutefois, il y a une distinction profonde à faire : selon Bourdieu, les agents ne calculent pas en permanence, ils ne sont pas continuellement à la recherche de la maximalisation de leurs intérêts selon des critères rationnels. Cela permet de nuancer la théorie de l'acteur stratégique de Crozier & Friedberg (1977/1992), et permet de s'accorder avec Gilbert (1992), car en stipulant que l'agent n'agit pas dans la maximalisation, il sous-entend que l'agent agit quelquefois contre ses intérêts, voire au profit de l'intentionnalité collective.

Il est également important de se référer aux théories de Boudon (2009), qui se fondent sur une opposition absolue des explications en relevant qu'elles ne tiennent pas compte des critères de choix propres aux individus. De plus, Boudon souligne que ces critères de choix sont relatifs à des causes externes. En effet, pour lui, un individu accomplit une action non pas en raison de causalités sociologiques inconscientes, mais parce qu'il a une « raison forte » de le faire. En d'autres termes, il ne s'accorde pas sur les explications sociologiques qui font appel à l'habitus. Pour Boudon (2009), ces explications sont des « boîtes noires » qui relèvent d'un caractère redondant dont le prédicat ne dit rien de plus que le sujet : elles n'ont aucune véritable raison explicative qui dénie à l'individu sa capacité de choisir. Or, nous avons vu avec Gilbert (1992) que ce n'est pas exactement le cas : les individus sont bel et bien soumis à une unité supérieure, dès lors qu'ils se sont engagés conditionnellement. En définitive, dire que les analyses de Bourdieu conduisent inévitablement à une forme de nihilisme ou à un sentiment d'impuissance plus ou moins radical revient à faussement interpréter le travail de Bourdieu. Comme le relève Bouveresse (2004, p. 133-141) qui rappelle

que Bourdieu a exactement cherché l'opposé : « une forme d'idéalisme<sup>125</sup> réaliste, appuyé sur la connaissance, plutôt que sur les désirs, les rêves, les grandes idées et les bonnes intentions. » Or, selon nous, l'individu est par principe un agent qui va, foncièrement, au cours de sa vie apprendre, créer son autonomie (Descombes, 2004), se forger un habitus primaire puis secondaire. Ce sont les habitus qui vont définir les intérêts de l'agent, donc ordonner ses comportements, ses agissements. Toutefois, bien que l'habitus soit, selon nous, un phénomène indiscutable de la socialisation de l'individu, nous nous accordons à dire qu'il n'est pas aussi homogène que le prétend Bourdieu (Lahire, 2004). En effet, Bourdieu a établi sa théorie sociologique sur des bases empiriques issues de la société kabyle des années 60 ou des internats des années 50. Ce qui revient à dire que Bourdieu a créé sa théorie à partir de milieux « clos » et marqués par une forme unique de socialisation. Or, la capacité individuelle de penser, d'être réflexif et d'être lucide sur ses propres actes ne peut être remise en cause. Par exemple, la libération de la femme s'est faite malgré les conditionnements sociaux légués par des générations antérieures.

Dès lors, nous ne concevons pas que la théorie des reproductions hiérarchiques des pratiques et du « sens pratique » précède les théories *a priori* opposées de l'individu méthodologique, sans pour autant dire que l'inverse soit juste. En effet, nous pensons que les deux visions sont en réalité complémentaires et se structurent l'une et l'autre. La première donne à l'individu un cadre de référence qui lui permet d'acquérir une autonomie, puis dès qu'il se sentira relativement libre et soutenu socialement<sup>126</sup>, l'individu se permettra à certains moments de s'émanciper, de se « révolter » contre la structure (le cadre de référence social ou organisationnel). Ainsi, dans la logique de la théorie de l'action, développée autour de l'habitus, nous pouvons distinguer trois formes d'agissement de l'individu-membre ou du groupe-membre<sup>127</sup> :

- En tant qu'agent dominé, il accepte de mettre de côté des intérêts et, de fait, ne plus vraiment agir selon ces derniers. En effet, du moment où il s'engage au sein d'une collectivité, il se considère agent de cette dernière et non plus agent singulier : ce qui rejoint la conception des « *pool of wills* », à savoir que ce n'est pas la création d'une volonté générale ou des diverses volontés individuelles qui créent une volonté supérieure, mais bien les agents qui se soumettent à la volonté des acteurs exprimée *via* le « *pool of wills* » (Gilbert, 1992).
- Dans le cas où l'agent serait un dominant, il aura la légitimité d'imposer sa vision, ses représentations (issues de l'habitus) pour se créer une plus grande « liberté » d'agissement, de manœuvre. Il s'accapatera ou créera des zones d'incertitude dans ce but. Il structurera son environnement, selon le principe de l'individu méthodologique (cf. Crozier & Friedberg, 1977/1992). Il aura la légitimité de faire en sorte que les règles constitutives, liées aux fonctions agentives attribuées aux objets (Searle, 1998), se trouvent en adéquation avec ses habitus. Toutefois, il agira selon l'intentionnalité collective, car, dans le cas contraire, il s'expose à la réprimande de l'organisation (Gilbert, 1992).
- Pour finir, dans le cas où l'agent déciderait de devenir un acteur — dans le but de gagner en liberté et de pouvoir influencer son champ respectif en relation à ses habitus — il se doit d'atteindre le plus haut échelon de la hiérarchie sociale. En effet, comme déjà mentionné ci-dessus, l'acteur à la différence de l'agent-dominant a le droit et la légitimité de pouvoir influencer l'intentionnalité collective de son champ en fonction de sa vision et de ses représentations du monde, c'est-à-dire en fonction de ses habitus. Toutefois, en devenant acteur, ou en étant acteur, le risque de confrontation avec d'autres individus augmente. En effet, la rivalité de pouvoir dans la quête de l'autorité nécessitera la capitulation de l'un ou de l'autre. Sans entrer dans le pourquoi de la victoire

---

<sup>125</sup> Fait référence à la recherche de Bourdieu de trouver une forme d'idéalisme qui reste crédible : genre d'idéalisme qui ne se caractérise pas par l'attitude que la philosophie adopte généralement à l'égard du monde, mais par une forme qui permettrait au praticien des sciences sociales de se l'approprier.

<sup>126</sup> Capacité de l'individu à percevoir les mêmes sentiments ou perceptions de la réalité chez certains de ses pairs. Par exemple, lors des tests cliniques, en psychologie sociale, les individus « cobayes » ne peuvent pas percevoir les sentiments autres que celui du cadre de référence (les chercheurs ou la figure responsable) ils n'arrivent que difficilement à se remettre en cause ou remettre en cause leurs comportements, leurs actions ou leurs actes. En revanche, la possibilité de voir leurs pensées soutenues socialement par d'autres leur permet de se révolter contre l'autorité établie (cf. Milgram, 1960-63/1994).

<sup>127</sup> Rappel : un acteur ou agent social peut être un individu comme un groupe social qui agit au sein d'une organisation.

ou de l'échec, il y aura en conséquence un retour de l'un d'eux en agent. En effet, l'un des deux (re)deviendra agent-dominant, et donc redeviendra soumis aux droits et aux obligations de l'organisation. Ce qui peut provoquer un licenciement de la part du « vainqueur » (celui qui est resté acteur), pour justement s'être opposé à l'intentionnalité collective. Ce renvoi pourra se faire *via* le droit à la réprimande de l'organisation que l'acteur (vainqueur) sera en mesure de mobiliser.

En partant de ces rapprochements et de ces mises en évidence, nous allons dans la prochaine section nous intéresser à ce qui se passe quand nous rajoutons la notion de groupe. En effet, nous allons essayer de comprendre le principe de « révolte ». Cela signifie que les dominés et les dominants ne sont pas notre première préoccupation conceptuelle, mais en revanche les acteurs, les agents-dominants (dans une phase de révolte) et les individus invariants seront mis en avant, car ils sont influents ou cherchent à avoir une influence sur les organisations, plus exactement ils cherchent à influencer l'intentionnalité collective de leurs sujets pluriels.

## 2.2 LA « RÉVOLTE » FACE AU SUJET PLURIEL

Les théories du chapitre 1 ne traitent pas le problème de la résistance ou de la « révolte » des individus-membres. Il n'en reste pas moins que ce n'est pas parce que nous faisons partie d'un sujet pluriel soumis à une intentionnalité collective, et *de facto* soumis à l'acte de promesse, que nous n'avons pas le droit d'exprimer directement ou indirectement notre avis. Pour rendre compte de cela, nous allons commencer par mentionner Hirschmann (1972), qui montre que les individus ont à leur disposition trois choix lors d'un mécontentement :

- La réaction silencieuse ou de défection (*exit*). Un individu-membre peut par contradiction avec l'intentionnalité collective, ses valeurs, etc., quitter son emploi, changer d'organisation dans le but de trouver un sujet pluriel dans lequel il arrive à projeter ses valeurs ou à s'identifier à la culture.
- La loyauté vis-à-vis de « l'objet » (*loyalty*). Un employé qui reste par conviction. Il ne reste pas pour ses employeurs ou les objectifs, mais parce qu'il a fait acte de promesse envers une unité supérieure. Unité qui est nécessaire à l'existence d'une collectivité (Gilbert, 1992). Autrement dit, il faut que les individus-membres s'envisagent eux-mêmes comme appartenant à une unité supérieure (organisation, groupe, etc.).
- La protestation ou prise de parole (*voice*). Manifestations de divergences face à l'intentionnalité collective ou face aux chemins choisis pour remplir la promesse relative à l'engagement volontaire, lui-même lié directement à l'intentionnalité collective. Ce qui se rapprocherait *a priori* le plus de la notion « révolte-calme » exprimée dans l'introduction de ce travail.

Bajoit (1988) complète le modèle en montrant qu'il y a également l'*apathie* : absence de dessein, de volonté, d'énergie, d'inertie, d'indolence, qui amènent *in fine* une incapacité à s'émouvoir, à réagir. Selon Clergeau & al. (2006), cela peut favoriser le retrait de l'individu par rapport à une organisation dans laquelle il ne se reconnaît plus. Selon l'auteur, ces réactions peuvent être vues comme des « réponses » à ce qu'il appelle « anomie organisationnelle<sup>128</sup> ». Un exemple d'apathie serait le cas où l'individu reste par pur intérêt personnel ou par des contingences qui sont hors de contrôle du contexte des organisations : l'environnement socio-politique, la crise financière, le problème de chômage, etc. Ainsi, l'individu serait alors, par obligation de contingences, obligé de rester, sans pour autant avoir encore la volonté de « l'engagement conjoint ». En effet, cette situation peut provoquer un déchirement de valeur et provoquer un comportement déviant de l'individu au sein de l'organisation.

---

<sup>128</sup> « Un des collectifs de travail ne parviendrait plus à exister, rappelant la « division du travail anomique durkheimienne » (Besnard, 1987, *cit.* dans Clergeau & al., 2006, p. 7). L'idée que soutient l'auteur est que le choix, volontaire ou non, de l'anomie se fait quand l'on ne sait pas quoi faire, quand on n'est plus capable de penser son avenir, plus capable de savoir quoi faire pour bien faire. C'est une règle sociale en délitescence (perte de la substance) qui fait son apparition.



Les distinctions d'Hirschmann (1972) et Bajoit (1988) permettent ainsi de poser les conditions d'émergence de l'action d'invariance face à l'action collective. En effet, ils permettent de définir une série de choix que les individus sont à même de mettre en action de façon à exprimer leur mécontentement à la collectivité dont ils font partie. Toutefois, Gilbert (1992), mis en perspective de notre explication *supra*, offre un référentiel à ces choix. En effet, elle permet de préciser la notion de « mécontentement » ou de « divergence » organisationnelle : si les individus font ces choix, c'est par divergence avec l'intentionnalité collective de l'organisation ou par divergence avec les acteurs ou les agents-dominants. Notons tout de même qu'une précision à la notion de protestation (*voice*) s'impose. Dans le cas où l'individu serait fidèle à l'intentionnalité collective, mais qu'il diverge sur la façon d'y arriver, il protesterait contre les agents-dominants qui ont pour rôle de spécifier et dicter les buts et les chemins<sup>129</sup>. Pour nous, il ne s'agit en rien de protestation à proprement parler, mais de ce que nous avons appelé, *supra*, « accords » (coordination, négociation, coopération). En dernier lieu, cette nuance de la *voice* permet de rejoindre Searle (1998), qui nous explique que nous sommes continuellement en train de « nous accorder » sur les fonctions agentives, ou plus précisément sur la subjectivité des objets. En effet, ces fonctions ont une influence sur le cheminement choisi par les individus-membres en vue d'atteindre l'objectif commun, mais elles n'ont pas d'influence, à proprement parler, sur l'intentionnalité collective, car cette dernière est source des fonctions agentives. De plus, notons que dans le cas idéologique où l'objectif ne serait plus commun, mais le même, il n'y aurait *a priori* plus de révolte, car il n'y aurait plus de place, ni de besoin d'accord et de discussion à caractère subjectif sur les fonctions. En effet, si chaque individu-membre a le même objectif, donc la même rationalité, il n'y a plus à discuter du chemin à prendre, donc plus besoin de s'accorder.

En conclusion, la défection, la loyauté et l'apathie ne sont pas des phénomènes qui nous intéressent, mais en revanche la protestation rentre bien dans notre sujet de thèse. Selon nous, la protestation est mobilisée par les individus pour infléchir l'intentionnalité collective ou pour exprimer un désaccord avec des buts intermédiaires (le chemin). Par ailleurs, l'intentionnalité collective du sujet pluriel ne conduit pas et ne définit pas un même objectif, mais bien un objectif commun. En fin de compte, l'intentionnalité collective est un caractère propre qui a la conscience d'être toujours tendue vers un objectif partagé commun, mais qui reste soumis à l'interprétation. Ainsi, les individus en protestation se révoltent, mais à quel moment la « révolte » de l'individu est-elle susceptible d'apparaître ? C'est ce que nous allons voir ci-dessous.

### 2.2.1 LA RÉSISTANCE FACE À L'INFLUENCE DU GROUPE : LE GROUPE FACE À L'INVARIANT

Même si l'on se croit une personne libre d'esprit, autonome, capable de vivre en dehors de la société et non influençable, on ne l'est pas ! C'est ce qui ressort fortement de ce que nous avons vu au premier chapitre : le non-auto-positionnement de Descombes (2004) ; les droits et les obligations du sujet pluriel de Gilbert (1992) ; le réalisme social invisible de Searle (1998). On se « plie », donc, à l'intentionnalité collective d'un

---

<sup>129</sup> Le sentiment de justice organisationnelle peut être une protestation relative à la manière d'atteindre un objectif. En effet, la représentation de l'identité, qui permet de porter la culture de l'organisation, est influente sur les comportements. À dire vrai ou à l'évidence, pour que les individus d'une même organisation se perçoivent dans cette dernière, il est nécessaire qu'ils se sentent socialement égaux. Autrement dit, la protestation peut paraître lorsqu'il y a une perception d'inégalité de : (1) justice distributive (ces perceptions ont trait aux décisions et à leurs résultats : c'est la perception de la « distribution des ressources limitées, » telles que le salaire, la promotion, etc.) ; (2) justice procédurale (quand les allocations sont faibles ou quand les décisions sont négatives, ou quand il y a le sentiment que la procédure suivie pour aboutir à ce choix est inégale) ; (3) justice interactionnelle (considérée par certains comme une sous-composante de la justice procédurale, cette dernière pourrait contribuer au sentiment de justice à travers la manière dont les individus sont traités) (cf. Rawls, 1971, mais aussi Folger & Cropanzano, 1998 ; Greenberg & Colquitt, 2005 et Steiner & Rolland, 2006).

sujet pluriel avec plus ou moins de facilité. Ainsi, les concepts évoqués ci-dessus expliquent le pourquoi de l'adhésion des pensées, des opinions et des conduites plus ou moins feintes. Toutefois, il est à noter qu'avant « d'adhérer » ou de se « plier » complètement à l'intentionnalité collective choisie, il y a une phase latente d'acceptation interne *a priori* propre à l'individu. Deux phénomènes différents sont à l'origine de ce processus d'acceptation : la normalisation (Sherif, 1966) et le conformisme (Asch, 1951).

- La normalisation. C'est un terme que nous avons utilisé à plusieurs reprises ; néanmoins, une clarification n'est pas superflue. Ce terme renvoie à des situations que l'on pourrait qualifier d'assez floues, dans la mesure où il n'existe aucune norme à leur propos, mais c'est au travers d'un enchevêtrement successif et d'influences entre les individus que celle-ci va se créer. Nous reviendrons ci-après sur ce phénomène.
- Le conformisme, renvoie à une situation où la norme est déjà présente et est soutenue. Notons toutefois que, selon Asch (1951), pour qu'il y ait conformisme, il faut que la norme soit soutenue par la majorité du groupe. Or, nous l'avons expliqué précédemment, une norme est issue de l'intentionnalité collective qui, elle-même, dénomme l'intention d'un sujet pluriel et non la somme par le partage d'une intention (Gilbert, 1992). En d'autres termes, pour qu'il y ait conformisme, il faut que la norme soit soutenue par le sujet pluriel et non par la majorité des membres.

Autrement dit, ces phénomènes représentent les formes (le comment) d'adhésion de l'individu au groupe et non pas pourquoi l'individu, finalement, doit faire partie d'un groupe où pourquoi ce sont bien les individus qui créent les diverses sociétés. En comprenant les formes d'adhésion, nous serons à même de comprendre comment un individu arrive à s'extirper du poids du sujet pluriel et donc de l'autorité de l'acteur. En conséquence, nous montrerons que c'est bien en refusant les phases de normalisation (création de sens) et de conformisme que les individus sont le plus susceptibles de se révolter. Pour nous aider dans cette démarche, Kelman (1958) nous explique qu'il y a trois raisons<sup>130</sup> qui font qu'un individu se plie aux opinions du groupe par conformisme. Toutefois, ce présupposé ne remet pas en cause ces trois notions, car Kelman utilise le principe de prédominance. En effet, le sujet pluriel ne remet rien en cause, car il y a toujours la prédominance d'une opinion : non plus une prédominance soutenue par des individus singuliers, mais une prédominance tenue par le groupe (pensée de groupe à ne pas confondre avec un esprit de groupe).

- La première raison de l'acceptation de conformité se fait par complaisance : c'est le côté utilitaire du conformisme. Il n'est pas question pour l'individu de remettre en cause ses croyances. Toutefois, l'individu ne souhaite pas se faire remarquer, il a un intérêt à cela. Ainsi, la complaisance lui permet de se tenir à distance des droits et des obligations du groupe (Gilbert, 1992). On y retrouve l'apathie de Bagoit. On y retrouve également le principe évoqué par Gilbert, qui est de dire que les individus se soumettent à l'intentionnalité collective.
- La deuxième conformité se passe par identification : ici, l'individu souhaite préserver le côté positif de la relation avec le groupe d'appartenance. C'est le jeu de la séduction, on se conforme parce que l'on s'identifie au groupe ou parce que l'on souhaite lui plaire. De nouveau, il y a un intérêt de l'individu à agir ainsi. Dans ce cas, c'est l'acceptabilité sociale qui est mise en avant. Ainsi, l'individu évite de subir les droits et les obligations du groupe (Gilbert, 1992), car il est dans le « bien plaire ». On retrouve une forme de loyauté (Hirschmann, 1972).
- La troisième raison de conformité est l'intériorisation : le contenu de l'intentionnalité collective (et non de la majorité) est intériorisé à un point tel que l'individu s'en convainc par la croyance, par ce qu'il a entendu ou ce qu'il a vu. C'est une conformité qui pour l'individu n'en est pas une, car ce dernier n'a pas l'impression de se conformer, mais au contraire d'adhérer naturellement et de son plein gré. Néanmoins, nous avons vu qu'il n'est pas possible d'adhérer seul à une croyance, il faut que l'individu se retrouve dans le support, le rôle, le respect, l'identité, la subjectivité (Martuccelli, 2002), mais aussi l'expérience de vie, l'apprentissage des règles impulsées par les institutions (Descombes, 2004). Dès lors, la croyance de l'autonomie n'est que conséquence de

---

<sup>130</sup> Notons à nouveau que l'auteur présuppose que les comportements s'accordent avec la majorité du groupe. Or, au risque de nous répéter, il n'est pas question de majorité, mais du sujet pluriel. Toutefois, les trois raisons restent pertinentes dans notre thèse, car le sujet pluriel « vit » par lui-même.

l'intériorisation, dans la mesure où l'individu étant tellement convaincu de ce qu'il croit des autres qu'il le prend comme vérité personnelle.

Enfin, le fait que l'intentionnalité collective existe, provoque une telle pression à se conformer à elle qu'elle en crée une pensée de groupe. Néanmoins, la « révolte » à la pression est envisageable. Il est en effet possible d'imaginer des individus qui seraient inflexibles à la conformité ou trop retranchés dans une position (par idéologie ou par simple conviction) qu'il leur est impossible de trouver un terrain d'entente : impossibilité de s'accorder dans une normalisation ou d'accepter la conformité. Nous appellerons simplement ces individus des « invariants ». En effet, il est possible de considérer qu'un individu ose affirmer son point de vue en s'opposant au sujet pluriel, car ce dernier ne perçoit pas « l'instrumentalisation » faite de l'intentionnalité collective de la même façon que ce dernier. Par ailleurs, il a dépassé le stade de « l'accord » (Searle, 1998), car ce n'est plus dans le chemin à prendre qu'il ne se reconnaît plus, mais dans les objectifs. Ainsi, plusieurs sources de l'invariance peuvent être ainsi énumérées :

- L'intentionnalité collective a changé et il ne s'y reconnaît plus.
- L'intentionnalité collective est la même, c'est sa décomposition en objectifs, faits de l'acteur, qui ne lui convient plus : bien qu'il ne se retrouve pas dans les objectifs communs issus de l'intentionnalité collective, il se reconnaît bien dans l'idée qu'il se fait de l'intentionnalité collective pour laquelle il s'est engagé. En d'autres termes, c'est la décomposition prescrite qui ne convient plus à l'invariant.
- L'invariant utilise son sujet pluriel pour se révolter contre un autre ou contre une autorité établie.
- « Erreur de *casting* », il y a eu tromperie du « recruteur » ou mauvaise appréhension de l'intentionnalité collective : le phénomène de l'invariant pourrait également arriver dans le cas où sa perception de l'intentionnalité collective, lors de l'engagement par exemple, n'a pas été correctement faite. On pourrait dire que l'individu en question n'est pas à sa place, il serait dans un nihilisme<sup>131</sup> qui le placerait comme invariant dès le début. Ainsi, dès la prise de conscience de cet état de fait, l'individu a les choix Hirschmann (1972) à disposition. Il peut également attendre que l'ensemble de la structure change, ce qui reviendrait à dire que d'autres individus se retrouveraient alors en nihilisme et pourraient se regrouper, dans la mesure où ils trouveraient un point d'ancrage commun, dans le but de retourner l'intentionnalité collective selon leur perception.

L'invariant se déclare par l'annonce (le faire savoir, communiquer, ou par l'action et ses agissements). en tant que tel au moment où il perçoit au sein du groupe un support, c'est-à-dire le sentiment qu'il peut bénéficier d'un « support social » (Allen, 1975), ou d'un statut de pouvoir accumulé (la force de *leader* acquise auprès de ses pairs) (van Knippenberg & Hogg, 2004). L'individu procédera de façon rationnelle, bien que limitée (Simon, 1945/1983). En effet, il agira seulement s'il pense avoir accumulé suffisamment de pouvoir et avoir une maîtrise suffisante des zones d'incertitude (Crozier & Freidberg, 1977/1992) pour s'opposer au sujet pluriel ou pour utiliser son sujet pluriel dans la révolte.

Si cette « révolte » s'est passée comme pressentie, et que l'individu (invariant) a réussi à détrôner localement « l'instrumentalisation » faite de l'intentionnalité collective, il a agi comme un minoritaire actif (Moscovici, 1996), dans l'attente que le sujet pluriel change, que sa perception des objectifs contamine l'ensemble. Toutefois, l'individu revendicateur doit s'attendre à un retour de l'intentionnalité collective ou du sujet pluriel, retour qui sera conduit par l'acteur détrôné. En effet, l'autre cas de figure est le retour du sujet pluriel, qui arriverait, entre autres, lorsque l'acteur maîtrise mieux certaines zones d'incertitude que l'invariant ou plus de zones d'incertitude que ce dernier. De plus, un troisième cas de figure serait le rejet du groupe (Schachter, 1951) face à la proposition de l'invariant ou une « reconquête » du sujet pluriel

---

<sup>131</sup> Il faut l'entendre ici comme un individu qui nierait toute valeur morale et intellectuelle du groupe dont il fait partie et, donc, refusant l'idéal de ce groupe, refusant l'intentionnalité collective de ce groupe.

(Gilbert, 1992) vis-à-vis de sa légitimité. Dans ce cas, ce dernier se ferait rappeler à l'ordre par les droits et les obligations (Gilbert, 1992), ce qui nous conduirait à nouveau dans le second cas.

Ainsi, dans les deux dernières possibilités, l'individu s'est trompé, il n'avait pas accumulé suffisamment de pouvoir et n'avait pas acquis le « support social » nécessaire à cette « révolte ». Pour finir, la réprimande en cas d'échec se fera sentir par le groupe, selon plusieurs possibilités, qu'il est *quasi* impossible de généraliser. En effet, tout dépendra du degré d'implication des individus responsables pour appliquer la réprimande et des contingences externes qui agissent sur l'environnement en question. Nous pouvons également relever que, dans le cas où l'invariant arrive à imposer en partie sa vision, la suite n'est pas signe de bon présage pour ce dernier. En effet, au moment même où les arguments contradictoires et le bien-fondé du point de vue ont été acceptés de « justesse », à savoir qu'en n'ayant réussi qu'à moitié la « révolte », le groupe se retrouve dans le dilemme récurrent de l'homéostasie<sup>132</sup> (Kourilsky, 1995) : c'est-à-dire le besoin qui tend à la stabilité et au besoin d'évolution. Il se peut, néanmoins, qu'avec le temps, l'individu arrive à faire évoluer l'orientation du sujet pluriel selon sa perception, mais il se peut aussi, au vu du manque d'influence acquise, que le groupe retourne dans une norme précédente. Dans ce cas, la réprimande du groupe ne peut être prédéfinie, tout dépend, là encore, de l'implication des individus responsables pour appliquer la réprimande et des contingences externes qui agissent sur l'environnement en question.

En conclusion, l'influence de l'invariant sur le sujet pluriel est une question de pouvoir. Pouvoir qui se « met en place » par le support social ou par le pouvoir accumulé. En d'autres termes, le pouvoir relève d'une accumulation de symboles reconnus de tous, à l'inverse de l'autorité acquise par le statut, c'est-à-dire par la violence symbolique et la structure hiérarchique de nos représentations. En effet, la capacité que les individus arrivent à influencer les autres va définir notre degré de pouvoir. De plus, le fait de « révolte » enclenche un effet paradoxal : la structure d'organisation vit une contradiction entre le maintien (entendez les micro modifications des reproductions des pratiques dans une vision de changement continu homéostatique) et l'évolution (un changement important qui peut être lourd de conséquences). Cela nous conduit à dire que l'invariant profitera, consciemment ou non, d'une phase de conformisme ou de normalisation pour se révolter. En d'autres termes, il tirera avantage d'une phase de déstabilisation. Ainsi, cela nous amène à réfléchir sur la croyance des individus relative à la prise des décisions, en tant que membre d'un sujet pluriel. En effet, nous avons avancé le fait que, hors du cas de « révolte », les agents doivent « normalement » se conformer aux normes établies ou trouvent « naturellement » un terrain d'entente. Or, cela pose la question de la légitimité du groupe à évoluer en prenant ensemble des décisions. Est-ce que les individus auraient tous un pouvoir d'influence ? Nous l'avons vu, la réponse est négative, mais alors, pourquoi les individus pensent-ils qu'ils ont le droit, le pouvoir et la légitimité démocratique dans le cas d'une organisation ?

## 2.2.2 LES CROYANCES AUTOUR DES DÉCISIONS DE GROUPE : DES ŒILLÈRES SUR LE VRAI POUVOIR

La vie d'une organisation est *a priori* abondamment déterminée par des décisions prises par des groupes, comités de sélection, commission du personnel, etc. Il est alors primordial de comprendre comment la prise

---

<sup>132</sup> Nous aurons l'occasion de revenir *infra*, lors de l'apport de la théorie des systèmes et plus particulièrement lors des théories cybernétiques, sur ce mode de fonctionnement des groupes.

de décision de groupe se fait et de comprendre les mécanismes et les structures qui font que ces décisions nous influencent. Toutefois, nous avons déjà répondu en partie à ces questions : nous avons déjà montré que les décisions de groupe, ou du moins perçues ainsi, pèsent potentiellement plus que les décisions individuelles et que les intérêts personnels. Marchais-Roubelat (2000 a) met en lumière le fait que les décisions prises en groupe relèvent de la nature de la coordination. Elle met en avant deux cas :

1. L'entité est caractérisée par une définition commune des règles de comportement (par exemple, la figure d'un décideur réel ou fictif), ce qui fait alors appel à une décision collective. Or, si l'on complète ce que nous avons vu précédemment, la décision dans ce cas est prise dans un esprit de conformisme.
2. L'autre cas est caractérisé par la non-règle ou par un système de coordination variable dans le temps. On parlera de « coalition », à savoir une alliance circonstancielle de puissances, de partis, de personnes en vue d'une action commune, notamment pour lutter contre un ennemi ou un adversaire commun, mais aussi pour favoriser l'entente entre ouvriers, commerçants, industriels dans des buts économiques ou non. En complément avec ce que nous avons vu ci-dessus, nous nous trouvons dans une décision collective prise par normalisation.

Dans les deux cas, il s'agit de coteries<sup>133</sup>, avec la particularité que le deuxième n'est pas réglementé par un mode de comportement. Ainsi, la décision dans les deux cas est collective, donc, supposée prise par l'ensemble. Ainsi, la croyance populaire aime penser que la décision de groupe est une meilleure décision, car elle dispose de plus de points de vue et d'un plus grand *pool* d'expertises. Dans ce sens, Lewis (1969), en s'appuyant sur le sens commun, considère ce type de décision comme plus prudent et conservateur que les décisions individuelles. Or, l'ontologie sociale montre que ce n'est pas la quantité de personnes (la majorité) qui influence, mais l'intentionnalité collective du sujet pluriel. En effet, nos habitus et le symbolique biaisent notre vision de la réalité sociale. En conséquence, un bon acteur sera capable de « manier la chèvre et le chou » : il arrivera à s'entourer d'agents-dominants qui lui serviront de porte-voix et qui resteront loyaux envers les objectifs qu'il a définis, mais il arrivera aussi à trouver le compromis qui permettra aux dominants de percevoir dans leurs autorités une légitimité dans l'influence de l'intentionnalité et de la décision.

Somme toute, l'acteur cherche à ce que les agents se conforment (Asch, 1951) aux décisions, ou que la décision s'établisse au travers d'un enchevêtrement successif d'influences entre les individus (Sherif, 1966), influences principalement détenues par l'acteur. Toutefois, un acteur intelligent va chercher à rendre la décision plus rationnelle. Il va chercher à ce que l'organisation atteigne un degré de rationalité plus élevé (Simon, 1992, 2004). En conséquence, les décisions de groupe sont amoindries par un nombre conséquent de biais qui limitent cette rationalité. En effet, en utilisant la pensée d'un sujet pluriel l'acteur peut asseoir son autorité et limiter les opinions minoritaires. En rendant conforme les idées les plus évidentes, et celles soutenues par les agents-dominants, l'acteur oriente et consolide l'intentionnalité collective. Néanmoins, il se peut que l'acteur cherche trop le consensus ou du moins cherche trop à satisfaire tout le monde. En agissant ainsi, il risque d'aboutir à un comportement décisionnaire moutonnier et inhibe l'esprit critique, car il refuse le conflit. Tous ces points sont source de l'analyse de Janis (1972), qui étudia attentivement les comptes-rendus des prises de décision de « groupe » qui ont abouti à des catastrophes : l'escalade de la guerre du Viêtnam, l'invasion de la baie des Cochons ou la destruction de la flotte américaine à Pearl Harbor. Ainsi, le psychologue social caractérisa ce conformisme, entre autres, par la limitation de la recherche d'informations et l'évitement du débat qui provoque inévitablement l'autocensure.

---

<sup>133</sup> Groupe restreint et fermé de personnes qui défendent ensemble leurs intérêts.

Pour éviter ce type de problème, tout en favorisant la décision de groupe, il est nécessaire de recourir à la démocratie, à savoir l'instauration de règles qui imposent que la décision puisse être adoptée par la majorité ou l'unanimité (Davis, 1982). Toutefois, ces règles ne sont pas infaillibles, car la domination de la structure et de la violence intra-consciente reste continuellement présente : dès que le groupe se forme, il y a l'acceptation à la soumission, à l'intentionnalité collective (Gilbert, 1992), mais aussi soumission des individus entre eux (Bourdieu & Passeron, 1970 ; Bourdieu, 1980), voire encore domination par la prudence (cf. effets Tocqueville<sup>134</sup>, de Tocqueville, 1836/2010). Dans ce sens, rappelons que l'engagement de la volonté dans un « *pool of wills* » ne signifie pas qu'il y a création d'une volonté générale, ou que les diverses volontés individuelles créent une volonté supérieure qui aurait comme objectif de suivre le bien de tous et non de privilégier celui de certains. Il y a donc bien certains individus (acteurs ou agents-dominants) qui profitent de « l'engagement conjoint » pour imposer leurs choix et leurs décisions par le biais de l'autorité de statut. De plus, comme cela a été relevé *supra*, l'organisation n'est pas une démocratie, elle est, par nature, un espace de règles et de circulation des biens (Boltanski & Thévenot, 1991) où le construit de contingences est conduit par un intérêt établi de façon non démocratique : certains acteurs dominent les choix. Cette suprématie de certains individus peut avoir lieu, car les agents de cette dernière considèrent l'organisation comme supérieure aux conventions (Gilbert, 1992) et leur « habitus de classe » (Bourdieu, 1984/2002, p. 75) impose une violence symbolique. Cela permet *ipso facto* à l'organisation de fonctionner sur un système de représentations de symboles (Bourdieu, 1978, 1980, 2000).

Il se peut également, dans un autre cas, que l'orientation normative ou conformiste fasse défaut. L'acteur n'arrive pas mobiliser les zones d'incertitude, mais ne cherche pas non plus à bien plaire. Ainsi, il en résulte une implication des individus sans réticence dans la discussion, ce qui provoque une déviance extrême de la solution finale. En effet, les décisions de groupe peuvent devenir « extrêmes », c'est ce que Moscovici & Zavalloni (1969) ont découvert en comparant les réponses sur une même question de plusieurs individus ayant réfléchi d'abord individuellement puis en groupe. Les auteurs soulignent une radicalisation de la tendance de départ. La science appelle cette radicalisation une « polarisation » et lui a attribué trois explications :

- La théorie des arguments persuasifs (Burstein & Vinokur, 1977) : en partant du fait que les participants penchent dès le début pour une position commune, ils vont avoir tendance à élaborer des arguments à l'appui de cette dernière. De ce fait, au fur et à mesure de l'avancement de la discussion, les uns et les autres vont découvrir les arguments en faveur de leur position. À la fin, les individus renforcent leur position et deviennent de plus en plus extrémistes dans leur propos.
- La théorie de la comparaison sociale (Sander & Baron, 1977) : cette théorie part du postulat que les individus sont avides de l'approbation sociale. Ici les participants accentuent leur positionnement lorsqu'ils ont l'écho que ce dernier est partagé par les autres. Ainsi, il leur est difficile de revenir sur leurs positions et de modérer leur propos après avoir reçu ladite approbation.
- La théorie de l'autocatégorisation (Turner, 1991) : les participants réagissent en tant que membres du groupe. Ils placent leurs préférences personnelles au second plan. Ils décident de prendre consciemment ou inconsciemment la position qui leur paraît la plus prototypique dudit groupe. Cette position est, selon l'auteur, plus extrême que les positions personnelles, puisque cette position groupale doit se définir en vue de se différencier des autres groupes. On retrouve, ici, « l'assujettissement » à l'intentionnalité collective (Gilbert, 1992), mais aussi la conformité par intériorisation (Kelman, 1958). Dans cette idée se retrouve également celle de Dutton, Dukerich &

---

<sup>134</sup> Situation dans laquelle une opinion majoritaire reste silencieuse parce que les individus pensent qu'un autre point de vue est dominant, et jugent ainsi plus prudent (ou préférable) de ne pas défendre le leur. Dès lors, une opinion minoritaire, perçue à tort comme majoritaire, s'impose comme le point de vue dominant.

Harquail (1994) : le constat que les employés identifiés à leur organisation ont une tendance à internaliser les objectifs de cette dernière et à aligner les comportements sur les attentes de ces derniers (forme du structuralisme bourdieusien).

En définitive, en comprenant la radicalisation et les formes de prise de décision dans l'interaction au sein du groupe, il est plus aisé de comprendre que les résultats puissent aboutir au pire comme au meilleur. Dès lors, les invariants profiteront de ce que l'acteur ne joue pas son rôle (soit en cherchant le compromis fort, soit en n'arrivant pas à maîtriser les zones d'incertitude nécessaires à orienter la décision) pour se révolter. Dans tous les cas, la décision de groupe n'est pas vraiment réelle, elle est instrumentalisée par une partie des individus. En se révoltant, les individus sont susceptibles de prendre le contrôle des décisions plus ou moins aisément et donc de devenir acteurs. Ce que nous devons retenir c'est que ce n'est pas parce que l'individu a le statut et la fonction de « chef » qu'il est acteur.

Pour faire suite à cette mise en lumière de la « décision de groupe », il nous semble crucial de dire que c'est bien un certain nombre d'individus qui influencent les groupes ou plus largement l'organisation (société prescrite). Ces individus isolés ou en association<sup>135</sup> sont *ipso facto* la catégorie sur laquelle nous devons concentrer nos observations, car c'est bien par elle que nous arriverons à rendre compte des liens transversaux entre associations, mais aussi à observer une révolte dans son milieu. Mais qu'en est-il de la révolte dans le temps ? En effet, l'organisation est toujours en évolution et les changements, bien que petits, sont inévitables. Dès lors, comment les individus-membres arrivent entre eux à donner du sens à leur rôle, à leurs actions, à leurs actes, etc.

### 2.2.3 L'ÉVOLUTION DU GROUPE DANS LE SYSTÈME : LA CONSTRUCTION PERPÉTUELLE DU SENS

Comme nous l'avons vu, les agents sont bien les représentants<sup>136</sup>, par les actions, des acteurs. Dans un cas extrême, on pourrait imaginer le directeur ou le CEO comme l'agent de quelqu'un d'autre. Toutefois, les agents qui incarnent les acteurs sont susceptibles de changer durant le temps de l'action (retraite, licenciement, etc.). Les relations qu'a mises en place l'acteur ne sont donc pas immuables. En effet, la maîtrise d'une zone d'incertitude, les liens transversaux établis au cours du temps ne sont jamais constants et incessants. Ils peuvent au cours du temps s'affaiblir. Par exemple, en modifiant la ou les relations, il n'est pas prédit que les nouveaux agents incarneront les mêmes actions et seront les représentants des mêmes actes que leurs prédécesseurs. Ainsi, les organisations sont des systèmes fragiles prompts à basculer dans l'anomie, et qu'un « rien » est susceptible de restabiliser. En effet, la co-construction de sens, entre autres, permet aux individus de se structurer autour d'une rationalité collective. Pour comprendre ce système organisant et les relations inter-individuelles, il y a plusieurs possibilités. Koenig (2006 a) mentionne trois périodes principales dans les sciences de la cognition, donc trois façons d'étudier ce système organisant : le premier événement est la cybernétique (que nous allons aborder ci-dessous) ; le deuxième événement peut être qualifié de représentationniste. En effet, ici, le sens se réfère aux critères d'évaluation de la cognition qui demeure la représentation adéquate d'un monde extérieur prédéterminé ; le troisième serait marqué par le développement du concept d'*enaction*, que nous traiterons également ci-dessous.

---

<sup>135</sup> Rappel : un acteur ou agent peut être considéré comme un groupe.

<sup>136</sup> Autrement dit, un agent étant un individu ou un groupe qui incarne un acteur à un moment donné de l'action.

## LA CYBERNÉTIQUE

Arrêtons-nous tout d'abord sur la cybernétique, car il aurait été concevable, de prime abord, de traiter l'organisation comme un système autorégulé. Autrement dit, en ne s'intéressant pas aux composantes, mais aux interactions, où seul est pris en compte le comportement global. Toutefois, pour confirmer ce que nous avons vu dans l'introduction, le macro trouve sa source dans les micro-dynamiques. Voyons alors comment la cybernétique ne répond pas à nos besoins.

Le nom cybernétique a été choisi par le mathématicien Wiener (1961/2007, 1971/1996) pour pointer la représentation de « ce qui dirige ». Autrement dit, l'auteur a cherché à identifier la logique sous-jacente au mécanisme de communication qui conduira à ce qu'une chose se déroule ou ne se déroule pas. Wiener (1961/2007, 1971/1996) établit de la sorte une science de la régulation, une forme de généralisation théorique des communications dans les systèmes naturels et artificiels. On y explore la dynamique des systèmes et celle des causalités circulaires. La vision cybernétique indique qu'il est important de penser l'organisation en termes de boucle de rétroaction et souligne l'importance des régulations qui évitent que l'organisation ne s'étouffe, ne s'effondre ou n'explose. Il y a donc une idée d'interaction (ou d'inter-relation) « espacée » : l'idée d'une causalité entre les objets non linéaire. Floreck (2009) précise que cette vision théorique des interactions systémiques repose sur trois postulats : (1) tout n'est pas réductible à la somme des parties ; (2) au sein du système, les éléments sont en interdépendance ; (3) le système tend à un équilibre *quasi* stationnaire (homéostasie).

Le principe de base évoqué est celui de la conservation propre du système. En effet, un système doit demeurer dans un état constant et toujours orienté vers un objectif irréalisable, mais optimal. Or, une des particularités des systèmes qui « fonctionnent » est qu'ils sont en déséquilibre, dans la mesure où ils sont en échange continu avec leur environnement. Le dilemme est de trouver la solution pour se maintenir dans un état constant. Autrement dit, le système se caractérise par une « stabilité » au sein même de laquelle existent des perturbations provoquées par les flux *input* et *output*. Les systèmes vivants sont dotés du même mécanisme : l'homéostasie. Ce mécanisme provient d'*homios*, qui signifie le même, et de *stasis* qui signifie l'arrêt, la mise au repos. Ainsi, on désigne par ce terme la capacité d'un système, en dépit des déséquilibres, à se stabiliser dans un état constant dans ses conditions internes, mais également dans sa forme. De façon théorique, un système parfaitement auto-régulé supposerait de pouvoir retrouver son état initial, suite à une perturbation. Néanmoins, comme nous le montre le monde vivant, il n'est pas possible de retrouver un état identique. En effet, tous les êtres vivants créent des boucles de néguentropie provisoire qui évoluent, *in fine*, vers un état légèrement différent (changement continu). Autrement dit, le système s'efforce de se retrouver aussi proche que possible de son état initial, mais il ne le retrouve pas totalement.

En conclusion, le système (organisation) maintient sa forme (structure, organigramme) malgré des échanges perturbateurs avec son environnement, bien que sa stabilité soit toute relative, car elle ne peut exclure une certaine évolution (reproduction des pratiques, changement continu). Dès lors, la stabilité demandée par la cybernétique est en réalité un processus complexe et autonome d'autorégulation, qui implique un renouvellement des éléments et une réorganisation structurelle autonome. Il est ainsi plus aisé de comprendre pourquoi la cybernétique se concentre sur la description des relations maintenues avec



l'environnement. Pour faire cela, il faut identifier les structures communicantes de l'objet étudié (machine, animal, etc.), en focalisant l'attention strictement sur l'effet externe (sans considérer les raisons internes de ces effets, d'où la schématisation en boîte noire). La représentation se fait alors par utilisation de quelques briques élémentaires seulement :

- Les affecteurs (ou capteurs) : cherchent à représenter les modifications perçues de l'environnement.
- Les effecteurs : éléments qui actionnent l'environnement.
- La boîte noire : élément structurel dont le fonctionnement interne est inconnu, mais en revanche ses entrées et de ses sorties sont connues et donc observables.
- Les boucles de rétroactions (ou *feed-back*) : le constat d'une boucle de rétroaction se fait quand la « grandeur » de sortie d'une boîte noire réagit sur la « grandeur » d'entrée, selon un processus de bouclage. Ainsi, dans ce cas, on dépasse la simple relation de « cause à effet », pour se retrouver avec une « causalité non-linéaire », où l'effet rétroagit sur la cause. Dès lors, la causalité sera du même coup plus complexe. Par ailleurs, il existe deux types de *feed-back* : le *feed-back* positif (amplificateur) et le *feed-back* négatif (compensateur).

En fin de compte, le rôle de la cybernétique est de prévoir, selon cette représentation, l'évolution de son comportement dans le temps sans prendre en compte, ou du moins comprendre, l'élément de révolte qui se trouve dans la boîte noire. Dès lors, la cybernétique ne permet pas de répondre à nos besoins. La cybernétique a toutefois permis de faire émerger une recherche scientifique basée sur une analyse rigoureuse des concepts d'organisation et de commande. C'est donc une modélisation de l'échange étudié par le biais de l'étude de l'information et des principes d'interactions. Il s'agit d'une science qui pourrait être appelée « systèmes autorégulés », ayant comme objet d'étude — non pas les composants — les interactions des composants. Dès lors, seul le comportement global est étudié et pris en compte. Le mouvement dont elle est issue fut dès son origine largement interdisciplinaire et s'est exporté : par exemple, une branche de la cybernétique s'est formée sous l'impulsion de Bateson<sup>137</sup> (anthropologue) et a donné naissance, entre autres, à l'École de Palo-Alto<sup>138</sup> (environ 1960-70). Or, comme nous l'avons vu, le fait de ne s'intéresser à l'organisation (société prescrite) que dans son comportement global (en tant que système social) ne nous permet pas de rendre compte de la psychologie interne organisationnelle qui est primordiale à la compréhension de la source des liens transversaux, nécessaire à la démonstration de la régulation entre sociétés prescrites (telle que organisations-membres, filiales, etc.).

### L'ENACTION

L'autre perspective qui nous intéresse dans cette thèse pour expliquer l'organisation perpétuelle : il s'agit de l'*enaction*. Cette perspective a été proposée par un biologiste, philosophe et neurologue nommé Varela (cf. Varela, Thompson & Rosch, 1996). Cet homme défend un paradigme de la cognition incarnée, afin de dépasser la problématique ou, plus exactement, le piège de la représentation. Selon cet auteur, le monde n'est ni objectif (réalité prédonnée à laquelle nous accédons à travers des représentations), ni subjectif (pure création *ex nihilo* d'un monde de représentations). Notons toutefois que dire que la cognition est incarnée, c'est reconnaître et devoir s'accorder avec le fait que chaque espèce a son propre environnement, dans la mesure où chaque espèce a *enacté* un environnement à travers l'évolution. De plus, pour l'auteur, l'évolution est une « dérive naturelle » et non un processus avec un objectif établi et qui doit être finalisé. Pour finir, Varela (cf. Varela, Thompson & Rosch, 1996) entend concrétiser la relation entre l'expérience humaine et la

<sup>137</sup> Il s'est énormément intéressé à la communication, aussi bien humaine qu'animale. Il a travaillé, entre autres, sur les fondements de la connaissance relative aux phénomènes humains.

<sup>138</sup> Ce courant, qui tire son nom du lieu géographique où ont été menées les recherches, est à l'origine de la thérapie familiale et de la thérapie brève.

science. Dans ce dessein, il met en évidence l'énorme héritage issu de la tradition bouddhiste qui a affronté le nihilisme, ce que l'Occident subit depuis, plus ou moins, « la mort de Dieu » de Nietzsche. En effet, ce dernier annonce la perte de tout fondement absolu sans pour autant transformer cette perte en liberté existentielle. Bref, pour Varela (*cf. op.cit.*), en Occident, il est presque gratuit aujourd'hui de critiquer l'objectivisme et ce qui en résulte. Ce qui nous conduit à une autre forme d'absolutisme. Mais comment *l'enactionnisme* pourrait-il nous aider dans cette thèse ? Dans une perspective plus récente basée sur cette approche, Weick (1995 a) a établi un corpus théorique pour le développement des sciences relatives à l'organisation. Ainsi, le terme « *enaction* » doit être compris, dans l'esprit de Weick, comme quelque chose attribuée à la cogénération d'éléments qui permet la création de sens. La perspective de *l'enaction*, pour Weick, est désignée à la fois par un processus et par un produit (c'est-à-dire l'environnement). Le terme est utilisé pour souligner que, lorsque les individus agissent, ils créent des événements et des structures, et les impulsent. Il ajoute que, non seulement l'action précède la cognition, mais qu'elle la focalise : l'individu réagit à des crises qu'il a en partie produites.

La clé pour découvrir ce sens est de faire en sorte de produire quelque chose. En d'autres termes, « *l'enaction* » est la première phase : processus ou action qui génère des effets ou résultats sous une forme brute (un multitude d'éléments bruts sans sens). C'est sur ces derniers que l'individu, ou l'organisation, va devoir leur attribuer du sens par le biais de l'expérience. Ainsi, ces éléments bruts se transformeront en informations qui créeront du sens dans une seconde phase : le *sensemaking* ou co-construction de sens (Weick, 1993, 1995 a). Rojot & Wacheux (2006) soulignent toutefois que nous pouvons dissocier les phases du temps. En effet, les deux phases se font rétrospectivement. Il faut que les événements se passent pour pouvoir les analyser. Le *sensemaking* est réellement la création de sens. Les agents, entre eux, construisent « des événements sensibles et raisonnables » (Rojot & Wacheux, 2006). En effet, les agents structurent l'inconnu en plaçant des *stimulus*<sup>139</sup> (indicateurs placés le long du chemin par l'agent-dominant, mais dont l'accord de sens se construit par l'ensemble des agents concernés) dans un cadre de référence (l'intentionnalité collective orientée par les objectifs établis par l'acteur), en rendant compte rétrospectivement de l'explication de données, de surprises<sup>140</sup>, par interactions réciproques entre recherches d'informations, attributions de sens et d'action et, au niveau organisationnel, par les mécanismes que les membres de l'organisation utilisent pour attribuer du sens aux événements.

Ainsi, Weick invite les managers à être modestes dans leurs attitudes et dans les postures qu'ils choisissent, afin d'éviter l'achoppement de « *l'overmanagement* ». Il leur propose également d'élargir leur conception du management pour faire de l'élaboration collective du sens et lui redonner la place qui lui revient. C'est ce que Koenig (2006 b, p. 11-12) mentionne : « "*l'enactiviste*" tisse avec les fils des traditions systémiques et de l'interactionnisme symbolique, la théorie de l'organisant permet de poser à nouveau frais la question du rapport entre pensée et action organisationnelle. Elle le fait de façon paradoxale. D'un côté, elle présente l'action comme émergeant presque par hasard, en tout cas comme échappant largement à toute volonté de contrôle, de l'autre, elle affirme avec force le caractère socialement construit des réalités organisationnelles. Il en résulte une conception managériale à la fois plus modeste et plus riche. » Notons toutefois qu'élargir

---

<sup>139</sup> Point de vue généralisé qui dirige l'interprétation.

<sup>140</sup> Explications *ex post* des écarts entre attentes conscientes ou non et événements ultérieurs qui interrompent leur déroulement.

l'élaboration de sens ne veut pas dire laisser libre cours. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, les dominants, et principalement les acteurs, se doivent de conduire, d'orienter le sens afin de ne pas tomber dans le « bien plaire » ou dans le « laisser-aller. » De plus, toujours selon Koenig (2006 b), ce sont les processus collectifs de l'élaboration du sens qui ont retenu l'attention de Weick, bien que ces derniers puissent s'envisager d'un point de vue individuel. En effet, le sens peut être perçu par l'observateur, mais ce sont les observateurs qui votent (la majorité en termes de pouvoir, cf. *supra* les agents-dominants et acteurs) et qui « règnent ». La création de sens ultérieure à *l'enaction* est différente de la simple interprétation, elle ne se borne pas à découvrir et à réduire l'équivoque de quelque chose qui est « là », mais participe aussi à la construction de ce qui va être identifié « là » et déterminer « là ». Ainsi, les individus donnent un sens aux choses en voyant un monde sur lequel ils ont déjà imposé ce qu'ils croient (Weick, 1995 a). En d'autres termes, le changement continu prend la forme de l'improvisation réalisée pour faire face à une situation nouvelle : par l'apprentissage, par l'intégration de l'expérience, par des initiatives autonomes relatives à l'accomplissement de la promesse qui vont faire boule de neige. L'attention arrive à générer de la confiance et de l'enthousiasme, de petits succès en petits succès. Du même coup, la résistance aux changements ultérieurs diminue et les agents se retrouvent en confiance dans les nouveaux objectifs découlant de l'évolution de l'intentionnalité collective. Autrement dit, ils se retrouveront dans l'intentionnalité collective du sujet pluriel dont ils font partie.

De ce fait, la révolte, qu'elle soit justifiée ou non, permet de clarifier la vision du réel par le biais du sens. Dans cette veine, vu que les objectifs sont communs, la révolte est le déclencheur du processus d'approbation et de réfutation. La révolte se basera donc sur des normes et des standards partagés, afin de clarifier une directive décisionnelle. L'utilisation de normes et de standards pour se révolter permet aux individus d'arriver plus à co-construire le sens de ce qu'ils perçoivent de la « réalité ». Il y a donc bien une construction du savoir et de la connaissance dans l'organisation. Cette construction permet, entre autres, à l'organisation d'évoluer continuellement sur des bases communes. Mais elle permet surtout, lors de décisions stratégiques, de donner du sens aux actions et aux perceptions futures (l'inconnu non maîtrisable : les effets des actes).

C'est ce que nous allons voir maintenant, par la mise en avant de ce que nous devons garder du *sensemaking* pour établir notre pré-modèle théorique.

### *SENSEMAKING*

Selon Koenig (2006 b), Weick a bouleversé la manière de percevoir les organisations. Pour justifier son avis Koenig met en avant trois caractéristiques de la pensée weickienne :

- La première caractéristique relevée par Koenig est la façon dont Weick a insisté sur l'organisant plutôt que sur l'organisé. Il a mis en avant l'élaboration du sens plutôt que l'efficacité productive.
- La deuxième caractéristique est la remise en cause de la vision traditionnelle de l'analyse systématique et la tradition de l'interactionnisme symbolique, que l'on en fait.
- La troisième et dernière caractéristique est la « manière équivoque ». En effet, selon Koenig, l'équivoque est la matière première du *sensemaking*. Weick recourt continuellement à des matériaux ouverts, tels que des poèmes, des récits, etc. Ainsi, il met en avant la multitude d'interprétations possibles. En agissant ainsi, Weick offre une dimension cognitive et essentielle de l'organisation : « l'organisation est un corps de pensée établi par des penseurs pensants » (Weick, 1979, p. 42).

Après avoir mis en avant les « bases » de la pensée de Weick, il est alors plus facile de comprendre le *sensemaking*. Cette notion qui exprime la capacité ou la tentative de donner un sens à une situation ambiguë, comme par exemple, la transition de pouvoir entre des individus, ou encore l'interprétation faite entre les agents pour faire face aux perturbations qui agissent sur le système homéostatique. Plus exactement, bien que l'efficacité soit relative à la rationalité des individus (Simon, 1945/1983), le *sensemaking* est le processus de création de conscience et de compréhension, afin de prendre des décisions dans des situations à haute complexité ou d'incertitude. Klein & al. (2006) soulignent que c'est avant tout un effort motivé, dans un changement continu, afin de comprendre les connexions, entre et parmi les individus, entre les lieux et les événements, dans le but d'anticiper les trajectoires relatives à ces connexions, mais également permettre d'agir efficacement. Ainsi, le *sensemaking* est un processus organisant, aux stylées improvisées, au sens rétrospectif qui vise l'ordre tout en changeant de manière continue. Il n'est donc pas correct de penser la société comme un ensemble figé. En effet, cette dernière se caractérise par la fluidité (Koenig, 2006 b). Comme nous l'avons déjà évoqué, les évolutions sont continues et graduelles, médiatisées par l'activité des acteurs (qui peuvent inclure des décisions) ; le changement opère sans transformation brutale sur la structure objective de la société. En conséquence, le passage, la transmission de flambeau entre acteurs, entre agents, serait sans conséquence brutale sur la structure sociale, mais en revanche pourrait se faire dans des échanges qui eux le seraient.

Le *sensemaking* agit selon deux perspectives : individuelle et organisationnelle. Chez les individus, le *sensemaking* est une activité largement cognitive de construction. C'est un modèle mental hypothétique d'une situation actuelle prise en perspective au cours du temps. Pour chaque action (découlant d'une décision ou d'un effet d'acte), il y a une analyse des menaces et des opportunités qui sont susceptibles de sortir de cette évolution. Autrement dit, quelles actions potentielles peuvent être prises, apportées ? Quels sont les résultats prévus ou possibles à mettre en avant, sans oublier la valeur des choix de l'action future relative à l'observateur du cas ? Dans les organisations, en revanche, le *sensemaking* est un processus collaboratif de création de sens partagé, de sensibilités exprimées, perçues ou ressenties et de compréhensions dans les perspectives et les divers intérêts propres aux divers individus. La décision stratégique (cf. définition chapitre 5) n'échapperait pas à ce phénomène et serait soumise à la co-construction de sens. Ainsi se crée la résistance qui peut aller jusqu'à la révolte. En effet, c'est par un enchevêtrement d'allers-retours entre le sens donné à la réalité et les actions entreprises (approbation ou réfutation) que la révolte prendra sa forme. Dans ce sens, le sens permet de créer l'idée de révolte, mais la révolte ne se construit que parallèlement à la co-construction de sens. Il y a donc passage entre les pensées et les représentations d'un individu à une pensée collective et inversement. Le passage d'une représentation individuelle à une perspective collective de la situation passe par un processus de conscience chez les individus. Il y a échange des sensibilités et des interprétations de la situation partagée. Cela peut être compris comme une activité socio-cognitive dans la mesure où les activités cognitives de l'individu sont directement influencées par la nature sociale de l'échange et *vice versa*. En effet, on peut dire que, pour Weick (1983), il s'agit d'un flux ininterrompu d'interactions ou autrement dit, comme un ensemble continu d'interactions individuelles : « les macro-concepts [...] sont les produits des plus petits processus de communication visibles à des niveaux d'analyse plus restreints. Les macro-structures et les macro-processus

peuvent engendrer des micro-événements dont le sens est saisissable *a posteriori* » (Weick, 1983, p. 19-20). Ainsi, Weick ne raisonne en termes macro, que rapporté aux micro-dynamiques : « biques » de *l'organizing*. Ainsi, le micro ne se déroule pas dans un vide social ; mais bien enchâssé dans un cadre plus vaste qui fournit un sens.

Notons encore que la co-construction de sens dans les organisations est constituée de cycles de comportements inter-reliés, régis par des « règles d'assemblage » qui sont autant de procédures, d'instructions et de guides que les individus-membres (Giordano, 2006). Ainsi, comme le note Giroux (1997, p. 325), pour Weick, les organisations ne sont en fait que des « individus en interaction qui tentent ensemble, au moyen d'un processus "organisant", de réduire l'équivoque présente dans leur relation à l'environnement [...]. Le processus "organisant" est un processus de création de signification, d'élaboration de la connaissance se réalisant par et dans la communication. » Par le biais d'interactions interindividuelles, il y a la création de nouveaux événements qui n'existaient pas jusqu'alors. Ces événements « extrêmes, surprenants, en rupture ou en décalage avec les habitudes ou les attentes des individus sont plus susceptibles d'attirer leur attention, de signaler que leur environnement est en train de changer, et que leurs cadres de compréhension habituels ne suffisent pas ou ne peuvent s'appliquer automatiquement » (Vidaillet, 2003, p. 117). Ainsi, Weick analyse davantage ce qui fait défaut aux collectifs d'action : tel que comprendre comment la part de coordination apporte une connaissance sur la coordination ou encore nous apprend la perte de sens sur la construction de sens (*cf.* le cas des pompiers de *Mann Gulch*). Toutefois, cette approche par la construction de sens n'est pas sans critique. En posant une nouvelle façon de penser l'organisation, Weick se retrouve placé au cœur d'un débat qui oppose les tenants d'une approche positiviste, déterministe et nomothétique (*cf.* Donaldson, 1992 ; Pfeffer, 1993), à ceux qui défendent une approche interprétativiste et qui s'insurgent contre les visées normalisatrices des tenants d'une orthodoxie intransigeante (*cf.* Van Maanen, 1995).

Vient aussi la question ontologique de Weick. Par exemple, Burrelle & Morgan (1979, p. 266) reprochent aux théories influencées par les idées de l'herméneutique, de la phénoménologie ou de l'interactionnisme symbolique de ne pas pouvoir expliquer clairement la position ontologique. En effet, il est reproché une inconséquence ontologique. Burrelle & Morgan (1979) dénoncent également une légèreté qui consiste à revendiquer une « d'une posture strictement subjectiviste » qui refuserait de concevoir l'existence des structures sociales et de la réalité sociale concrète sous quelque forme que ce soit, dans le but de réintroduire subrepticement une ontologie plus réaliste, lorsqu'il s'agit d'opérationnaliser ces idées dans un contexte empirique. Weick (1995 a, p. 34-37) répond par la revendication d'osciller entre deux pôles en tensions : « le monde *enacted* est tangible parce que qu'il comprend des artefacts que les acteurs ont créés et auxquels ils ont attribué des significations. C'est aussi, un univers subjectif, structuré par des schémas et des catégories constitutifs des stratégies dont procèdent les artefacts en question. » En ce qui nous concerne, nous nous permettons d'utiliser le *sensemaking* et les travaux de Weick, car nous les emploierons dans une structure ontologique expliquée au premier chapitre. Dès lors, recourir aux notions weickiennes se fera toujours, dans ce travail, selon la base ontologique exprimée *supra*.

Pour illustrer les propos et la perspective du *sensemaking*, nous proposons de revenir rapidement sur les conséquences du cas *OILCO* de Weick (2000), dont l'analyse a été inspirée de Giroux (2006). Weick montre

que les interactions qui suivirent la crise financière (élément déclencheur) ont permis l'échange d'informations. Ce partage a permis une compréhension commune de la situation par l'ensemble des participants. L'interdépendance est donc primordiale à la réussite. Weick constate que, pour arriver à un tel niveau de réussite, il faut un minimum d'éléments :

- Une animation du collectif et généralisation de l'expérimentation.
- Une direction définie de la quête commune.
- Une mise en commun des connaissances par une attention fine au niveau local.
- La facilitation de l'élaboration d'une représentation commune de la situation grâce à des interactions où la confiance, la fiabilité, le respect de soi et des autres doivent également être présents.

Autrement dit, ces éléments se doivent d'avoir une interaction entre eux si l'on veut avoir de la réussite dans le *sensemaking* ; ce qui renforce du même coup l'holisme de la vision. Il n'y a donc pas seulement construction commune du changement émergent, mais également de l'ordre et de la stabilité. Les membres de l'organisation donnent forme à cette dernière. Il y a eu cognition distribuée ou accord partagé (apprentissage). Dès lors, l'apprentissage est une forme de création de sens.

En résumé, le paradoxe weickien du changement décrit un changement qui émerge continuellement, généré par les interactions de tous les membres de l'organisation (holisme), qui se distingue du modèle classique du changement planifié au sommet. Cette analyse rejoint l'idée de cette thèse, selon laquelle la décision stratégique imposée est remise en cause par les liens inter- et intra-organisationnels. Cependant, un point se rajoute à notre vision de base, mais complète la théorie relative à la prise de décision de groupe. En effet, le dirigeant ou le centre de décision participe également à l'émergence de la remise en cause. Comme nous l'avons vu *supra*, la résistance, voire la révolte, est inévitable si l'organisation souhaite évoluer. Ainsi, en donnant une impulsion (décision), le centre de décision peut participer à la révolte, car il en est le déclencheur dans une première phase. Puis, dans une seconde phase, en tant que participant (acteur ou membre) dans le changement, il fait partie de la révolte d'une manière ou d'une autre. Autrement dit, le déclencheur ne peut pas être extrait du processus de « révolte », car il y a la récupération, l'orientation et l'appui de sa part, tout en gardant un œil sur les éléments vitaux aux changements et tout en veillant à ne pas se faire « détourner ».

Mais quelle est la place du symbole et de la domination de la structure (Bourdieu & Passeron, 1970) dans l'action collective et plus précisément dans la création de sens ?

#### LA CO-CONSTRUCTION DE SENS PASSE PAR L'INTERPRÉTATION DES SYMBOLES ET DE L'ENVIRONNEMENT

Au cours du temps, les structures viennent à représenter les organisations. En effet, comme nous l'avons montré avec Searle (1998) ou Bourdieu & Passeron (1970), le *background* et respectivement la domination structurale influencent, mais également aident, les individus-membres d'une organisation à construire ce qu'elles pensent, ressentent et éprouvent de cette dernière. Le symbole est donc au centre de la co-construction de sens de Weick (1993, 1995 a) et donc des jeux de pouvoir. En effet, il serait trop réducteur de vouloir comprendre une organisation uniquement par les comportements des individus. Les exemples de la représentation du pouvoir par le symbole ne manquent pas, il n'y a qu'à regarder les « façades extérieures » des entreprises ou des gouvernements : le gigantisme des bâtiments. Cette extériorisation constitue, selon

Bourdieu (1981), les histoires objectivées. Elle configure des systèmes de classifications, des hiérarchies et des oppositions qui dépassent temporellement la durée de vie d'un individu, car elle se porte à travers le temps dans la « pierre ».

Dans le même ordre d'idées, nous avons les albums-photos qui sont des biographies idéalisées selon Cheval (cf. Stevan, 2011) : « Les albums montrent toujours la même chose : [...] des petits marqueurs d'histoire. [...] l'album permet de mettre en scène la réussite [...]. Il offre la possibilité de s'inventer une biographie totalement fictionnelle ; l'album rejette les moments malheureux pour se consacrer à l'idée du bonheur [...] ». Ainsi, nous retrouvons les propos de Simon (1974/2004, p. 27) : « le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui est beaucoup plus artificiel, fait par l'homme, que naturel. Presque tous les éléments de notre environnement montrent l'artifice humain. » Ainsi, l'environnement est une sorte de moule. Or, si les individus veulent réaliser un objectif, ils se doivent, en plus, d'en exprimer la volonté collective, d'exprimer les caractéristiques symboliques que devra porter l'artefact, mais également de prendre en compte l'environnement dans lequel cet artefact est mis en œuvre. De plus, les prises en compte des règles de la nature (sciences naturelles) sont nécessairement perçues et traitées par les individus dans l'action dédiée à la caractérisation de l'environnement. Toutefois, comme le note Simon (1974/2004), bien qu'il y ait des lois universelles comme la gravité, auxquelles les individus et les artefacts doivent « obéissance », les artefacts s'adaptent aux objectifs et aux intentions de l'individu. Par exemple, le champ de blé qui est biologique ne régit pas des lois naturelles, mais est utilisé à des fins d'artefacts. Nous retrouvons ainsi la conception searlienne autour des faits bruts, mais aussi des faits institutionnels. Notons, néanmoins, que les artefacts ne sont pas immuables, ils changent avec les objectifs de l'individu et réciproquement aussi. Cela signifie que le processus de construction n'est constitué qu'en apparence d'activités individuelles coordonnées. En effet, les activités de chacun des individus-membres engagés ne sont pas singulières : leur appartenance au processus et leur nature sociale s'inscrivent dans leur contenu, dans leurs caractéristiques, dans leur instrumentation et dans leur développement. De plus, Lorino (2006) explique que ces activités ne sont pas automatiquement conscientes. En effet, la conduite individuelle de l'activité par chaque membre répond indéniablement aux activités des autres. Il y a sans cesse un « jeu » d'anticipation de réponses ou de non-réponse, de synchronisation des activités ou des non-activités. On y retrouve le *sensemaking* (Weick, 1993, 1995 a), comme processus organisant qui agit rétrospectivement et qui vise à fournir du sens tout en changeant le système de manière continue.

En conséquence, l'activité collective conjointe concrétisée par le processus de construction se présente ainsi comme un échange discursif dialogique (Todorov & Bakhtine, 1981) : une « conversation en actes », dans laquelle le rôle des énoncés discursifs<sup>141</sup> est tenu par des activités concrètes. Ainsi, l'activité ou la non-activité permet à chaque individu de donner du sens au contexte auquel il n'a pas accès directement. Il y a la construction de sens *via* les interactions avec les autres, ce qui permet à l'individu de pouvoir agir. Cela nous conduit à nous poser la question de la qualité du « système interne ». En effet, ce dernier serait une organisation de phénomènes dans un environnement donné dans le but d'atteindre un objectif. De plus, ce système interne serait obligé de prendre en compte l'environnement externe pour remplir les objectifs. Ainsi, dans le cas d'une organisation-membre, cette dernière devra se saisir des autres organisations-

---

<sup>141</sup> Discursif : « qui tire une proposition d'une autre par un raisonnement ou une suite de raisonnements » (Académie française, 9<sup>e</sup> édition).

membres pour remplir ses objectifs (dans un contexte où nous évoluons dans une même société prescrite composée de plusieurs organisations ou groupes). Si le système interne est cohérent et bien conçu, il s'adaptera à l'environnement externe, de telle façon que son comportement sera, en grande partie, déterminé par le comportement de ce dernier. De plus, le comportement et la co-construction de sens de l'organisation-membre prennent forme à partir de l'interaction et de la perception que les individus-membres ont avec leur l'environnement. Par exemple, en économie : l'environnement externe est défini par le comportement des autres individus, des autres entreprises, des autres marchés ou des autres économies. L'environnement interne est défini par les objectifs (intentionnalité collective) issus des individus dominants et par les capacités des autres individus à adapter leurs comportements de façon rationnelle entre eux, avec les autres entreprises, avec les autres marchés et les autres économies.

## 2.3 EN RÉSUMÉ, LA « RÉVOLTE » EST UNE NÉCESSITÉ AUX DÉVELOPPEMENTS ORGANISATIONNELS

Nous avons vu que les individus se décomposent en trois grandes catégories : les acteurs, les agents-dominants et les agents-dominés. Cette décomposition des individus permet de rapprocher les visions structuralistes bourdieusiennes (violence symbolique) avec la vision de l'individu méthodologique crozerienne. En définitive, nous soutenons qu'il y a bien une domination structurale et des violences intra-conscientes (Bourdieu & Passeron, 1970) qui structurent les représentations hiérarchiques des individus. Néanmoins, nous soutenons également que l'individu, dans les phases de normalisation ou de conformisme qui se déroulent et apparaissent continuellement, peut se révolter contre l'autorité établie et légitimée par l'intentionnalité collective du sujet pluriel, ou contre son propre sujet pluriel. Ainsi, certains agents sont caractérisés par ce que nous avons appelé « invariants ». Dans ce sens, nous avons également réussi à centrer notre recherche sur l'une des quatre mesures d'action qu'un individu a à sa disposition pour exprimer sa révolte, son mécontentement (Hirschmann, 1972) : la protestation. En effet, c'est quand l'individu proteste qu'il est capable d'enclencher la discussion sur la subjectivité des objets et donc d'obliger les autres individus à s'accorder (Searle, 1998). Cet accord sur les désaccords est possible, car les objectifs assignés ne sont pas perçus par les individus comme les mêmes, mais comme communs. Ainsi, l'intentionnalité collective est soumise à l'interprétation des individus qui se déroule partout et en tout temps dans l'organisation. Cette interprétation doit déboucher sur une conception commune perçue par les membres. Cette conception se passe au travers de *l'enaction* et de la co-construction de sens ou *sensemaking* (Weick, 1993, 1995 a).

Nous avons également montré que les décisions de groupe ne sont en réalité pas prises par la majorité des individus-membres de ce groupe, mais par une partie qui serait représentée par la figure de l'acteur. En effet, trois cas principaux apparaissent : (1) les acteurs profitent de leur statut et de la fonction relative à la violence symbolique ; (2) les acteurs profitent du manque de maîtrise des zones d'incertitude des individus possédant le statut et la fonction pour prendre le dessus et imposer une décision ; (3) les acteurs arrivent à influencer les prises de décision de groupe lorsque les individus possédant le statut sont dans une idéologie du « bien plaire ». Néanmoins, peu importe quel est le cas de figure choisi, la décision « de groupe » passera par la co-construction de sens. En effet, en co-construisant le sens sur les effets d'actes et les actes de la



décision, les individus auront l'impression d'avoir participé à la prise de décision. En conséquence, pour légitimer une décision, cela doit passer par la construction de sens. Ainsi, la vie quotidienne structurelle, le jeu des relations entre les individus, ou tout simplement toutes les situations où la simple présence au monde définit les conditions de l'existence comme un espace et un temps de pensée, s'arrangent dans le *sensemaking* (Weick, 1993, 1995 a).

Les décisions stratégiques n'échappent pas à cette révolte, bien au contraire, elles y sont soumises plus fortement, d'où l'intérêt de les utiliser dans l'observation empirique de « l'intrigue » (Journé, 2005), ou comment déclencher du phénomène social, qui nous sert de problématique. En effet, dans un cas normal, les décisions, dans un sens *lato sensu*, participent à l'évolution de l'organisation. Autrement dit, l'homéostasie organisationnelle n'est que relative, car tout groupe, toute organisation change continuellement dans un esprit de reproduction des pratiques. En revanche, la décision stratégique impose des critères tels que : « le long terme », « la révolution culturelle », « la capacité de domination », « l'irréversibilité », etc. (*cf. infra* chapitre 5). En ces termes, la co-construction de sens est obligatoire et fortement présente, car elle va permettre aux individus de se projeter dans le futur (bien que ce dernier soit non maîtrisable), mais permet aussi de retrouver une homéostasie, dans un phénomène de normalisation. Elle permet également de retrouver ses marques dans l'intentionnalité collective qui, à la suite de la décision stratégique, va obligatoirement évoluer. Notons toutefois que c'est dans le « bricolage », c'est-à-dire faire des choses avec les ressources disponibles, que le contexte de l'apprentissage organisationnel se déroulera. Il ne faut pas rejeter la capacité de l'organisation, en tant que forme structurée d'une intentionnalité collective, à savoir ce dont elle a besoin pour survivre. Ce qui en passant remet en cause sérieusement, selon Weick (1993), la notion d'accumulation<sup>142</sup> proposée généralement dans la littérature de l'apprentissage organisationnel.

En conclusion, la révolte devient donc nécessaire à tout développement organisationnel quand tous les autres moyens pour co-construire du sens ont disparu. En d'autres termes, le changement qui suit une décision stratégique prend la forme de l'improvisation réalisée pour faire face à une situation nouvelle : l'apprentissage, par intégration de l'expérience. En effet, l'expérience est basée sur les acquis relatifs au *background*, mais aussi sur les anciens standards et les anciennes normes (notions sur lesquelles nous reviendrons plus bas). C'est seulement en retrouvant une « homéostasie » que l'organisation arrivera à retrouver la confiance et l'enthousiasme. Du même coup, les révoltes dans un but d'interprétation de l'intentionnalité collective diminueront et les agents retrouveront la confiance dans les nouveaux objectifs imposés par l'acteur. Autrement dit, les agents se retrouveront dans l'intentionnalité collective du sujet pluriel dont ils font partie et arriveront entre eux à donner du sens à leur rôle, à leurs actions, à leurs actes, etc. Notons, pour finir, que le rôle de l'acteur ne se limite pas seulement à imposer une décision, mais qu'il participe à l'émergence de la révolte. Comme le relevait déjà Simon (1974/2004), le décideur économique est muni d'une rationalité consciente et évolue dans des processus non planifiés, mais dont il a la possibilité de les rendre adaptatifs. Ainsi, l'acteur fait partie du « Nous » (Gilbert, 1992) de la résistance à la révolte au même titre que l'invariant, car le contenu de la révolte s'inscrit dans l'appartenance du « Nous ».

---

<sup>142</sup> Si l'on donne du sens, l'individu favorise une capacité à développer des compétences pour faire face aux besoins potentiels des futures situations. Ainsi, l'expérience en prenant du sens devient apprenante, pour autant qu'elle soit organisée et structurée, interrogée et formalisée. Dès lors, l'expérience s'acquiert non par accumulation, mais par intégration. En d'autres termes, ce n'est pas l'accumulation de données qui forme l'expérience, mais la façon dont ces données sont organisées et structurées, interrogées et formalisées.

## Chapitre 3

# LE SYSTÈME, SON INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE ET SES SOUS-INTENTIONNALITÉS : STRUCTURE HÉTÉROGÈNE BASE DU PRÉ-MODÈLE

« Cette nécessité pour la conscience d'exister comme conscience d'autre chose que soi,  
Husserl la nomme "intentionnalité". »

Jean-Paul Sartre, *Situations I*, 1947, p. 33

Après tout ce que nous avons vu, il est temps de construire le cadre conceptuel afin d'établir notre pré-modèle théorique. Nous montrerons alors qu'il existe, en parallèle à la décomposition humaine de l'organisation (organigramme), une autre décomposition qui s'avère plus évolutive et moins stable, mais plus proche de la réalité structurelle de l'organisation (du travail réel) : une réalité sociale abstraite issue de l'activité réelle prenant ancrage dans la société prescrite. Nous nous efforcerons de montrer également que, bien que ce système soit mouvant et évolutif, il est soumis à des règles générales (il a une quiddité : ce qui fait que cette réalité sociale abstraite est ce qu'elle est — souhaite relever le caractère d'origine et d'essence). En mettant en avant ces contraintes, nous serons plus à même de comprendre comment fonctionnent les relations fondamentales qui animent les comportements organisationnels. Autrement dit, nous pourrions participer à l'explication relative aux relations et comportements individuels humains qui animent le fonctionnement. Pour finir, nous montrerons que l'organisation réelle est « invisible » (abstraite). Basée sur une décomposition organisationnelle fondamentale de la réalité (organisation prescrite), cette dernière n'étant pas suffisamment évolutive oblige les individus-membres à construire du sens et à s'organiser continuellement dans des structures parallèles aux processus de structuration imposés par eux-mêmes (le prescrit). Ainsi, cette organisation réelle passe nécessairement par la résistance allant jusqu'à la « révolte », car cela permet aux individus-membres de contribuer à faire évoluer la structure prescrite selon leurs représentations de l'intentionnalité collective. Ce qui, en même temps, explique le problème du volontarisme managérial : une utopie de pensée, un idéal irréel ou du moins inatteignable.

Nous allons, pour réaliser ce projet, commencer par reprendre le point crucial de l'individu et le système. À la suite de quoi, nous reviendrons rapidement, à l'aide d'un tableau récapitulatif, sur les notions d'acteurs, d'invariants, de dominants et de dominés, dans le but de rafraîchir ce que nous avons dit sur ces types d'individus. Puis, nous retournerons également à l'intentionnalité collective, dans le but de la repositionner en fonction des individus et du niveau de perception. Par ailleurs, nous développerons la notion d'Entité X pour montrer qu'au sein d'une intentionnalité collective supérieure les groupes prescrits, *a priori* séparés,

peuvent partager une même intentionnalité collective supérieure tout en n'étant pas d'accord sur d'autres aspects, ce qui nous permettra de finir avec le pré-modèle relatif à la « physiologie » de l'organisation en révolte (un modèle micro/macro). En conclusion, nous présenterons un pré-modèle théorique de base qui fera apparaître les Entités X et les liens transversaux aux niveaux micro et macro. De là, nous pourrons, dans les prochains chapitres, confirmer ce pré-modèle, afin de pouvoir plus facilement le transposer au niveau méta.

### 3.1 LES SYSTÈMES ET LES INDIVIDUS : LES MEILLEURS ENNEMIS

Les individus dans une organisation, ou dans une société, se voient sans arrêt assignés à des fonctions : le directeur, le responsable des achats, le gestionnaire en intendance, le réparateur informatique, etc. Toutefois, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, Searle (1998) rend compte que les humains, en tant qu'humains, ne se sont attribués aucune fonction, parce que, pour pouvoir le faire, il faut concevoir une unité supérieure. En conséquence, un objet ne reçoit une fonction qu'au sein d'un système donné. Ce qui laisse entendre que les systèmes ont bien une influence sur les objets naturels, car en attribuant une fonction, le système assigne un rôle : nous réduisons l'objet naturel à une causalité dont il est l'agent. Dès lors, en attribuant des fonctions institutionnelles à des objets naturels, ou le fait de créer des objets sociaux dans le but de satisfaire une fin sous-entend que nous concevons la réalité sociale comme un système.

Bien que les individus soient soumis à un système, ils sont libres d'agir dans les libertés accordées par la représentation des hiérarchies sociales (violence symbolique, habitus, etc.) et des zones d'incertitude maîtrisées ou du moins perçues comme telles (la perception de la maîtrise est relative, entre autres, à la perception du « support social » d'Allen, 1975). Néanmoins, vu que les individus conçoivent une unité supérieure, cette liberté s'inscrit dans quelque chose de plus grand : le rapport entre l'individu et le système dont il fait partie. En d'autres termes, en fonction du rapport qu'entretient l'individu face au système, il se permettra des agissements (actes et paroles) plus ou moins importants à l'encontre du système : s'il ne se reconnaît pas dans l'intentionnalité collective qui est la sienne (par exemple, par le type d'expression : « je ne me suis pas engagé pour cela ! »), il aura plusieurs moyens d'exprimer son mécontentement (*voice*, *loyalty*, *exit* et *apathie*). Cependant, comme nous en avons parlé précédemment, ce qui nous intéresse est la *voice*, ou la protestation en français. En effet, c'est cette dernière qui permet de « faire valoir<sup>143</sup> » la révolte : le retour, le demi-tour, la volte-face contre l'intentionnalité collective sous laquelle l'individu s'était engagé volontairement.

Ainsi, la théorie de l'activité de Leontiev (1981) ou d'Engeström (1987), stipule que les actions sont orientées vers des objectifs conscients, où l'objectif est structuré par une représentation mentale du résultat à obtenir. Cette théorie ne va pas à l'encontre de celle de l'action de Bourdieu (1980). En effet, elles se complètent : on pourrait concevoir que l'habitus permet le développement de stratégies fondées sur un petit nombre de dispositions acquises par socialisation qui, bien qu'inconscientes, sont adaptées aux nécessités du monde social. Mais, bien que l'habitus (cf. les structures sociales développées<sup>144</sup>) soit non

---

<sup>143</sup> Il y a plusieurs manières de se révolter. Toutefois, il faut un annonceur explicite et direct, afin d'être sûr que l'autre saisisse la révolte. Ainsi, dès que la révolte est formellement annoncée, rien n'empêche de se révolter par le silence ou par la voix passive.

<sup>144</sup> L'habitus est à comprendre comme une système de dispositions acquises par l'apprentissage implicite ou explicite qui fonctionne comme un système de schèmes générateurs.

objective, mais subjective, il permet (comme les structures sociales) toutefois, comme le dit Bourdieu (1984/2002, p. 119-120), d'être « générateur de stratégies qui peuvent être objectivement conformes aux intérêts objectifs de leurs auteurs sans en avoir été expressément conçues à cette fin. Il y a toute une rééducation à faire pour échapper à l'alternative du finalisme naïf [...] et de l'explication de type mécaniste [...]. » Ainsi, les objectifs conscients de Leontiev (1981) ou d'Engeström (1987) sont la représentation des individus quant à l'atteinte des objectifs à attendre issus de l'intentionnalité collective. De ce fait, quand il y a un décalage trop important entre les objectifs conscients et les objectifs issus de l'intentionnalité collective (créés et explicités par les acteurs de cette dernière), les résistances, puis dans les cas extrêmes les révoltes, trouvent leurs justifications. En définitive, l'objet de la théorie de Leontiev (1981) répond en s'intéressant aux systèmes complexes dans une perspective de coopération (interaction), plutôt qu'aux individus. Elle répond plus à l'action collective et au comportement des acteurs de cette dernière. Ainsi, quand on parle d'objectifs structurés par une représentation mentale, nous sommes bien dans le cas où l'acteur établirait des objectifs communs à l'ensemble de l'organisation subordonnée par la perception (représentation mentale) de l'intentionnalité collective. En effet, les objectifs sont conscients, car l'acteur les a pensés en fonction de son environnement. En revanche, bien que l'agent oriente ses actions en fonction des objectifs conscients, l'agent ne les pense pas, il les subit comme violence symbolique/habitus, mais il les perçoit comme objets imposés, car comme le souligne Gilbert (1992), la volonté de l'agent d'un collectif réside dans la « *pool of wills* ». De plus, il est important de rappeler que, pour pouvoir être légitimé (par le sujet pluriel) dans la création d'objectifs, l'acteur doit être inclus dans l'énoncé du « Nous<sup>145</sup> », il doit être perçu par les individus du sujet pluriel comme un individu s'étant engagé volontairement dans ce dernier, ce qui revient à dire que l'acteur s'est, comme les agents, engagé volontairement dans une intentionnalité collective.

Notons encore que, quand Leontiev (1981) postule que la conscience n'est pas un ensemble d'actes cognitifs désincarnés, il affirme que les actions sont toujours insérées dans une matrice sociale (construit social) composée d'individus et d'artefacts, ce qui se rapproche fortement de l'intentionnalité collective. Il va sans dire que cette matrice sociale est le lieu d'échanges et de création de sens. Ainsi, la révolte s'inscrit dans le contexte social. Dès lors, les artefacts, les représentations symboliques, etc. ne peuvent être exclusivement liés au cerveau ou à l'individu, mais doivent être perçus comme distribués dans les artefacts liés. Lesdits artefacts, fonctions agentives, faits sociaux et institutionnels lient les individus et les actions de trois manières, selon la théorie : (1) perméable ; (2) changeante ; (3) événementielle. Ainsi, il est nécessaire de ne pas seulement prendre en compte le contexte social pour comprendre l'activité découlant de l'interaction collective, mais également l'artefact qui est un point fondamental à la compréhension de l'intentionnalité collective, ou plus exactement au contenu de l'intentionnalité collective. En revanche, il n'y a pas besoin de connaître le contexte social pour mettre en évidence les règles immuables et fondamentales qui s'appliquent à l'individu ou à l'organisation dans une perspective ontologique. En d'autres termes, la compréhension du système permet la compréhension de l'intentionnalité collective. Toutefois, c'est par l'étude et l'observation répétées d'intentionnalité collective et de sujets pluriels qu'il est possible de sortir de la structure, afin de conceptualiser au-delà de la « réalité de la structure » (réalité plurielle).

---

<sup>145</sup> Rappel du chapitre 2 : le pronom « Nous » comprend la sémantique du pronom « Je », car tout locuteur (sujet intentionnel) utilisant « Nous » s'indique comme source de la locution et s'inclut lui-même dans la référence de son énoncé. Ainsi, le pronom « Nous » peut se remplacer par des noms au pluriel désignant des personnes ou des objets personnalisés désignant un groupe dont le locuteur fait partie.

Individus	Intentionnalité collective	Intérêt personnel	Rôle/action	Face au travail	Les normes et les standards	Assignation des fonctions aux objets sociaux	Révolte
<b>Acteur</b>	Droit à influencer. Mais reste un individu du « Nous », donc fait partie du collectif.	Il a plus de légitimité à mettre en avant ses intérêts personnels, vu qu'il a le droit d'influencer l'intentionnalité collective.	Pose les objectifs communs en fonction de ses perceptions de l'intentionnalité collective et de ses intérêts personnels.	Définit le prescrit, la représentation symbolique, les directives, les règles etc. Il participe fortement à la construction des faits institutionnels.	Il a la possibilité de transformer les normes et les standards en directives. Donc, il a la possibilité de faire des normes et des standards des directives.	Participant à la construction de sens de l'ensemble, des symboles structurants.  C'est là que tous les individus-membres se retrouvent : car tous font partie de la création de sens, volontairement ou non, car tous ont un pouvoir de dialogue.	Sont soumis à la résistance ou révolte des invariants, quand ces derniers ne se retrouvent plus dans l'intentionnalité collective ou souhaitent imposer plus leurs intérêts personnels
<b>Invariant</b>	Ne perçoit pas l'intentionnalité collective comme le perçoit l'acteur qu'il « combat ». Il n'est pas d'accord de se soumettre tout ou en partie aux objectifs communs provenant de l'acteur. Bien qu'il ait plusieurs choix pour exprimer son mécontentement (voix, <i>loyalty</i> <sup>146</sup> , <i>exit</i> et <i>apathie</i> ), seule la <i>voix</i> conduit à la révolte.	Il n'a pas de légitimité à imposer ses intérêts individuels, sauf quand il a un « support social » important ou qu'il maîtrise suffisamment les zones d'incertitude. C'est un minoritaire actif ou il est membre d'un collectif, mais qui diffère de celui de l'acteur qu'il « combat ». Il peut s'agir d'un collectif qui souhaite se détacher de l'intentionnalité collective, soit un collectif qui souhaite orienter différemment l'intentionnalité collective.	Remise en cause du système, de ses représentations symboliques, de son découpage organisationnel, de ses objectifs, etc.  En lutte de pouvoir sur les représentations inter-subjectives <sup>147</sup> ou intra-conscientes : la décomposition de l'intentionnalité collective (objectifs), l'organigramme, le prescrit, etc.  Il y a une différence entre le travail réel et le travail prescrit qu'il souhaite mettre à niveau.		Les directives imposées vont selon lui contre les normes et les standards distribués. Il refuse la domination imposée et se révolte contre cette dernière.		Quand l'acteur laisse trop de liberté de manœuvre, ne maîtrise pas suffisamment les zones d'incertitude, ou quand l'agent perçoit suffisamment de « support social », et qu'il ne se retrouve plus dans l'intentionnalité collective ou qu'il n'est pas d'accord sur les fonctions agentives ou la transposition de l'intentionnalité collective à travers les objectifs ; l'agent deviendra un invariant qui exprimera son mécontentement par la révolte/résistance.
<b>Agent-dominant</b>	Soumis à l'intentionnalité collective et, donc, place son intérêt singulier après l'intentionnalité collective.	Vu qu'il a le droit de définir le chemin à prendre pour arriver au but. Il a le droit légitime, mais plus limité que l'acteur, de les mettre en avant. Mais reste agent du collectif relatif à l'intentionnalité collective dont il est membre.	Pose les buts, ou autrement dit, définit le chemin pour remplir les objectifs.	Agit selon le prescrit, mais dans le travail réel. Peut remettre en cause le prescrit par les maîtrises, entre autres des zones d'incertitude, ainsi, il deviendra invariant.	Les normes et les standards sont transmis par les agents par le biais du <i>background</i> aux nouvelles générations. Donc il a la possibilité de les faire évoluer selon sa perception de la réalité sociale issue de l'activité réelle.	Qu'il soit dominant ou dominé, il peut devenir invariant. Dans le cas où il « subirait » la révolte ou la résistance d'un invariant, il devra à un moment se positionner : soit offrir son « support social » (Allen, 1975) à ce dernier, soit le renier. Néanmoins, c'est par eux que la co-construction de sens autour de la révolte ou de la résistance se fera.	
<b>Agent-dominé</b>	Est agent d'un collectif.	Est agent du collectif, qui agit selon une limite gauche et droite : agence de façon libre dans un contexte donné (prescrit ou abstrait), sous peine de réprimande par les droits et les obligations. N'a pas le pouvoir de définir les objectifs ni les buts tant qu'il reste agent	« Est agit » par les contraintes sociales imposées par les acteurs et des agents-dominants au travers intra-conscience et inter-subjectif. C'est « celui par qui une action est accomplie » : c'est un actant.	Agit selon le prescrit, mais dans le travail réel. Il fait, comme tous les autres individus, partie d'une société prescrite, mais également des réalités sociales abstraites.			

TABLEAU II RÉSUMÉ, LES INDIVIDUS (ACTEURS, AGENTS-DOMINÉS ET AGENTS-DOMINANTS) DE L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE ET LEURS CARACTÉRISTIQUES

<sup>146</sup> Rappel : *loyalty* peut être, en effet, un mécontentement du type « silencieux ». Il reste loyal envers l'acte de promesse qu'il a effectué lors de son engagement. Bien qu'il ne soit pas d'accord ou ne se retrouve pas dans la décomposition de l'intentionnalité collective (objectifs communs), il reste par conviction. Conviction que l'intentionnalité collective est restée la même ; qu'elle n'a pas changé depuis le moment de son engagement. Il y a la non-perception ou la volonté d'accepter que les objets et les réalités sociales peuvent changer (évoluer) à travers le temps. Il vit dans une sorte d'idéologie du passé, convaincu que l'intentionnalité est restée identique.

<sup>147</sup> Rappel : dans le cadre normal, sans invariant, les individus issus d'une même organisation, et particulièrement les agents de cette dernière, sont continuellement « en-train-de-s'organiser » (Weick, 1979), ils sont dans un processus de construction inter-subjective de négociation des significations (Berger & Luckmann, 1966/2006) et d'accords (Searle, 1998) le tout structuré par des relations intra-conscientes (domination structurale de l'intentionnalité collective). Toutefois, un invariant n'étant plus en « soumission » au sujet pluriel (Gilbert, 1992) qu'il « combat », il n'est plus régulé seulement par la domination structurale (intra-consciente de Bourdieu & Passeron, 1970). Ainsi, l'invariant lutte pour le pouvoir dans une vision inter-subjective de façon à reposer la domination structurale et redéfinir les notions intra-conscientes, vu qu'il ne croit plus au découpage de l'intentionnalité collective.

Ainsi, les individus doivent être soumis à une intentionnalité collective pour pouvoir échanger et construire dans une direction commune. Toutefois, ces derniers cherchent à s'approprier des libertés, afin de mettre en avant leurs intérêts (qui se retrouvent d'un point de vue ontologique en équipollence avec les intérêts collectifs). En d'autres termes, ils ont besoin du système pour exister dans un groupe, une société ou une organisation, mais ils luttent contre l'emprise de cette dernière. Ainsi, la résistance ou la révolte apparaissent quand il y a perte de sens dans le système. Toutefois, la révolte ou la résistance ne cherchent pas à faire exploser le système, mais à le faire évoluer dans une direction nouvelle : reconstruire sur des acquis (les normes et standards), redonner un sens et permettre à l'organisation ou à la structure prescrite de déclencher une « nouvelle » co-construction de sens afin de retrouver du sens aux actions. En résumé, dans le tableau II se trouve les principales caractéristiques des quatre types d'individus (acteurs, invariants, agents-dominants et agents-dominés).

### 3.2 L'ORGANIGRAMME VS L'ENTITÉ X (LE PRESCRIT VS LE RÉEL)

En découplant l'intentionnalité collective en objectifs communs, les acteurs organisent le travail, donc ils découpent l'organisation et créent un organigramme. Dès lors, l'organigramme n'est qu'une représentation du prescrit. En effet, la représentation de l'intentionnalité collective passe au travers d'actes symboliques qui s'exposent aux « yeux de tous » par le biais : d'attribution de rôles (directeur, techniciens, etc.) ; de division du travail (RH, opération, production, etc.), définition des indicateurs (centre de coût, centre de profit, etc.), etc., mais plus généralement par le biais d'un organigramme (une représentation schématique de la structure d'une organisation complexe qui souligne les relations entre ses divers éléments, divers objets sociaux).

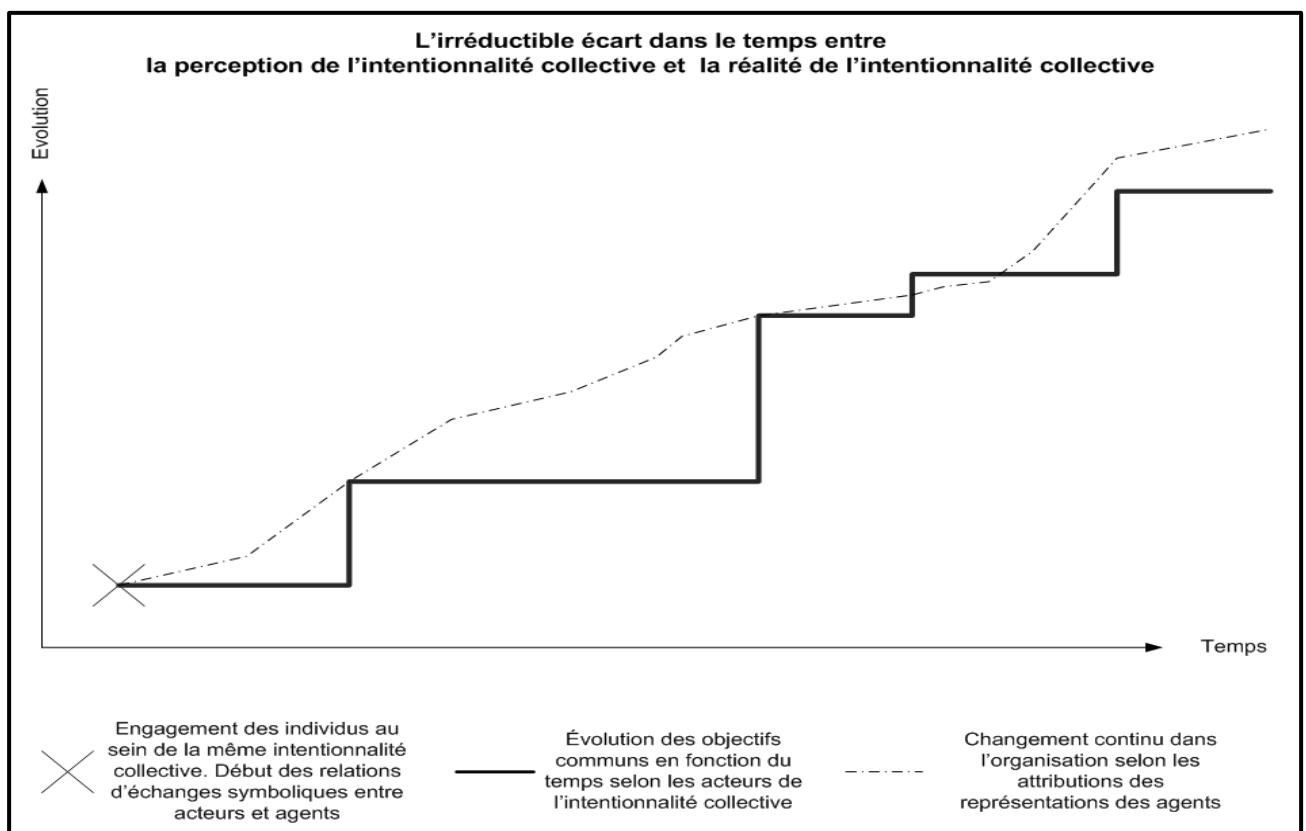


FIGURE IV L'IRRÉDUCTIBLE ÉCART DANS LE TEMPS ENTRE LA PERCEPTION DE L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE ET LA RÉALITÉ DE L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE

Weick (1993, p. 20) va dans ce sens quand il parle des organisations ; en effet, pour lui, le micro s'inscrit dans le macro ou méta par le prescrit : « les grandes organisations sont habituellement une collection lâche (*"loose"*) d'unités interdépendantes reliées les unes aux autres sur le papier par les gestionnaires. » Ainsi, c'est seulement cette liaison sur le papier qui provoque une création de sens particulier entre les individus : un sens axé sur les liens de communauté de buts/objectifs et de destins partagés. Toutefois, les objectifs et leurs représentations symboliques, comme l'organigramme, n'évoluent que très lentement comparés aux interactions et à la construction de sens, qui sont partout et en tout temps dans l'organisation. En effet, les objectifs et leurs représentations symboliques sont établis par les acteurs dans un perceptif de long terme : ce dernier postule d'une homéostasie du système et de ses contingences. Or, le changement et la création de sens sur les fonctions attribuées aux objets, sur les orientations à donner aux objectifs, sur la mise en sens du chemin à parcourir, etc. sont continuellement présents. Il y a, donc, un décalage entre le prescrit (l'idéal défini par les objectifs communs et la représentation symbolique organisationnelle) et le réel (perception de la réalité sociale des agents) (figure IV). Cette différence entre les deux engendre un organigramme « caché », la création d'une entité parallèle. En conséquence, nous pouvons parler d'usage de soi et de pouvoir d'agir au sein d'un système. En effet, nous insistons sur la différence fondamentale entre le travail prescrit, défini par les acteurs à travers des objectifs communs dans un temps long, et le travail réel réalisé par l'opérateur au travers des buts des agents-dominants, conçu dans une réalité changeante et évolutive. Ainsi, pour s'aligner et donner du sens au travail réel, les agents se retrouvent dans des entités parallèles (forme de sujet pluriel) qui sont en dehors de l'emprise des acteurs décisionnaires/décideurs stratégiques.

C'est là que nous pourrions compléter notre pré-modèle par l'idée de « révolution » de Greiner (1994), qui nous explique qu'il y a cinq forces qui agissent sur le développement de l'organisation (son âge, sa taille, ses étapes d'évolution, ses étapes de révolution, et le taux de croissance de l'industrie/entreprise – cf. figure V). En effet, les différences entre le prescrit et le réel pourraient provoquer ces « révolutions » au sens de Greiner. Toutefois, comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, nous sommes contre l'utilisation et l'emploi du terme révolution à toutes les « sauces ». En effet, le terme est trop important et il a tendance à oublier que les changements se créent sur le passé transmis par le *background* (Searle, 1998). Ainsi, oui nous sommes, comme lui, d'accord — au vu de ce que nous avons mis en évidence dans l'exploration théorique — de dire que les changements et les évolutions organisationnels sont fortement dus à l'histoire de l'organisation ; toutefois, une révolution (qui signifie un changement de l'ensemble des plans économiques, culturels, etc.) nous semble être trop importante et ne satisfait pas tous les cas. Par ailleurs, l'auteur, par le biais du terme « révolution », conceptualise une vision globale de l'organisation ; or, jusqu'à présent nous ne l'avons pas fait, car nous sommes resté à un niveau micro et macro. Dès lors, la dispute<sup>148</sup> ou le conflit à ces niveaux ne signifie aucunement un changement ou une évolution aussi importante qu'il le suggère. Notons encore une différence entre notre approche et celle de Greiner (1994). L'auteur (figure VI et tableau III) établit une hiérarchie des formes d'« évolution<sup>149</sup> » (la créativité, la direction, la délégation, la coordination et la collaboration) et de « révolution » (la crise du *leadership*, la crise de l'autonomie, la crise du contrôle, la

---

<sup>148</sup> cf. note de bas de page n° 6, p. 3.

<sup>149</sup> cf. note de bas de page n° 24, p. 20.

crise du « tapis rouge<sup>150</sup> » et les crises « ? »). Or, il nous semble qu'une telle hiérarchisation au niveau micro/macro est difficilement concevable, sans pour autant dire que ce n'est pas vrai (cf. la discussion, au chapitre 9, suite à nos observations empiriques : nous n'avons pas étudié assez longtemps une organisation pour confirmer ou infirmer un tel modèle). En effet, les crises à ces niveaux sont diverses et peuvent être une des multiples représentations ci-dessus. Notons encore que ce modèle ressemble un peu trop à une feuille de route sans escarmouche : une forme de *benchmarking* qui a du mal à s'adapter aux contingences imprévues. Cependant, cette hiérarchisation semble ne prendre en compte que les révolutions qui touchent l'ensemble de l'organisation. Ainsi, et dans ce sens, nous voulons bien accepter qu'il existe différentes formes d'évolution ou de révolution : la démarche de Greiner se base sur une conceptualisation « globale » de l'organisation dans sa vie et sa croissance depuis sa création. En ce sens son travail est une vraie clarification.

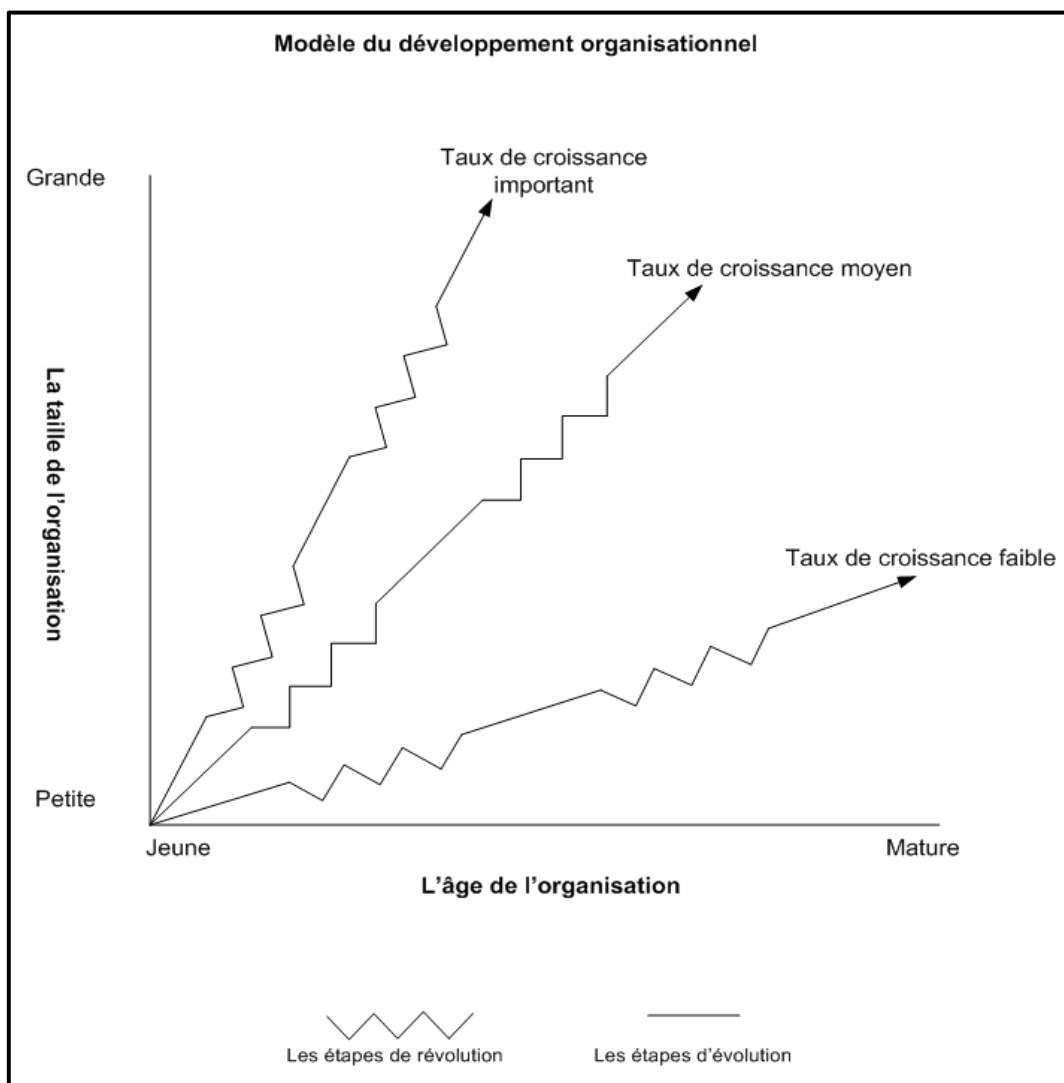


FIGURE V « MODÈLE DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL » — TRADUIT DE LA VERSION ANGLAISE — (GREINER, 1994, P. 329)

Toutefois, ce n'est pas ce que nous cherchons, mais bien la logique de la dispute, indépendamment du moment et des autres déterminants particuliers qui se déroulent dans l'organisation. Cette différence nous place donc sur une approche moins holistique que Greiner (1994), mais plus ontologique.

<sup>150</sup> « Un manque de confiance se développe progressivement entre la ligne [managériale] et le personnel, et entre le siège et le terrain » (Greiner, 1994, p. 327).



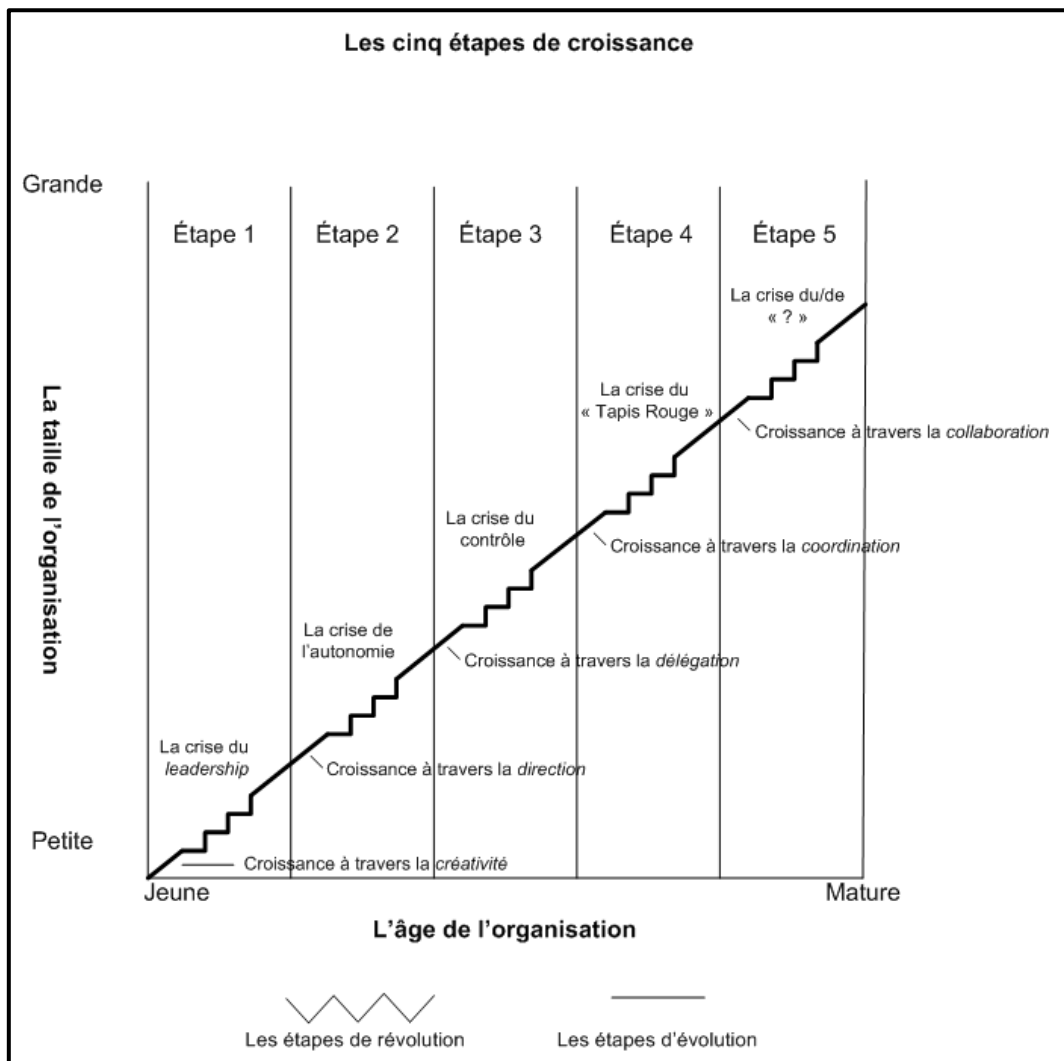


FIGURE VI « LES CINQ ÉTAPES DE CROISSANCE » — TRADUIT DE LA VERSION ANGLAISE —  
(GREINER, 1994, P. 329)

Catégorie	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5
<b>Concentration du management</b>	Faire & Vendre	Efficacité des opérations	Développement du marché	Consolidation de l'organisation	Résolution des problèmes & innovation
<b>Structure organisationnelle</b>	Informel	Centralisation & fonctionnel	Décentralisation & positionnement géographique	Ligne hiérarchique & produit de groupe	Structure matricielle
<b>Style de gestion du top management</b>	Individualisme & entrepreneurial	Directives	Délégation	Chien de garde	Participative
<b>Système de contrôle</b>	Les résultats du marché	Standards & centre de coûts	Rapport & centre de profit	Planification & Centre d'investissement	Établissement d'objectifs communs
<b>La méthode de gestion des récompenses</b>	L'appropriation	Salaire & méritocratie	Bonus individuel	Profit distribué & <i>stock options</i>	Bonus de groupe

TABLEAU III « LES PRATIQUES DURANT L'ÉVOLUTION DES CINQ ÉTAPES DE CROISSANCE » —  
TRADUIT DE LA VERSION ANGLAISE — (GREINER, 1994, P. 329)

### 3.2.1 LES ENTITÉS X

L'individu engagé dans une organisation, dans une intentionnalité collective supérieure, fait partie de cette dernière *via* une équipe, un groupe, une communauté de pratiques, etc. qui sont prescrits par l'organisation au travers, entre autres, d'un organigramme. L'individu tisse un réseau au sein de l'intentionnalité collective pour faire face au travail réel. Bien que les individus-membres fassent référence à quelque chose de plus grand, de supérieur et qu'ils soient capables d'agir selon des intérêts qui ne sont pas les leurs<sup>151</sup> (Gilbert, 1992), ils modèlent des entités parallèles<sup>152</sup> dans le but de remplir les objectifs stratégiques<sup>153</sup> assignés par les acteurs/décideurs stratégiques, mais issus de l'intentionnalité collective supérieure. Ces entités parallèles évoluent et changent plus rapidement que les organigrammes, ce qui leur permet de faire face à l'évolution du travail réel ou de l'activité réelle. Ces entités sont hors de contrôle des acteurs de l'intentionnalité collective supérieure, mais sont conduites par des acteurs propres à l'entité, qui eux décomposent les objectifs stratégiques en d'autres adaptés à leur niveau et à l'intérêt voulu par leur intentionnalité collective. En effet, il est impossible à un acteur de connaître tout, il y a donc création de zones d'incertitude qui offrent à l'individu, capable de s'en saisir, l'opportunité de devenir acteur. Toutefois, l'intentionnalité collective conduite par le « nouvel » acteur reste soumise (hors révolte) à l'intentionnalité collective supérieure : il reste un agent (au mieux perçu comme un dominant) pour l'acteur de l'intentionnalité collective supérieure.

Les entités sont modelées par le besoin des agents de partager une ou des visions (besoin issu d'une co-construction des sens). En se liant entre eux pour défendre une ou des visions, les agents établissent une représentation de l'intentionnalité collective et donc s'engagent entre eux de façon conditionnelle (toujours en restant soumis à leur premier engagement : relatif à l'intentionnalité collective supérieure). De plus, vu que ces entités sont calquées sur le travail/activité réel des agents (changement continu), elles peuvent ne pas suivre les structures organisationnelles (les objectifs communs et leurs représentations). En effet, les entités sont « cachées » dans la masse du travail/activité réel et surtout dissimulées par l'organigramme (le travail/activité prescrit) (figure VII).

Par ailleurs, la volonté des agents de se mettre ensemble et de créer des groupes soumettent les entités à la confrontation et à l'échange, entre elles, de significations de sens sur les symboles de l'organisation, mais aussi sur leurs propres symboles. Cet échange est nécessaire pour permettre à chaque entité de légitimer ses pratiques en fonction de l'intentionnalité collective supérieure. De plus, vu que l'entité est conduite par un acteur ayant le pouvoir d'établir des objectifs, l'entité se permet également d'attribuer des fonctions agentives (Searle, 1998) aux objets par le biais de règles constitutives<sup>154</sup> (Searle, 1998), et cherche à légitimer ses constructions par le biais du prescrit. En effet, pour rendre légitime le résultat de leurs échanges – afin de gagner en pouvoir dans le but d'influencer les objectifs stratégiques —, les individus utiliseront à un moment ou à un autre l'organigramme, ou plus exactement, ils le feront au travers des groupes prescrits<sup>155</sup>

---

<sup>151</sup> Nous l'avons vu, l'individu est très important dans la formation des groupes, mais en s'engageant volontairement dans un collectif, il passe d'agent singulier à agent d'une collectivité et il est prêt à mettre de côté une partie de ses intérêts afin de satisfaire l'intentionnalité collective.

<sup>152</sup> Entités seront définies comme Entité X plus bas.

<sup>153</sup> Quant nous parlons d'objectifs stratégiques, nous faisons référence à des objectifs supérieurs de l'entreprise/organisation. En d'autres mots, ces objectifs ne découlent pas d'autres objectifs.

<sup>154</sup> Rappel : elles ne permettent ni plus ni moins la possibilité de l'activité, qui, avant elles, n'existait pas.

<sup>155</sup> Le groupe prescrit représente des individus ayant par leur fonction officielle le droit d'aller en contact avec d'autres individus ou sont légitimés de prendre contact avec d'autres individus. En d'autres termes, les fonctions officielles favorisent le rapprochement entre des individus. Ainsi, c'est par ce biais que l'échange de sens pourra se faire. En effet, si « je ne connais pas l'individu » rien ne légitime « mon action » à aller le voir, excepter un intérêt personnel et privé de faire connaissance avec lui, ou une réaction que « je souhaite exprimer » à un propos qu'il a émis.

(cf. cas n° 2 de la figure XI). Notons en complément que rien n'empêche qu'une entité, qui se trouverait en bas de l'organigramme (cf. l'Entité X n° 1 en bas à gauche de la figure VIII), soit reliée avec le haut de l'organigramme (cf. l'Entité X n° 1 en haut à droite de la figure VIII). En effet, il faut avoir une vision en « 3D » de l'organisation, car les entités ne se mélangent pas (toutefois, elles peuvent s'allier, cf. cas n° 2 de la figure XI Figure XI), mais se superposent et se rencontrent (un individu appartient à une entité à la fois).

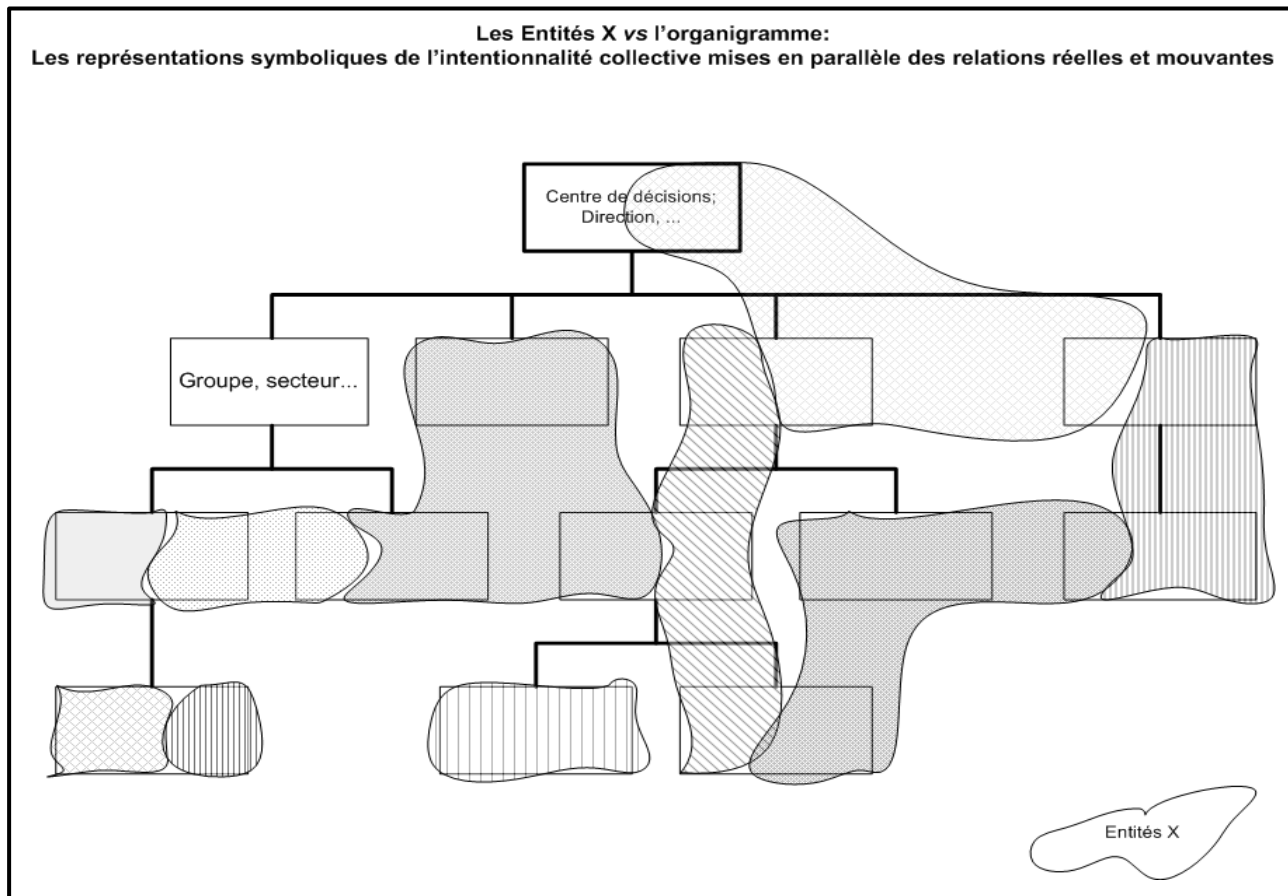


FIGURE VII LES ENTITÉS X VS L'ORGANIGRAMME : LES REPRÉSENTATIONS SYMBOLIQUES DE L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE MISES EN PARALLÈLE DES RELATIONS RÉELLES ET MOUVANTES

Vu que ces entités ont un côté confidentiel (elles sont cachées et dissimulées par la masse des informations prescrites), elles ont un côté peu palpable (elles sont continuellement en train de changer et de se transformer) et elles sont transversales (elles découpent les groupes prescrits et mélangent les secteurs et les disciplines du prescrit), nous avons décidé de les appeler « Entités X » :

- *Entité*, parce que c'est une réalité sociale abstraite (représentation de la réalité au travers de fonctions agentives, de règles constitutives et de faits institutionnels propres, et dont les frontières sont floues), mais dont l'existence objective (action et distribution de sens qui sont compris par l'ensemble des individus unis), est fondée sur des rapports (liens entre individus). De plus, elle est conçue par l'esprit (représentation mentale d'engagements conditionnels relative à une intentionnalité collective dont le tout est porté par les individus qui en sont membres).
- *X*, parce que dans l'intentionnalité collective de l'organisation les entités sont transversales à l'organigramme, elles s'entrecroisent et influencent les groupes et sociétés prescrites. Et pour finir, *X*, car elles sont « cachées » (confidentielles).

Notons que les Entités X reposent sur les mêmes règles que le sujet pluriel ; toutefois, elles s'en distinguent, car elles ont une caractéristique de « non prescrit » au sein d'un environnement qui l'est. Ainsi, comme la construction de ce sujet pluriel est confidentielle et régulée par des normes (règles de comportement

internationalisées, celles que nous suivons sans nous en rendre compte, sans avoir conscience qu'elles font office de règles) et des standards (règles basées sur le principe du volontariat, ce sont des règles sans autorité contraignante, hormis le fait qu'en cas de violation l'individu met en danger la régulation du groupe), il est plus correct de parler d'Entité X. Ainsi, l'Entité X serait à la société prescrite ce que serait le sujet pluriel à la société. Toutefois, comme la société prescrite est un sous-élément ou une variante issue de la société, l'Entité X est un sous-élément : une variante du sujet pluriel.

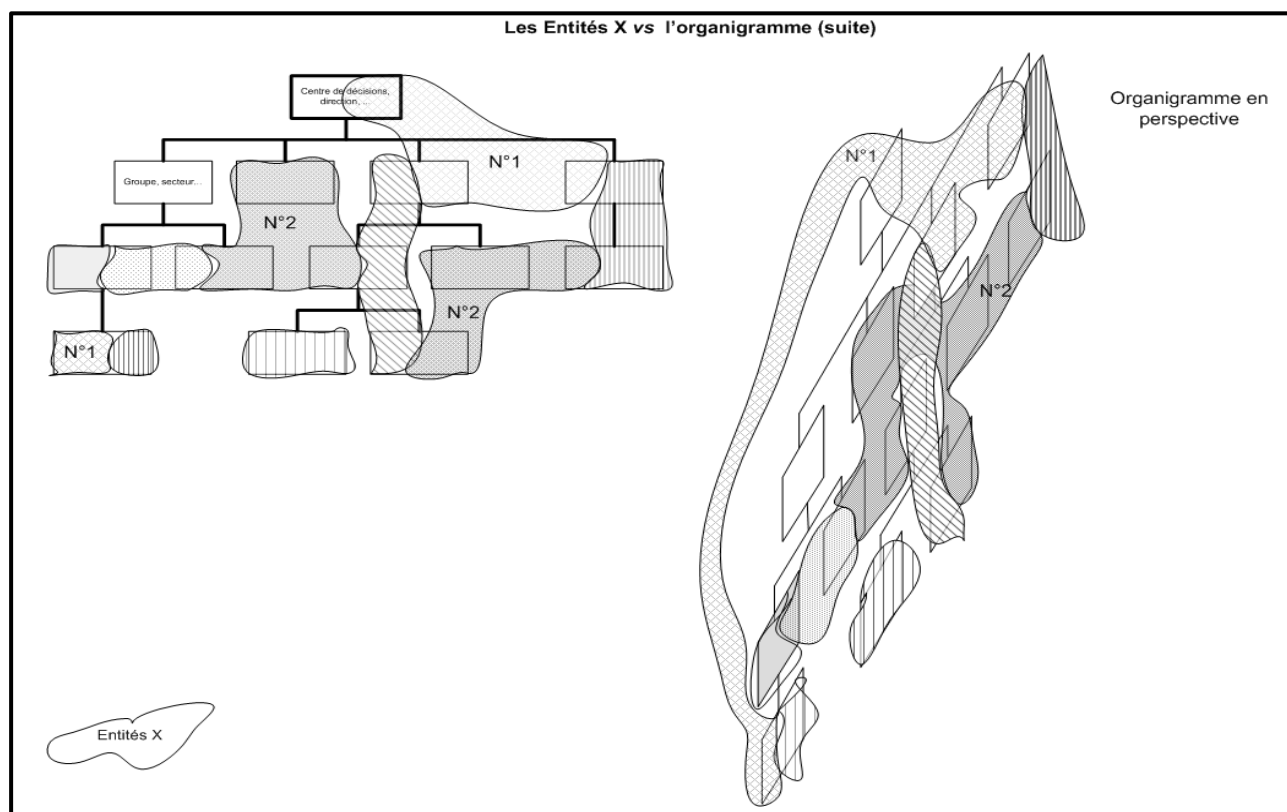


FIGURE VIII LES ENTITÉS X VS L'ORGANIGRAMME (SUITE)

De plus, les obligations de l'Entité X sont à qualifier, comme le sujet pluriel, de politiques et d'implicites, mais en plus, elles sont à qualifier de morales. En effet, elles relèvent de l'implicite, car elles sont connues par les concernés et peuvent en leur sein représenter une forme légale abstraite (non-institutionnelle) à caractère non civil ou non étatique : tout dépend de la relation de promesse et de la force des droits pesant sur les membres. De plus, elles peuvent être considérées comme politiques, car l'association humaine n'existerait pas et ne pourrait avoir lieu sans les faire exister. Par ailleurs, elles sont morales, c'est-à-dire, dans une société non prescrite la moralité n'existe pas à proprement parler ; en revanche, le prescrit ancre cette moralité dans quelque chose de supérieur<sup>156</sup>. Ainsi, comme l'Entité X n'existe que par la société prescrite, elle va établir les obligations de ses membres en fonction du prescrit<sup>157</sup>. Néanmoins, en cas de révolte d'une

<sup>156</sup> Cela rejoint Durkheim (1906/1996) qui mentionne que la morale consiste dans une règle de conduite sanctionnée. En effet, selon Durkheim il n'y a pas d'acte qui soit moral en soi, car le fait moral est avant tout une forme extérieure d'objectif qui lui-même est fourni par la contrainte. Autrement dit, bien que ce soit le contenu de l'action qui, à proprement parler, définit son caractère moral, c'est la présence de la règle (du prescrit), et de la sanction (cf. les droits et les obligations de Gilbert, 1992) qui va avec, qui fait la moralité d'une action. Par ailleurs, Durkheim (1906/1996) reconnaît que cette formulation est proche de celle de Kant, qui définit la morale par l'obligation et le devoir.

<sup>157</sup> Dans le *continuus* de la note de bas de page n° 156, p. 139, nous pouvons souligner que cette idée d'imposition d'un prescrit, même abstrait, se retrouve dans les propos de Durkheim (1890-1900/1950, p. 28), qui stipulent que la morale est déterminée par le groupe social dans un environnement donné : « une morale est toujours l'œuvre d'un groupe et ne peut fonctionner que si ce groupe la protège de son autorité. » Ainsi comme lui, d'une certaine manière, nous pensons que tant que les individus-membres reconnaissent l'intentionnalité collective supérieure, ils reconnaissent le fait moral. Néanmoins, pour nous le fait social n'est pas extérieur aux individus (cf. note de bas de page n° 53, p. 47), mais consiste en une philosophie de l'intentionnalité collective, à savoir que l'organisation sociale va plus loin que les conventions qui assoient son existence (cf. différence entre conscience collective et conscience commune).

Entité X, il est concevable que la morale de ladite entité pousse à aller à l'encontre du prescrit établi par la société prescrite.

En résumé, les entités n'épousent pas obligatoirement la forme de l'organigramme. Elles sont évolutives et soumises – hors révolte – à l'intentionnalité collective supérieure (celle qui englobe l'ensemble des champs, Bourdieu, 1978). Néanmoins, comme nous l'avons déjà souligné, bien que par principe les entités s'alignent dans l'intentionnalité collective supérieure, elles sont porteuses d'une intentionnalité « propre ». En effet, l'Entité X, comme son individu-membre, peut se retrouver sous plusieurs intentionnalités collectives, tant que les intentionnalités collectives se hiérarchisent (figure IX). Ainsi, pourrait-on dire que chaque Entité X est porteuse d'une sous-intentionnalité collective issue de l'intentionnalité collective supérieure : les Entités X sont le découpage « réel » de la réalité sociale (Searle, 1998), car elles dépassent la subjectivité d'un observateur extérieur dans la mesure où nous pouvons les observer et les délimiter.

Toutefois, dans cette perspective, il serait possible de décomposer la sous-intentionnalité collective en d'autres sous-intentionnalités collectives. Néanmoins, l'Entité X doit avoir en son sommet un acteur : un individu qui définit les objectifs propres. Dès lors, ces sous-intentionnalités collectives, non composées d'acteurs, seraient liées au chemin à parcourir pour atteindre les objectifs et non liées à un sommet de l'Entité X. En d'autres termes, il s'agirait d'une sous-intentionnalité collective conduite non par un acteur, mais par un agent-dominant, qui aurait comme rôle de définir des buts et non des objectifs (figure X). Nonobstant, le fait que l'Entité X évolue dans des règles de jeu propres, l'individu ne peut être membre, dans l'absolu, de plus d'une entité à la fois en même temps, car l'individu en s'engageant conditionnellement place sa volonté dans un « *pool of wills* ». Ainsi, le fait que chaque Entité X possède une liste d'objectifs propres provient du fait qu'il y a une reconstruction des objectifs supérieurs en objectifs plus proches du travail réel. Cependant, pour que cette reformulation soit permise, il faut que ces derniers ne violent<sup>158</sup> pas les objectifs supérieurs (hors révolte). Néanmoins, ces objectifs peuvent mettre de côté une partie des obligations provenant de l'unité supérieure, ou prioriser les obligations des agents différemment, tant que l'unité supérieure l'accepte, le tolère ou l'ignore.

C'est en cela qu'un individu ne peut faire partie que d'une Entité X à la fois. En effet, en faisant partie de plusieurs Entités X il risque de se mettre en danger, de ne pas pouvoir répondre à la totalité de ses obligations issues d'une de ses Entités X. Par ailleurs, il violerait son engagement conditionnel (Gilbert, 1992). Ainsi, en jouant sur deux tableaux, il risque de « trahir » une de ses Entités X et donc s'y faire « bannir » avec en prime une étiquette de « personne en qui on ne peut avoir confiance ». Cette étiquette risque de dépasser largement les frontières de l'Entité X « trahie », ce qui risque de lui porter préjudice plus tard. Ainsi, les individus appartiennent à une entité à la fois, mais peuvent être membres de plusieurs intentionnalités collectives, qui ne doivent pas, quant à elles, se contredire, mais être hiérarchisées entre elles (figure X) par ledit individu. Dans cet ordre d'idées, nous y trouvons les droits (au sens légal et institutionnel) : il y a le droit supérieur qui ne peut pas être contredit par un droit inférieur. Dans un autre exemple, un individu qui fait partie d'un groupe de travail dans une entreprise se retrouve dans une intentionnalité collective supérieure

---

<sup>158</sup> Si l'acteur impose des objectifs contradictoires, il se soumet au droit de réprimande de l'intentionnalité collective supérieure.

(l'entreprise dont l'objectif est défini stratégiquement) et dans une intentionnalité collective inférieure (le groupe de travail dont l'objectif est de satisfaire l'intentionnalité collective supérieure).

Par ailleurs, l'agent est d'accord de se soumettre à une intentionnalité collective inférieure, car c'est un besoin s'il souhaite pouvoir travailler. En effet, on ne le sait que trop bien, respecter le prescrit conduit *in fine* au paradoxe de l'effet de zèle. Ainsi, l'agent est plus attentif aux demandes provenant de son Entité X la plus proche que celle provenant de la hiérarchie, car il est d'abord confronté quotidiennement aux droits et obligations de cette dernière Entité X avant d'être en contact avec ceux de l'intentionnalité collective supérieure. De ce fait, dans cette veine, chaque entité possède une intentionnalité collective « propre » liée à une autre supérieure (hors révolte), mais dont les objectifs peuvent se voir transformés. Ainsi, un acteur est considéré en tant que tel dans son Entité X, mais ne le sera plus dès qu'une autre Entité X s'interposera. En d'autres termes, un acteur pourrait être porteur d'une intentionnalité collective qui toucherait plusieurs Entités X, mais dès la survenue d'une autre Entité X, son statut d'acteur disparaît aussitôt dans cette dernière pour laisser place à un « nouvel » acteur perçu comme un agent (au mieux comme un dominant) par l'acteur de l'intentionnalité collective supérieure (figure IX), tant qu'il ne se révolte pas ou ne résiste pas, car cela le placerait dans la catégorie des invariants. Pour ainsi dire, un individu ne trahirait pas son engagement conditionnel, tant que ce dernier s'inscrit dans l'engagement conditionnel supérieur. Mais aussi, dans le même ordre d'idées, l'acteur en position supérieure tolère les acteurs inférieurs, pour autant que ces derniers sont, selon sa perception, des agents au service de son intentionnalité collective.

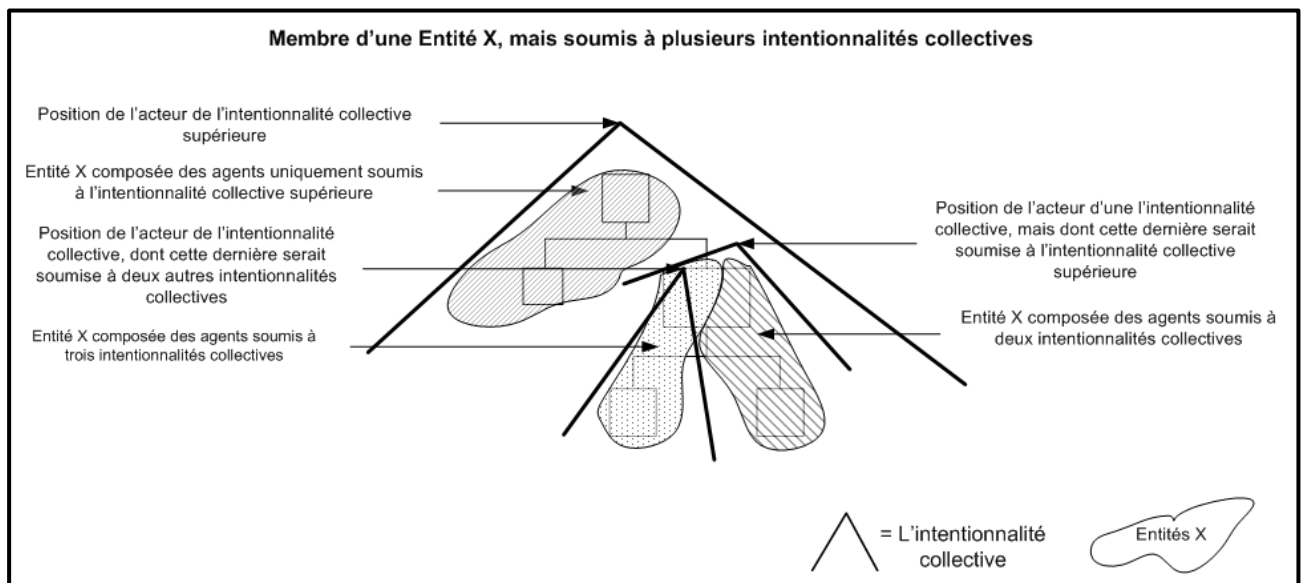


FIGURE IX MEMBRE D'UNE ENTITÉ X, MAIS SOUMIS À PLUSIEURS INTENTIONNALITÉS COLLECTIVES

Dès lors, les entités peuvent être rapprochées de la notion de champ ou sous-champ, au sens bourdieusien (*cf. supra*), sans pour autant en être. En effet, les Entités X possèdent des règles du jeu et des enjeux propres, dont leurs sous-intentionnalités collectives portent leurs propres intérêts relatifs à la représentation du travail ; les Entités X sont un « système », car chaque Entité X a un acteur et des agents qui occupent les diverses positions. Comme l'organisation, les Entités X sont soumises aux luttes de pouvoir et aux mécontentements qui ont pour enjeu l'appropriation du champ ou sa réorientation. De plus, les Entités X sont composées de dominants et de dominés qui usent des ressources de façon inégale. Cette distribution

des ressources vient, entre autres, des moyens à disposition reçus par l'organisation dans son poste officiel (prescrit). Pour finir, les Entités X possèdent une autonomie relative (tant que la révolte ne met pas à défaut l'unité supérieure), car elles appartiennent à une intentionnalité collective supérieure. Toutefois, à défaut, l'Entité X n'est pas un champ, car le type de règles n'est pas tout à fait le même. En effet, les règles constitutives<sup>159</sup> de l'Entité X ne sont pas prescrites, elles relèvent d'une construction inofficielle, c'est-à-dire qu'elles sont issues de la réalité sociale abstraite. Et c'est sur ce point que se trouve la différence : l'organisation et ses champs usent de règles constitutives prescrites, alors que l'Entité X, relevant du travail réel, use des règles constitutives non prescrites. On pourrait parler de « coalition<sup>160</sup> » (Marchais-Roubelat, 2000 a) au sein de l'Entité X ou de règles constitutives de coalition. Ces règles sont basées sur une norme commune, mais elles ne sont pas écrites, car elles seraient illégitimes du point de vue de l'intentionnalité collective supérieure (l'entreprise). Dès lors, plusieurs conséquences sont à tirer de cet état de fait. Premièrement, l'Entité X aurait une fonction identique aux organisations prescrites, mais dans une optique différente : l'Entité X serait là comme contre-pied à l'organisation, elle lutterait contre la structure, contre le prescrit. Deuxièmement, les Entités X permettraient aux individus de construire le sens, et ainsi remettre en cause les décisions et les structures prescrites, dans le but d'en construire de nouvelles. Troisièmement, les outils pour lire les Entités X seraient différents. En effet, sur ce dernier point, l'intentionnalité collective de l'Entité X ne se lit pas automatiquement comme un organigramme : de haut en bas. Il est tout à fait concevable qu'un individu d'un échelon inférieur (relatif à l'organigramme) se retrouve l'acteur de l'Entité X (figure X) : par une maîtrise des zones d'incertitude ou par le biais de la violence symbolique qu'on lui attribue (aura, prestige du nom ou de ses actes, etc.), il impose ses intérêts auprès d'un supérieur hiérarchique, et donc *via* ce dernier décompose les objectifs communs de l'intentionnalité collective de l'Entité X. Il est imaginable, alors, que les objectifs de l'Entité X deviennent prescrits. En effet, le supérieur hiérarchique inscrirait, dans la mesure du possible, comme objectifs prescrits, les objectifs de l'Entité X dont il est membre.

Pour conclure ce point, le système possède des sous-intentionnalités : nous sommes bien en présence d'une hétérogénéité<sup>161</sup> dans une même structure. En effet, bien que la division du travail imposée oblige les individus à agir selon certaines directives (intentionnalité collective supérieure), ce sont les normes et les standards partagés par un certain nombre d'individus qui permettent la création d'Entités X. Entités X qui, rappelons-le, sont des champs mouvants qui participent à l'orientation des activités sociales réelles. Finalement, il y a bien la constitution de sous-espaces sociaux spécialisés dans l'accomplissement d'une activité sociale donnée. De plus, comme nous l'avons vu, les normes et les standards permettent à l'individu d'évoluer continuellement sur la base du *background* (Searle, 1998). De la même façon, les organisations ou les Entités X apprennent à partir de leurs expériences intégrées (cognition des individus entre eux, *via* des

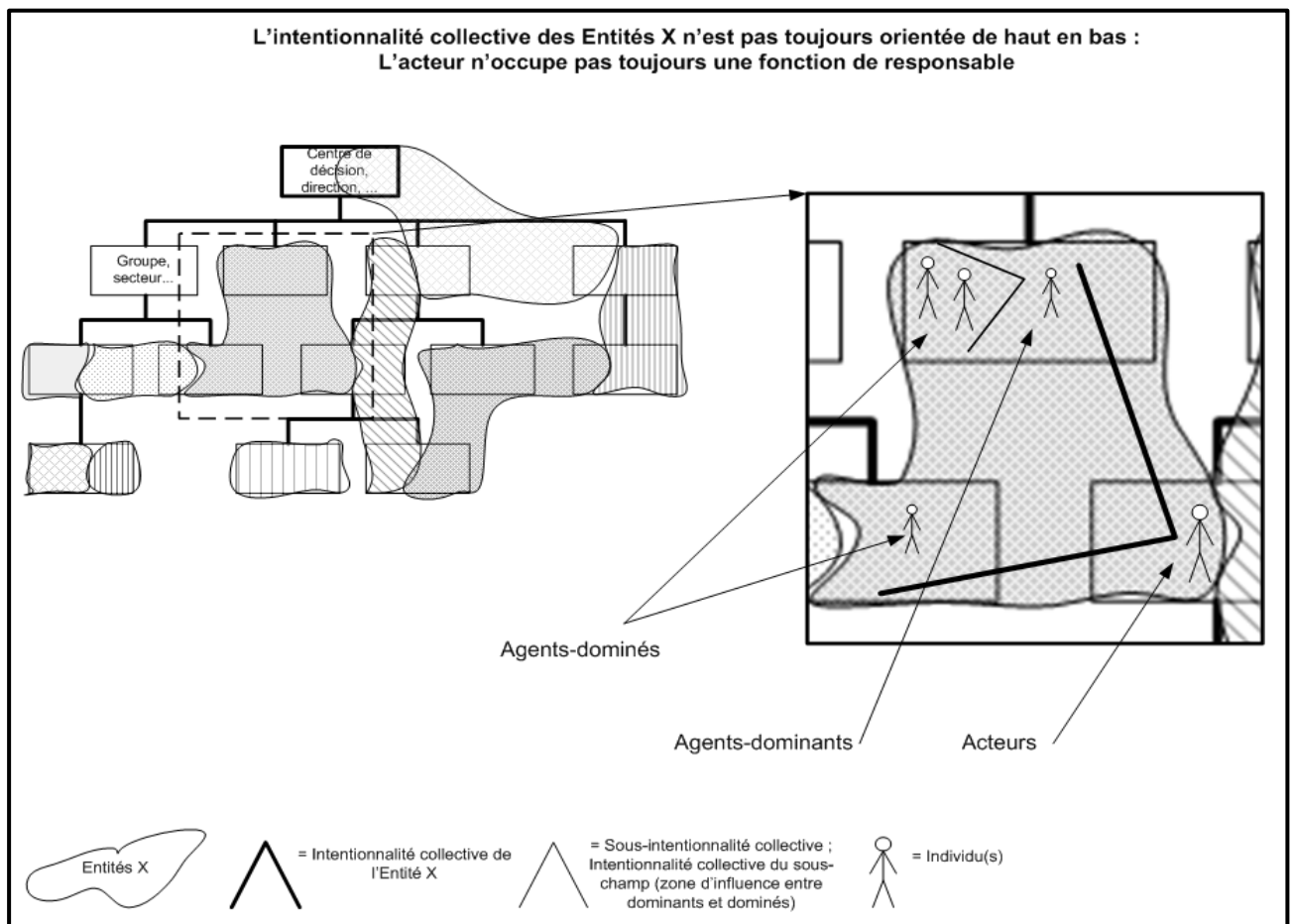
---

<sup>159</sup> Ces règles sont, en réalité, des procédures, des instructions et des guides que les membres mobilisent. Les règles constitutives, car elles favorisent la coopération et créent l'action : elles créent la possibilité de l'activité qui, avant elles, n'existait pas. Toutefois, il ne s'agit pas de règles régulatrices, car elles mettent en place des règles du jeu sur quelque chose qui n'existait pas avant la construction humaine.

<sup>160</sup> Rappel : une forme de coordination qui est caractérisée par la non-règle ou par un système de coordination variable dans le temps. On parlera de « coalition », soit une alliance circonstancielle de puissances, de partis, de personnes en vue d'une action commune, notamment pour lutter contre un ennemi ou un adversaire commun, mais aussi pour favoriser l'entente entre ouvriers, commerçants, industriels dans des buts économiques ou non. Toujours en complément avec ce que nous avons vu ci-dessus, nous nous trouvons dans une décision collective prise par normalisation.

<sup>161</sup> Hétérogénéité : qualité de ce qui est hétérogène, « soit emprunté, par l'intermédiaire du latin scolastique *heterogeneus*, du grec *heterogenês*, "d'un autre genre, d'une autre espèce" [...]. Qui n'est pas de même nature qu'un autre élément du même ensemble. Corps composé de parties hétérogènes. [...] Qui est composé d'éléments de nature différente » (Académie française, 9<sup>e</sup> édition). Toutefois, notons qu'hétéroclite ne pourrait pas aller, car, bien que composé d'éléments disparates, hétéroclite n'obéit pas à une règle d'ensemble (Académie française, 9<sup>e</sup> édition). Or, rappelons que les Entités X sont soumises à une intentionnalité collective supérieure.

moyens organisés et structurés, interrogés et formalisés), de l'observation des autres individus ou de l'organisation. Ainsi, les normes et les standards provenant du *background* constituent la forme brute des éléments qui permettront la construction de la représentation du sens. Ainsi, cette première base permet aux Entités X, par l'expérience postaction, de se co-construire.



**FIGURE X L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE DES ENTITÉS X N'EST PAS TOUJOURS ORIENTÉE DE HAUT EN BAS : L'ACTEUR N'OCCUPE PAS TOUJOURS UNE FONCTION DE RESPONSABLE**

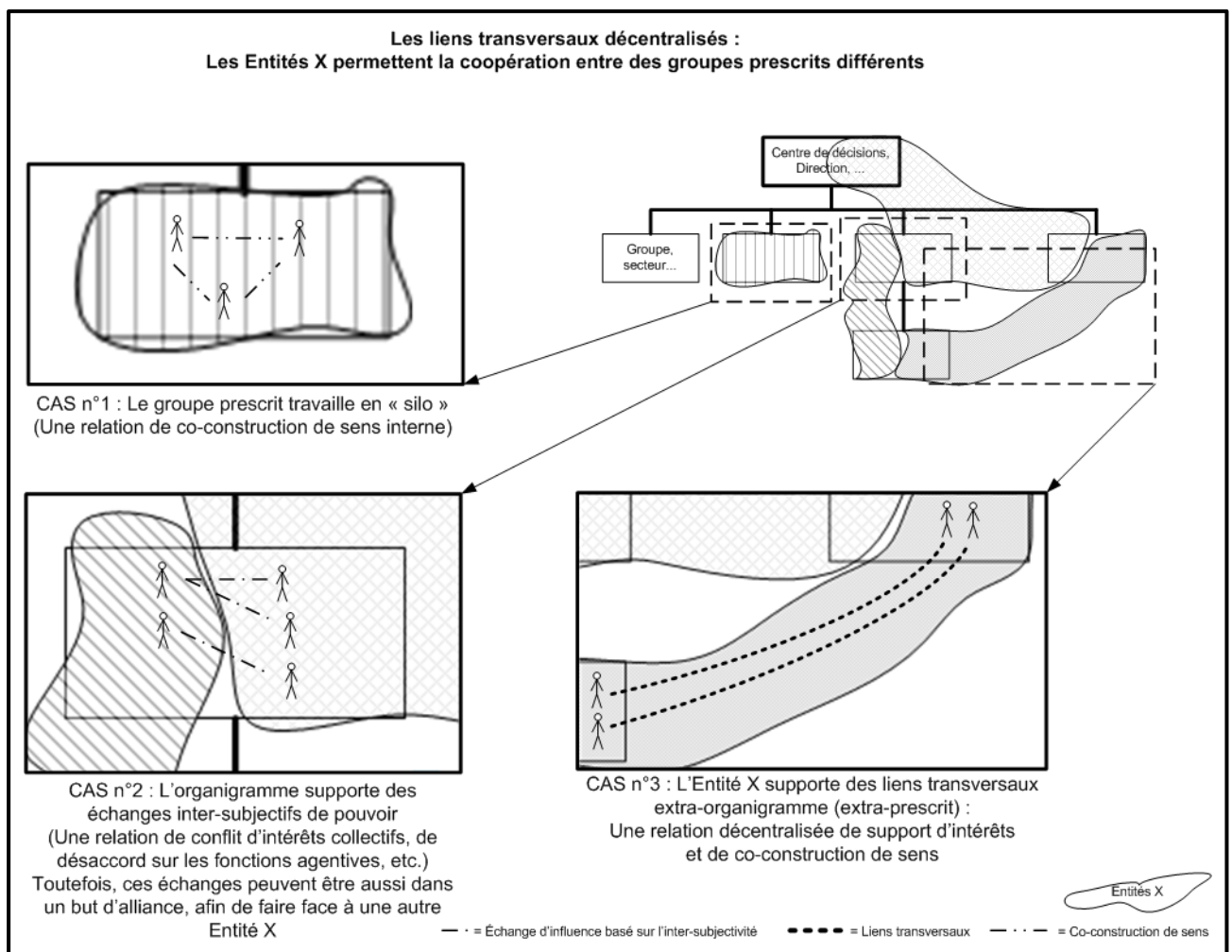
Somme toute, l'Entité X conduit à une action collective modelée par des standards et des normes partagés par ses membres au travers de règles constitutives non-prescrites et liées par des individus-membres qui sont à la poursuite de la réalisation d'une ou des missions communes et d'un ou des objectifs communs. Mission qui exprime la perception de la réalité sociale et du travail réel. De plus, cette mission ou cet objectif s'intègre dans un objectif plus grand/supérieur, issu de l'intentionnalité collective supérieure. Dès lors, se pose encore un point théorique, comment une Entité X arrive-t-elle à créer les liens transversaux nécessaires à la création d'une entité parallèle, alors que les individus sont *a priori* séparés par la division du travail (prescrit)... ?

### 3.2.2 LES LIENS TRANSVERSAUX : OÙ SONT-ILS ? QUI ET QUOI LES MOBILISENT ET COMMENT ?

Cette notion d'entité soutient une vision active de l'individu au travail : il ne fait pas que s'ajuster à la prescription, mais déploie ses compétences, ses représentations symboliques, etc., dans l'activité et la gestion de l'écart entre le prescrit et le réel. Comme nous l'avons déjà dit, l'objectif *commun* autorise un écart entre le réel et le prescrit, car il n'est pas le *même*. De plus, vu que l'intentionnalité collective est



l'idéologie<sup>162</sup>, cette dernière crée un travail prescrit (les objectifs communs *via* les acteurs), mais tolère un travail réel (le cheminement des agents). Dès lors, cette compréhension de l'activité du travail réel permet d'appréhender les liens entre les individus et le travail en pointant les lieux de tensions et de contradictions, ainsi que les situations où aucune régulation de l'activité n'est possible, où la marge de manœuvre laissée aux individus est nulle. Ces lieux de tensions/contradictions, ou de non-tension/non-contradiction, nous permettent de mettre en évidence les liens transversaux décentralisés (hors du contrôle direct de la direction ou du centre de décision). En d'autres termes, si les Entités X sont représentées dans la figure VII et dans la figure VIII par des « patates » qui dépassent les structures de l'organigramme, c'est que, dans le vide de ce dernier, on trouve les liens inter-individuels décentralisés de l'Entité X (cf. cas n° 3 de la figure XI).



**FIGURE XI LES LIENS TRANSVERSAUX DÉCENTRALISÉS : LES ENTITÉS X PERMETTENT LA COOPÉRATION ENTRE DES GROUPES PRESCRITS DIFFÉRENTS**

Ainsi, les liens transversaux de l'Entité X se forment grâce aux communautés de pratique, aux réseaux extra-organigramme, aux communautés de métiers, etc., grâce à tous ces groupes d'intérêts, culturels, d'identification, etc., qui sont basés sur des normes et des standards propres (mais inclus dans une matrice supérieure), et qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. En d'autres termes, c'est l'identité au travail (cf. Osty & Uhalde *in venam* Sainsaulieu, 2007) ou plus largement l'identité sociale

<sup>162</sup> Idéologique dans la mesure où l'intentionnalité collective est un construit d'individus qui se sont engagés volontairement dans une cause ou une représentation commune d'une idée, mais les définitions exactes relatives à cette cause/représentation restent floues ou du moins sont basées sur des perceptions individuelles d'un état à atteindre. Ainsi, l'intentionnalité collective n'est pas la même pour chaque individu, mais est commune au sein d'une intentionnalité collective. D'où la création d'objectifs communs et non de mêmes objectifs.

(Abrams & Hogg, 1999 ; Hogg & Abrams, 2001 ; van Knippenberg & Hogg, 2004 ; Hogg & al., 2006) qui permet le regroupement des individus entre eux dans le but de créer des Entités X, et c'est également le processus d'identification qui permet aux individus-membres d'aller chercher d'autres individus issus d'autres Entités X, afin de créer des liens transversaux décentralisés. Notons tout de même que les Entités X sont mouvantes. En effet, la réalité sociale au niveau d'un système organisationnel change perpétuellement. Il est impossible pour un être humain de percevoir tous les changements de représentation de chaque individu singulier en même temps, même s'il s'agit d'agent collectif. Un individu peut faire partie d'une société un jour et d'une autre le lendemain, car dans sa vie un événement est apparu qui lui a fait changer d'avis et de comportement. Néanmoins, un individu dans une organisation ne peut faire partie que d'une Entité X à la fois, et ne se trouvera directement que dans une intentionnalité collective, même si cette dernière peut être subordonnée à d'autres : tant que les intentionnalités collectives sont hiérarchisées (sous-intentionnalité collective incluse dans l'intentionnalité collective supérieure), il n'y a pas de problème. Autrement dit, même dans le cas où l'individu se sentirait faire partie de plusieurs (sous-) intentionnalités collectives, il doit les hiérarchiser afin de définir sa ligne de conduite à un temps  $t$  : la primauté des obligations et celle des droits. Ligne de conduite qui peut être différente à un temps  $t+1$ .

Nous allons essayer, ci-dessous, d'illustrer deux cas possibles où il y aurait *a priori* la confrontation d'intentionnalités, où les intentionnalités collectives ne s'intègrent pas hiérarchiquement les unes dans les autres :

1. Le cas où un individu travaille pour deux entreprises. Tant que ces dernières ne se confrontent pas (directement ou indirectement), il n'y a pas de conflits d'intentionnalité collective.
  - La confrontation peut apparaître sous la forme d'un conflit intérieur, alors que les entreprises sont en tout point différentes (marché, secteur, intérêt, etc.). En effet, si l'individu n'arrive plus à remplir ses engagements envers l'une ou envers l'autre, en raison, par exemple, d'un manque de temps ; l'individu sera face à un dilemme entre choisir l'une ou l'autre, au risque de se retrouver soumis aux droits et aux obligations de chaque entreprise. C'est bien sûr sa rationalité basée sur la représentation de ses intérêts qui influencera son choix.
  - La seconde confrontation apparaît quand il y a conflit d'intérêts entre les deux organisations (marché, secteur, problème de concurrence, etc.). Dans ce cas, l'individu va devoir choisir de s'engager pour l'une ou pour l'autre. Si, un jour, il agit dans le sens de la première organisation, il se soumet à l'intentionnalité de cette dernière. Néanmoins, il peut le lendemain, ou dans un temps plus ou moins proche, agir selon l'intérêt de l'autre. Notons, toutefois, que chaque acte de l'individu s'inclut dans une intentionnalité collective. Pour finir, si l'individu joue à la girouette, il prend le risque de se faire démasquer et donc de subir les droits à la réprimande de l'une ou de l'autre entreprise ou des deux intentionnalités collectives.

Ce premier cas nous interroge sur les individus qui cumulent les mandats, comme, par exemple, un individu qui fait partie des conseils d'administration de deux banques rivales qui couvrent le même marché.

2. À un niveau intra-organisationnel, le cas ci-dessus peut se reproduire. En effet, imaginons un individu qui a une fonction et un rôle dans l'organisation prescrite et se retrouve engagé dans une Entité X. En même temps, il fait partie d'une communauté de pratique qui insiste vis-à-vis de ses membres pour que l'intentionnalité collective de cette communauté soit prise en compte dans l'ensemble de l'organisation.
  - Si l'individu est l'acteur des deux intentionnalités collectives, il va faire en sorte de créer une seule intentionnalité collective. En effet, ayant le droit d'influencer les intentionnalités collectives, l'acteur va tenter de créer une Entité X regroupant les deux intentionnalités collectives. Il y arrivera, pour autant qu'il n'y ait aucune révolte dans l'une ou dans l'autre intentionnalité.

- Dans le cas où il serait acteur de l'une et agent dans l'autre, il se retrouve dans le choix de faire passer l'intentionnalité collective, dont il est l'acteur, sous l'intentionnalité collective où il est agent. Ainsi, il y aura regroupement et modification de l'Entité X où il est acteur au profit de l'autre intentionnalité collective. L'autre possibilité est qu'il se révolte dans l'entité où il est agent et essaye ainsi de devenir l'acteur des deux entités. Ce qui nous ferait revenir au cas ci-dessus. La troisième possibilité, il quitte l'intentionnalité collective où il est agent, sans automatiquement quitter la communauté ou le groupe prescrit, ainsi la communauté de pratique ou le groupe prescrit seront composés de plusieurs Entités X (cf. le cas n°2 de la figure XI). Cette situation serait identique au cas de figure où il serait agent des deux intentionnalités collectives. Il doit en choisir une, mais rien ne l'empêche de changer d'intentionnalité collective en fonction de son intérêt (jouer à la girouette). Néanmoins, si d'autres individus réalisent cette incohérence dans les actes et le dénoncent, il risque de subir le droit à la réprimande de l'intentionnalité collective supérieure.

Ce qui ressort de ces cas est qu'un individu peut changer<sup>163</sup> régulièrement d'Entité X, en fonction de son intérêt, bien que son intérêt le guide dans son choix et que son engagement conditionnel (Gilbert, 1992) le limite dans cette action. Toutefois, au moment *t*, il doit agir comme agent du collectif de l'intentionnalité collective dont il est membre, et donc faire passer son intérêt au second plan. C'est, entre autres, dû à ce changement et ce retournement théoriquement infini, qu'il est difficile de délimiter de façon claire les contours ou frontières de l'Entité X et de l'intention collective.

Pour achever cette section, dans le cas où chaque individu-membre se conçoit dans quelque chose de plus grand, il nous est possible de distinguer trois types de liens entre les individus transportés par les Entités X, (figure XI) :

1. Le cas « silo ». Les individus s'organisent et établissent une hiérarchie acteur-agent basée sur l'échange des significations de sens sur les objets, les représentations symboliques, etc. Cette organisation se passe à l'intérieur du groupe prescrit, sans contact avec d'autres communautés, groupes prescrits ou Entités X. Tous les membres du groupe prescrit n'ont pas d'attaches en dehors de ce dernier, à part avec l'intentionnalité collective supérieure *via* l'acteur. De plus, pour que ce cas fonctionne, il faut que l'acteur de l'Entité X se considère, tout au plus, comme un agent-dominant qui ne souhaite pas se révolter. Il y a une soumission au système et à la décomposition de l'intentionnalité collective supérieure par l'ensemble des individus de l'Entité X.
2. Le cas où le groupe prescrit supporte les échanges inter-subjectifs de pouvoir. Le groupe prescrit doit être compris au sens large. En effet, il peut s'agir de communautés-métier, de communautés de pratique, de groupes-projet, de groupes d'experts, etc. comme un service, un département, une unité, etc. Dans un même groupe se retrouvent deux Entités X, deux intentionnalités collectives différentes, mais reliées par l'intentionnalité collective supérieure. Les individus s'échangent des points de vue, des perceptions, des représentations de sens attribués aux objets, etc. Ils cherchent en définitive à trouver un terrain d'accord sur le désaccord relatif aux fonctions agentives (Searle, 1998). Nous sommes bien dans une relation inter-subjective préalablement dominée par une relation intra-consciente, vu que cette dernière est acceptée des individus dans la mesure où ils se considèrent membres d'une unité supérieure structurante (Giddens, 1987). En effet, la domination structurale est acceptée, car il y a la conception par les individus d'une unité supérieure. Les échanges entre les Entités X s'inscrivent dans quelque chose de plus grand. Néanmoins, c'est bien dans la perception du pouvoir, comme une construction inter-subjective de sujets qui « négocient » des significations (Berger & Luckmann, 1966/2006) que les individus se trouvent. Notons également que cette relation peut permettre la mise en place d'une alliance : l'accord — sous négociation — de soutenir et de défendre un ou des objectifs communs ensemble, sans pour autant adhérer complètement aux objectifs de l'un ou de l'autre. Dans cette relation, les membres perçoivent les obligations et droits de l'autre Entité X, ce qui les placent dans une position de promesse face à l'autre, mais pas automatiquement dans une position de partage d'intentionnalité collective.

<sup>163</sup> En effet, rien n'empêche de concevoir un modèle de transformation identitaire comme celui de Fiol (2002) relative à la réidentification dans le cadre d'une fusion ou acquisition. Ce modèle se déroule en trois étapes : désidentification, réidentification « située » (il s'agit d'un processus qui consiste à impliquer les individus par l'expérimentation [faire connaître par la pratique, l'expérience ; soumettre l'individu à des opérations permettant de comprendre et de juger] la nouvelle orientation), puis identification idéologique centrale (signifie complètement réidentifié à la nouvelle organisation).

3. Le troisième cas est celui des liens « invisibles » ou « informels », mais qui sont bien réels. Les individus se trouvent liés par une Entité X qui dépasse le cadre de l'organigramme, mais qui reste tout de même soumise à l'intentionnalité collective supérieure – il est bien clair que, pour se concevoir dans une Entité X, il faut pouvoir échanger du sens (cf. le cas « silo »), cela revient à dire qu'il doit exister des lieux d'échanges, de dialogues informels ou formels. Ainsi, des individus de départements, de divisions ou de directions, de secteurs différents peuvent se retrouver liés par la même représentation de sens. Ils portent donc les mêmes intérêts et les mêmes perceptions de la réalité sociale. Dès lors, rien ne les empêche de se révolter s'ils sentent le besoin d'exprimer leurs mécontentements par le biais de la protestation. D'autant plus qu'étant soumis à l'intentionnalité de l'Entité X, ils seraient obligés de coopérer dans la révolte. En effet, l'Entité X, via l'acteur et les agents-dominants, utilise l'intentionnalité collective pour obliger l'ensemble du collectif à se révolter. En d'autres termes, l'invariant, qui serait acteur d'une Entité X, pourrait utiliser son droit à influencer les agents de cette entité et pourrait transformer ce droit en « support social » (Allen, 1975) pour pouvoir se révolter contre un centre de décision ou contre une ou plusieurs autres Entités X.

Cela pose la question de savoir quand une Entité X peut résister ou se révolter (notre pré-modèle), à savoir dans quel cas de figure l'Entité X pourrait se mobiliser pour infléchir<sup>164</sup> une décision supérieure ? De plus, l'établissement des liens transversaux, inter-groupes prescrits, pose la question du volontarisme managérial : possible ou idéologique ?

### 3.3 LA PREMIÈRE CONCLUSION (PRÉ-MODÈLE) : LA RÉVOLTE DE L'ENTITÉ X

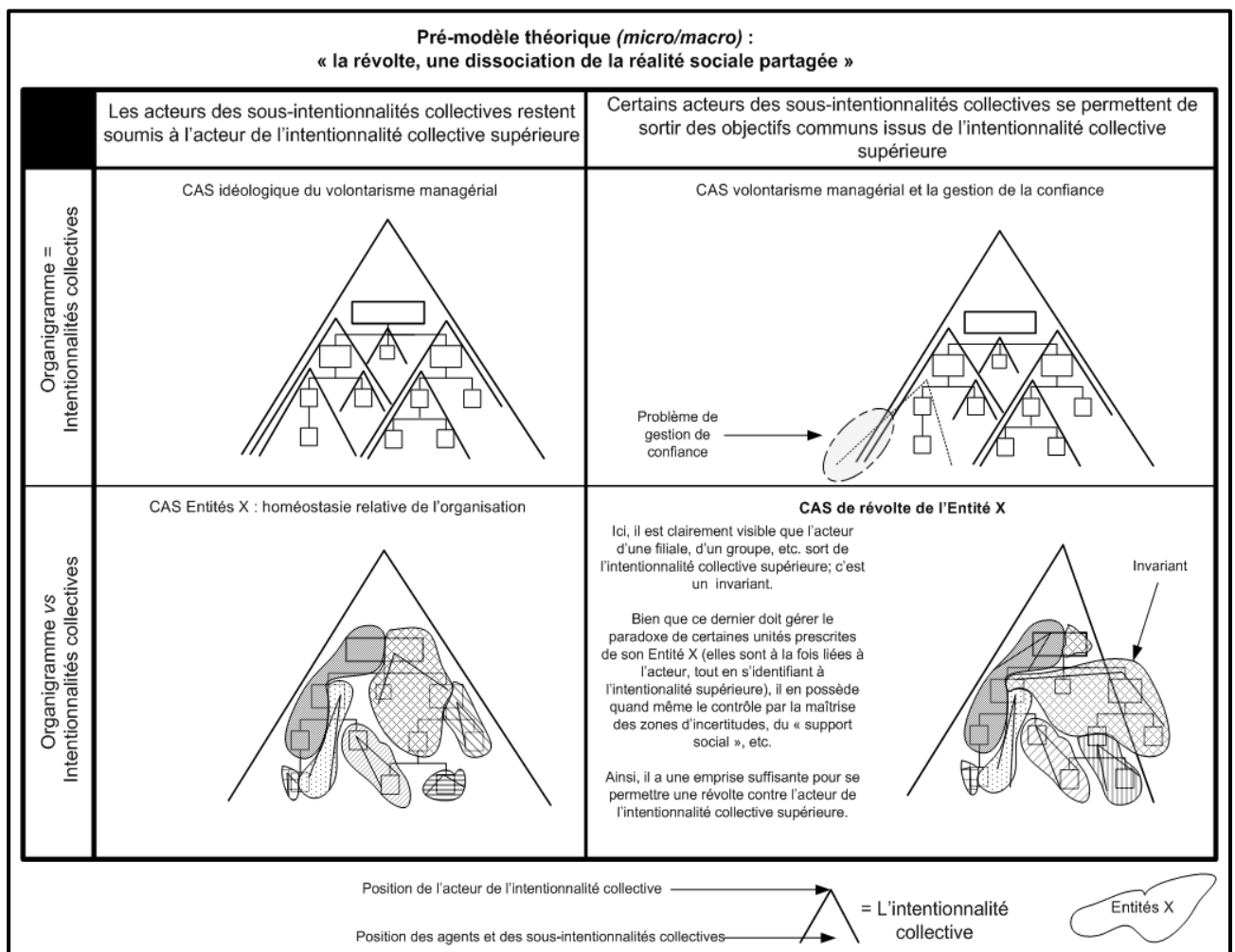


FIGURE XII PRÉ-MODÈLE THÉORIQUE (MICRO/MACRO) : « LA RÉVOLTE, UNE DISSOCIATION DE LA RÉALITÉ SOCIALE PARTAGÉE »

<sup>164</sup> Nous parlons d'infléchir une décision et non d'annuler une décision. En effet, nous gardons une cohérence avec le chapitre 5 (cf. *infra*), qui stipule qu'une décision stratégique ne peut s'annuler, vu qu'elle est irréversible.

Nous avons ci-dessus situé l'Entité X dans une perspective où elle reste soumise à l'intentionnalité collective supérieure. Nous allons maintenant reprendre ce que nous avons vu plus haut, au sujet de la révolte, et nous allons le mettre en commun avec l'Entité X. Pour mettre en relief l'Entité X en révolte, nous avons établi un pré-modèle (figure XII) qui nous servira de base à l'étude de deux cas, respectivement un micro et un macro.

Ce pré-modèle se décompose en deux parties, représentées par une séparation horizontale : entre « l'organigramme = aux intentionnalités collectives » et « l'organigramme vs les intentionnalités collectives ». En effet, la première partie exclut l'Entité X, comme nous l'avons présenté ci-dessus, et fait le postulat d'un volontarisme managérial. La seconde décomposition prend en compte les Entités X. C'est sur la base de ces deux visions que nous allons traiter ce pré-modèle.

### 3.3.1 LE VOLONTARISME MANAGÉRIAL : UNE UTOPIE VIA LE DÉNI DE LA « RÉALITÉ »

Ainsi, le volontarisme managérial a pour trait de vouloir penser les divers modèles d'actions en termes d'harmonisation, en étant capable de s'apercevoir des insuffisances importantes qui existent dans ces derniers, tout en venant ignorer le conflit au nom de la confiance gérée. Cependant, au vu de ce que Gilbert (1992) ou Searle (1998) ont mis en avant sur le comportement des agents au sein d'une organisation, rajouté à la première partie du chapitre précédant ladite thèse, il paraît difficile d'admettre un tel processus d'acceptation des agents face aux mesures d'action choisies et définies par le pouvoir politique de l'organisation.

C'est pourquoi nous avons appelé le cas où les agents sont soumis au système et que le système est représentativement absolu du travail réel (pas de différence entre le travail réel et prescrit) : « le cas idéologique du volontarisme managérial » (figure XII). Dans ce cas, l'organisation gère la confiance. Il y a une acceptation de la réalité vécue par les agents. Il n'y a, par ailleurs, pas l'existence de règles constitutives non-prescrites, car, dans un tel cas, il y aurait possibilité de créer une action non-prescrite qui irait à l'encontre de la volonté managériale. Toutefois, le volontarisme managérial accepte qu'il puisse y avoir une mauvaise gestion de confiance. En effet, les cadres (agents-dominants) auraient mal traduit les objectifs en buts, auraient choisi des chemins trop escarpés (mauvaise analyse des agents-dominants) ou encore ces derniers auraient abusé de la confiance qui leur était accordée et ainsi, ils se seraient permis de mettre en avant trop d'intérêts personnels. Dans les trois exemples ci-dessus, il y a une dérive de l'agent-dominant (l'acteur d'une sous-intentionnalité), ou plus exactement un conflit d'intentionnalité. Nous avons appelé ce type de cas « volontarisme managérial et la gestion de la confiance » (figure XII).

Dans un tel cas, les droits et les obligations suffisent à traiter cette question, car il ne peut y avoir de jeu de pouvoir ou de relations inter-subjectives en dehors de l'organigramme et du prescrit. Bref, ces cas sont utopiques, comme le montre la figure XIII. En effet, le volontarisme managérial qui passe par le prescrit (hiérarchie établie selon la vision « idéologique » de l'intentionnalité collective) ne peut pas se dérouler dans un flux continu (sans anicroche). Il y a obligatoirement un conflit d'intérêts, *via* les intentionnalités collectives, qui s'instaure, bien qu'il existe une intentionnalité supérieure propre à l'organisation. Le conflit est entre la vision de l'acteur de l'organisation et celle des agents, c'est un conflit entre l'intentionnalité perçue à un moment donné et celle qui a évolué (figure IV). Ainsi, le flux managérial basé sur la conviction

que tous les agents suivent l'intentionnalité collective se retrouve mis en pivot, car les agents appartiennent non pas à l'organigramme, mais bien à des entités transversales qui ne se structurent pas comme l'organigramme.

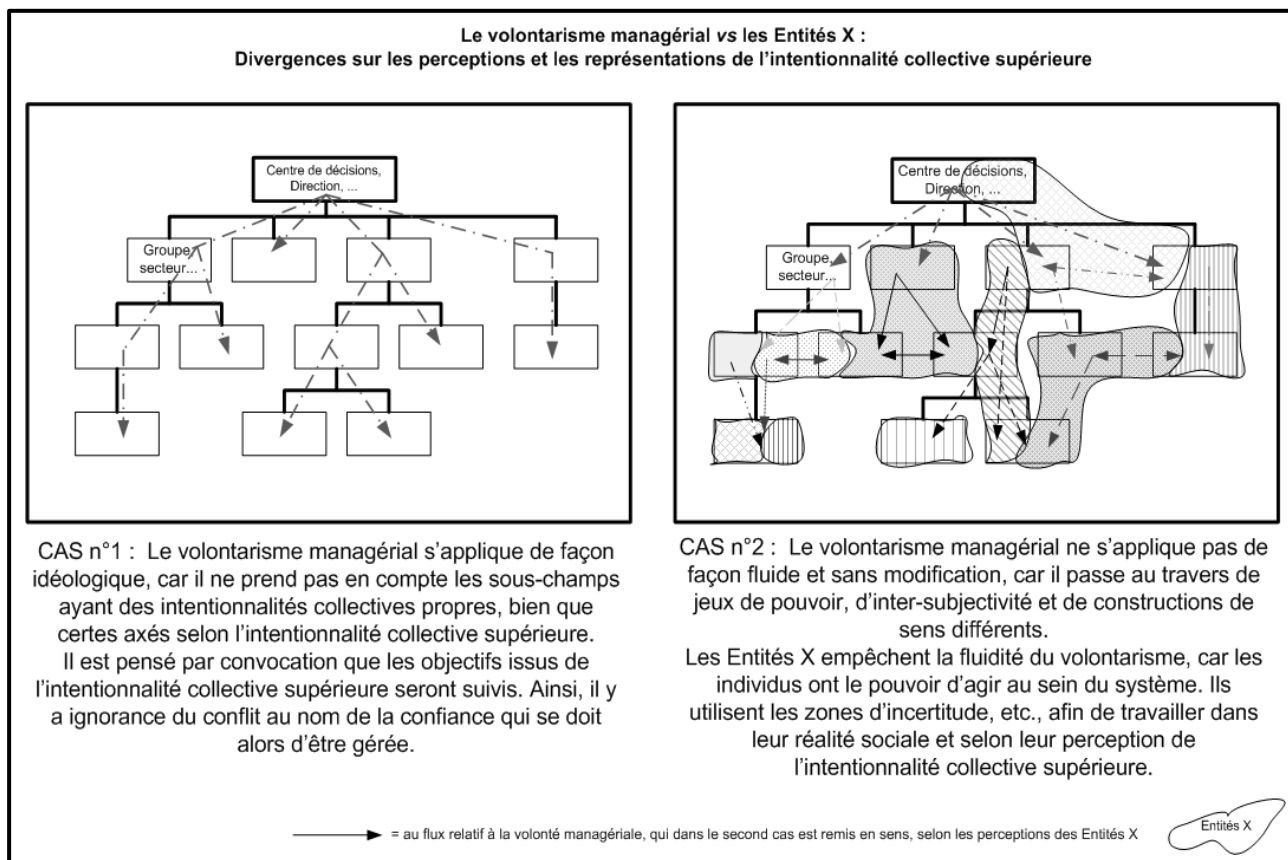


FIGURE XIII LE VOLONTARISME MANAGÉRIAL VS LES ENTITÉS X : DIVERGENCES SUR LES PERCEPTIONS ET LES REPRÉSENTATIONS DE L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE SUPÉRIEURE

Bien que ces entités transversales soient soumises à l'intentionnalité collective de l'organisation, il se peut que les membres des entités ne perçoivent pas l'intentionnalité collective supérieure comme l'acteur de cette dernière. De plus, le volontarisme ne pourrait pas s'appliquer dans une Entité X, car l'Entité X vit sur des règles constitutives non-prescrites. De plus, les Entités X sont tellement dépendantes des individus, et pour ainsi dire tellement mouvantes, qu'il est impossible de prédire quand et où le volontarisme pourrait se passer. Autrement dit, il est possible qu'à un moment  $t$ , figé dans le temps, le volontarisme soit possible, mais les interprétations ou plus largement la co-construction de sens provoquent une évolution *quasi* instantanée de la situation. Néanmoins, le volontarisme serait possible à une échelle réduite, par exemple, entre un agent-dominant et son dominé. Toutefois, n'oublions pas que le dominé peut (1) faire acte de « révolte » ; ou (2) utiliser les zones d'incertitude pour prendre du pouvoir. Ainsi, le volontarisme ne serait possible que dans le cas où les acteurs arriveraient à établir les structures cachées, mais également à faire évoluer en temps réel ces dernières tout en étant proactif sur les réactions à mettre en place pour éviter l'invariance. Autant dire que cela est irréalisable, car il est impossible pour un acteur de connaître toutes les informations, tous les échanges sur les symboles, toutes les co-constructions de sens, etc., partout et en tout temps dans l'organisation. Il est inconcevable de faire évoluer dans son esprit l'ensemble des entités. Dès lors, le volontarisme ne peut pas exister. En revanche, il est possible d'imaginer que la décision évolue au travers des effets d'actes, comme le soulignait déjà Marchais-Roubelat & Roubelat (2003, cf. chapitre 5).

Le prochain point cherchera à mettre en avant comment la décision, la définition des objectifs et des directives, ainsi que les définitions des règles constitutives et des fonctions agentives peuvent évoluer, *via* les Entités X et ses interactions, et *via* les individus entre eux.

### 3.3.2 LES ENTITÉS X ET LA RÉVOLTE

Cette section sera attribuée à la seconde partie du pré-modèle : celle où l'organigramme ne suit pas l'intentionnalité collective. Dans la partie supérieure relative à l'explication de l'Entité X, nous avons traité le cas où les acteurs des sous-intentionnalités collectives restent soumis à l'intentionnalité collective supérieure. En effet, dans ce cas, nous nous trouvons dans la situation où les Entités X évoluent au sein de l'organisation dans une homéostasie organisationnelle relative (pour reprendre les termes utilisés *supra*). En effet, le système (organisation) maintient sa forme (structure, organigramme) qui perdure dans le temps, malgré des échanges perturbateurs avec son environnement. Ce qui rejoint ce que nous avons vu précédemment : le passage, la transmission de flambeau entre acteurs, entre agents, serait sans conséquence brutale sur la structure sociale, mais en revanche pourrait se faire dans des échanges brutaux. Néanmoins, ces perturbations provoquent une certaine évolution (reproduction des pratiques, changement continu) (*cf.* figure IV), mais ne signifient pas l'émergence automatique d'une « révolte », car il n'y a pas nécessairement opposition complète avec l'intentionnalité collective de l'Entité X, il n'y a pas nécessairement perturbation et turbulence (Ansoff, Eppink & Gomer, 1979), voire révolution culturelle. Ainsi, selon nous, les évolutions sont le résultat des Entités X. C'est pour ces raisons que nous avons appelé ce cas « Entités X : homéostasie relative de l'organisation » (figure XII).

Vu que nous avons déjà longuement parlé du cas ci-dessus lors de l'explication des Entités X, il nous faut nous intéresser au dernier. Celui où l'organigramme et l'intentionnalité collective divergent et où l'Entité X sort du cadre de l'intentionnalité collective supérieure. Ce cas se distingue des autres, car il y a l'apparition de l'invariant. En effet, celui-ci (*cf. supra*) ne se conforme pas (Asch, 1951) au prescrit ou à la volonté (traduit en objectifs) de l'acteur, et ne peut pas se normaliser (Sherif, 1966) aux nouvelles orientations de l'intentionnalité collective. Le mécontentement de l'invariant devient possible lorsqu'il en a « trop » : une décision stratégique, un ou des objectifs, des ressources ou des moyens accordés, etc., ne satisfont plus la ou sa perception de l'intentionnalité collective. L'invariant va chercher à devenir acteur s'opposant à l'intentionnalité collective supérieure de la sienne. Il se peut également que l'invariant mobilise son support social et fasse en sorte que ce soit l'Entité X qui se révolte ou résiste, dans la mesure où celle-ci cherche à imposer sa vision, son intentionnalité collective et donc ses objectifs au niveau supérieur. Rappelons également que l'invariant fera entendre son mécontentement (protestation) seulement s'il perçoit un « support social » (Allen, 1975), s'il maîtrise les zones d'incertitude (Crozier & Friedberg, 1977/1992), etc. Ainsi, pour que cela se fasse, l'invariant doit être un individu qui se sente porter par une sous-intentionnalité collective liée au travail réel, ou du moins se perçoive ainsi. En effet, l'invariant peut être à la fois un acteur, mais peut être perçu comme tel alors qu'il ne l'est pas directement. En effet, il se peut qu'un agent ait reçu la mission de se révolter ou de résister dans son domaine prescrit dans le but d'exprimer le mécontentement de son Entité X, il serait donc l'agent de l'invariant. Notons toutefois qu'il est concevable aussi que certains individus décident de devenir un invariant et de protester dans le but de se révolter ou de résister, alors qu'il n'est pas supporté ou simplement suivi. Ainsi, l'invariant risque très rapidement de se faire rappeler à l'ordre

par l'acteur, *via* les droits et les obligations de l'intentionnalité collective supérieure ou plus simplement contre celle qui se révolte pour autant que cette dernière ait le pouvoir de la faire.

Dans le cas où l'invariant est un acteur, il pourra utiliser tous les outils que lui procure ce rôle. Ainsi, il aura le droit d'influencer l'intentionnalité collective, de faire pression sur les agents par le biais de la représentation et de la domination symbolique (violence symbolique de Bourdieu & Passeron, 1970 ; Bourdieu, 1977, 1996), mais aussi en complément des deux autres, il pourra obliger indirectement les agents de l'intentionnalité collective, dont il est l'acteur, de le suivre dans sa révolte : il va utiliser de façon directe ou indirecte ses agents pour actionner tous les liens transversaux dans le but de faire ressortir la révolte partout, ou du moins à un maximum d'endroits dans l'organisation. Il y a donc « révolte de l'Entité X » (figure XII) – qui peut être entendue comme résistance également. Pour l'acteur de l'intentionnalité collective supérieure, il peut être surpris par une telle révolte, surtout s'il croit au volontarisme managérial, car selon son découpage du travail, rien ne permet une telle révolte. Néanmoins, le « simple » fait de déclencher une révolte montre que le volontarisme managérial est une utopie. En effet, l'acteur de l'intentionnalité collective supérieure se retrouve face à un *hiatus* entre des objectifs, des décisions, des intentions prévues et planifiées, et les actions qui ne produisent pas les effets désirés. Il y a un décalage entre les actions devant découler de la décomposition en objectifs communs de l'intentionnalité collective et les actions réelles. Pour ainsi dire, l'organisation et les groupes prescrits se retrouvent donc avec des stratégies non réalisées. De plus, notons que la révolte peut prendre plusieurs aspects : selon la culture, les us et coutumes, les représentations sociales et culturelles, la révolte pourra être une grève ou rester une simple discussion/négociation. Toutefois, selon nous, plus la direction ou le centre de décisions refusent l'acceptation de la révolte, plus la révolte pourra être importante.

Cependant, la révolte peut s'étouffer, dans le cas où le « support social », la maîtrise des zones d'incertitude, etc., ne sont pas aussi bien présents et maîtrisés que ne le pensait l'invariant. En effet, comme nous l'avons dit, les Entités X bougent (elles sont mouvantes) et se modifient : la construction de sens autour des symboles, règles constitutives, fonctions agentives, etc. changent, évoluent. Ainsi, au moment de la perte de contrôle par l'invariant de ses « acquis » (« support social », zones d'incertitude, etc.), l'acteur peut se saisir, s'il le souhaite, des droits et des obligations (relatives à la promesse, *cf. supra*, Reinach, 1913/2004 ; Searle, 2009). Bien que ce cas « révolte de l'Entité X » (figure XII) n'illustre que celui de l'Entité X se révoltant contre une organisation, soit un niveau macro, il est, selon nous, possible de le transposer à un niveau micro (la révolte intra-Entité X), tout comme de le transposer à un niveau méta (la révolte des organisations dans une structure supérieure). En définitive, le modèle peut être applicable à un niveau micro tant qu'il existe un individu qui refuse de suivre l'Entité X et qui n'a pas d'autre choix que de rester (aucune autre Entité X ne veut de lui), ou il est fondamentalement persuadé que l'acteur de l'Entité X a tort. Néanmoins, plus on descend, plus les répercussions et les conséquences seront limitées. Mais rien n'empêche de se trouver confronté à un effet boule de neige, qui signifierait que la révolte se propage. De plus, dans le même cadre, il est concevable de transposer le modèle à un niveau méta, tant qu'il existe une intentionnalité collective supérieure à celle où se tient l'invariant de la révolte.



Pour finir, avant d'entamer la seconde partie de ce travail, nous soutenons que les révoltes, comme les résistances, sont un « mal » nécessaire à l'organisation et à la société, car elles permettent à ces dernières d'évoluer dans leurs pratiques, dans leurs méthodes, etc. Elles permettent à l'organisation et la société de se révolter contre la violence symbolique (Bourdieu & Passeron, 1970). De plus, nous sommes convaincu, au vu de ce qui précède, que ce mal est nécessaire si l'on souhaite voir perdurer l'organisation. En effet, sans les révoltes ou les résistances qui les précèdent, à trop vouloir imposer sa façon de penser et de percevoir sa réalité aux individus-membres, l'organisation se placerait *in fine* dans une position délicate qui dépasserait la résistance : arrivera tôt ou tard un moment où elle devra non plus faire face à une résistance, mais à une révolte, qui peut être calme<sup>165</sup>, mais qui peut très bien se transformer en une « révolte-violente », qui la conduirait plus vers une révolution au sens de Greiner (1994).

---

<sup>165</sup> Nous nous retrouvons bien dans l'explication fournie dans l'introduction de ce travail : il s'agit d'action par laquelle un invariant (un groupe ou un individu) se soulève contre l'autorité établie, contre l'autorité politique (centre de décisions). Il y a un refus de normalisation ou de conformisme de ce dernier. Toutefois, cette révolte ne peut être qualifiée de « révolution » ou d'action violente. Il s'agit ici d'une « révolte-calme » coordonnée par des liens transversaux. Nous nous trouvons dans un domaine métaphysique ou moral, car la révolte fait ici référence à une agitation intérieure traduisant une opposition, un refus d'accepter quelque chose qui heurte ou blesse les sentiments profonds de la réalité sociale abstraite.

## Partie 2

# DE L'EMPIRISME À L'ANALYSE DU PRÉ-MODÈLE : UNE DÉMARCHE EXPLORATOIRE THÉORIQUE EN DEVENIR HYBRIDE

---

« *Observation en milieu ouvert. Surmonter le conflit classique de l'introspection et de l'observation externe du comportement.* »

Paul Ricœur & Jean Greisch, *Philosophie de la volonté*, 1949, p. 211

Nous allons ici conforter le pré-modèle théorique afin de le compléter et de le modifier par l'observation empirique exploratoire. Nous allons donc, sur la base de ce qui précède, essayer de relever les artefacts qui tournent autour de la résistance et plus particulièrement la révolte, en considérant « l'action » comme une construction commune et temporelle (au quotidien) des normes, des standards et des pratiques gestionnaires. Les derniers font partie *lato sensu* de la « rationalité de l'action » exposée par Brunsson (1985), car réalisés selon le travail réel, mais ayant comme finalité la création d'objectifs (structuration du travail prescrit).

Nous avons, dans la première partie, montré théoriquement que l'intentionnalité collective (issue de la sociologie ontologique) permettait de démontrer l'existence des sociétés *lato sensu* par elles-mêmes. Puis, que les sociétés prescrites sont composées d'Entités X – alors que la société est composée de sujets pluriels – qui permettent les liens transversaux intra-sociétés prescrites (inter-organisation) et la co-construction de sens, qui s'avèrent être à la base de la création de la résistance/révolte, et donc la source de ce qui permet aux individus-membres de re-construire (faire évoluer la structure et le sens attribué aux symboles). Ainsi, cela revient à relever la quiddité de l'Entité X, soit dire que la société prescrite en créant la réalité sociale abstraite fait de l'Entité X (et de ses liens de coopérations intra-sociétés prescrites) ce qu'elle est : à savoir le lieu *d'enaction* nécessaire à la co-construction de sens de l'intentionnalité collective, mais aussi l'appui de l'expression de sa co-construction de sens dans le but d'échanges et de confrontation, qui s'avère être nécessaire à l'évolution de la société prescrite.

En conséquence, pour montrer que ceci est bien réel et que cela dépasse le stade de la théorie, il nous faut entreprendre le chemin inverse. En d'autres termes, si nous souhaitons mettre en évidence cette réalité, il nous faudra partir de quelque chose d'observable, à savoir les « actions » (les pratiques gestionnaires [principalement d'interaction], les comportements et les actes des individus). C'est seulement par ces derniers que nous serons en mesure de remonter jusqu'au concept d'intentionnalité collective. De plus, c'est seulement *via* « l'action » que nous pourrions montrer l'existence des Entités X et ainsi mettre en lumière les diverses intentionnalités collectives, qui sont *a priori* subordonnées à l'intentionnalité collective globale

(l'intentionnalité collective de l'organisation). Conséquemment, nous rejoindrons en partie la pensée de Mintzberg (1998), ou plus particulièrement sa théorie du potier, qui stipule qu'il y a un lien étroit et fort entre la pensée et l'action, entre la formulation et l'exécution.

Le passage d'une représentation individuelle à une perspective collective de la situation passe par un processus de conscience (cognition) chez les individus, mais aussi d'intentionnalité (qui pointe le mode d'existence des individus). Ainsi, pour étudier et relever les artefacts de l'action, il faudra analyser les échanges des sensibilités et des interprétations de la situation partagée. Cela peut être compris comme une activité socio-cognitive dans la mesure où les activités cognitives de l'individu sont directement influencées par la nature sociale de l'échange et *vice versa*. En d'autres termes, ce qui nous intéresse, ce n'est pas de comprendre le comment (la manière, la façon, la forme), ni la résolution des conflits, mais la structure logique (le fond du problème) de comment les sociétés prescrites entrent en conflit, en négociation, etc. Nous recherchons à mettre en avant les caractéristiques communes à toutes les sociétés prescrites et non à une en particulier.

Par ailleurs, nous tenons à le souligner encore une fois, notre regard est posté sur ce qui fait qu'un ensemble de conversations et de rapports, qui se passent et se déroulent partout dans l'organisation (peu importe son niveau et sa taille) et qui participent dans son ensemble à un processus, tend à générer des significations, des complémentations, des connaissances, etc. Et comment ces dernières, de façon interdépendante, nous incitent à penser que l'avenir dépend de la façon dont nous gérons ces interdépendances et de nos capacités à transformer collectivement nos constructions futures de l'organisation (société prescrite). C'est donc bien la manière dont les individus peuvent remettre en cause leur avenir commun au travers de l'interaction (*lato sensu*) structurelle qui nous séduit.

Ainsi, nous allons commencer par travailler la méthodologie afin d'être le plus transparent possible quant à nos modes et moyens d'observation, mais aussi sur quelles méthodes nous nous sommes reposés. Puis, nous allons expliquer pourquoi nous avons choisi la décision stratégique comme déclencheur de l'action et donc de l'intrigue empirique. Le but étant d'éviter toute mauvaise interprétation de ce dernier. Le tout sera suivi de deux cas. Le premier s'intéresse au fondement des Entités X, alors que le second se focalise sur la recherche des liens transversaux intra-organisationnels ou inter-Entités X. De ce fait, dans la troisième partie cela nous conduira à l'analyse de ces deux cas en parallèle, afin de nous permettre de les mettre mutuellement en relief, mais aussi afin de pouvoir mieux extraire la réalité de la structure et garder les règles fondamentales en dehors de tout déterminant particulier. En d'autres termes, après l'analyse des deux cas (un micro et un macro) nous serons en mesure de compléter le pré-modèle théorique, afin de le transposer, *via* un appoint théorique, vers un modèle théorique méta, dans le but d'arriver à un cas générique, une généralisation analytique (Yin, 1991/2008).

## Chapitre 4

### LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DES CAS PRÉLIMINAIRES [MICRO/MACRO]

*« Il n'y a [...] pas d'abîme à franchir pour passer de la géométrie à la mécanique et à la physique, puisque la géométrie pure n'est pas réellement, sinon méthodologiquement, avant la mécanique. »*

Raymond Ruyer, *Esquisse d'une philosophie de la structure*, 1930, p. 267

Les deux cas proposés ci-dessous (chapitre 5 et chapitre 6) sont issus d'une démarche méthodologique *quasi* identique, afin d'éviter de rajouter un biais méthodologique dans nos résultats. Dans les deux cas, nous avons décidé de nous immerger dans une problématique de l'entreprise *via* le département des ressources humaines (RH). Nous avons dans les deux cas été mandaté pour résoudre une problématique liée à la gestion des RH (GRH) et dans les deux cas nous avons utilisé la démarche d'observation directe « à couvert » dans une optique exploratoire.

Ainsi, dans le cas micro, suite à des démissions ou des arrêts de travail répétés de cadres supérieurs ou de leurs assistantes, il nous a été confié le mandat de résoudre la solution de malaise tout en favorisant la coordination des assistantes de la direction administrative, de la direction opérationnelle et de la direction des ressources humaines (RH). En revanche, dans le cas macro, il s'agit de plusieurs organisations indépendantes les unes des autres qui ont été regroupées sous une seule autorité (après une fusion). Vu qu'un bon nombre de procédures, pour ne pas dire l'ensemble, étaient disparates, il nous a été confié la mission de mettre en place une procédure de recrutement identique pour l'ensemble de la nouvelle structure, afin de pouvoir rapidement coordonner les entrées (gestion des compétences, rapport à la justice organisationnelle<sup>166</sup>, etc.), l'intégration, et offrir une approche de recrutement « plus juste » dans le sens de la justice distributive, de la justice procédurale ou de la justice interactionnelle (*cf.* Rawls, 1971, mais aussi Folger & Cropanzano, 1998 ; Greenberg & Colquitt, 2005 et Steiner & Rolland, 2006).

Nous allons donc dans ce chapitre reprendre le cadre épistémologique en nous basant sur ce que nous avons mis en avant dans l'introduction de la thèse. Nous allons expliquer les démarches méthodologiques (théoriquement et concrètement) utilisées en mettant en avant les grilles d'observation choisies et le système d'observation utilisé. Nous allons également relever les principaux biais de recherche découlant des démarches méthodologiques choisies.

---

<sup>166</sup> *cf.* note de bas de page n° 129, p. 111.

## 4.1 LE CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Le questionnement épistémologique ne se limite pas à une réflexion méthodologique, mais vise à préciser la conception de la connaissance et la valeur attendue des connaissances élaborées que va chercher à fournir la recherche. En outre, l'épistémologie permet de légitimer sa recherche sur le phénomène étudié (Wacheux, 1996). Pour finir, comme le soulignent Avenier & Gavard-Perret (2008, p. 26), « la spécification du paradigme épistémologique dans lequel un chercheur inscrit sa recherche reste un acte fondateur et fondamental, qui a des conséquences sur toute la suite et notamment sur la validation/légitimation des résultats de sa recherche ». Nous avons donc expliqué les conséquences de notre posture : constructiviste radical.

Le constructivisme<sup>167</sup> renvoie à deux niveaux (l'ontologie et l'épistémologie) avant même de pouvoir parler de méthodologie. Autrement dit, afin d'avoir une cohérence dans la posture de recherche, il est nécessaire d'accorder les présupposés, la manière de traiter les hypothèses fondamentales, mais aussi la façon de les confronter à la « réalité » ontologique humaine. Ainsi, nous avons dans les parties *supra* traité consciencieusement le premier (l'accord sur les présupposés), mais nous devons encore, à ce point, mener la recherche empirique du phénomène théorique. Il s'agit donc, ici, de poser clairement la stratégie de la recherche afin d'accorder l'ensemble et de rendre le tout cohérent. Cependant, nous ne souhaitons pas revenir sur l'ensemble du cadre épistémologique, vu que ce dernier a été abordé dans l'introduction. En effet, nous n'aborderons pas non plus les autres postures (positiviste, postpositiviste, postpositiviste aménagé<sup>168</sup>, etc.), car ce choix est personnel et reflète notre vision du « monde », et parce que les différences ont été expliquées dans l'introduction. De plus, cette posture s'aligne avec la nature même et les caractéristiques de l'objet de recherche analysé : un construit social (les crises, les réseaux, la cognition organisationnelle, les processus de changement, de décision, etc.).

Ainsi, nous souhaitons dans une première section relever en quoi la posture constructiviste, et plus particulièrement l'approche radicale, pose comme problèmes de légitimité. En partant de cela, nous allons également relever en quoi la méthodologie en est affectée. Puis, nous allons revoir les différences fondamentales entre constructivisme et constructivisme radical. Ensuite, nous allons reprendre les conclusions émises dans l'introduction relatives au structuralisme (position théorique adoptée dans cette thèse *via* Bourdieu entre autres) mises en commun avec le constructivisme radical. Pour finir, nous allons pointer les problèmes de légitimité du constructivisme radical ainsi que la valeur de la connaissance produite par ce paradigme épistémologique.

### 4.1.1 L'ONTOLOGIE ET L'ÉPISTÉMOLOGIE DU CONSTRUCTIVISME RADICAL

Le constructivisme radical découle du constructivisme, théorie issue de Kant qui explique que la connaissance des phénomènes est une construction qui a été effectuée par les sujets (Besnier, 2005), mais également il désigne les travaux de Piaget qui ont mis en lumière les opérations de l'intelligence qui font apparaître les représentations du « monde ». Néanmoins, le constructivisme radical se différencie de son proche parent. En

---

<sup>167</sup> Appellation québécoise ou américaine : « *constructionnisme* » (cf. réalisme ontologique de Mir & Watson, 2000 ; Nguyen-Duy & Luckerhoff, 2007 ; Rouleau, 2007).

<sup>168</sup> Le paradigme « postpositiviste aménagé » est le cas où le chercheur met en évidence des actions qui auraient été réalisées avec ou sans la présence de l'observateur, sa posture peut être qualifiée de « postpositiviste aménagée », car il n'y a pas automatiquement de changement de paradigme (Charreire & Huault, 2002). Ainsi, dans cette thèse, nous ne cherchons pas à mettre en avant des actions humaines individuelles, mais un construit social : « les Entités X ».

effet, Guba & Lincoln (1989) utilisent trois ordres de questionnement pour définir la manière d'envisager l'épistémologie du paradigme constructiviste : ontologie, épistémologie et méthodologie. La question est donc de savoir en quoi les réponses à ces ordres de questionnement diffèrent (entre les deux paradigmes), et comment ils s'en trouvent affectés. Ainsi, Avenier & Gavard-Perret (2008, p. 25) ont repris les travaux sur le constructivisme et le constructivisme radical et ont mis en exergue ces différences (tableau IV).

Niveau de questionnement	Paradigme épistémologique constructiviste (Guba & Lincoln, 1989)	Paradigme épistémologique constructiviste radical (von Glasersfeld, 2001 ; Le Moigne, 2002 ; Riegler, 2001)
<p><b>Ontologique</b></p> <p>« Qu'y a-t-il qui puisse être connu ? »</p> <p>« Quelle est la nature du réel ? »</p>	<p>- Existence de multiples réels socialement construits non gouvernés par les lois naturelles, causales ou autres (<i>hypothèse « d'ontologie relativiste »</i>)</p>	<p>- Postule l'existence d'un réel expérimenté, mais sans se prononcer sur l'existence ou la non-existence d'un <i>réel unique tel qu'il est ou pourrait être en lui-même</i> en dehors de toute expérience humaine.</p> <p>- En conséquence, pas d'hypothèse fondatrice sur la nature d'un éventuel réel tel qu'il est en lui-même.</p>
<p><b>Épistémologique</b></p> <p>« Quelle est la relation entre sujet connaissant et ce qui est connu (ou connaissable) ? »</p> <p>« Comment peut-on être sûr que nous savons ce que nous savons ? »</p>	<p>- Non-séparabilité entre l'observateur et le phénomène observé.</p> <p>=&gt; Les résultats de l'investigation sont donc une création <i>littérale<sup>a</sup></i> du processus d'investigation (<i>hypothèse d'épistémologie moniste<sup>b</sup> subjectiviste</i>).</p> <p>=&gt; La « vérité<sup>c</sup> » est définie comme la construction la mieux informée<sup>d</sup> et la plus sophistiquée<sup>e</sup> sur laquelle il y a un consensus (plusieurs constructions peuvent satisfaire simultanément ce critère).</p> <p>- Identification des paradigmes naturaliste, herméneutique et interprétativiste avec le paradigme constructiviste.</p>	<p>- Non-séparabilité entre l'observateur et le phénomène observé.</p> <p>=&gt; Impossible de connaître un réel autrement que par son apparence phénoménale.</p> <p>=&gt; La connaissance s'exprime par des constructions symboliques appelées représentations, élaborées à partir de l'expérience humaine, sans possibilité de connaître leur degré de similarité avec le réel qui a induit cette expérience. L'élaboration de connaissances vise la construction de représentations qui conviennent fonctionnellement<sup>f</sup>.</p> <p>- Distinction entre le paradigme épistémologique constructiviste radical et les paradigmes méthodologiques naturaliste, herméneutique et interprétativiste.</p>
<p><b>Méthodologique</b></p> <p>« Quelles sont les manières d'élaborer la connaissance ? »</p>	<p>- Méthode herméneutique exclusivement (<i>hypothèse de méthode herméneutique</i>).</p> <p>- Co-construction des connaissances entre chercheurs et répondants.</p> <p>=&gt; Processus continu d'itérations, d'analyse, de critique, de réitération, de ré-analyse, conduisant à l'émergence de représentations co-construites (par les investigateurs et les répondants, à partir d'interprétations « etic » et « emic »<sup>g</sup>).</p>	<p>- Toute méthode est admissible sous des conditions d'éthique, de rigueur et de transparence du travail épistémique. La construction de connaissances n'est pas nécessairement une construction <i>stricto sensu</i> avec les acteurs organisationnels sollicités dans le travail empirique.</p> <p>- La connaissance construite peut modifier la connaissance préalable, et si les buts et/ou le contexte évoluent, la connaissance construite pourra évoluer<sup>h</sup>.</p>
<p>Note :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a : Italiques dans le texte original</li> <li>• b : Moniste vient de <i>monos</i> qui signifie unique en grec. Le monisme suppose l'existence d'une substance unique ou d'une seule réalité.</li> <li>• c : Guillemets dans le texte original.</li> <li>• d : En termes de quantité et de qualité de l'information.</li> <li>• e : En termes de puissance avec laquelle l'information est comprise et utilisée.</li> <li>• f : Comme l'exprime von Glasersfeld (2001, p. 9, guillemets dans l'original), dans le Paradigme épistémologique constructiviste radical : « "savoir" n'est pas posséder des représentations vraies du réel, mais posséder des manières et des moyens d'agir et de penser qui permettent à quelqu'un d'atteindre les buts qu'il se trouve avoir choisis. »</li> <li>• g : Qui correspond respectivement aux interprétations par les chercheurs et par les membres de l'organisation du phénomène étudié.</li> <li>• h : Ceci correspond à l'hypothèse selon laquelle la connaissance d'un phénomène est téléologiquement et récursivement orientée par l'action cognitive délibérée de construction effective d'une représentation de ce phénomène (Le Moigne, 2007)</li> </ul>		

TABLEAU IV COMPARAISON DES DEUX PRINCIPAUX PARADIGMES ÉPISTÉMOLOGIQUES CONSTRUCTIVISTES (AVENIER & GAVARD-PERRET, 2008, P. 25)

Le paradigme épistémologique appelé constructiviste radical (von Glasersfeld, 1984/2004), au lequel nous revendiquons appartenir, repose sur une posture qui se veut « agnostique » (Riegler, 2001), car ce courant ne statue pas sur l'existence ou non d'un réel unique. Autrement dit, ce paradigme pose que nul être humain ne bénéficie de critères suffisamment absolus pour se permettre de dire, mais aussi de savoir avec une absolue certitude et infailibilité de raisonnement qu'il existe un seul réel, et par ailleurs si le réel existe tout

simplement. De plus, cette posture repose sur l'hypothèse de non-séparabilité entre l'observateur et le phénomène observé : la terminologie constructiviste caractérise la relation entre le chercheur et l'objet, et pas seulement la nature (construit) de la « réalité » à l'étude. C'est dans ce sens que la littérature (Charreire & Huault, 2002) parle de « constructivisme-méthodologique » pour qualifier la relation du chercheur à « l'objet » et de « constructivisme-objet » pour désigner la nature construite (en construction) de l'objet étudié. Bien que cette relation existe dans le constructivisme simple, dans un contexte « radical », elle ne met en avant qu'une connaissance exprimée par des constructions symboliques appelées représentations, qui sont élaborées à partir de l'expérience d'Humains où, pour faire cohérence avec ce qui précède, le degré de « réalité » qui a induit cette expérience ne peut être connu. Ainsi, l'épistémologie ontologique du constructivisme radical souligne que rien n'est absolu.

En conséquence, cette conception s'oppose à une certaine tradition dite réaliste, car elle marque une disjonction avec la notion traditionnelle, qui stipule que toute connaissance humaine devrait s'approcher d'une représentation, conception ou conceptualisation proche de la réalité dite « vraie » et « indépendante » ou « ontologique ». Dès lors, au lieu de prétendre que la connaissance peut montrer le monde au-delà de notre expérience, l'ensemble de la connaissance est considéré, par les constructivistes radicaux, comme un outil dans le domaine de l'expérience humaine. Ainsi, sans réalité extérieure à la réalité humaine, il n'y a pas possibilité d'avancer à l'aide d'hypothèses fondatrices. De plus, Guba & Lincoln (1989) soulignent que le paradigme épistémologique constructiviste radical est bien plus « ouvert » que le paradigme épistémologique constructiviste, car il n'est pas limité par des hypothèses fondatrices ou par des hypothèses dites plausibles. Dans cette perspective, les sciences de l'artificiel<sup>169</sup> de Simon (1974/2004) se retrouvent dans le constructivisme et le constructivisme radical, dans la mesure où l'auteur apporte une alternative au paradigme des sciences naturelles classiques.

Notons également que, pour construire et comprendre la conception humaine, dans ce paradigme alternatif, il est nécessaire de passer par plusieurs disciplines. De plus, nous tenons à souligner le fait que le constructivisme passant par « l'artificiel » ne peut plus être considéré comme une science au rabais : « le qualitatif "inter (ou trans-) disciplinarité" ne peut plus désormais être systématiquement synonyme de "science au rabais" ou de pratiques ancillaires d'une pluridisciplinarité banalement additive » (Le Moigne, 1974/2004, p. 381). En effet, l'interdisciplinarité a fait apparaître les impasses auxquelles conduit le réductionnisme méthodologique<sup>170</sup> et a joué un rôle important dans la progressive évolution de la connaissance. En fin de compte, les connaissances issues des sciences de l'artificiel deviennent des moyens de connaissance, car elles éclairent les connaissances : « toute connaissance acquise sur la connaissance devient un moyen de connaissance éclairant la connaissance qui a permis de l'acquérir » (Morin, 1986, p. 232).

---

<sup>169</sup> Par cette expression, Simon (1974/2004) entend désigner ces disciplines dont l'objet d'étude est créé par l'homme et non issu de la nature.

<sup>170</sup> Position qui dit que, pour arriver à une connaissance du réel, la science doit utiliser une méthodologie basée sur les principes du réductionnisme ontologique ou épistémologique, soit que la réalité matérielle est une hiérarchie de niveaux composés chacun de constituants spécifiques et que l'on peut connaître un niveau de la réalité matérielle en réduisant celui-ci à une description théorique d'autres niveaux qui peuvent être fondamentaux, mais pas nécessairement. Dire que les systèmes biologiques ne peuvent se comprendre que par la chimie ou la physique est une illustration de ce genre de position. En conclusion, il s'agit, d'un point de vue épistémologique, qui cherche à partir de principes simples à expliquer le monde dans sa complexité. En ce sens, il s'agit de simplifier le monde pour en élaborer une connaissance scientifique dans le but de « s'en rendre comme maître et possesseur » (Descartes, 1637/2000, p. 168).

En conclusion, quiconque imagine des dispositions visant à changer une situation existante en une situation préférée est concepteur (Simon, 1974/2004). Autrement dit, l'artificiel est l'examen des mécanismes par lesquels se réalise cette adaptation des moyens aux environnements, dont au centre de cet examen se trouve le processus de la conception. Dès lors, le constructivisme et le constructivisme radical sont les paradigmes épistémologiques qui rendent cet examen de la construction humaine possible.

#### 4.1.2 LE STRUCTURALISME ET L'ÉPISTÉMOLOGIE

Nous avons montré, dans l'introduction, que le structuralisme et le constructivisme peuvent cohabiter. Si nous avons fait ce rapprochement au début, c'était pour justifier l'utilisation des théories structuralistes dans la première partie de cette thèse avec notre vision constructiviste radicale. Nous n'avons pas refait le raisonnement ici. Néanmoins, nous avons souhaité relever les conséquences méthodologiques de cette approche.

Comme Piaget, nous pensons qu'il n'existe pas de structures (abstraite ou génétique) sans une construction, nous pensons également que les Entités X arrivent, individuellement ou entre elles, à sortir des structures imposées par l'intentionnalité collective au travers de la communication, *sensemaking* (Weick, 1995 a), etc. Autrement dit, comme Corcuff (1995) ou Piaget (1968/2007), le structuralisme est perçu comme des « méthodes » et non pas comme une « doctrine » : les théories structuralistes nous permettent de trouver des éléments de réponse théorique qui expliquent comment les membres dans leurs interactions au sein du groupe et entre groupes parviennent à construire un intérêt collectif « organisé » dépassant les limites de leur structure. Ainsi, méthodologiquement, nous avons veillé durant ce travail à éviter « le réalisme de la structure », déjà évoqué directement ou indirectement *supra*, et de l'ériger en dogme. Nous avons mis tout en œuvre pour ne pas nous retrouver « prisonnier » des structures, ce qui empêcherait de transposer les cas au niveau méta ou inversement. En conclusion, nous avons fait attention d'écarter le plus possible la réalité structurelle de notre cas.

#### 4.1.3 LA LÉGITIMATION

Comme nous l'avons vu ci-dessus, ce qui tend à contester de l'approche constructiviste est le caractère immuable et universel des critères de démarcation. En effet, le constructivisme admet la possibilité d'une pluralité des critères de validité des connaissances et suggère la nécessité d'une discussion continue entre les différentes communautés de savoir. Dans ce sens Girod-Seville & Perret (2002) relèvent qu'il est impossible aux chercheurs constructivistes d'utiliser les critères classiques de la connaissance scientifique, car ces derniers adoptent une conception relativiste de la connaissance : « l'activité humaine de connaître ne mène jamais à une image de monde qui soit vraie, mais seulement à une interprétation conjecturale » (von Glasersfeld, 1984/2004, p. 28). Ainsi, pour que cette dernière pensée ne soit pas une simple opinion, il faut que les chercheurs puissent défendre que la recherche est légitime, même si elle ne se fonde pas sur une quête de la vérité. De plus, le caractère de réfutation est impossible (Girod-Seville & Perret, 2007). En effet, quand le chercheur et « l'objet » de la recherche interagissent en permanence, quand la « réalité » étudiée est à la fois produite et transformée par le chercheur, la réfutation est impossible. En revanche, les chercheurs constructivistes doivent impérativement satisfaire deux critères : l'adéquation et l'enseignabilité (Girod-Seville & Perret, 2007, p. 30). En d'autres termes, le premier critère (adéquation ou convenance)



soutenu par von Glasersfeld est validé si la connaissance produite convient à une situation donnée. L'image la plus souvent exposée est celle de la clé qui ouvre la serrure. En effet, la clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir. Ainsi, la convenance est propre à la clé et non à la serrure. Rapporté au chercheur, cela signifie que le caractère d'adéquation pourrait se décliner par le caractère utile d'une recherche pour lui-même ou pour les acteurs qui en sont l'objet. Ce qui n'empêche pas de hiérarchiser et de cumuler les connaissances (Girod-Seville & Perret (2007). L'autre critère (l'enseignabilité) se traduit en termes de reproductibilité ou d'intelligibilité : « toute épistémologie constructiviste [se doit] d'expliquer les axiomes sur lesquels elle fonde *hic* et *nunc* ses méthodes de raisonnement et d'argumentation » (Le Moigne, 1990, p. 113). Ainsi, il faut montrer que les connaissances sont argumentées (à la fois constructibles et reproductibles). Ce qui permet de relever le caractère d'intelligibilité pour l'interlocuteur.

En conséquence, la nature de la connaissance produite se rapproche de la vision interprétativiste, car le processus de création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Autrement dit, en essayant de comprendre, le chercheur donne des interprétations aux comportements. L'idée *verstehen*<sup>171</sup> de Weber est présente dans la vision interprétativiste, car elle offre un statut privilégié de la compréhension : la ou les significations que les acteurs donnent à leur action ou, plus simplement, les significations qu'ils attribuent à l'objet de la recherche. Toutefois, bien que le constructiviste partage cette approche « de construction », il s'en distingue sur trois points. (1) Chez les chercheurs constructivistes, la démarche de compréhension participe à la construction de la réalité des acteurs étudiés. Autrement dit, le chemin de la connaissance n'existe pas *a priori*, car elle se construit au fur et à mesure ; la connaissance est synonyme de processus et de résultat (cf. Piaget). (2) La notion de compréhension (liée à la finalité du processus de la connaissance que le chercheur s'est donnée à réaliser) passe par un processus de constitution de la connaissance, c'est-à-dire que la connaissance est en lien avec l'intentionnalité ou la finalité du processus le concernant. (3) Nous ne cherchons pas à comprendre la ou les significations que les acteurs donnent à leur action, mais le construit social généré par les acteurs ; la construction finale du sens attribué aux actions.

Notons également que, bien qu'il semble que cette approche soit individualiste, elle ne l'est pas, car le constructivisme permet l'identification de la démarche « créative » appartenant à un ensemble, reflet de l'intelligence que certains individus développent dans des situations spécifiques et en interaction avec d'autres individus. Ces pratiques pertinentes sont « impertinentes », au sens de Le Moigne, car elles s'avèrent mieux à même de servir l'intérêt collectif et la performance globale de l'organisation. En d'autres termes, cela nous permet de comprendre les sens donnés aux objets sociaux par les individus-membres d'une organisation. Ainsi, il nous est permis de relever le caractère construit, mais également perçu des ou de l'intentionnalité collective. Ce qui nous conduit à la mise en lumière des Entités X.

Rappelons, pour finir, que nous utilisons le structuralisme comme axiome d'analyse, car nous sommes convaincu que l'individu a créé et construit, avec ses semblables, des structures dans un monde social, mais qu'il est également capable de les modifier : « par structuralisme ou structuraliste, je veux dire qu'il existe, dans le monde social lui-même, [...] des structures objectives indépendantes de la conscience et de la

---

<sup>171</sup> *Verstehen* en allemand veut dire « comprendre ».

volonté des agents, qui sont capables d'orienter ou de contraindre leurs pratiques ou leurs représentations » (Bourdieu, 1987, p. 147).

#### 4.1.4 LA VALEUR DE LA CONNAISSANCE, SES CRITIQUES ET LES RÉPONSES

Comme souligné et expliqué *supra*, bien que les connaissances puissent être recueillies par le biais de n'importe quelles méthodes, techniques de modélisation, techniques de collecte et de traitement d'information ou par l'utilisation et la mobilisation de connaissances déjà établies (Avenier & Gavard-Perret, 2008), la connaissance n'a de valeurs, dans le constructivisme, que si elle respecte les conditions de transparence, d'éthique et de rigueur du travail épistémologique et empirique.

La transparence appelle à l'explication du travail épistémologique et empirique effectué. Point qui se retrouve à plusieurs endroits dans cette thèse, mais principalement dans les parties consacrées à la démarche de recherche. Ainsi, nous expliquons et légitimons, au travers de ces parties, les diverses décisions d'ordre méthodologique. Dans le même ordre d'idées, les connaissances déjà établies utilisées doivent être clairement inscrites dans la revue de la littérature. De plus, vu que les connaissances ne sont pas nécessairement co-construites *stricto sensu* avec les acteurs et agents des organisations étudiées<sup>172</sup>, il est nécessaire que les modalités de recherche soient présentées dans le travail de recherche. La production et la reproduction de la société doivent ainsi être traitées comme une performance réalisée par les savoir-faire des individus-membres, et pas comme une simple série mécaniquement ordonnée de processus. Notons également que les acteurs ou agents ne sont pas pleinement conscients de ce que sont ces savoir-faire (Durkheim, 1895/1999). Le « comment » ils font pour les exercer ou encore les formes de la vie sociale doivent être compris comme un résultat voulu de l'action.

Par ailleurs, cette liberté de rigueur qu'offre et que demande le constructivisme *lato sensu* doit faire face à un certain nombre de critiques. Une des principales critiques est le lit du relativisme ou du nihilisme, car pour certains la vérité est une « construction sociale » qui dépend de la société où l'objet a été étudié : ce qui est dit être « vrai » dans une société particulière peut être « faux » dans une autre société. Ainsi, le constructivisme et sa construction seraient « faux » dans cette dernière. Cela voudrait dire qu'il y a un dualisme (à la fois vrai et faux) qui, dans un axiome logique, signifie que la construction est fautive, ce qui voudrait dire que le paradigme est erroné. En d'autres termes, le constructivisme *lato sensu* ferait l'éloge du « rien n'existe d'absolu ». Néanmoins, Morin (2006, p. 25) répond à cette critique en soulignant que « le fond du nihilisme contemporain, je le surmonte en disant que s'il n'existe pas de fondement de certitude à partir duquel on puisse développer une connaissance vraie, alors on peut développer une connaissance comme une symphonie. On ne peut pas parler de la connaissance comme d'une architecture avec une pierre de base sur laquelle on construirait une connaissance vraie, mais on peut lancer des thèmes qui vont s'entre-nouer d'eux-mêmes ».

Dans le même ordre d'idées, une autre critique (*cf.* Mariyani-Squire, 1999, Kitching, 2008) rappelle que les concepts de deux formations sociales différentes ne peuvent être comparés, car justement ces formations sont entièrement différentes, et les comparer relève du fatalisme ou du déterminisme. Dans ce cas, les juger

---

<sup>172</sup> Bien que le chercheur fonde son travail de conceptualisation sur les informations collectées auprès des individus observés, ceux-ci ne sont que peu participatifs au travail de conceptualisation proprement dit (Avenier & Gavard-Perret, 2008).

devient impossible par la comparaison, car les discours retenus et les actions observées seront effectuées selon des visions différentes, vu que les représentations du monde le sont aussi. Ceci parce que les critères pour effectuer cette comparaison doivent être issus d'une « vision du monde concrète ». En d'autres termes, comparer des sociétés c'est accepter une domination, une logique sociale, ou toute autre forme structuraliste. Nous répondons à cette critique que tout dépend de ce que nous comparons. Comparer des intentionnalités collectives, ce n'est pas comparer des sociétés, mais ce qui fait la société. Autrement dit, en comparant des ontologies sociales, on compare le monde social à sa source : l'étude de l'être en tant qu'être — sans tenir compte de ses déterminations particulières —, mais aussi l'étude de ce qu'est et qui fait la société. Notons qu'une telle comparaison ne peut être détaillée, dans le sens que nous ne devons et ne pouvons poser ou comparer que des règles générales de la réalité communes à tous.

Pour finir, bien que le cadre épistémologique de cette thèse soit posé, il faut encore en déterminer la méthodologie. Tout le processus de démonstration repose sur ce chapitre et plus exactement sur sa rigueur. Notons toutefois qu'aucune technique ne peut résoudre à elle seule tous les problèmes méthodologiques d'une recherche. En effet, nous pensons que la diversité des paradigmes épistémologiques est primordiale, car aucun paradigme et aucune méthode ne peuvent à eux seuls exprimer et expliquer toute la réalité. En revanche, toute recherche doit consacrer une partie importante de ses efforts à l'établissement d'un lien rigoureux entre les différentes composantes de sa recherche (Mazouz & Dokou, 1997). Ainsi, le concept de configuration méthodologique *lato sensu* permet d'expliquer les tendances contradictoires de leurs déterminants philosophiques, ontologiques et épistémologiques.

## 4.2 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE : L'ASPECT THÉORIQUE

Nous avons commencé par expliquer la démarche déontologique choisie, les bases de cette réflexion et les principes moraux et éthiques que nous avons décidé de suivre. Ce qui nous a permis de poser le choix de la démarche méthodologique d'un point de vue théorique : nous avons abordé les choix exploratoires, mais également les positionnements d'observation choisis. À la suite de quoi, nous avons abordé l'aspect « pratique » du travail de recherche. Nous nous sommes intéressé à exposer la démarche méthodologique (concrète) en tant que telle : la prise de contact, les choix des institutions, etc., ce qui nous a permis d'aborder l'aspect exploratoire de la thèse face au constructivisme, afin de présenter les grilles, le public cible et les méthodes de recherche choisies.

Vu la proximité méthodologique entre les deux premiers cas, nous avons décidé de ne faire qu'un chapitre. Toutefois, les différences entre les deux ont été clairement mises en évidence, afin de s'assurer des principes de la recherche constructiviste : critères d'adéquation et d'enseignabilité. En d'autres mots, la légitimité de la démonstration repose sur une explication transparente de sa méthodologie. En effet, plus que dans une posture postpositiviste, le chercheur constructiviste doit argumenter clairement les fondements de ses choix ainsi que toutes les procédures utilisées pour établir la légitimité de la recherche (*cf. supra*). Il doit en permanence s'assurer de l'adéquation de la méthode mobilisée avec son projet (se questionner sur toutes les étapes du projet). De plus, il doit veiller à la rigueur du travail effectué et expliquer finement le processus suivi. Cette rigueur permet, ainsi, de mieux comprendre nos choix, mais permet également à un regard extérieur d'être critique sur ces derniers.

#### 4.2.1 LA DÉONTOLOGIE

En négociant l'entrée sur les terrains empiriques, nous avons établi des contrats implicites d'enquête. Cela tend à relever le caractère confidentiel de certaines données ou informations obtenues. Ainsi, les textes de travail issus des travaux sociologiques, au sens large, ne sont pas diffusés en ligne ou publiés, afin d'éviter des répercussions sur les personnes ou les organisations qui ont collaboré ou de porter préjudice aux futurs chercheurs. En effet, le cas Arkin (2009) montre, ô combien, que le monde scientifique et le monde des enquêtés ne sont pas en accord, bien qu'ils y aient, pour les deux, des intérêts à la compréhension de leurs environnements/milieus. La question qui renvoie à savoir où doit intervenir la séparation entre la scène sociale (où nous nous sommes personnellement et professionnellement engagé) et la scène scientifique dans laquelle nous nous sommes engagé sous le contrôle des enseignants et des pairs, s'est longuement posée. Ainsi, il a fallu gérer le dilemme entre le *Moi* social avant la recherche terrain, le *Moi* social durant la recherche terrain et le *Moi* social en tant que scientifique. Compendieusement, la consigne appliquée dans cette thèse a été la suivante : protéger les enquêtés, ne pas les mettre en danger, ni pendant et ni après l'enquête, mais également nous protéger, ne pas nous mettre en danger ni pendant et ni après l'enquête. Cette consigne a pourtant une double contrainte : (1) les situations d'enquête sont objectivement plus délicates ; (2) les rapports de force changent entre enquêtés et commanditaires. Ainsi, pour essayer d'éviter tout problème « incestueux », nous avons choisi d'adopter la charte de l'Association française de sociologie (annexe I), qui se résume ainsi par Beaud & Weber (2010, p. 255) :

1. Ne jamais enregistrer un entretien à l'insu de votre interlocuteur.
2. Demandez l'autorisation pour prendre des photographies.
3. Tenez à la disposition de votre interlocuteur les photos, les cassettes, les transcriptions qui le concernent (ne pas lui imposer pour autant).
4. Ne pas divulguer les propos de l'enquête dans son milieu d'interconnaissance.
5. Veillez, dans la mesure du possible, à maintenir séparés le milieu d'enquête et le milieu d'analyse (milieu universitaire). Le mémoire [thèse] ne doit pas circuler dans le milieu d'enquête ; faites plutôt un texte qui résume vos principales conclusions à l'intention de vos enquêtés.
6. Publiez (un article, un livre), anonymisez non seulement vos enquêtés (changez les noms et les prénoms) et, si besoin, les lieux et les collectifs. Le principe de cet anonymat est le suivant : quelqu'un qui ne connaît pas d'avance le lieu et les personnes ne doit pas pouvoir les découvrir, les « retrouver » à l'aide de votre texte. Toutefois, ne vous faites pas d'illusion : les personnes concernées se reconnaîtront toujours, quels que soient les pseudonymes.
7. Prenez le temps de leur expliquer les règles déontologiques.
8. Une enquête [...] est universitaire et scientifique, ce qui veut dire qu'elle est indépendante : n'agissez pas en votre propre compte, vous n'êtes commandité par personne.

En conséquence, comme stipulé ci-dessous, les noms, prénoms, lieux, transcriptions ou recherches sociologiques ne sont et ne seront pas publiés. En revanche, une version confidentielle a été établie, afin de permettre aux jurés de thèse de juger la présente thèse. La version confidentielle se distingue des autres versions par la présence de certaines annexes<sup>173</sup> dans lesquelles apparaissent les données sensibles. En d'autres termes, le corps de texte n'est pas différent entre la version ouverte et celle confidentielle : les cas ont été écrits avec des pseudonymes, des relocalisations et des changements de milieux professionnels. Toutefois, les informations importantes à la démonstration ou à la mise en évidence des questions ou de l'objet de recherche n'ont pas été édulcorées ou modifiées.

---

<sup>173</sup> Les annexes possédant un préfixe \* sont les annexes dites confidentielles. Par exemple : « \*annexe II ».

Pour finir, il est important de préciser que, pour assurer la confidentialité en dehors de la version confidentielle de la thèse, nous avons détruit tout document sensible (enregistrements et écrits) après leur utilisation, afin d'éviter une propagation non contrôlée des données personnelles dans les différents espaces (scientifique, de recherche, public). De plus, cette décision de suppression des documents après utilisation est motivée par le fait que plusieurs individus interrogés l'ont été en dehors du territoire français, ce qui pose la question de la libération des données privées d'un point de vue juridique. Ainsi, au risque de déplaire à certains, nous nous interdisons rigoureusement la divulgation d'informations personnelles à quiconque en dehors du cadre scientifique restreint (jurés de thèse). Par ailleurs, nous ne fournirons aucune information personnelle si la demande nous semble peu ou pas légitime, si elle nous semble ne rien apporter à la présente thèse ou n'a aucun caractère scientifique.

#### 4.2.2 LA DÉMARCHE EXPLORATOIRE HYBRIDE

À l'opposé d'un paradigme constructiviste qui accepte la méthode herméneutique<sup>174</sup> exclusivement, les constructivistes radicaux peuvent utiliser toutes les méthodes. En effet, elles sont toutes admissibles sous des conditions « d'éthique, de rigueur et de transparence » du travail épistémique (*cf. supra* tableau IV, Avenier & Gavard-Perret, 2008). De plus, la construction de la connaissance n'est pas nécessairement une construction *stricto sensu* avec les acteurs sociaux de l'organisation sollicités dans le travail empirique. Dès lors, au vu du large choix disponible, la question est de trouver la démarche la plus adaptée à notre thèse. La première question que nous nous sommes posée est la nature de l'objet de thèse. En nous basant sur la décomposition d'Allard-Poesi & Marechal (2007), nous avons identifié notre objet de recherche comme un objet empirique, car, comme le soulignent ces auteurs, le temps, la marque ou l'événement sont son support. En effet, ces derniers représentent le fondement de cet objet à la différence des objets de type méthodologique ou théorique. En d'autres mots, le changement, l'innovation, la décision sont des exemples d'étude ou de recherche ayant comme principe l'empirisme. Ainsi, si l'on s'intéresse au temps, on se dirige *a priori* sur une recherche dite de processus (Grenier & Josserand, 2007, p. 119) : « Les recherches sur le contenu cherchent à mettre en évidence le comportement étudié, tandis que les recherches sur le processus visent à mettre en évidence les comportements de l'objet dans le temps ». En addition à cela, nous pouvons souligner qu'un contexte de découverte, ou une partie de la recherche en amont d'une démarche de tests ultérieurs, s'aligne dans les orientations dites de processus.

Nous ne sommes pas dans une phase amont de la recherche, mais dans une phase de découverte, soit d'exploration. Ainsi, c'est à l'aide de cas exploratoires (Yin, 1991/2008) que nous avons été en mesure de répondre à la thèse par un cas général, une généralisation analytique (*op. cit.*). L'objectif ici n'est pas de chercher la représentation des phénomènes étudiés par rapport à un univers de population ou par rapport à

---

<sup>174</sup> Sémiologie, Philosophie. Théorie issue des Sciences de l'interprétation des signes et leur valeur symbolique. « Appelons herméneutique l'ensemble des connaissances et des techniques qui permettent de faire parler les signes et de découvrir leur sens » (Foucault, 1966, p. 44. En complément et à titre d'encadré, nous pouvons noter que, selon Giddens (1993), les concepts sociologiques obéissent à une double herméneutique. (1) Tout schème théorique dans les sciences de la nature ou les sciences sociales est, dans un certain sens, une forme de vie en lui-même, dont les concepts doivent être maîtrisés sur le mode d'une activité pratique produisant des types spécifiques de descriptions. (2) La sociologie, quoi qu'il en soit, concerne un univers qui est déjà constitué à travers des cadres de signification par les acteurs sociaux eux-mêmes, et elle les réinterprète dans ses propres schèmes théoriques, conciliant langage ordinaire et technique. Cette double herméneutique est d'une considérable complexité puisque son articulation n'est pas simplement du type unidirectionnel ; il y a une « fuite » ('*slippage*') continue par laquelle les concepts construits en sociologie sont appropriés par ceux-là même pour l'analyse de la conduite desquels ces concepts ont été forgés ; ces concepts tendent de ce fait à constituer des dimensions à part entière appartenant à ces conduites (compromettant potentiellement leur utilisation d'origine dans le vocabulaire technique des sciences sociales). Somme toute, les tâches premières de l'analyse sociologique sont les suivantes : (1) l'explication herméneutique et la traduction de formes de vie diversifiées dans les métalangages descriptifs des sciences sociales ; (2) l'explication de la production et de la reproduction de la société en tant que résultat de l'activité humaine.

une ou des situations particulières, mais de comparer les résultats à l'aide d'un pré-modèle théorique qui nous offre la possibilité de mettre en avant une première série d'observations (David, 2000). Cette approche exploratoire se justifie, dans la mesure où la situation empirique (les Entités X) a peu été étudiée jusqu'à présent, et pour laquelle nous souhaitons offrir un premier modèle. Néanmoins, nous ne cherchons pas à faire une recherche exploratoire exclusivement théorique (création d'un modèle basé exclusivement sur les connaissances acquises) ou empirique (déduire de l'observation une théorie), mais une combinaison des deux. Cela nous place *de facto* dans une posture de recherche exploratoire hybride (Charreire & Durieux, 2007). Ce type de positionnement permet d'enrichir les connaissances antérieures tout en tendant vers « un réalisme fort » (Koenig, 1993) et vers la production de connaissances théoriques « enracinées » dans des faits considérés.

Dans cette vision, les cas exploratoires (Yin, 1991/2008) produits ne sont pas à considérer comme des « échantillons », mais comme un ensemble d'informations empiriques qui permettent une réponse aux questions. Dès lors, l'étude d'un seul cas ne serait pas suffisante, car elle ne donnerait pas lieu à une explication généralisée suffisamment précise pour valider la recherche d'un point de vue scientifique. En revanche, l'examen en parallèle de plusieurs cas « similaires », portant, néanmoins, sur des niveaux conceptuels *a priori* différents, permettrait de nuancer les réponses et les explications, afin de conférer à la thèse une validité supérieure : l'étude de plusieurs cas ajoute une intelligibilité au phénomène étudié. C'est donc le but méthodologique ici : un cas micro exploratoire comparé à un cas macro exploratoire, afin de transposer le tout dans un appoint théorique pour faciliter la transposition<sup>175</sup> au niveau méta. Il aurait été possible de conclure l'ensemble des informations obtenues à l'aide d'un cas méta exploratoire, dans le but de proposer un modèle général testé. Toutefois, cela n'a pas été nécessaire, car les résultats obtenus dans les deux cas (*cf.* chapitre 8 et chapitre 9) ont mis en avant des éléments suffisamment pertinents pour ne pas devoir le faire. Ainsi, la transposition dans le méta offre pour finir, *via* le modèle méta, une généralisation analytique (Yin, 1991/2008). Par ailleurs, le choix de n'avoir pas testé le modèle final méta ne constitue pas une erreur méthodologique. En d'autres mots, rien ne nous oblige à tester le pré-modèle modifié qui fait suite à l'observation empirique micro/macro. Néanmoins, Strauss & Corbin (1990), entre autres, invitent les chercheurs à formuler un nouveau cadre théorique de manière à ce que le pré-modèle modifié soit testable par la suite : ce qui a été fait dans le chapitre 9. Autrement dit, le complément théorique et empirique *infra*, qui sert à la transposition du pré-modèle au niveau *méta*, a pris la forme d'un nouveau cadre conceptuel qui permettra dans une autre phase de le tester. Ainsi, ce nouveau cadre conceptuel est en même temps notre cas générique (généralisation analytique, Yin, 1991/2008).

Ainsi, découlant de cela, la visée compréhensive se pose comme base. En effet, il s'agit d'une visée compréhensive et non interprétative, dont l'utilisation d'instruments ou de cartes cognitives a comme but, entre autres, de « capturer » la pensée des acteurs (Charreire & Huault, 2002) et d'en comprendre le sens<sup>176</sup>. L'objectif affirmé de cette visée est de mettre en lumière le fonctionnement et les structures mouvantes

---

<sup>175</sup> Méthodologiquement, ce passage du micro au méta est faisable, car Weick nous montre sans cesse que l'étude des équipes (une équipe de pompiers, Weick, 2003 ; deux équipages de trois co-pilotes et une équipe de contrôleurs aériens, Weick, 1990 ; etc.) est un effet grossissant d'organisations.

<sup>176</sup> Weick (1995 a) souligne que l'on ne peut pas étudier un processus sans en comprendre le sens. Rappelons que le sens est un des fondements de l'Entité X (conséquence théorique de ladite thèse). Autrement dit, que les significations que les acteurs co-construisent ne sont pas auto-crées (Weick, 2000), mais que les structures présentes posent les bases de construction des significations, car les individus ont une tranche de société dans leur tête. Tranche qui peut être reconnue et mise en évidence, car elle a tendance à être réalisée, rendue visible et mise en forme dans le discours (Giordano, 2006).

dans la durée (*cf. supra* recherches dites de processus). Sans cacher que la visée a un côté subjectif, il est nécessaire que le cadre d'analyse reste ouvert et évolutif, afin de permettre un aller-retour entre les observations faites et la compréhension théorique et conceptuelle produite ou déjà produite. Cette méthode de recherche nous amène donc naturellement à une approche qualitative.

En conséquence, le chercheur se doit de se plier aux conditions du terrain et d'être à l'écoute des artefacts et des réalités pratiques qui pourraient s'avérer pertinents. De plus, notons que la construction du modèle d'analyse est progressive, et que la méthode d'investigation employée garde tout au long de la recherche un caractère exploratoire pour permettre cet aller-retour. L'inter-subjectivité, en tant qu'intelligibilité commune, visée dans cette démarche de recherche, commence par la mise en place d'un lieu qui rend possible le dialogue entre observateur et observé : dans le sens d'une visée de compréhension du point de vue subjectif de l'observé par l'observatrice. Cette rencontre inter-subjective ne peut avoir lieu que si les individus sont en mesure d'exprimer leurs points de vue subjectifs et complexes. Ainsi, le rôle du chercheur est dans un premier temps dévolu pour adopter un regard sur le terrain qui lui permet, autant que faire se peut, de comprendre les aspects du réel et non du prescrit. C'est dans une seconde phase que l'analyse des données a été faite. Pour ainsi dire, la méthode par le questionnaire ne peut convenir, puisqu'elle correspond à un cadre précis, trop resserré au regard de l'objectif de cette recherche, objectif d'exploration et de compréhension des significations déployées par les individus dans leurs cadres et leurs pratiques. Ainsi, la question est donc de comprendre comment un sujet ou un collectif, dans notre cas, arrive à faire sens (*sensemaking*) d'une situation ; l'objectif étant de fournir une amélioration de la finesse dans ce processus. Nous sommes dans ce qu'appelle Weick (1993) « la compréhension du monde » ou comment faire du sens dans une situation donnée ou face à un événement impromptu, déstabilisant ?

En conclusion, la démarche exploratoire<sup>177</sup> empirique est une suite logique de la démarche théorique (*cf. revue de la littérature*) qui a amené le pré-modèle théorique. Ce qui fait de cette thèse, dans son ensemble, une démarche hybride<sup>178</sup> (théorique et empirique) (Charreire & Durieux, 2007). Ainsi, cette méthode de travail permet de faire un compromis face au paradoxe de la connaissance : il y a nécessité de compromis entre le savoir et le doute (être à la fois l'humilité face à ce que l'on sait [ou que l'on croit savoir] et le doute du savoir antérieur, sa (re)mise en question, sa (re)mise à jour constante par de nouvelles acquisitions de connaissances). Cette vision de construction exprimée ici par des aller-retour, va conduire notre action méthodologique ou plus exactement notre canevas de recherche : il s'agit de faire usage d'un canevas dit « abductif ». En effet, ce type de plan procède par aller-retour successifs entre le travail empirique effectué et les théories ou concepts mobilisés, afin de mieux percevoir, de mieux comprendre et de mieux saisir les situations empiriques observées. La finalité étant de pouvoir construire de façon intelligible les conceptions et les représentations, en vue de permettre progressivement à la connaissance de se construire en tenant compte des savoirs déjà admis (*cf. revue de la littérature*). Par voie de conséquence, il ne faut pas confondre ce canevas avec le canevas dit de type « inductif », qui vise à élaborer de nouvelles connaissances sur la base d'une étude de situations empiriques différentes, et dont le mode de démonstration repose principalement

---

<sup>177</sup> À la différence d'une démarche confirmatoire (qui sous-entend tester / justifier une théorie, des concepts, un modèle), nous allons nous orienter vers une démarche exploratoire qui renvoie à un contexte de découverte.

<sup>178</sup> Le but est de faire de la théorique une action : de rendre la théorique vivante. Ainsi, le terme *theorizing*, au sens de Weick (1995 b) va de mise. En effet, la théorie actionnée au réel permet de marquer le caractère processuel et dynamique de la démarche de création de connaissances.

sur une comparaison entre diverses études de situations empiriques, afin d'en ressortir une généralité empirique (David, 1999). En d'autres mots, « l'induction est une inférence logique qui confère à la découverte une constance *a priori* (loi) alors que l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou loi, nécessite d'être testé ensuite » (Charreire & Durieux, 2007, p. 62). Dans ce sens, Koenig (1993, p. 7) propose une définition de l'abduction : « l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. » Dès lors, notre cadre théorique a été remodelé jusqu'à la version « finale<sup>179</sup> ». En conséquence, selon nous, la réflexivité fait partie intégrante du *sensemaking* du chercheur.

Subséquentement à ce qui précède, la boucle semble se boucler. En effet, il semble s'être instauré une cohérence nécessaire entre les choix épistémologiques, méthodologiques et stratégiques de la recherche. Néanmoins, comme le soulignent Giordano & Jolibert (2008, p. 55), pour que l'ensemble s'actionne correctement et qu'en plus la question fondamentale relative à la validité scientifique de la recherche puisse être qualifiée de « légitime », il faut que la triade « Cadre épistémologique × Stratégie de recherche × Instrumentalisation » soit remplie. Or, il nous reste à expliquer le dernier point, celui de l'instrumentalisation utilisée dans les cas exploratoires (Yin, 1991/2008).

#### 4.2.3 L'OBSERVATION COMME OUTIL DE COLLECTE DE DONNÉES PRIMAIRES

Dans cette thèse, nous avons choisi l'observation directe comme base de travail, parce que cela nous semblait une des plus logiques quant à notre paradigme et quant à un objet de recherche comme le nôtre (empirique<sup>180</sup>), qui se caractérise par un objet en construction, comme les crises, les réseaux, la cognition organisationnelle, les processus de changement ou de décision (Charriere & Huault, 2002). De plus, l'observation directe se justifie lorsque l'on évolue dans les sciences de l'artificiel (Simon, 1974/2004) où il est nécessaire de développer des moyens pour comprendre l'enchevêtrement d'une multitude de projets humains à caractères évolutifs. Par ailleurs, cette méthode sert aussi à se saisir de leurs inter-relations et leurs rapports vis-à-vis des régulations (un des objets d'apport de cette thèse) perçues par les agents sociaux comme « allant de soi » et comme étant naturelles. Ici, l'idée est de mieux se saisir de la conception évolutive des artefacts (objets artificiels) destinés à fonctionner dans des milieux susceptibles eux-mêmes d'évoluer.

L'observation directe permet la collecte de données que les entretiens ne permettent pas de montrer ou de mettre en évidence, mais aussi parce que les données ne reposent pas sur du déclaratif, car tous n'ont pas la capacité d'y mettre les mots. De plus, l'observation autorise le fait de mettre en avant des éléments implicites des discours des observés/interrogés. En effet, elle arrive à « faire tomber le voile » des discours convenus pour accéder aux pratiques concrètes des individus et aux modes de fonctionnement propres de l'organisation. Comme le souligne Matheu (1986, p. 85, *cit.* dans Journé, 2008, p. 151), les personnes interrogées et observées ne souhaitent pas porter préjudice au chercheur ni être de mauvaise foi, mais elles

---

<sup>179</sup> « Finale » est entre guillemets, car il n'y a *in fine* jamais de fin vu que la connaissance se construit sur la connaissance : paradigme épistémologique constructiviste.

<sup>180</sup> Objet empirique, car le temps, la marque ou l'événement sont primordiaux. Le temps mis par les acteurs à répondre ou à construire le sens. La marque ou le symbole de la source de toute la création du sens et des relations inter-subjectives, comme intra-conscientes. L'événement qui met en avant l'engagement des individus dans l'intentionnalité collective, mais qui est également le moment de révolte ou plus largement de mécontentement.



sont dans une situation de déni : « d'y croire sans y croire », c'est-à-dire « je sais bien [...], mais je continue à agir comme avant parce qu'il n'est pas possible de faire autrement. » Autrement dit, les discours sont le point de départ de l'observation, car ce sont les pratiques qui nous dévoilent la réelle substance de l'action et de son sens.

Ainsi, l'avantage de l'observation n'est pas que de compléter les discours, mais elle permet d'éviter un biais : « celui de la reconstruction *a priori* » (Journé, 2008). En effet, l'observation permet de capturer des données primaires et d'éviter ou du moins diminuer la quantité de données issues d'une technique d'investigation sur archives (données secondaires) ou sur des témoignages rétroactifs. De plus, l'autre gain de l'observation est la contextualisation des données (Journé, 2008). En effet, il est primordial pour un chercheur de restituer les données dans un contexte d'action issu de la situation observée. En d'autres mots, éviter de dénaturer les propos. En décontextualisant les informations obtenues, le chercheur risque « d'écraser les situations observées et de limiter la solidité de la théorisation qui peut être produite de l'analyse des données » (*op. cit.*, p. 153). Bien que l'observation relève d'une dimension subjective, cette dimension peut être fortement atténuée en lui donnant un caractère objectif. En effet, les données subjectives ne trouvent une légitimité que par l'objectivation qui dépend elle-même de la contextualisation des faits observés. C'est dans cette idée que Glaser & Strauss (1967) soulignaient que la construction théorique se passe au travers et par une catégorisation progressive et rigoureuse des données terrain. Sans oublier que c'est cette conceptualisation qui nous a permis de répondre à notre objet et à nos questions de recherche par une généralisation théorique (généralisation analytique, Yin, 1991/2008).

Pour finir, l'observation est utile pour décrire et comprendre le « mal connu ». Dans notre thèse, nous avons soulevé l'existence théorique des Entités X. Toutefois, ce type d'entité, bien que suggéré dans certaines théories, n'a jamais été étudié du point de vue de l'intentionnalité collective. Ainsi, l'observation directe permet, selon Garfinkel (2007, p. 99, *cit.* dans Journé, 2008, p. 155), de faire reconnaître l'importance de phénomènes négligés théoriquement : « rendre visibles des scènes banales. » Cette méthodologie d'observation qui veut rendre compte de la description des activités du quotidien est directement issue de l'ethnographie et de l'anthropologie. En effet, cette approche de l'observation sert à trouver ce qui renvoie à la construction des phénomènes sociaux ou organisationnels : « les études qui suivent se proposent de traiter les activités pratiques, les circonstances pratiques et le raisonnement sociologique pratiqué comme des thèmes d'étude empirique, en accordant aux activités les plus communes de la vie quotidienne l'attention habituellement accordée aux événements extraordinaires. Elles cherchent à traiter ces activités en tant que phénomène de plein droit. L'idée qui les guide est que les activités par lesquelles les membres organisent et gèrent les situations de leur vie courante sont identiques aux procédures utilisées pour rendre ces situations "descriptibles" (*accountable*). Le caractère "réflexif" et "incarné" des pratiques de description (*accounting practices*) et des descriptions constitue le cœur de cette approche. Par descriptible j'entends observable et rapportable, au sens où les membres disposent de leurs activités et situations à travers ces pratiques situées que sont voir-et-dire » (Garfinkel, 2007, p. 51 *cit.* dans *op. cit.*).

Toutefois, l'approche proposée par Garfinkel est une approche ethnométhodologique. En effet, elle souhaite être le témoin de l'importance et de la portée d'aspects de la vie quotidienne des organisations, jusqu'alors

négligée par les recherches antérieures. Ainsi, cette méthodologie ne cherche pas à isoler le phénomène étudié de son contexte : elle tente de décrire ce dernier avec le plus de profondeur possible pour restituer tout le sens que les acteurs eux-mêmes donnent à leurs pratiques. Or, nous ne cherchons pas à comprendre la ou les significations que les acteurs donnent à leur action, mais le construit social généré par les acteurs ; la construction finale du sens attribué aux actions. En d'autres termes, nous souhaitons comprendre le phénomène étudié, sans nécessairement mettre en avant les conjonctures sociales propres du terrain : d'où la base ontologique utilisée dans la revue de la littérature (*cf. supra*).

Dès lors, il faut parler d'observation expérimentale qui vise, comme l'ethnométhodologie, à révéler en pleine lumière ce qui est resté tapi dans l'ombre, mais qui, à la différence de l'ethnométhodologie, ne souhaite pas attribuer du sens aux pratiques, mais isole le phénomène étudié du reste de son environnement « naturel » ou habituel, par la mise en avant des structures des situations et des dispositifs artificiels. Autrement dit, le but de l'observation expérimentale est de se « saisir » d'une réalité artificielle, conçue et provoquée pour les besoins de la recherche. Toutefois, ne soyons pas « radical » dans l'utilisation de cette explication lors de sa mise en pratique. En effet, pour comprendre un phénomène, cela passe aussi par « ce qui s'y fait et s'y dit », et non uniquement par la mise en place de nouvelles règles, qui aurait pour but de comprendre en quoi cette modification de l'environnement a affecté les individus. Ainsi, il est nécessaire de « jongler » entre les deux approches d'observation pour à la fois trianguler les données, mais également pour éviter le plus possible la réalité structurelle propre au terrain ou propre à la mise en place de l'observation.

#### 4.2.4 L'OBSERVATION DIRECTE SOUS LA FORME DE RECHERCHE-INTERVENTION, MAIS « À COUVERT »...

Nous ne considérons pas seulement l'observation comme une technique de collecte de données primaires visibles et audibles. Autrement dit, bien que les modalités concrètes et les outils mis en œuvre pour saisir le phénomène étudié soient importants, nous soulignons le fait que l'observation permet l'interaction avec le terrain *via* l'immersion. Ce qui veut dire que l'exercice va bien au-delà du « voir et entendre ». De ce fait, le terrain est pris au sens large de l'ensemble des sources de données utilisables par le chercheur en vue d'en produire un cas exploratoire (Yin, 1991/2008) : si « le postulat de base est que "le chercheur ne peut produire une connaissance pertinente s'il n'est acteur et partie prenante dans le processus d'action collective" (Hatchuel, 2000), le "terrain" est alors non pas un espace de simple observation, mais un espace de co-conception de l'action collective » (David, 2002, p. 183). Dès lors, la démarche d'observation directe exploratoire peut se décomposer en deux options : l'observation passive ou participante (Journé, 2008). Dans cette thèse, l'observation participante a été utilisée, car nous avons participé, dans une certaine mesure, à l'activité des individus observés en proposant et induisant une modification dans l'environnement des observés. Ainsi, nous avons une double casquette (celle de professionnel et d'observateur). L'avantage d'une telle situation est que nous avons un accès direct et privilégié à certaines données de l'observation.

En conséquence, en nous appuyant sur l'expérience professionnelle, sur la connaissance des codes, des rites, des mythes et de la culture (desquels nous nous sommes imprégné), nous pouvons collecter et analyser les données par le biais d'un regard pertinent relatif à l'immersion. Ainsi, nous avons en main des atouts pour pouvoir aborder des sujets à forts enjeux stratégiques pour les acteurs, agents-dominants ou invariants.

Néanmoins, il est clair qu'une telle position n'est pas sans compromis : liberté de mouvement restreinte, amplification des biais de comportement des individus observés et surtout l'observateur interne peut devoir juger et évaluer les individus observés dans le cas où l'observateur occuperait une position hiérarchique supérieure à celle des observés. Dès lors, comment contourner ces problèmes ?

Pour ce faire, nous avons décidé de combiner l'observation avec une « recherche-intervention ». En effet, rien n'empêche de combiner l'observation participante avec une « recherche-intervention » (Journé, 2008). Notre posture de recherche se rapproche de ce choix, car nous pensons qu'observer le terrain passe par une immersion<sup>181</sup>, mais aussi parce que l'immersion dans une forme de vie dans une société est nécessaire pour un observateur qui souhaite générer une représentation du ou d'un réel (Giddens, 1993). Ainsi, la question de la position à occuper dans le terrain s'est posée. Nous avons cherché un moyen qui nous permettait d'être reconnu et considéré par les individus observés comme « un des leurs ». Nous laisserions une liberté de manœuvre suffisante pour observer et éviter que les observés se comportent différemment face à notre regard de chercheur.

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partie de l'observation des faits	<b>Observation, participante ou non (I)</b> Élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	<b>Recherche-action, étude clinique (IV)</b> Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même.
	Partie d'un projet de transformation d'une situation idéalisée	<b>Conception de modèles de gestion (II)</b> Élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement.	<b>Recherche-intervention (III)</b> Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complètement défini.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La case I du tableau devient activité de découverte d'une réalité construite et non plus d'une réalité (or)donnée : il s'agit, par observation – participante ou non – d'élaborer des modèles de fonctionnement du système étudié.</li> <li>• La case II regroupe des recherches dont l'objectif est de concevoir des instruments de gestion (modèles, outils).</li> <li>• Les cases III et IV supposent une intervention directe du chercheur dans la construction concrète de la réalité. C'est le mode d'intervention qui distingue les deux cases : si le chercheur part de la situation présente et des représentations que les acteurs en ont pour les aider, sans autre outil que des dispositifs relationnels – groupes de travail, entretiens –, à construire et à piloter un processus de transformation, il s'agit de recherche-action et de certaines formes d'approches dites « cliniques ». Si le chercheur intervient sur le terrain de la recherche pour aider, éventuellement en proposant/concevant lui-même un certain nombre d'outils, il s'agit de recherche-intervention.</li> </ul>			

TABLEAU V LES DIFFÉRENTES DÉMARCHES DE RECHERCHE (DAVID, 1999, P. 17)

Partant de là, nous avons opté pour une position organisationnelle de conseil. En effet, nous avons dans les cas micro et macro revêtu l'uniforme de conseiller organisationnel (micro) et conseiller en RH (macro). Ainsi, en nous laissant la possibilité de proposer une modification organisationnelle (cas micro : régler un problème de coordination et de collaboration des assistantes de la direction) ou de créer un outil (cas macro : procédure de recrutement unifié entre les diverses filiales), nous avons, tout en aidant à résoudre la problématique professionnelle : (1) dans le premier cas, profité de déclencher une décision stratégique ; (2) dans le second cas, suivi, depuis une position privilégiée, l'évolution d'une décision stratégique. Ainsi, dans les deux cas, nous avons pu observer l'évolution des intentionnalités collectives et des Entités X. En d'autres termes, sous le couvert de la problématique professionnelle, qui nous a facilité l'ouverture des observés, nous avons agi directement dans la réalité concrète des observés (par la création d'outils indépendants<sup>182</sup> de l'objet de recherche), tout en construisant le « problème » avec les acteurs de terrain. Ainsi, nous respectons

<sup>181</sup> Toutefois, l'immersion ne signifie pas obligatoirement devenir un membre à part entière de la communauté observée, mais signifie « arriver à connaître » une forme de vie étrangère à celle usuellement connue (Giddens, 1993). En d'autres termes, c'est savoir comment se débrouiller, tout en étant capable de participer à cette forme de vie (ensemble de pratiques propres). Toute la difficulté réside dans la transposition qui doit être véhiculée, c'est-à-dire transposer le discours social observé dans un discours scientifique.

<sup>182</sup> Sans lien de causalité directe.

le paradigme épistémologique et la démarche méthodologique théorique, et tout compte fait, nous nous retrouvons, selon David (1999, p. 17), dans la case III du tableau V. Néanmoins, la recherche a été « cachée » aux yeux des observés, seule l'intervention a été légitimée et officialisée. Ainsi, dans les deux cas proposés (micro et macro), les institutions ou les organisations, bien qu'informées de notre situation en formation doctorale, n'ont pas été mises au courant du fait que leurs établissements, organisations, etc. serviraient de base à la construction de cas. En effet, le sujet de la thèse ne leur a pas été communiqué, ni ce que nous souhaitons rechercher. En revanche, dans les deux cas, le DRH était au courant qu'il y avait une possibilité d'utiliser les observations pour soutenir la recherche. La raison de ce choix de travailler en « *incognito*<sup>183</sup> » a été longuement réfléchi. Mais pour finir, deux principaux aspects ont fait pencher la balance en faveur de ce choix :

- En informant les individus-membres qu'une recherche s'effectuerait dans leurs locaux, il y aurait *a priori* eu le risque de voir les comportements, les réponses, les agissements, etc., se modifier et donc s'écarter de la « réalité ». Ce qui aurait biaisé fortement les résultats terrain, vu que les « actions » sont source de l'objet d'étude. Pour conforter cet argument, nous nous en référons à l'effet *Hawthorne*, issu de l'étude menée par Mayo (1945/2007) dans l'usine *Western Electric* de Cicero, la *Hawthorne Works*, près de Chicago, de 1927 à 1932. En effet, cette dernière a montré l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.
- Au début de la prospection du terrain, il était prévu d'informer la direction ou un responsable de l'organisation concernée du sujet de notre thèse. Toutefois, au vu du sous-titre évocateur de la thèse (« De la résistance à la "révolte" des organisations »), plusieurs entreprises ont eu « peur », ont exprimé une méfiance et pour finir ont refusé ou ont fait volte-face. Autrement dit, elles ne souhaitaient pas se faire observer sur l'objet. C'est pourquoi nous avons changé de tactique : nous nous sommes présenté comme un étudiant désireux de faire un stage ou d'offrir nos services en tant que consultant, afin de financer notre thèse. Ainsi, cette démarche s'inscrit dans la « recherche-intervention », qui permet comme le soulignent Savall & Zardet (2004), d'offrir un projet de « transformation » à l'entreprise et permet ainsi de contourner une partie de la difficulté du « refus » et se faisant « habilité » à vivre avec l'organisation.

Notons avant d'aller plus loin qu'une démarche d'observation « *incognito* » peut paraître ambiguë, surtout pour un constructiviste, car il est difficilement perceptible de comprendre une configuration d'observation qui ne serait pas connue de ceux qui sont observés. Ainsi, il y aurait une sorte de refus du chercheur de participer à la construction d'une manière ou d'une autre. Néanmoins, selon Peretz (2004) et Arborio & Fournier (2010), être simple visiteur ou spectateur est déjà une forme de participation à la situation, ce qui rejoint Giddens (1993) qui souligne que l'immersion ne signifie pas obligatoirement devenir un membre à part entière et informer les individus observés du sujet d'observation dont ils sont membres. Autrement dit, l'observation participante ne veut pas obligatoirement dire : participation des acteurs à l'analyse et à la création directe du savoir, mais peut être comprise *lato sensu* : comme participe indirectement au savoir en exprimant leur vision du réel. Comme le montre le tableau VI, *in fine*, aucun des statuts de l'observateur ne prime sur l'autre. Choisir l'un ou l'autre dépend fortement des contingences incontrôlables relatives à l'objet et au terrain. En outre, nous pouvons relever que l'approche par le mandat pour l'établissement des cas n'a pas que du négatif. En effet, le fait d'être mandaté nous a permis, du moins dans le moment formel, la prise de notes ou d'enregistrements<sup>184</sup>. Les interviews des personnes se sont déroulées dans leur bureau ou dans une salle de réunion, soit toujours dans un lieu formel. Néanmoins, au cours du temps, l'interaction avec les

<sup>183</sup> Il est également courant d'appeler « à couvert » cette démarche de recherche empirique (Peretz, 2004). Elle marque ainsi mieux l'opposition avec la démarche « à découvert ».

<sup>184</sup> Nous avons choisi d'enregistrer, tant que les interviewers le permettaient, les entretiens pour pouvoir les retranscrire par écrit, et ainsi, ne pas déformer trop leurs propos par une reconstruction *a posteriori*. Néanmoins, plusieurs individus ont refusé l'enregistrement audio, ce qui nous a obligé à prendre des notes au plus précis de leurs dires.

individus étudiés dans le quotidien nous a offert la possibilité d'accéder aux informations de façon indirecte ou depuis des lieux informels. Toutefois, la prise de notes n'a pu se faire qu'après coup dans certaines situations. En effet, il est difficile lorsque l'on discute de façon informelle avec un individu de sortir son enregistreur ou un bout de papier et de relever certains propos.

	Statut de l'observateur	
	À découvert	À couvert
<b>Adéquation des constats à la réalité ordinaire</b>	- Ou en tout cas incertitude	+
<b>Compréhension intime des rôles sociaux</b>	- Car maintien d'une extériorité, mais mobilisation possible « d'alliés »	+ Mais risque de centrisme, d'adoption du point de vue des acteurs
<b>Accès à des informations par questionnements</b>	+ Mais réponse sous contrôle	+ Seulement si, comme c'est le cas de notre thèse, nous avons du temps. Temps nécessaire à la création de la confiance
<b>Possibilité de prise de notes</b>	+ Mais parfois soumission à l'accord, comme pour les enregistrements audio, voire autocensure des acteurs	+ Seulement si le rôle qu'occupe l'observateur le lui permet. Nous avons eu la chance de pouvoir dans les deux cas (micro/macro) être mandaté. Ainsi, notre fonction nous a permis les prises de notes.
<b>Accès à la variété des situations observables</b>	+ Mais sous réserve d'acceptation par les enquêtés	- Mais sans réserve autre que les réserves rencontrées par un acteur ordinaire occupant le même rôle.

TABLEAU VI LE STATUT DE L'OBSERVATEUR (INSPIRÉ D'ARBORIO & FOURNIER, 2010, P. 32)

Pour finir, la question de l'approche « *incognito* » a fait l'objet d'une réflexion éthique, afin de satisfaire la démarche déontologique choisie. En effet, par le biais du travail ou de la mission reçue, nous avons respecté les règles déontologiques<sup>185</sup> (annexe I) en promettant aux enquêtés de respecter la confidentialité de leurs propos ou agissements. Ce qui sous-entend que les propos des observés n'ont pas été dévoilés en dehors de la thèse dite confidentielle. Dans l'absolu, il faut comprendre que même les mandataires n'ont pas eu accès aux enregistrements et prises de notes. Cette méthode a été possible lors de la négociation avec le mandataire. En effet, en commun accord avec les mandants, tous les propos issus des individus observés doivent rester confidentiels. Ainsi, seulement une proposition ou un outil ont été *in fine* proposés aux mandataires. En aucun cas, le mandataire n'a été informé des propos des personnes interrogées ou rencontrées qui ont permis la conception de l'outil ou de la proposition. En agissant ainsi et en éclaircissant ce point avec le mandataire, nous avons satisfait la notion d'inter-subjectivité, en tant qu'intelligibilité commune, par la mise en place d'un lieu qui permet le dialogue sans contrainte, qui permet aux observés d'exprimer leurs points de vue, subjectifs et complexes, sans risque.

<sup>185</sup> « Recherche à couvert ou dissimulée. La recherche dissimulée, consistant à cacher son identité d'enquêteur à une partie ou la totalité des enquêtés, soulève des problèmes éthiques importants, mais est justifiée dans certaines circonstances. Elle peut être entreprise par exemple pour étudier des groupes sociaux qui refusent tout regard extérieur. Elle peut prendre la forme d'observation participante, ou non participante, dans des espaces privés. La recherche dissimulée ne doit être entreprise que si les autres méthodes de recherche ne permettent pas d'obtenir des informations essentielles pour la recherche. Le sociologue [chercheur] doit alors veiller à préserver à tout prix l'anonymat des participants à la recherche. Dans le cadre d'une enquête sans le consentement explicite des enquêtés, les sociologues doivent veiller à anticiper et résoudre toutes les questions éthiques et déontologiques soulevées » (Projet de charte déontologique de l'Association française de sociologie [AFS], 2010, chapitre 4 ; cf. annexe I).

Nous concluons cette section en abordant les phases de l'observation. Nous avons défini ces dernières en partant des conclusions ci-dessus, et du principe que le succès de l'observation est lié aux relations que peut établir le chercheur avec son terrain : être légitime aux yeux des observés. Ainsi, il y aurait six phases dans l'observation, si l'on en croit Wacheux (1996) : (1) La négociation de la recherche ; (2) l'entrée sur le terrain ; (3) l'observation à proprement parler ; (4) la terminaison de l'observation ; (5) l'analyse des données ; et (6) le retour au terrain. Ainsi, les deux premières sont primordiales à la réussite de la légitimation. Toutefois, dans notre cas, chaque partie ne s'applique pas automatiquement à la définition de Wacheux (1996), vu que nous sommes « à couvert ». Comme par exemple, le retour au terrain qui s'est fait de façon plus confidentielle que ne le préconise Wacheux. Par suite, afin de mieux comprendre notre démarche, la phase de négociation du terrain va être abordée dans la prochaine partie de ce chapitre, alors que les phases deux, trois et quatre, ainsi qu'une partie de la phase six seront traitées directement dans les cas micro et macro. Puis, il sera traité dans le chapitre 8 la cinquième et le reste de la sixième phase de la trame de Wacheux.

### 4.3 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE : L'ASPECT CONCRET

Nous avons relevé ci-dessus l'aspect théorique de la démarche méthodologique. Par théorique, nous entendons l'aspect conceptuel de la méthodologie. Ainsi, maintenant que les bases méthodologiques ont été justifiées et expliquées, nous allons présenter les modalités concrètes utilisées pour l'observation directe empirique. Nous commencerons par parler du système d'observation et des modalités de lecture de ce système. Puis, nous nous intéresserons au public cible. Ceci permettra de fixer notre périmètre empirique et d'en dessiner les lignes protocolaires. Autrement dit, nous définirons quelles sont les fonctions, statuts ou rôles au travers desquels nous serons le plus en mesure d'observer l'Entité X, l'intentionnalité collective, la révolte, les dominants et dominés, ainsi que les acteurs et invariants. À la suite de quoi, nous allons présenter la phase de négociation et l'entrée sur le terrain, ainsi que le contexte général des deux premiers cas.

#### 4.3.1 LE SYSTÈME D'OBSERVATION DYNAMIQUE ET SES GRILLES DE LECTURE

Le système d'observation a dû être mis en forme en deux temps : avant la négociation et avant l'arrivée sur le terrain. En effet, il nous a fallu d'abord déterminer le protocole d'observation, à savoir définir ce que nous voulions observer, puis en fonction des contingences du lieu empirique, nous avons dû ajuster ce protocole d'observation à la réalité du « terrain ». Nous souhaitons commencer ce sous-chapitre en exposant les quatre types de systèmes d'observation, selon Journé (2005). Puis, nous allons exposer et expliquer notre choix de lecture et d'observation. Pour finir, nous allons expliquer les principales techniques utilisées (« table ronde », discours formel, observation directe). En effet, il est important de souligner comment nous avons construit le dispositif d'observation, dû au fait que nous avons travaillé « à couvert ».

#### LE SYSTÈME D'OBSERVATION DYNAMIQUE

Journé (2005) a mis en avant quatre « stratégies » d'observation : celle du « lampadaire », celle « du coup de projecteur » ou du « flash », celle dite de la « lampe frontale » et pour finir celle de la « lampe de poche ». Pour distinguer les quatre approches et savoir comment les utiliser en fonction des contraintes, Journé (2005) propose un tableau (tableau VII) qui permet de découper l'espace et le temps. En effet, selon les buts de l'observation, la stratégie évolue en fonction de l'espace d'observation (fixe ou variable), et du

temps d'observation (long ou court). Ainsi, cette méthode d'observation permet de mettre en avant le « processus » de la recherche (Grenier & Josserand, 2007) tout en relevant les faits et les sources des actions. De plus, chaque stratégie s'articule autour de quatre variables : l'individu, le temps, les lieux et l'intrigue. Ainsi, chaque stratégie n'a pas le même objectif, car chacune d'entre elles fixe certaines variables tout en permettant d'en ouvrir d'autres. L'autre avantage de cette trame de quatre variables est qu'elle permet de structurer le récit d'observation et, donc, faciliter l'écriture du cas (tableau VII).

Position Durée	Périmètre d'observation fixe (position fixe)	Périmètre d'observation variable (position mobile)
<b>Période d'observation longue</b>	<p><b>Stratégie 1 : « le lampadaire »</b></p> <p>Unités prédéfinies : lieu et temps ; Indétermination : acteurs et activités</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Exhaustivité ;</li> <li>b) Saisir la structure temporelle du quart et la diversité des activités</li> </ul> <p>Modalités d'observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Vie avec l'équipe (une semaine) ;</li> <li>b) Observation en continue avec imprégnation ethnographique ;</li> <li>c) Discussions avec les acteurs</li> </ul> <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Systématique ;</li> <li>b) Spontané (discussion)</li> </ul>	<p><b>Stratégie 3 : « la lampe frontale »</b></p> <p>Unités prédéfinies : acteurs et temps ; Indétermination : lieux et activités</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Exhaustivité ;</li> <li>b) Saisir le rôle de chaque catégorie d'acteurs</li> </ul> <p>Modalités d'observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Suivi d'une même personne sur toute la durée d'un quart ;</li> <li>b) Observation en continu</li> </ul> <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planification des catégories de personnes à suivre lors de la semaine d'immersion ;</li> <li>b) Choix de la personne après obtention de son accord (impossible sinon)</li> </ul>
<b>Période d'observation courte</b>	<p><b>Stratégie 2 : « le coup de projecteur »</b></p> <p>Unités prédéfinies : lieu et temps ; Indétermination : acteurs et activités</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Précision ;</li> <li>b) Saisir les interactions entre ressources hétérogènes</li> </ul> <p>Modalités d'observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Prise de notes par séquences de 30 minutes</li> <li>b) Observations discontinues au cours d'un même quart</li> </ul> <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Au hasard pendant le quart (type de contrôle aléatoire) ;</li> <li>b) Systématique pour les relèves</li> </ul>	<p><b>Stratégie 4 : « les lampes de poche »</b></p> <p>Unité prédéfinie : intrigue ; Indétermination : acteurs, lieux et temps</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pertinence ;</li> <li>b) Saisir un événement ou une situation « normalement perturbée »</li> </ul> <p>Modalités d'observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Suivi d'un problème à travers sa prise en charge par différents acteurs (changement d'acteurs observés et de lieux en fonction des évolutions de la situation)</li> <li>b) Séries d'observations discontinues (le problème disparaît un moment, puis réapparaît quelques minutes ou quelques jours plus tard)</li> </ul> <p>Déclenchement :</p> <p>Opportuniste (l'identification d'un problème spécifique ou d'une situation particulière)</p>

TABLEAU VII SYSTÈME D'OBSERVATION DYNAMIQUE (JOURNÉ, 2005, P. 76)

Ainsi, pour nos cas, nous avons choisi de les articuler principalement autour de la quatrième stratégie, car cette dernière permet de se centrer sur les situations problématiques non prévues. Elle met en avant une série d'indéterminations relatives aux personnes et aux lieux observés ainsi qu'à la durée de l'observation. Elle permet aussi de combiner l'observation et les entretiens en situation, car cette stratégie suppose également de poser des questions aux individus que l'observateur n'a pas pu suivre en temps réel, mais dont on sait qu'ils ont pris part à l'action collective. Cette stratégie opportuniste permet de mieux comprendre, selon nous, les Entités X et les intentionnalités collectives. En effet, il est difficile de protocoler et de planifier à l'avance où et quand ces entités « cachées » apparaîtront et comment elles apparaîtront. De plus, ce système d'observation permet de pister, selon Journé (2005), les processus *d'enaction* qui émergent dans des situations aux contours flous et évolutifs. Néanmoins, il est important de relever que la stratégie quatre ne peut être utilisée sans encadrement des autres stratégies. En effet, les trois autres approches donnent le contexte méthodologique. Sans ce contexte, les situations décrites dans la quatrième stratégie ne seraient que de simples histoires ou anecdotes. Dès lors, « le lampadaire » doit être installé, ce qui assurera un éclairage continu, avant de pouvoir faire un « coup de projecteur » au sein du périmètre déjà couvert. Ce

« coup de projecteur » permettra d'identifier les acteurs, les dominants et dominés, sur qui nous poserons tour à tour « la lampe frontale », afin de mettre en lumière les zones oubliées. Puis, « la lampe de poche » est confiée aux individus lors de l'apparition d'un événement ou d'une opportunité non planifiée ou protocolée. Ainsi, le chercheur « abandonnera » les trois autres approches, afin de se focaliser sur cet événement.

Par conséquent, l'observation forme un ensemble cohérent, dans la mesure où les quatre stratégies ne sont pas séparables, mais permettent de mettre en avant un phénomène dans un contexte. Autrement dit, les trois stratégies de départ établissent le contrôle des données produites par la quatrième stratégie, et la quatrième stratégie donne du sens et de la pertinence à l'ensemble des données collectées. Voyons maintenant, un peu plus en détail, ce qui se trouve derrière les quatre systèmes d'observation.

1. Le premier est « le lampadaire ». Cette stratégie définit une unité de temps et de lieu, sans pour autant en définir les individus et les actions à observer. En effet, le chercheur n'est pas en mesure de savoir ce qui va se passer réellement sous « le lampadaire ». Ainsi, cette stratégie permet de mettre en avant les structures globales du phénomène observé et ses régularités. De plus, notons que les situations observées n'ont pas été provoquées par le chercheur, elles sont représentatives de l'activité réelle en situation. Bien qu'elle représente un avantage quant à la constitution de données, dû au fait de la répétition des activités, cette stratégie est limitée sur la pertinence. En effet, en fonction de l'emplacement choisi du « lampadaire », les résultats seront plus ou moins de bonne qualité. Le deuxième argument contre cette stratégie réside dans le problème de la gestion des données recueillies, et donc dans l'explicitation de ces données. Le dernier argument contre cette approche est qu'il est difficile de maintenir une efficacité constante d'observation. De plus, les données recueillies, bien que nombreuses, ne sont pas toujours bien précises.
2. La deuxième stratégie, celle du « coup de projecteur », intensifie la lumière sur un point ou une zone, afin de compléter les données issues des lampadaires, ou de collecter une quantité de données plus fines. Les unités prédéfinies sont, comme précédemment, le lieu et le temps, et les éléments indéterminés sont identiques : les individus et les actions. Ainsi, le but est de compléter la première stratégie et ses critiques.
3. La troisième stratégie est celle de la « lampe frontale ». Le but de cette stratégie est de comprendre sa perception au travers des diverses facettes de l'activité de l'individu observé. L'enjeu est donc de comprendre la vision subjective de l'individu observé. Ici, l'unité prédéfinie est l'individu observé et le temps. Les lieux deviennent indéterminés, car ils changent en fonction du déplacement de l'individu. Le chercheur va chercher à appréhender ce qui se passe autour du « lampadaire ».
4. La dernière stratégie est la « lampe de poche ». Contrairement à la « lampe frontale », cette stratégie peut se passer de main en main, car le but de cette « lampe » est de mettre en lumière les évolutions successives de la situation. Ce qui du même coup rejoint Grenier & Josserand (2007) dans leur définition de la recherche dite de processus. L'unité prédéfinie est l'intrigue, qui met en jeu de façon indéterminée le temps, les lieux et les acteurs. Le chercheur cherche alors à mettre en avant le processus et les évolutions de la situation. On gagne en pertinence, mais la recherche risque de perdre en exhaustivité. L'interaction entre observés (détenteurs de la « lampe de poche ») et observateurs est forte. Pour ainsi dire, le chercheur produit des résultats riches en intrigue, qui ont vocation de mettre en avant une situation particulière, donnant accès au moment « caché » de l'action et des interactions.

Ainsi, les trois premières stratégies font partie du protocole d'observation, alors que la dernière, n'étant pas planifiable, n'en fait pas partie. C'est donc au chercheur d'être attentif et aux aguets, afin de pouvoir s'en saisir avec « grande souplesse ».

## LES BIAIS DE L'OBSERVATION

Avant de parler de la grille d'observation, il est, à notre sens, important de relever les différents biais qui peuvent influencer les résultats de l'observation. En effet, les biais font partie de la grille d'observation, dans la mesure où ils permettent un regard critique sur les données récoltées. Ainsi, il existe, selon Journé (2005) ou Deschamps & Geindre (2011), deux catégories de biais : les cognitifs et les affectifs.



- Les biais cognitifs se décomposent en trois types :
  - Le biais d'attention sélective. Il y a trop de concentration sur qui est « essentiel ». En focalisant trop le regard, le chercheur risque de passer à côté de données qui auraient pu conduire vers des opportunités de recherche et de compréhension du phénomène. Ainsi, la question de ce biais peut être en partie évitée si le chercheur, dans son protocole, prend du temps à réfléchir sur ce qui est « l'essentiel » et arrive durant l'observation à réactualiser régulièrement les situations.
  - Le biais de confirmation. Le chercheur explore seulement ce qui confirme ses hypothèses ou les connaissances antérieures. Il met de côté tout ce qui le gêne.
  - Le biais de reconstruction *a posteriori*. Après coup, le chercheur va établir les liens de causalité entre les faits, les événements et les aspects subjectifs. Ce biais est porteur de jugement sur les actions et les observations.
- Les biais affectifs se décomposent en quatre types :
  - Le biais d'empathie. L'attraction et la répulsion que provoquent les individus observés sur le chercheur conduisent ce dernier à aller davantage vers certains que vers d'autres.
  - Le biais de charisme. Le chercheur accorde plus d'importance aux dires de certains individus observés.
  - Les biais comportementaux. Comme pour l'empathie, le chercheur va vers les individus qui agissent ou n'agissent pas selon son protocole. Ainsi, il oublie ou met de côté certains individus.
  - Le biais d'ajustement. Les individus observés changent de comportement quand ils sont observés. Ils s'ajustent aux attentes du chercheur.

En fin de compte, tous ces biais existent et ne peuvent être évités dans leur totalité. Toutefois, c'est en connaissance de cause que nous nous sommes apprêtés pour le terrain. Ainsi, éviter certains biais est possible en préparant consciencieusement le terrain, mais aussi en faisant preuve de vigilance dans l'observation.

#### 4.3.2 LES GRILLES D'OBSERVATION (DE LECTURE)

La grille d'observation est la déclinaison en indicateurs observables du pré-modèle théorique. Il nous faut donc, ici, préciser ce qui doit être observé systématiquement, comment on doit l'observer, quand on doit l'observer (au moment de la stratégie du « lampadaire », du « coup de projecteur », etc.) et si besoin, nous devons définir un ordre d'observation. Autrement dit, la grille d'observation constitue le protocole de recherche, l'équilibre entre l'observation dite « flottante » et celle appelée « systématique » (Wacheux, 1996). L'observation « flottante » n'est pas définie préalablement, mais se constitue au fil du temps et des opportunités. Ce sont les observations qui complètent les trois premières stratégies, et qui constituent la quatrième. En revanche, l'observation « systématique » revêt un caractère parfois informel et renvoie à des moments de convivialité partagés entre les observés et le chercheur. Il faut concevoir les deux types d'observation comme interdépendants, dans la mesure où les observations « flottantes » permettent d'engager la recherche dans des observations « systématiques ». En effet, l'observation « flottante » sert de veille et est utile au chercheur pour maintenir son attention sur les phénomènes particuliers, les opportunités, etc., qu'offre le terrain. Ainsi, rien n'empêche qu'en cas d'accrochage, l'observation « flottante » engage des observations « systémiques ».

Nos grilles d'observation sont fondées sur des concepts théoriques qui ont pris forme dans un pré-modèle théorique. Ainsi, les grilles nous ont permis de rendre observable et donc opérationnalisable le pré-modèle théorique en lui offrant une traçabilité des événements qui ont été relevés systématiquement. De plus, Journé & Raulet-Croset (2008) nous disent que les situations observables se décomposent en trois composantes : l'activité, l'émergence, les points de vue subjectifs. Subséquemment, une grille de lecture doit

à la fois prendre en compte la dimension objective (l'activité, les faits émergents), mais aussi la dimension subjective (les points de vue). Dès lors, nous avons croisé les trois composantes avec la modalité concrète retenue de notre pré-modèle théorique. De plus, nous avons organisé la collecte d'informations, basée sur des événements, objets ou des individus communs avant l'entrée sur le terrain. Le but de cette manœuvre était d'obtenir le système d'observation à la recherche<sup>186</sup>. Toutefois, avant de mentionner les moyens de collecte, la question de savoir ce qu'il faut observer fut nécessaire et primordiale, vu que ce que nous souhaitons observer est « mal connu ».

### QUOI OBSERVER : LE BUT DES CAS

Bien que les modalités issues du pré-modèle théorique soient identiques pour les deux cas, des points ont été changés, afin de s'adapter au but de l'observation. En effet, tout d'abord, s'est posée la question de savoir ce qu'il nous intéresserait d'observer. Au vu du cadre théorique et du pré-modèle, la question des fondements s'est avérée être la première base d'observation. Autrement dit, par fondement, nous entendons la mise en lumière de l'individu-membre face à l'Entité X (sa position organisationnelle et son Entité X). Ainsi, ayant choisi de produire des cas exploratoires *via* l'observation expérimentale, nous devons trouver la règle de changement de l'environnement qui nous permettrait de nous « saisir » de la réalité artificielle. Cette règle conçue et provoquée pour les besoins de la recherche a dû, pour un souci de cohérence avec ce qui a été déjà dit dans cette thèse, être une décision stratégique (sous le sens donné au chapitre 5). En effet, en arrivant à observer une décision stratégique évoluant au sein d'une Entité X, nous avons été en mesure de mettre en évidence le construit social généré par les acteurs : la construction finale du sens attribué aux actions. Autrement dit, dans ce premier cas, nous avons été en mesure de mettre en évidence le construit social et l'implication de l'individu dans ce construit.

Comme dans le premier cas, il a fallu pour le second définir ce que nous souhaitons mettre en avant. Il a donc été convenu qu'après avoir travaillé sur les fondements, il serait intéressant de travailler sur le phénomène organisationnel : observer comment plusieurs départements, entités, etc., appartenant à une même entreprise arriveraient à mettre en « vie » une Entité X et à faire évoluer l'intentionnalité collective de cette dernière dans un mouvement « transversal ». Dès lors, la question de l'observation devait se focaliser sur les liens transversaux et non plus exclusivement sur la relation entre un individu et l'Entité X. Il était question désormais de mettre en lumière les individus de la même Entité X distancés géographiquement. De plus, comme dans le premier cas, nous devons satisfaire la cohérence méthodologique et plus généralement celle de la thèse. Ayant choisi de produire des cas exploratoires *via* l'observation expérimentale, nous devons trouver la décision stratégique qui provoquerait le changement dans l'environnement, dans le but de pouvoir nous « saisir » de la réalité artificielle. Dès lors, en trouvant ce déclencheur de changement organisationnel, nous serions en mesure de mettre en évidence le construit social inter-filiales et l'implication des Entités X dans ce construit.

---

<sup>186</sup> Système qui a permis d'offrir le contexte de base du phénomène particulier que nous avons souhaité observer.

## LE DÉCLENCHEUR DES DÉMARCHES D'EXPLORATIONS

Un point commun touche les cas avant même d'avoir commencé l'observation. En effet, il faut trouver le déclencheur de l'action de la possible révolte. Ce que nous cherchons est une décision stratégique (cf. le détail et le comment au chapitre 5) qui a été déconstruit et objectivé en onze points, ci-après.

1. Changerait culturellement la vision organisationnelle des individus concernés. Notons qu'*a priori* une décision stratégique au sens micro est difficilement convenable, ainsi, il faut concevoir cette décision stratégique au niveau local et non au niveau global d'une entreprise ou d'une institution. Autrement dit, elle est stratégique pour les individus concernés.
2. Serait également hors de maîtrise des décideurs (incapacité de ces derniers à maîtriser les conséquences de la décision dans le long terme).
3. Toucherait le plus grand nombre ou du moins qui devrait être prise en compte par les individus soumis aux changements culturels.
4. Serait rare, dans la mesure où les décideurs ne peuvent pas imposer de tels choix de façon quotidienne pour des raisons pécuniaires.
5. Serait mise en place dans une vision longue (long terme), qui s'inscrit dans un processus important.
6. Serait mise en place dans le but de structurer les individus afin que l'efficacité soit plus importante.
7. Serait, par sa portée, dominante et prépondérante face au reste.
8. Serait non programmée, dans le sens où elle revêtirait un caractère unique au vu de la rareté.
9. Laisserait une part de volontarisme aux individus, une influence quant au construit futur de la décision.
10. Serait irréversible, car il y a une rupture, les décideurs ayant changé le « jeu ».
11. Offrirait de nouvelles opportunités qui n'existaient pas avant.

Afin de trouver cette décision (le déclencheur de l'action qui respecterait les onze points ci-dessus), nous proposons de la chercher auprès des dirigeants. Ainsi, il a fallu, dans la phase de négociation du terrain (Wacheux, 1996), trouver un terrain d'entente pour nous laisser suffisamment proche du chemin qu'empruntera la décision stratégique. En d'autres mots, comprendre suffisamment les structures de l'organisation, avant notre entrée, afin de se trouver le plus proche possible des effets de la décision stratégique. Le pré-modèle théorique nous dit que les Entités X sont mouvantes et qu'elles évoluent au gré des changements. Ainsi, la décision stratégique nous a permis de faire réagir les individus soumis à la décision et ainsi de pouvoir observer leur réaction face à cette nouvelle règle de fonctionnement. Toutefois, tant que nous n'avions pas discuté avec les entreprises concernées, nous n'étions pas en mesure de connaître la forme du déclencheur.

### LA DÉMARCHE EXPÉRIMENTALE DU CAS MICRO : DE LA NÉGOCIATION À LA MÉTHODE DE COLLECTE

Avec de la chance, nous avons obtenu un rendez-vous avec le plus grand département (1 100 employés) d'une entreprise de grande taille, évoluant sur un marché à la fois régional et national dans le milieu de la construction (\*annexe II<sup>187</sup>). Chaque département est composé d'une direction propre. Nous avons reçu une proposition de mandat, par le biais du responsable RH dudit département.

La direction du département concerné a subi plusieurs réorganisations tout en se séparant (par la démission) de plusieurs de leurs directeurs durant les cinq dernières années. Ce changement de directeur a permis, selon les dires des actuels directeurs, aux assistantes des directions de prendre du « pouvoir » et d'augmenter leur marge de manœuvre à chaque changement de directeur. Néanmoins, depuis une année environ, les actuels directeurs ont repris en main leurs rôles : « nous avons mis de l'ordre », ce qui a

---

<sup>187</sup> Les annexes préfixées d'une étoile (\*) signifient qu'elles sont confidentielles, et donc ne pas se trouver annexe (en fonction de la version).

provoqué, toujours selon les directeurs actuels, « un malaise au sein des assistantes ». Ainsi, au moment de notre arrivée sur le terrain, il ne restait plus qu'une assistante en place, car les autres étaient ou absentes ou malades. En effet, une assistante avait récemment démissionné, d'autres étaient tombées malades et certaines étaient *a priori* en pleine apathie (Bajoit, 1988) : ne se retrouvaient plus ou ne retrouvaient plus leur place dans leur rôle d'assistante. Ainsi, notre mission était de trouver une solution à cette déconfiture organisationnelle tout en permettant de regrouper les tâches communes des assistantes. Autrement dit, les actuelles assistantes travaillaient en « silo », et, donc, faisaient en double ce qui aurait pu être fait par une seule. Dès lors, le mandat (\*annexe III), après clarification et négociation, était de trouver et de proposer des variantes organisationnelles pour résoudre la problématique décrite ci-dessus, tout en proposant une solution qui favoriserait la coordination et la collaboration des assistantes. Nous avons réussi à négocier trois mois d'immersion (de l'analyse de la problématique à l'élaboration ou modification des cahiers des charges des assistantes *via* la proposition de réorganisation) avec le mandataire. Nous reviendrons plus en détail au chapitre dédié au cas sur la problématique et les tenants et les aboutissants.

En conséquence, ce sujet et cette opportunité de mandat nous ont permis d'entrer de plain-pied dans un terrain ouvert où les libertés d'observation n'étaient pas trop restreintes. Ce mandat nous a offert ainsi la possibilité de participer directement au changement par une décision stratégique. En effet, nous devions proposer une modification concrète de l'environnement tout en y suivant l'évolution, ce qui du même coup nous permettait d'être en partie l'auteur du changement de règles dans l'environnement et donc de mieux contrôler les moyens pour se « saisir » de la réalité artificielle. De plus, ce terrain s'accordait avec la première délimitation du sujet de recherche : observer la relation entre l'individu et l'Entité X. Autrement dit, vu que ce mandat centrait son regard sur quelques individus, il nous a permis de nous focaliser sur les individus et les groupes (micro) et ainsi observer les comportements tout en interagissant avec les individus. Ainsi, comme relevé *supra*, le but du cas était de mettre en situation le comportement d'un individu dans l'organisation (organigramme), tout en étudiant la relation qu'il entretenait avec son Entité X, et ainsi de mettre en évidence les actions réelles au détriment des actions attendues (prescrites).

Comme le souligne Journé (2008), l'observation est une série d'artefacts produite et mise en place par le chercheur dans le but de réaliser ses observations. Bien que sous cette définition puisse se cacher une complexité élevée, en réalité l'interaction entre le chercheur et le terrain peut relever des dispositions plus souples. Ainsi, nous avons organisé la collecte d'informations sous trois formes :

- Les interviews formelles. Nous avons au cours du mandat interrogé plusieurs personnes. Toutefois, le public qui nous a intéressé principalement était les assistantes, car ce sont elles qui sont principalement affectées par la décision stratégique (au changement de règle). Néanmoins, comme il ne restait plus qu'une assistante disponible (pour cause de maladie ou de démission), nous avons décidé de passer du temps avec les directeurs, afin de nous permettre de mieux comprendre le système social qui se jouait là.
- Les « tables rondes ». Étant mandaté, il nous a été impossible de demander à plusieurs personnes de se réunir de façon formelle dans le but de parler d'un sujet qui ne toucherait pas le mandat. Ainsi, pour contrecarrer ce problème, nous avons opté pour « la table ronde » dans un sens *lato sensu*. En effet, il ne faut pas seulement concevoir « la table ronde » comme un lieu formel où les personnes impliquées sont sélectionnées, mais plus comme un moment où plusieurs individus se retrouvent (repas de midi, cafétéria, etc.) et où naturellement, où par provocation du chercheur, les individus mobilisent leurs attentions et leurs discours sur une thématique. Ainsi, le but est d'utiliser « la table ronde » comme un support à l'observation et à la réflexion collective. Nous avons dans la

mesure du possible participé à plusieurs « tables rondes » regroupant plusieurs catégories d'individus. Ces tables rondes informelles nous ont permis de faire émerger le contexte général (« lampadaire »), de compléter certains aspects (« coup de projecteur ») et de suivre un phénomène (« lampe de poche »). Toutefois, il est important de noter que la « lampe frontale » n'a pas été utilisée comme l'entend Journé (2005), car nous n'avions pas l'accord (du mandataire ou de l'individu) pour suivre une personne durant tout un quart. Néanmoins, nous avons inclus cette stratégie à la fois dans le « coup de projecteur » et la « lampe de poche ». En effet, grâce aux relations informelles et aux discours tenus dans ces relations, nous avons pu répondre à l'exigence de cette stratégie. Par ailleurs, « la table ronde » a constitué pour nous une source d'informations immense de communications verbales, d'idiomes, d'attitudes, etc. En effet, le ressenti des convergences, les divergences dans les discours, les liens de domination, les constructions de sens prennent forme et permettent en substance d'obtenir une meilleure vision de l'ensemble. Néanmoins, des limites de cette pratique sont présentes. En effet, les effets de groupe, les radicalisations des propos ou ce que la science appelle une « polarisation<sup>188</sup> » (cf. chapitre 2) ne sont pas maîtrisables par le chercheur, ainsi, nous sommes conscient que ce qui est dit ne reflète pas automatiquement la pensée des individus, mais en partie l'expression d'un jeu d'acteurs (cf. biais).

- L'observation directe. Les observations directes se sont centrées sur la dernière assistante, afin de compléter les « tables rondes » et les discours formels. Ces observations nous ont permis de mieux comprendre les attachements (quel est son ou ses Entités X ? ; sous quelle intentionnalité collective elle évolue ? ; etc.). Ces observations directes ont permis de mieux comprendre le système dominant et dominé.

En fin de compte, nous avons mis en place un protocole d'observation, afin de collecter les données nécessaires à l'analyse des réactions des individus face à la décision stratégique, introduites par l'expérimentation/mandat. En annexe VI se trouve la grille d'observation propre au cas micro, qui prend la forme d'un tableau croisant les objets de l'observation (l'activité, l'émergence, les points de vue subjectifs) avec les modalités concrètes retenues. Le tout est complété par la source d'observation (formelle, informelle, directe, prise de notes, enregistrement, etc.) représentée par une liste d'entretiens (\*annexe XV). Les récits d'observation qui ont conduit à l'analyse sont également mis en annexe. Toutefois, pour ce dernier point, le chapitre concerné a annexé au cas les récits des observations effectuées, les activités et des situations observées, tout en relevant les principaux biais qui ont affecté les observations.

#### LA DÉMARCHE EXPÉRIMENTALE DU CAS MACRO : DE LA NÉGOCIATION À LA MÉTHODE DE COLLECTE

Comme précédemment, nous avons pris contact avec le directeur des RH et fait part de nos envies de gagner en expérience professionnelle. Nous avons mis en avant nos compétences et souligné que nous étions prêt à travailler sans rétribution. À la différence du premier cas, cette entreprise évolue sur plusieurs sites éloignés géographiquement (jusqu'à plus de 70 km) et ses filiales évoluent dans des zones de langages différents (français et anglais). La phase de négociation a été plus délicate que dans le premier cas. En effet, nous avons commencé par demander s'il y avait des projets inter-filiales en place ou en cours que nous aurions pu rejoindre. Après réflexion, trois rencontres et de longues discussions (de 45 minutes à 1 h 30 à chaque rencontre) avec le directeur des Ressources Humaines, il nous a fait part du besoin d'unifier la procédure de recrutement. En effet, la fusion à la structure de base de deux autres établissements a créé une dissolution des directions locales, par la création de la direction centralisée et la mise en place de responsables dans les nouveaux établissements. En d'autres termes, bien qu'il existait toujours une direction dans les nouveaux

<sup>188</sup> Nous avons au chapitre 2 abordé trois types de polarisations. Ainsi, pour rappel, il y a la théorie des arguments persuasifs (Burstein & Vinokur, 1977), les participants penchent dès le début pour une position, ils vont avoir tendance à développer des arguments à l'appui de cette position ; la théorie de la comparaison sociale (Sander & Baron, 1977), ici les participants accentuent leur positionnement lorsqu'ils ont l'écho que ce dernier est partagé par les autres. Ainsi, il leur est difficile de revenir sur leurs positions et de modérer leur propos après avoir reçu l'approbation sociale ; la théorie de l'autocatégorisation (Turner, 1991), ici les participants réagissent en tant que membres du groupe. Ils placent leurs préférences personnelles au second plan. Ils adoptent la position qui leur paraît la plus prototypique dudit groupe.

établissements, une grande partie des responsabilités avait été centralisée. Ainsi, le mandat a porté sur l'unification de la procédure de recrutement pour l'ensemble des sites, ainsi que sur la mise en lumière des principales perceptions des parties prenantes du recrutement relatif aux jeux de pouvoir internes et des conflits d'intérêts. Le tout a dû également inclure le positionnement des responsables RH locaux vis-à-vis des autres partenaires liés au recrutement (\*annexe V).

Ainsi, ce terrain s'est accordé avec la seconde délimitation (but du cas). En effet, après avoir travaillé sur les fondements, nous étions intéressé à travailler sur le phénomène organisationnel. En nous permettant d'aller dans les différents établissements, départements, entités, etc., nous avons cherché à mettre la main sur plusieurs Entités X, dont certaines seraient transversales (inter-filiales). Dès lors, la question de l'observation devait se focaliser sur les liens transversaux et non plus exclusivement sur la relation entre un individu et l'Entité X. Il était question, désormais, de mettre en lumière les individus de la même Entité X distancés géographiquement. De ce fait, comme pour le premier cas, nous devions trouver le déclencheur (la règle transformatrice de l'environnement). Cette fois-ci, la décision stratégique ne serait plus directement en nos mains, mais nous serions suffisamment proche d'elle et des individus concernés par elle. En effet, l'entreprise étant en pleine réorganisation, due à l'ajout de deux nouvelles entités, la décision stratégique qui a été choisie, était relative à la réorganisation/fusion. Ainsi, notre observation s'est centralisée sur l'évolution de ce changement et, plus exactement, sur les divergences d'intentionnalité collective que provoquerait ce changement. Cette réorganisation (fusion) des divers établissements a créé une divergence d'opinions forte entre les différents acteurs des divers établissements, il y a eu naturellement éclosion de conflits entre les différentes visions d'intentionnalités collectives. Ainsi, en étant proche des acteurs du département RH, nous avons cherché à comprendre comment les acteurs percevaient et partageaient la vision de la nouvelle politique RH. En d'autres termes, la décision stratégique était la mise en place de nouvelles directives RH communes à l'ensemble, dont la procédure n'était qu'un des multiples outils.

Comme pour le premier cas, nous avons utilisé les entretiens formels, les « tables rondes » et les observations directes. Toutefois, notre observation s'est centrée sur le directeur RH et les responsables locaux. De plus, pour mettre en relief le conflit qui apparaissait au sein des RH, nous avons interrogé les deux principaux directeurs de l'entreprise, soit les deux directeurs des deux corps de métier qui composent l'entreprise. Nous avons mis en annexe le protocole d'observation, qui nous a servi de base pour la collecte des données nécessaires à l'analyse des réactions des individus face à la décision stratégique, introduite cette fois-ci par des événements hors de contrôle du chercheur.

Pour finir, en annexe VII se trouve la grille d'observation propre au cas macro qui a pris la forme d'un tableau croisant les objets de l'observation (l'activité, l'émergence, les points de vue subjectifs) et les modalités concrètes retenues du pré-modèle. Comme pour le précédent cas, le tout a été complété par l'\*annexe XXVII en y indiquant, *via* la liste des entretiens, la forme d'observation (formelle, informelle, directe), par prises de notes, enregistrement, etc. Comme pour le cas micro (chapitre 6), se trouve annexés au cas macro (chapitre 7) les récits d'observation qui ont conduit à l'analyse (chapitre 8).

Nous allons donc maintenant définir le déclencheur de l'action, mais aussi le déclencheur des observations et de l'intrigue (Journé, 2005).

## Chapitre 5

### LA DÉCISION STRATÉGIQUE: LE DÉCLENCHEUR DE L'ACTION OBSERVABLE (L'INTRIGUE)

*« Est-ce en quelques jours qu'on prend une décision aussi grave, aussi lourde de conséquences ? Une décision qui engage toute une vie ?  
Et non seulement ta vie à toi, mais la nôtre... »*

Roger Martin du Gard, *Les Thibault, l'Été 1914*, 1936, p. 664

Dans notre problématique, ce qui lance « l'action », qui devra faire face à la résistance ou la « révolte<sup>189</sup> » débute par une décision stratégique : un élément perturbateur. Nous souhaitons d'abord prendre position face aux diverses approches de la décision. Puis, nous mettrons en évidence le pourquoi de notre choix de faire débiter notre processus de recherche par une décision stratégique et non pas par une « simple » décision. Pour finir, nous fixerons, de façon exhaustive, les principales caractéristiques de cette notion.

Ce chapitre s'inscrit dans la revue de la littérature, mais ne cherche pas à relever le manque théorique sur la notion de « décision stratégique », juste à clarifier la notion et son utilisation dans la thèse.

## 5.1 UN ENTENDEMENT FACE À LA DÉCISION

### 5.1.1 LA DÉCISION, UN OBJET « FLOU »

La décision est un terme flou et confus dû à son large emploi. Afin de bien comprendre comment dans notre travail nous allons l'utiliser, ce terme mérite une clarification. L'emploi du mot décision peut s'employer selon trois grandes approches.

- La première illustre la recherche opérationnelle, ou plus simplement l'optimisation des pratiques ou de l'inertie. C'est ce que nous pouvons appeler la vision tactique de la décision.
- La deuxième est une vision basée sur le processus de décision. Pour Simon (1944, 1945/1983), la décision est une conclusion d'un ensemble de prémisses. Cette approche est la plus couramment utilisée, elle se décompose selon Information-Décision-Action : la collecte d'informations, l'analyse de ces informations et la création de solutions potentielles, ainsi que le choix de la plus satisfaisante d'entre elles. Suite à cette analyse, la prise de la décision consiste à faire un choix. Ce choix implique de renoncer à d'autres possibilités (Simon, 2004).
- La troisième approche est plus récente. Elle intègre à la fois le décideur et le contexte dans lequel se déroule la décision (Zsombok & Klein, 1997). On parle de *Naturalistic Decision Making* (le mot *Naturalistic* renvoie au travail des naturalistes). Ici, on ne cherche pas à construire un modèle de la décision à disposition des décideurs, mais en revanche on cherche à observer comment les décideurs se comportent dans diverses situations marquées par une forte pression de temps,

---

<sup>189</sup> Rappel : tout le long du texte, la révolte souscrit à ce qui a été souligné dans l'introduction : il s'agit d'actions par laquelle un groupe ou un individu se soulève contre l'autorité établie, contre l'autorité politique. Il y a un refus de normalisation ou de conformisme des organisations. Toutefois, cette révolte ne peut être qualifiée de « révolution » ou d'action violente. Il s'agit ici de « révolte-calme » coordonnée par des liens transversaux. Nous nous trouvons dans un domaine métaphysique ou moral, car la révolte fait ici référence à une agitation intérieure traduisant une opposition, un refus d'accepter quelque chose qui heurte ou blesse les sentiments profonds de la filiale, il y a un refus du conformisme ou de normalisation suite à un bouleversement des règles établies.

l'incertitude, des objectifs vagues, l'importance des enjeux, les contraintes organisationnelles ou d'équipe, etc. Le but de cette approche est d'essayer de modéliser le comportement des décideurs.

Cependant, ces visions qui s'intéressent toutes à la prise de décision sont, selon Brunsson (1982, 1985), critiquables, parce que celles-ci se limitent aux décisions qui sont un phénomène purement cognitif. Il précise que les décisions ne sont pas le souci premier des gestionnaires, mais en revanche l'action constitue leur intérêt dominant. Selon lui, les « processus décisionnels » ne présentent pas d'intérêt d'un point de vue organisationnel. En définitive, ce qui va nous intéresser dans cette thèse, ce ne sont pas les prémisses aux décisions, ni le « processus décisionnel » ou encore le fait de savoir pourquoi ou comment a été prise la décision. Ce qui nous intéresse, c'est « l'action » qui découle de la décision et de l'interaction des filiales dans ladite action. De plus, après une revue de la littérature, il s'est avéré qu'il n'existe pas beaucoup d'autres modèles qui sortent de ce courant. En effet, la littérature distingue couramment la décision comme choix et le processus qui conduit à ce choix. En faisant cette distinction, il y a une dissociation entre les raisons de la décision (comme structuration d'un choix) par rapport aux objectifs d'organisation (évoqués comme étant la cause de ce choix) (Brunsson, 1993 ; Meyer, 1990). Toutefois, notre revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence un modèle qui ne sépare pas la décision de ses objectifs : celui proposé par Marchais-Roubelat & Roubelat (2003).

Dès lors, les caractéristiques qui façonnent une décision découleront de ce que nous verrons ci-dessous. En d'autres termes, les attributs de ce modèle développeront les caractéristiques de la décision.

### 5.1.2 LE MODÈLE « DÉCISION-ACTE-EFFET D'ACTE »

Cette approche se distingue des autres modèles par le fait qu'elle ne s'intéresse pas qu'au processus de décision, mais aux obligations qui doivent découler d'une décision pour être considérées comme une décision, à savoir l'acte et l'effet d'acte. Autrement dit, le modèle de Marchais-Roubelat & Roubelat (2003) (figure XIV) ne sépare pas les raisons (le pourquoi) de la décision des causes (des effets). Ainsi, ce modèle rejoint la pensée de Mintzberg (1998) et sa théorie du potier, qui stipule qu'il y a un lien étroit et fort entre la pensée et l'action, entre la formulation et l'exécution. Ce modèle s'inscrit également dans la logique de la théorie de l'activité de Leontiev (1981) qui stipule que les actions sont orientées vers des buts conscients, où le but est structuré par une représentation mentale du résultat à obtenir.

Avant d'aller plus loin dans le développement de ce modèle, il est intéressant de citer une phrase de Simon (1945/1983, p. 12) : « à moins qu'elles [décisions] ne soient communiquées aux échelons inférieurs, les décisions prises au sommet de la hiérarchie n'auront aucun effet sur les activités du personnel d'exécution. » En effet, cette première notion de la décision nous suggère que la décision existe, même s'il n'y a pas d'annonce formelle. Le fait d'avoir terminé le processus de décision, basé sur une réflexion qui prend en compte la dimension cognitive des décideurs et notamment leurs limites de rationalité, permet de dire que la décision existe, même si elle n'a aucun effet sur les activités des agents. Ainsi, Simon rejoint Reinach (1913/2004, p. 59), qui relève que « l'acte de décider est un acte interne. Il peut être réalisé sans être annoncé, ou sans nécessiter une telle annonce. [...] La décision peut se conclure de manière purement interne, elle peut rester en soi, sans manifestation extérieure d'aucune sorte. »



Toutefois, Reinach stipule qu'un ordre, une requête, ne peuvent être réalisés de façon purement interne. Ainsi, dans cet ordre d'idées, Marchais-Roubelat (2005) complète et affine les paroles de Simon en nous faisant remarquer que la décision est l'annonce d'une sélection d'une intention d'acte, si elle dépasse le stade interne ou si elle exige une mise en œuvre par d'autres personnes. En d'autres termes, l'annonce fait partie intégrante de la décision, telle que nous la concevons. Cette annonce ne reste toutefois qu'une intention qui fait de la décision un objet virtuel et intemporel. Pour Marchais-Roubelat (2005), seuls l'acte et ses effets sont en prise directement avec le réel. En effet, l'acte a une logique temporelle, indépendamment de toute notion d'intentionnalité, puisqu'il n'y a acte que si le cours de l'action est modifié. Néanmoins, nous nuancerons, au vu du chapitre 1 les propos de l'auteur face à l'intentionnalité, dans la mesure où, nous avons mise en évidence que l'intentionnalité crée des effets et modifie l'action, car les individus agissent en fonction d'elle.

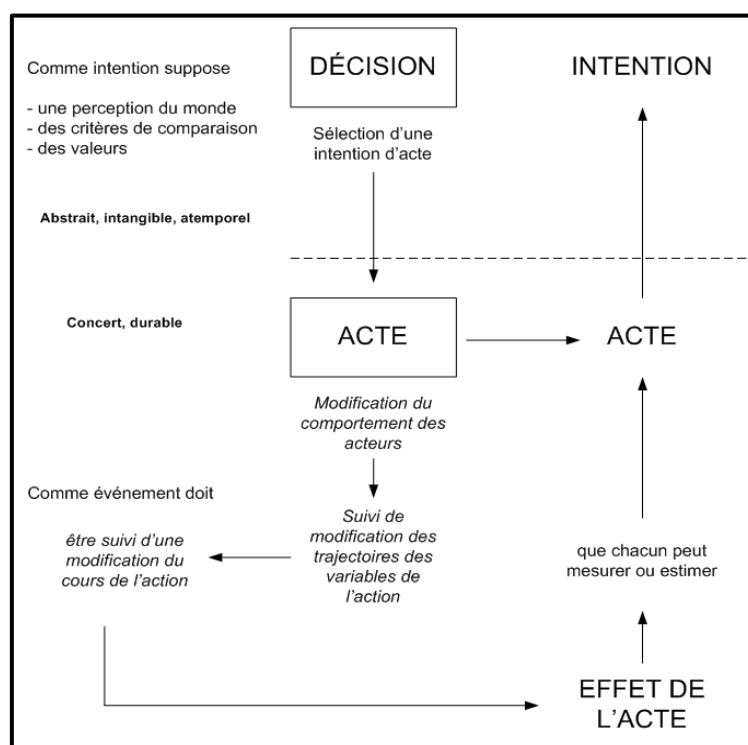


FIGURE XIV « DÉCISION, ACTE, EFFET D'UN ACTE : ARTICULATION DANS L'ACTION », D'APRÈS MARCHAIS-ROUBELAT & ROUBELAT(2003)

Selon Marchais-Roubelat (2005, p. 12) : « cette modification de l'action est due aux effets de l'acte, c'est-à-dire de la transformation de variables ou de leurs trajectoires. L'acte peut d'ailleurs être simplement l'annonce d'une décision, pourvu que cette annonce soit suivie d'effets. » Marchais-Roubelat (2005) complète en soulignant que l'acte est un changement de comportement d'un acteur, à la suite duquel le déroulement de l'action est modifié. En d'autres termes, la décision, selon ce dernier auteur, n'est décision que si elle est *in fine* suivie d'effets. Dès lors, pour nous et durant cette thèse, une décision suivie d'acte(s) sans effet n'est pas une décision. La vision « Décision-Acte-Effet d'acte » proposée par Marchais-Roubelat & Roubelat (2003) (figure XIV) est un suivi logique de Brunsson (1982, 1985). En effet, en parlant de cognition de la décision, Brunsson place donc la réflexion qui conduit au déclenchement de l'action comme sous-processus de la décision et non, comme le mentionne entre autres Simon, suite à la décision. La réflexion ne sert donc qu'à entrevoir l'action possible dans un temps limité.

### 5.1.3 L'INCAPACITÉ À MAÎTRISER LES CONSÉQUENCES DE LA DÉCISION

Cette perception limitée dans le temps est une des caractéristiques de la décision. En effet, elle suppose que les décisions sont le début d'un processus qui créera des effets, dans le but de satisfaire un résultat, dont il est impossible de déterminer toutes les conséquences. Simon (1945/1983) a déjà perçu ce problème, à la différence qu'il ne lie pas directement cette limite à la décision, mais aux résultats de l'activité managériale : « les résultats de l'activité administrative ne peuvent pas être considérés comme des fins qu'en tant qu'objectif intermédiaire, les valeurs qui seront attachées à ces résultats dépendent des relations empiriques supposées exister entre ces objectifs intermédiaires et les fins ultimes » (Simon, 1945/1983, p. 49). Dès lors, les conséquences *in fine* de la décision ne peuvent être perçues, car les effets, eux, deviennent à un temps *t* hors de contrôle des décideurs, ou plus généralement du centre de décision. Ainsi, les effets créés ou modifiés de leur trajectoire par une décision iront beaucoup plus loin que la projection que peut s'en faire le décideur. Autrement dit, l'effet n'est pas toujours recherché par l'acteur, et n'est pas maîtrisable en totalité. À l'évidence, l'effet peut apparaître bien plus tard, il n'est pas toujours immédiat à l'acte (par exemple « l'effet papillon » de Lorenz, 1972). Cependant, les effets réagissent aux mêmes règles que leur source : l'action (Marchais-Roubelat, 2000 a). C'est pourquoi, comme le souligne Marchais-Roubelat (2000 a), il n'est possible de définir la relation entre la projection et l'état actuel que par une observation empirique.

Ce qui précède explique pourquoi les gestionnaires, lorsqu'ils prennent leurs décisions, déclinent souvent toute responsabilité à l'égard des résultats indirects de leurs activités gestionnaires. Simon (1945/1983) nous fait remarquer que cette question de responsabilité face aux conséquences de la décision n'est pas récente et que l'on trouvera une abondante illustration de la difficulté d'engager la responsabilité managériale pour des effets indirects dans Clapp (1940). Dans une approche plus récente, la responsabilité civile des 19 ex-dirigeants de *Swissair* suite au *grounding*<sup>190</sup> et à la débâcle de l'entreprise n'a jamais été établie. En effet, les 19 accusés ont été relaxés et jugés innocents, depuis 2007, au cours des divers procès civils et pénaux (Barabel & Meier, 2006 ; Swissinfo, 2007 a, 2007 b ; Cossy, 2011 ; ATS, 2011).

Cette nouvelle notion qui nous apparaît ici, celle de dire qu'il est impossible de maîtriser l'ensemble des conséquences (effets) d'une décision, confirme que ce n'est pas dans la décision, mais bien dans l'action exprimée par les actes et les effets, que se joue l'avenir de la décision. En effet, il est impossible, pour reprendre les termes de Simon (1945/1983, p. 53), de séparer les aspects « éthiques » et « factuels » du résultat de la décision : « [...] la plupart des jugements de valeurs sont définis en termes de valeurs intermédiaires qui, elles-mêmes, englobent des questions factuelles. En second lieu, si l'on confie à des experts le soin de prendre ces décisions pratiques, il faut prévoir des sanctions qui garantissent que les experts respecteraient, de bonne foi, les jugements de valeur formulés [...]. » Il est clair que mettre en place des moyens de contrôle (*cf.* théorie de l'agence, contrôle de gestion, contrôle du management stratégique) permet de vérifier que l'agent agit selon la décision du principal. Cependant, il y a toujours quelqu'un qui est hors de contrôle (un invariant), qui maîtrisera ou créera des zones d'incertitude et qui imposera ses valeurs ou sa rationalité à l'ensemble (Crozier & Friedberg, 1977/1992).

---

<sup>190</sup> Signifie pour l'aviation : interdiction de vol.

Un autre point important est à relever. Celui qui stipule que les décisions sont liées aux comportements (Simon, 1945/1983). Du fait que les objectifs évoluent avec le temps, au gré des connaissances et de l'attention, la décision, comme le comportement, ne laissent entrevoir que des « segments » de la rationalité. Cette segmentation dit à demi-mot que le référentiel de vision, avant et jusqu'au moment de la décision, diffère de celui qui apparaîtra au moment de la décision. Nous pouvons, donc, réaffirmer que la décision est le commencement de l'action, car elle crée une règle<sup>191</sup>. Action qui ne pourra être totalement maîtrisée par les décideurs que dans un temps court. En revanche, cette dernière sera exploitée par les agents durant un temps long. Cette exploitation par les agents aura des conséquences sur l'environnement et le modifiera. Cette non-maîtrise provoquera un biais de référentiel pour le décideur. Autrement dit, l'information, dont dépend un décideur, évolue avec le temps, ce qui laisse entendre que l'information détenue n'est vérifiable qu'à l'instant de la décision. Ainsi, cette temporalité de l'information entraîne inévitablement un changement d'objectif (Mintzberg, 1998). De surcroît, il est intéressant de relever que plus la situation évolue avec rapidité, plus l'information est de durée limitée. Cela confirme, et complète, ce que l'on a vu précédemment : on ne peut que prévoir la décision comme un objectif-intermédiaire, car trop complexe à percevoir en tant que finalité.

#### 5.1.4 L'ACTION, CŒUR DES DÉBATS

« Les raisons de la décision ne sont pas les raisons de l'action » (Marchais-Roubelat, 2004, p. 3), cette pensée nous fait automatiquement rebondir sur Brunsson (1982, 1985), qui nous dit que l'action est le vrai souci du gestionnaire. Mintzberg (1998, p. 83-84) va dans ce sens en concluant également que le travail d'un décideur est axé sur l'action et non la réflexion : « son travail [en parlant du manager dirigeant] était orienté vers l'action et non la réflexion. » Ainsi, proposant de replacer les décisions dans le contexte de l'action et de remettre en cause le concept de « rationalité de la décision », Brunsson revendique une « rationalité de l'action ». En opposant ces deux rationalités, c'est-à-dire les normes qui guident les actions de celles qui permettent de le comprendre, il prétend que les actions procèdent d'une logique dite irrationnelle : non liée aux idées, à l'analyse. En d'autres termes, elles ne correspondent pas aux principes de la rationalité. De ce fait, plus l'action est créative et implique des changements, plus cette action exige de l'irrationalité et ainsi évite de passer par la raison. Cette nécessité d'irrationalité est liée à l'action, qui exige beaucoup de motivation et d'engagement. Les humains faisant face à une situation ne sont pas en mesure de procéder aux analyses de la situation et d'agir simultanément. Cette irrationalité peut être associée à la notion de rationalité limitée (Simon, 1945/1983) que reprennent Crozier & Friedberg (1977/1992) dans leur théorie de l'acteur stratégique. Selon Brunsson (1982, 1985), le temps consacré à la réflexion a tendance à « tuer » la motivation indispensable à l'engagement des individus dans l'action, tandis que l'action s'empare de toute l'énergie exigée par la réflexion. En résumé, l'auteur distingue deux sphères distinctes du comportement organisationnel :

- L'une idéologique : celle des pensées, idées, de leurs processus d'élaboration, de communication. Celle selon laquelle la logique du processus qui conduit à la décision est une négociation (« rationalité de la décision »).

---

<sup>191</sup> cf. chapitre 1.

- L'autre constituant le système de l'action tangible. Autrement dit, la décision annonce des objectifs et déclenche la mise en œuvre. Cette mise en œuvre ou l'action perçue suite à la décision est un des facteurs d'influence de la décision (« rationalité de l'action »).

Il est à noter que le lien entre les deux sphères est variable en intensité. Parfois, c'est la pensée qui intervient *a posteriori*, comme donnant du sens à l'action. Mais il arrive aussi que l'action et la pensée se complètent en répondant à des exigences différentes. Brunsson (2003) appelle ce phénomène « l'hypocrisie organisationnelle. » Dès lors, la décision s'intègre dans un processus d'action complexe où le choix final est le fruit de négociations partielles, ponctuées de décisions intermédiaires (Marchais-Roubelat, 2000 a). Comme nous venons de le voir, l'action est un processus au cours duquel un ou plusieurs agents peuvent influencer son cours en devenant acteurs et ainsi effectuer des choix successifs. Il nous faut donc considérer l'action comme un processus au cours duquel des acteurs prennent des décisions. L'action devient ainsi le centre des débats. L'action se situe dans un environnement et n'est pas dissociable de ce dernier, c'est-à-dire dans un système de variables transformées par l'action ou susceptibles de l'être. Il s'agit bien d'un système, dont les éléments sont en interaction, et non pas d'un ensemble. La principale conséquence de ne pas dissocier l'action de l'environnement est que les individus sont membres de l'action : à la fois comme variables de l'action et à la fois comme règles d'évolution des variables (comportement des individus) (Marchais-Roubelat, 2000 a). De plus, en attachant l'action à un environnement, le phénomène devient observable, car les comportements des acteurs contribuent à son évolution, et cela, indépendamment de leurs intentions.

### 5.1.5 LA FIN DE L'ACTION

Nous pouvons à cette étape confirmer que notre intérêt sera bien porté sur l'action et non sur la décision ou son processus, même si cette dernière garde un rôle structurant, à condition qu'elle soit transmise par des intermédiaires et qu'elle soit actée (Marchais-Roubelat, 2005). Le fait de savoir que les individus sont membres de l'action et qu'ils peuvent interférer avec l'action nous permet de cadrer notre regard sur cette phase. L'observateur, que nous sommes, peut alors déduire des règles de comportement de l'observation des événements, mais en aucun cas il ne peut observer des intentions.

Quand Brunsson (1982, 1985) nous parle de l'action comme l'intérêt principal pour les gestionnaires, il rejoint Simon (1945/1983, p. 4) qui nous fait remarquer que l'intérêt est dans l'exécutant<sup>192</sup> : « dans l'étude des organisations, l'attention doit être axée sur l'exécutant, car c'est aux résultats de celui-ci que l'on jugera de la réussite de l'administration. » Dès lors, on ne juge pas la décision elle-même, mais la relation purement factuelle établie entre la décision et ses buts (Jorgensen, 1938). Nous sommes bien en face d'un jugement de la mise en œuvre par tout un chacun. Le jugement crée donc un défi pour les décideurs : celui de pouvoir conduire leur action, résultant de la décision à travers les agents, le plus efficacement possible.

L'efficacité<sup>193</sup> est donc un critère de la décision : « dans un environnement commercial, l'efficacité est un des critères fondamentaux de la décision » (Simon, 1945/1983, p. 107). Autrement dit, si les exécutants ont

<sup>192</sup> cf. chapitre 2.

<sup>193</sup> Cependant, avant d'aller plus loin, nous devons clarifier cette notion. En effet, la distinction terminologique entre « l'efficacité » et « l'efficacité » ne fait pas l'unanimité dans la littérature, et crée une certaine confusion. Cette distinction entre les deux termes nous conduit à opposer deux cas de figure : la distinction de Simon (1945/1983) entre l'efficacité et l'efficacité, et celle de Gournay (1980) entre l'efficacité et la productivité. Gournay, pour sa part, nous dit que l'efficacité, c'est poser un acte qui atteint le résultat recherché (ce qui se rapproche de la position américaine considérée comme l'efficacité) et la productivité, c'est l'atteinte du résultat au coût minimum (ce que l'approche américaine nomme l'efficacité). À l'opposé, Simon définit l'efficacité comme étant l'atteinte d'un but, l'acte étant qualifié d'efficace si le résultat recherché est atteint. L'efficacité devient alors l'atteinte du résultat au coût minimum

atteint les objectifs de façon efficiente, l'administration, ou plus communément appelée la gestion, pourra être qualifiée de réussite. Mais réussir un objectif ne signifie pas que l'action s'arrête ou est remise en cause. Ce n'est pas parce que la décision annonce des objectifs et déclenche la mise en œuvre que dès l'atteinte de l'objectif l'action s'arrête. « L'objectif n'est qu'un élément virtuel qu'un acteur souhaite atteindre à la fin d'une phase ou au cours d'une action » (Marchais-Roubelat, 2000 a, p. 28). Simon (1945/1983, p. 49) complète en ajoutant que les décideurs mettent en place des actions selon leurs besoins et y incorporent les moyens pour la réussite de ces actions : « les objectifs, pour la plupart, tirent leur valeur des relations moyens-fins qui les lient à des objectifs et des activités appréciées en eux-mêmes. La valeur inhérente à la fin voulue est reportée sur les moyens. » Mais les moyens mis en place par les décideurs peuvent, à leur insu, être utilisés pour d'autres activités non planifiées. Il est bien clair que les moyens mis à disposition seront employés par les agents après l'atteinte de l'objectif fixé par le décideur, excepté bien sûr si ce dernier retire les moyens accordés. En effet, l'action ne s'arrête qu'au moment où elle trouve son issue (élément virtuel attribué par un acteur comme état final probable à une action), ou lorsqu'il y a rupture (remise en cause de l'issue prévue de l'action au départ par un acteur au moins). Elle peut être introduite aussi par les effets d'actes, ou avoir une origine indépendante (Marchais-Roubelat, 2000 a, p. 27-28).

## 5.2 LA GRANDE DÉCISION

Nous venons de mettre en place un modèle de décision qui sera utilisé comme base durant notre travail. Maintenant, afin de rendre notre démonstration cohérente et de pouvoir clairement identifier le début de l'action dans le cas de notre recherche, il nous faut déterminer et clarifier les critères qui font que nous sommes bien en présence d'une décision. En définissant de façon exhaustive ces critères, nous pouvons clairement amorcer notre recherche à partir d'une fondation solide. Ce qui évite de chercher et de démontrer un phénomène qui repose sur une « maçonnerie » fébrile. Nous avons choisi, à plusieurs titres, comme point d'entrée dans notre thèse les décisions stratégiques, car elles répondent à divers besoins :

- En regard à notre problématique : comme nous l'avons vu ci-dessus, une décision « simple » ou tactique ayant une action ou des effets limités ne risque pas *a priori* d'affecter le plus grand nombre ou de marquer les filiales d'une entreprise, ce qui serait préjudiciable.
- La notion d'ampleur permet d'éviter de se tromper dans le début du processus de recherche. En effet, Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976) nous disent que la décision stratégique apparaît au moment où elle est annoncée comme « importante en termes d'action entreprise, de ressources engagées, ou d'une combinaison des deux ». Cela suppose qu'elle est facilement identifiable du reste des décisions ou des choix (il est important de spécifier qu'une décision n'est pas toujours tactique ou stratégique : il peut également s'agir de choix).
- L'avantage des grandes décisions (qui inclut les décisions stratégiques) est qu'elles deviennent toujours un acte, peu importe que les effets annoncés correspondent aux effets constatés (Marchais-Roubelat, 2004). Dans ce cas, nous sommes bien dans l'idée de ladite thèse, à savoir que les décisions sont remises en cause et que les actes constatés ne correspondent pas toujours aux actes annoncés.

(cf. tableau ci-dessous) : « si deux solutions ont un coût identique, le critère d'efficience commande de choisir celle qui permet de réaliser au mieux les objectifs poursuivis ; si deux solutions aboutissent au même résultat, il faut choisir la moins coûteuse » (Simon, 1945/1983, p. 109).

Objectif à atteindre	+ rater l'atteinte de l'objectif	= <i>inefficacité</i>
Objectif à atteindre	+ réussite	= <i>efficacité</i>
Efficacité	+ coût exorbitant	= <i>efficacité, mais inefficience</i>
Objectif à atteindre	+ réussite au coût minimal	= <i>efficacité avec efficience</i>

Formalisation de l'efficacité et de l'efficience proposée par Mercier (2002)

Pour ce travail, nous allons toutefois utiliser les définitions de Simon afin de simplifier la lecture du texte et parce que cette notion est plus communément utilisée en gestion : l'efficience est une relation : *input/output*, dans un but de croissance. Ainsi, une décision « efficiente » est le choix qui permet de prendre le chemin le plus court, le moyen le moins coûteux, pour atteindre l'objectif désiré.

## 5.2.1 LA STRATÉGIE : UN OBJET QUI CHANGE PEU

Avant d'aller plus loin, il nous faut définir ce que nous entendons par stratégie. En effet, comme le terme décision, le nom stratégie est souvent un « fourre-tout ». Nous n'avons pas la prétention de définir exhaustivement la stratégie, mais de montrer à quoi elle se rattache dans l'action. Ainsi, il y a deux grandes possibilités de percevoir la stratégie, selon Allouche & Schmit (2008) : un « art » ou une « science ».

1. Le premier renvoie à l'idée « d'art de conduire. » « Largement diffusée à de nombreux domaines, elle signifie plus généralement le fait de définir des fins et des moyens pour les atteindre. [...] Appliquée à l'entreprise, il s'agit de choisir une perspective dans laquelle s'inscrit un projet de l'entreprise [...], de choisir un positionnement [...], le périmètre des activités [...], de choisir un mode de développement [...] et un mode de mise en œuvre et d'allocation des ressources » (Allouche & Schmit, 2008, p. 11). Cette définition de la stratégie se rapproche grandement du modèle de la décision de Simon (2004) : Information-Décision-Action. En effet, la stratégie ici débute par un diagnostic, se poursuit par une formulation d'un choix et se termine par une phase de mise en œuvre. De plus, cette vision de la stratégie est proche *a priori* de la vision de Mintzberg (1998, p. 47). En effet, pour l'auteur, une des tâches du manager est la « détermination de la stratégie de son organisation ou du moins la supervision du processus par lequel d'autres personnes et lui-même élaborent une stratégie. *Stricto sensu*, l'élaboration d'une stratégie se veut concentrée sur le positionnement d'une organisation eu égard aux créneaux qui existent sur le marché, en d'autres termes, elle a pour but de décider quel type de produit devra être fabriqué et pour qui. »
2. L'autre façon de percevoir la stratégie est un positionnement comme « science. » « La stratégie serait de l'envisager par rapport à ce qu'elle n'est pas. Les décisions stratégiques sont celles qui ne sont ni opérationnelles ni même tactiques. Cette distinction repose avant tout sur la notion de temporalité : les décisions stratégiques engagent durablement l'entreprise qui les prend, entraînant souvent des changements majeurs, alors que les décisions tactiques s'entendent à moyen terme et les décisions opérationnelles à court terme » (Allouche & Schmit, 2008, p. 13). Dans une approche récente, Farjoun (2007) relève que les tactiques sont *in fine* toujours orientées par des stratégies : plus l'environnement change plus les orientations et les possibilités tactiques sont nombreuses. En d'autres termes, depuis Mintzberg, Raisinghani & Théoret en passant par Martinet jusqu'à Marchais-Roubelat, l'objet de recherche « stratégie » n'a pas vraiment évolué. Il est resté stable : les définitions sont *quasi* les mêmes. C'est pourquoi nous avons choisi de reprendre ces auteurs pour définir la stratégie. Ainsi, la seconde perception se rapproche plus de notre conception de la stratégie décisionnelle et du modèle de la décision choisie. En effet, il se rapproche plus de la vision de Marchais-Roubelat (2000 a, p. 28). Une stratégie, c'est : « atteindre un objectif qu'il [acteur] s'est fixé, l'acteur envisage de manière plus ou moins détaillée un enchaînement [temporalité] de changements de variables d'état portant soit sur une phase, soit sur un ensemble de phases. » Mintzberg (1998), qui se rapprochait de prime abord de la première conception de la stratégie, rajoute et complète la définition de Marchais-Roubelat. En effet, en stipulant que la stratégie est l'expression d'une conception de l'organisation qui a pour but d'explicitier la façon dont cette dernière entend « réagir » à son environnement, pour une période de temps donnée. Martinet (1997, p. 67-75) complète sans équivoque les pensées précédentes en soulignant en premier lieu que : « la stratégie consiste donc, en permanence et "chemin faisant" (Avenier, 1997), à créer et à maintenir les conditions de congruence économiques, techniques, sociales, politiques, entre l'environnement perçu (et/ou construit) et l'organisation pour que celle-ci dispose d'un potentiel de performance renouvelé. » Ainsi, dans cette dernière phrase, l'auteur nous invite à nous intéresser à la perception et à la construction du sens (*sensemaking, organizing*). De plus, il nous invite à prendre en compte la temporalité dans l'action qui suit une stratégie.

En conséquence, ces notions soulignent la présence d'une action collective, puisque les acteurs sont membres de l'action. Dans cette perspective et dans une acceptation plus large, Mintzberg (1998, p. 47) relève que l'élaboration de la stratégie fait également référence à la façon dont un système collectif, nommé organisation, établit ses orientations fondamentales et, si nécessaire, ses changements de cap. L'auteur insiste sur le fait que l'élaboration de la stratégie ne peut faire abstraction du thème de l'intention collective. Ce point fait directement référence à une question de notre thèse qui s'avère être de savoir comment une

organisation composée d'individus différents parvient à dégager un esprit collectif propre<sup>194</sup> et à le mobiliser pour interagir avec d'autres esprits collectifs, dans le but de modifier les décisions stratégiques. Mintzberg (1998) rajoute qu'il est faux de croire pouvoir lire dans l'esprit collectif grâce aux conceptions traditionnelles de la gestion qui s'appelle « attribution » (le fait d'attribuer au chef par automatisme l'intention) : car les stratégies s'élaborent à travers les actions entreprises ou, pour rejoindre Marchais-Roubelat (2000 a), c'est à la suite des interactions entre les effets liés aux actions que s'institueront de nouvelles décisions qui pourront éventuellement, selon l'environnement, être stratégiques. Cela sous-entend que les stratégies n'ont pas besoin d'être délibérées, mais qu'elles peuvent aussi émerger des actions entreprises issues de la réalité fonctionnelle (Mannheim, 1998). Ainsi, on le perçoit bien au travers de ces définitions, la stratégie modèle l'avenir de l'organisation pour autant qu'elle soit transposée au travers de décisions.

Dans le cas présent, la question de savoir comment se crée une stratégie est primordiale. Ainsi, Martinet (1997) offre une première indication de la création d'une stratégie : « la stratégie est d'abord l'intention et le projet politique que le groupe de dirigeants, ou mieux le noyau stratégique, forme pour assurer la survie et le développement d'une entreprise. Compte tenu de sa position spécifique à l'égard de l'institution et de ses actionnaires, comme du corps social. » Mintzberg (1998) complète cela en mettant en avant que c'est la succession d'idées qui conduit à un nouveau mode d'action. Ainsi, l'action, dans ce cas, conduit la pensée et fait apparaître une stratégie. Une des caractéristiques de la stratégie, c'est le modelage (*cf.* théorie du potier) qu'elle représente entre la synthèse naturelle du futur, du présent et du passé. Les gestionnaires doivent vivre la stratégie, selon Mintzberg (1998), dans le futur, mais doivent la comprendre à travers le passé. Martinet (1997) exhaustive cette idée : « la rationalité stratégique est donc nécessairement de type composite puisqu'elle doit guider les arbitrages, entre plusieurs dimensions et de multiples exigences, *a priori* non convergents. » La pensée des deux auteurs se rejoint, ainsi, nous sommes bien dans l'action, ou plus exactement dans l'interaction d'effets d'actes issus de diverses décisions. C'est bien cette interaction qui créera une nouvelle stratégie.

Dès lors, la stratégie représente une force médiane entre un environnement dynamique et un système opératoire stable. Marchais-Roubelat (2000 a) souligne que la stratégie traduit la concordance entre la volonté de l'acteur et le déroulement de l'action, ce qui aura comme répercussion d'orienter le processus d'action. Ainsi, une stratégie qui peut être planifiée et projetée dans l'avenir peut aussi être mise en œuvre et réalisée (Mintzberg, 1998), mais à certaines conditions : la stratégie dépend implicitement ou explicitement des règles telles que les perçoit l'auteur, car ce sont elles qui déterminent le changement nécessaire (Marchais-Roubelat, 2000 a). Autrement dit, il n'y a pas de stratégie sans la notion de règle. Ainsi, la décision a un rôle structurant pour l'action, quant à la stratégie, elle établit des repères qui à leur tour orienteront l'action dans un sens souhaité. Il est à noter que l'ordre global (Brunsson, 2004) se trouve également affecté par la stratégie, dans la mesure où les directives seront ajustées dans le but d'en faciliter la coordination. Ainsi, ce sont bien les décisions ayant un caractère de « directive » qui nous intéressent, car ce sont bien les directives qui seront systématiquement confrontées à la « révolte ». En effet, lorsque la norme partagée n'est pas prépondérante, ce sont les directives qui cherchent à imposer une norme à

---

<sup>194</sup> Nous avons expliqué au chapitre 1 comment les individus d'une organisation arrivent à créer une intentionnalité collective qui du même coup arrive à faire exister par elle-même une organisation.

l'ensemble des organisations-membres. De ce fait, Marchais-Roubelat (2004, p. 4-5) définit les règles<sup>195</sup> comme : « des relations entre des variables ou des contraintes de comportements variables pendant une certaine durée. » Ce temps se terminera par le transfert (transformation d'une ou de plusieurs règles) dû à un enchevêtrement ou à une imbrication d'actions. Les règles de l'action ne sont pas dépendantes des intentions, ni des systèmes de perception des acteurs. Elles dépendent de la logique de déroulement dans le temps. Plus le système est complexe, plus il y aura des enchevêtrements ou des imbrications. Les règles nous servent donc à délimiter l'action et ainsi nous permettent de l'étudier (Marchais-Roubelat, 2000 a)<sup>196</sup>.

## 5.2.2 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA DÉCISION STRATÉGIQUE

Nous arrivons à la fin de la partie dédiée à la conceptualisation de la décision. Cette section va nous permettre de déterminer et de clarifier les critères qui font que nous sommes bien en présence d'une décision stratégique. Le but étant, comme expliqué *supra*, de pouvoir clairement identifier le début du processus de l'objet de notre recherche.

### LONG TERME

Marchais-Roubelat (2000 a) nous aide à caractériser la décision stratégique en la distinguant de la tactique. Une des premières caractéristiques de la décision stratégique est qu'elle est basée sur le long terme et non sur le court terme comme l'est la décision tactique. La décision stratégique se définit également par une volonté de rupture ou de transfert alors que la tactique n'invite qu'au changement d'état nécessaire. Selon l'historien Braudel (1979, *cit.* par Marchais-Roubelat, 2004, p. 2-3), « Pour éviter de confondre les croyances du moment sur l'ampleur de la décision avec les conséquences effectivement mesurables au cours du temps, il convient de se placer dans un temps long. »

### RARETÉ

Cette notion de temps est reprise par Mintzberg (1998). Ce dernier ajoute une caractéristique que nous devons prendre en compte dans la notion relative à la décision : une décision est rare, car elle suppose que l'activité qui en découlera se poursuit jusqu'à ce que l'on ait atteint un point d'achèvement, c'est-à-dire que l'on soit rentré dans ses frais économiquement.

### RÉVOLUTION CULTURELLE

Nous pouvons, en nous appuyant sur Mintzberg (1998) qui se base ici sur la théorie des quanta de changement, faire apparaître une autre caractéristique qui s'applique bien aux grandes organisations : la révolution culturelle. En effet, ces dernières ont spécialement besoin de procédures standardisées et la résistance aux réorientations stratégiques est donc plus agressive que dans les petites ou moyennes entreprises. C'est pourquoi nous avons de longues périodes de stabilité interrompues par de courtes périodes de déstabilisation et de changements « révolutionnaires », ce qui rejoindrait l'idée d'évolution-révolution de Grenier<sup>197</sup> (1994). Dans cette veine, Cameron, Kim & Whetten (1987) proposent d'appeler les changements significatifs, rapides et discontinus auxquels sont confrontés les organisations : turbulence. Ansoff, Eppink & Gomer (1979) soulignent que les événements singuliers et inattendus résistant aux

---

<sup>195</sup> cf. chapitre 1.

<sup>196</sup> cf. chapitre 1 et chapitre 2 pour plus de détails.

<sup>197</sup> cf. chapitre 3 pour plus de détails.



réponses traditionnelles (changement continu) et qui, *in fine*, ont un impact des plus importants sur les profits de l'entreprise provoquent un effet de turbulences stratégiques. Puis, Ansoff & McDonnell (1990) nous diront qu'un environnement caractérisé par de fortes nouveautés, par des nouveaux défis et par la rapidité de leurs développements peut être appelé turbulence. Selon ces auteurs, la turbulence entraîne des modifications dans l'environnement qui auront des conséquences sur l'organisation.

Ces courtes périodes de déstabilisation obligent les organisations à remettre en cause leurs pratiques. En effet, lors d'un changement profond il y a la perte de ce que l'on peut appeler la reproduction des pratiques (*practice behavior*) qui s'avère être la source de la stabilité (Mintzberg, 1998). En effet, la plupart du temps, le changement est mineur et même temporaire. Il n'y a besoin d'aucune mise en œuvre et d'aucune réponse stratégique. Il n'y a pas de décision comme nous l'entendions *supra* (une volonté de rupture ou de transfert), il y a tout au plus une décision tactique qui n'invite qu'au changement d'état nécessaire. Ainsi, ces périodes démontrent la capacité d'évoluer et la capacité évolutive du système dans l'espace-temps. Ansoff & McDonnell (1990) complètent cette idée d'évolution en mettant en évidence que l'organisation, au sens large, se rend compte de ce changement, car sa situation d'équilibre se trouve menacée. En effet, même si l'organisation ne s'aperçoit pas que l'environnement subit des variations, elle se rend de toute façon compte que son état se trouve modifié. Les auteurs renvoient ainsi à la notion de signification et de perception. Mintzberg (1998) met en avant également le fait qu'il peut, au cours d'une période de discontinuité très marquée, apparaître un changement de type « *gestalt* » dans l'environnement (tous les concepts importants semblent changer d'un seul coup). Dès lors, toujours selon l'auteur, le vrai défi dans la stratégie repose dans la mise en œuvre des discontinuités subtiles qui peuvent miner une organisation dans l'avenir. Les changements rencontrés pourront être autant profitables que néfastes pour l'organisation : « les organisations en présence de turbulences risquent de connaître un effet en cascade. L'inconvénient sera que la rapidité rencontrée ne permettra pas de finir la gestion du changement précédent sans connaître de nouvelles variations » (Gueguen, 1998, p. 3). Plus loin, l'auteur nuance : « la turbulence entraînera des variations difficilement prévisibles, mais celles-ci pourront intrinsèquement accroître la satisfaction des firmes en présence, en fonction, par exemple, de leur positionnement stratégique » (*ibidem*).

Nous avons donc derrière les réorientations stratégiques de vraies révolutions culturelles, qui ne fragilisent pas *a priori* l'organisation. Il est, cependant, à noter qu'une organisation qui n'évolue pas a de forts risques de se fragiliser, ou, *a contrario*, une organisation qui prend une mauvaise décision stratégique peut *a priori* se fragiliser et se renforcer dans sa stratégie existante (Johnson, 1988 ; Starbuck et Milliken, 1988).

## DÉCISION NON PROGRAMMÉE

Nous l'avons vu *supra*, ce qui caractérise ces discontinuités, c'est le fait qu'elles sont inattendues, irrégulières et sans précédent (Mintzberg, 1998). Ainsi, dans la littérature, se trouvent beaucoup de références qui tentent d'expliquer ce type de caractéristique dans les décisions. Commençons par voir ce que Simon nous dit sur ce point.

Simon (1980, 2004) distingue deux types de décisions : la décision programmée et la décision non programmée. Pour l'auteur, la première catégorie fait référence aux procédures standardisées, ce sont des décisions routinières, répétitives. À l'inverse, les décisions non programmées sont des décisions non

structurées et nouvelles. Simon (1980, p. 42) ajoute que : « il n'existe pas de méthode toute faite pour le problème, car il se pose pour la première fois, ou parce que sa nature et sa structure précises sont mal définies ou complexes, ou bien encore parce que son importance est telle qu'il mérite une solution sur mesure. » Les décisions non programmées se basent sur des jugements (la notion de jugement fait référence aux valeurs, à l'éducation et à la socialisation du décideur) et sur l'intuition des décideurs, et sont fondées sur les capacités de discernement et l'expérience des dirigeants. Simon (1980, 2004) souligne que ce type de décision se retrouve au niveau politique de l'organisation, autrement dit, stratégique. En effet, quand on a à prendre une décision non programmée, qui engage des éléments essentiels de l'organisation, on parle parfois de décision stratégique (Hall, 1999 *cit.* dans Mercier, 2002). Ainsi, nous confirmons que notre intérêt doit se poser sur les décisions, si l'on souhaite s'intéresser à la « révolte » des filiales face au centre de décision.

Les décisions non programmées sont axées sur les buts et les fins de l'organisation plus que sur les moyens (se réfèrent aux moyens donnés pour atteindre les buts fixés). Autrement dit, elles font appel à la rationalité de substance (Mannheim, 1998) ou substantive<sup>198</sup> (Simon, 1992), et beaucoup moins à la rationalité dite fonctionnelle (Mannheim, *op.cit.*) ou procédurale<sup>199</sup> (Simon, *op.cit.*). En comparaison, les décisions programmées, selon l'équivalent de ce que nous avons appelé *supra* les décisions tactiques, sont celles prises par le bas de la hiérarchie dans une optique moyen-fin ; alors qu'à l'inverse les décisions non programmées se situent vers le haut : « il ne s'agit pas vraiment de deux genres différents, mais plutôt de tout un continuum comportant à un bout les décisions fortement programmées, et à l'autre les décisions fortement non programmées » (Simon, 1980, p. 41). Ainsi, pour faire plus court, les décisions programmées font appel à plus de pragmatisme (valeur pratique) que les décisions non programmées qui font plus appel au temps long et aux buts poursuivis par l'organisation (figure XV). D'autres auteurs ont parlé de cette notion en employant d'autres termes, comme Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976) qui font référence à une décision non structurée, ou comme Mehl (1968) qui lui parle de zone axiologique. Ce dernier auteur voit dans la structure de la décision « un ensemble ternaire où l'on distingue le calculable, l'incertain et l'axiologique<sup>200</sup> » (Mehl, 1968, p. 12-14). Selon Mehl, il est légitime que les experts tendent à réduire la zone de l'incertain au profit du calculable. En revanche, il affirme que « le choix axiologique est l'essence du politique » (*ibidem*), ce qui lui fait repousser les tentatives de calculer ce qui est axiologique.

Même s'il existe une bonne littérature face à la décision non programmée, il n'en reste pas moins que deux aspects de ce phénomène méritent d'être relevés, car ils font directement référence à notre travail. On ne sait presque rien au sujet du diagnostic des situations décisionnelles ainsi que de la mise en forme des solutions faites sur mesure. « Le diagnostic semble être le point crucial du processus de prise de décision stratégique, car c'est à ce niveau que se situe l'essentiel du processus de prise de décision. C'est toutefois quelque peu surprenant de se rendre compte qu'il n'y a pratiquement rien sur le diagnostic dans la littérature consacrée à la planification ou à la gestion scientifique qui se concentre presque uniquement sur l'évaluation formelle des alternatives envisagées. La véritable question est alors de se demander où et

---

<sup>198</sup> Pour Simon (1992), le comportement est substantivement rationnel quand il est en mesure d'atteindre les buts donnés à l'intérieur des limites imposées par les conditions et les contraintes données.

<sup>199</sup> Pour Simon (1992), le comportement est rationnel de manière procédurale quand il est le résultat d'une réflexion appropriée.

<sup>200</sup> Cela appartient à la fois au calculable (tout ce qui est étudiable et analysable à partir de données), à l'incertain (les choix qui ne reposent que partiellement sur les données, l'information étant incomplète), et à l'axiologique (le choix entre les valeurs qui relèvent de la morale et non pas du calcul).

comment le diagnostic intervient ? » Mintzberg (1998, p. 85). Selon l'auteur, c'est dans l'obscurité du jugement et de l'intuition que le diagnostic se pose. Toutefois, rien n'empêcherait de dire que c'est, peut-être, dans l'action ou dans la mémoire collective que se développe le diagnostic de la future décision stratégique.

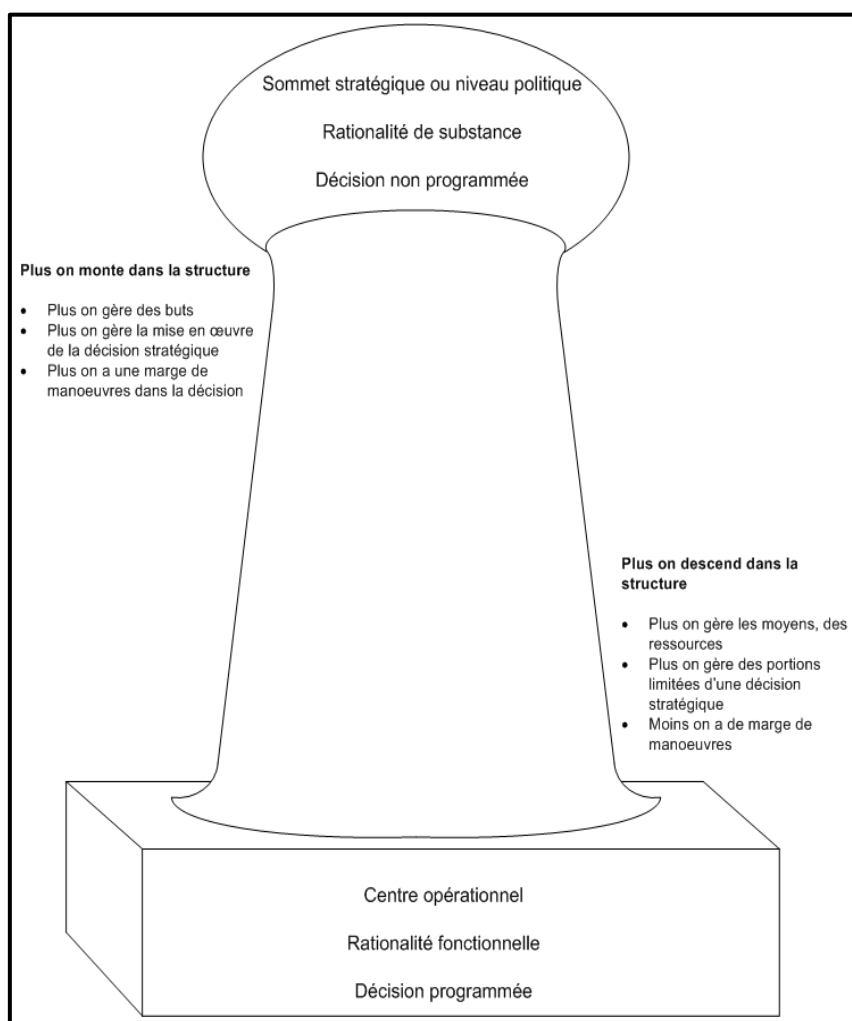


FIGURE XV RÉCAPITULATIF DES TYPES DE DÉCISIONS APPLIQUÉES À UNE REPRÉSENTATION DE L'ORGANISATION SELON MINTZBERG, DESSIN INSPIRÉ PAR MERCIER (2002)

Reste encore un point : ce type de décision doit faire face à la légitimité professionnelle et hiérarchique au sein de l'organisation. Nous ne pouvons pas nous permettre d'oublier le processus d'influence (Hogg & Abrams, 2001 ; Hogg & Tindale, 2002 ; van Knippenberg & Hogg, 2004 ; Hogg & al., 2006) de l'individu sur le groupe ou du groupe sur l'ensemble. En effet, ce n'est pas parce que les dirigeants ont l'autorité<sup>201</sup> (légitime et légitime, institutionnelle ; droit à influencer) qu'ils auront le pouvoir (capacité à influencer) de faire valider leurs choix par l'organisation (cf. chapitre 3).

### CAPACITÉ DE DOMINATION

Une autre caractéristique est la capacité de domination dans ce qu'elle nécessite ou ce qu'elle procure. Cette dernière est plus influente que la notion de temps long (Marchais-Roubelat, 2000 a). Dans notre thèse, cette domination fait référence à la portée de la décision stratégique. En effet, nous nous intéresserons aux

<sup>201</sup> cf. note de bas de page n° 106, p. 91.

décisions (source de l'action) qui font référence à un besoin global qui touche le plus grand nombre et qui affecte les filiales dans une perspective globale.

### DÉTERMINISME VS VOLONTARISME

La notion de temps long exprimée *supra* conduit à la décision stratégique selon un choix de perception personnelle entre deux scénarii : le déterminisme ou le volontarisme (Marchais-Roubelat, 2004).

- Dans le cas du déterminisme, il n'y a pas de causalité entre les volontés des individus qui participent à la décision et ce qui se passe après elle. Le processus de décision stratégique peut donc être étudié comme un construit collectif, indépendamment du développement ultérieur de l'action. Les individus n'ont pas de prise sur le cours des événements à long terme.
- Dans le cas du volontarisme — celui qui fera office de postulat dans notre thèse —, les individus déterminés peuvent influencer sur le cours de l'Histoire. La décision stratégique modifie le cours des événements à long terme. En nous intéressant aux liens transversaux entre les filiales, et également aux interactions inter-individuelles, nous partons du postulat que ces dernières ont bien une force de changement dans les actions, donc que les individus peuvent influencer la mise en œuvre des décisions stratégiques par une « révolte-calme ». Il est bien clair que dans la revue de la littérature nous allons revenir, entre autres, sur la notion d'« individu ». Dans le cas du volontarisme, à l'inverse du déterminisme, la décision stratégique engendre une profonde reconfiguration de l'action, donc du futur. Ce qui rejoint la caractéristique du changement culturel évoqué plus haut dans le texte.

Ainsi, dans le cas du volontarisme, cela nous oblige à concevoir le processus de l'action lié au processus de décision : les deux ne peuvent pas être considérés indépendamment (Marchais-Roubelat, 2004). Mintzberg (1998, p. 67, p. 69) va dans le même sens en soulignant que, pour « gérer une stratégie, il faut donc savoir modeler ensemble : pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement », il rajoute plus loin que : « seul un esprit compétent en liaison étroite avec la situation peut relever ce défi. L'esprit pour les traiter doit penser en termes d'harmonisation des divers modèles d'actions tout en étant capable de s'apercevoir des lacunes importantes qui existent dans ces derniers. » Nous le verrons *infra*, lors de la définition du concept de l'intentionnalité collective : les individus qui s'engagent ensemble, acceptent de mettre de côté une partie de leur liberté d'action au profit d'un intérêt d'une entité supérieure. Dès lors, il y a bien modelage d'un ensemble de pensées individuelles.

### LA CRÉATION DE L'IRRÉVERSIBILITÉ

Nous l'avons vu *supra*, à l'échelle de l'action, la décision stratégique a une volonté de rupture ou de transfert. Dès lors, le transfert des règles provoque nécessairement l'irréversibilité, puisqu'il n'est plus possible de revenir en arrière : on a changé le jeu (Marchais-Roubelat, 2004). Un autre argument soutient cette thèse ; en effet, s'il y a réversibilité, il n'y a pas changement proprement dit, il y a un changement de l'ordre du continu : un changement qui est basé sur les anciens paradoxes ou paradigmes. Autrement dit, s'il y a réversibilité, il y a désaccord avec la notion exprimée ci-dessus relative aux révolutions culturelles. Cependant, une révolution culturelle ne signifie pas que l'on repart à « zéro ». En effet, l'irréversibilité utilise l'ancienne base culturelle tout en créant de nouvelles règles (Marchais-Roubelat, 2000 a). Simon (1974/2004, p. 366) relevait également ce point : « l'organisme individuel, dans ses développements, progresse par des étapes qui ressemblent à certaines de ses formes ancestrales. » Nous l'avons vu au chapitre 2, Searle (1998) explique comment les règles se transmettent de génération en génération et ainsi il arrive à expliquer pourquoi les individus n'ont pas besoin de comprendre la structure (invisible) de la réalité sociale dans laquelle ils évoluent.

Les théories de la décision ont défini et déjà posé les bases de l'irréversibilité. En effet, Ramani & Richard, (1993) ou l'effet d'irréversibilité d'Henry (1974) montraient déjà que si une décision est prise, elle a pour résultat de ne pas pouvoir exercer [pour une longue période ou pour toujours] une option qui était disponible auparavant. Ainsi, en engendrant une irréversibilité, au sens des jeux, la décision stratégique rend caduques des options auparavant possibles. Ce caractère non réversible engendré au niveau stratégique peut se produire à d'autres niveaux : celui de l'action (changement des règles) ou des acteurs (changement de leurs problèmes stratégique) (Marchais-Roubelat, 2004).

#### IRRÉVERSIBILITÉ AU NIVEAU DE L'ACTION

Marchais-Roubelat (2000 b) a démontré que la décision stratégique provoque une irréversibilité à l'échelle de l'action lorsqu'il y a transfert (changement de règles) à la suite de la décision. C'est le changement de règles qui définit la nouvelle phase. Ainsi, la règle irréversible permet donc l'action collective, pour autant que ce transfert (changement de règles) soit commun à l'ensemble des partenaires engagés dans la décision stratégique.

#### IRRÉVERSIBILITÉ AU NIVEAU DES ACTEURS

Marchais-Roubelat (2000 b) a démontré que la décision stratégique provoque une irréversibilité à l'échelle des acteurs en modifiant le problème stratégique. En effet, le problème stratégique des acteurs s'est modifié parce qu'un nouveau système de règles est établi. Il faut, cependant, nuancer : comme pour la notion de culture, les nouveaux systèmes de règles ne démarrent pas de « zéro », il y a donc rupture et continuité. Les nouvelles règles créent la rupture avec les précédentes règles, même si ces nouvelles règles sont issues directement des anciennes, ce que confirme Searle (1998) par le biais de la notion de *background* (notion que nous avons développée au chapitre 1).

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, la notion d'inertie et de reproduction des pratiques opérationnelles (*practice behavior*) existantes s'applique malgré tout, mais seulement pendant un laps de temps *t*. Plus exactement, le temps que les nouvelles règles soient acceptées de tous. Autrement dit, il est *quasi* impossible de reprogrammer à volonté une organisation, ne serait-ce que par les valeurs qu'elle porte qui renvoient à un temps long. De plus, le temps long développe une tendance à persister malgré les pressions extérieures de leurs environnements. Selznick (1957/1984) appelle cela la « récalcitrante » des organisations : la tendance à résister aux tentatives de changement. L'adaptation et la persistance constituent, ainsi, les deux branches d'un dilemme au sein duquel le management doit naviguer. Ce qui permet à Simon (1945/1983, p. 86) de rajouter : « une fois orientés dans une direction particulière, l'attention et le comportement ont tendance à persister durablement dans la même voie. Cela reste vrai même quand le choix initial est relativement indifférent. » Ainsi, en référence aux chapitre 2 et chapitre 3, le lien avec la caractéristique de la rareté ne peut être mis de côté. En effet, la volonté de l'organisation de persister, malgré les pressions extérieures, pourrait être une raison de l'organisation, de l'intérêt collectif, ou des groupes de ne pas vouloir changer.

#### L'ENGENDREMENT DE NOUVELLES OPTIONS POSSIBLES

L'irréversibilité est par définition réductrice des choix antérieurs, mais elle présente un immense intérêt stratégique : celui de créer de nouvelles opportunités. « La décision stratégique est à considérer, non pas

seulement comme cause de l'ampleur de ses conséquences attendues ou des moyens mis en œuvre, mais il faut prendre également en compte que l'ampleur n'a aucune valeur stratégique si elle est réversible » (Marchais-Roubelat, 2004, p. 5). Autrement dit, il faut que la décision soit irréversible et provoque des nouvelles options dans le futur qui était jusqu'alors impossible, pour qu'elle soit considérée comme stratégique.

## 5.3 EN RÉSUMÉ

La décision stratégique, qui pour des raisons expliquées plus haut dans ce texte sera le point de départ du processus de recherche de notre travail, se caractérise par onze critères que nous allons rapidement revoir ci-dessous. Ainsi, lors de la mise en place du cas, nous expliquerons et justifierons notre point de départ de la recherche empirique à l'aide de ces onze déterminants (deux généraux et neuf spécifiques). Dès lors, le travail empirique ne pourra débuter que lorsque l'ensemble des critères seront satisfaits.

### 5.3.1 LES CRITÈRES GÉNÉRAUX

1. L'incapacité de la maîtriser à long terme. Les décideurs ou le centre de décision ne peuvent pas contrôler les effets de la décision. Une décision crée une action afin de remplir un objectif intermédiaire. Autrement dit, les décideurs ne peuvent pas considérer l'objectif de la décision comme une fin, mais seulement comme une étape. En d'autres termes, si l'univers est prévisible, il n'y a pas de décision, car il y a justement prévisibilité. Il faut impérativement un univers imprévisible pour avoir une décision, et ainsi ne pas pouvoir maîtriser les effets.
2. L'efficacité de la décision. La décision n'est pas seulement prise pour satisfaire un résultat. La décision doit faire en sorte de structurer les agents afin que le coût soit le plus bas possible.

### 5.3.2 LES CRITÈRES SPÉCIFIQUES DE LA DÉCISION STRATÉGIQUE

3. Le long terme. Une décision stratégique doit satisfaire la notion de temps long, car il ne peut y avoir une volonté de transfert ou de rupture dans la décision tactique.
4. Rare (surtout pour les grandes organisations). Vu les moyens engagés dans la mise en œuvre d'une décision stratégique, il faut du temps pour amortir « les frais ». Dès lors, une organisation ne peut pas se permettre, pour des raisons pérennes, de se lancer dans ce type de décision de façon régulière.
5. Révolution culturelle. Une décision stratégique provoque un transfert ou une rupture qui n'est pas sans incidence sur les pratiques et leur reproduction. Une telle décision provoque au sein de l'organisation de vraies remises en cause, une vraie révolution culturelle.
6. Touche le plus grand nombre. Vu les moyens engagés par la décision stratégique, il y a beaucoup de chances que cette dernière influe sur le plus grand nombre.
7. La capacité de domination. Par l'importance de sa mise en œuvre et des moyens engagés, la décision stratégique crée une domination prépondérante face au reste. Il est facile de la distinguer du reste par la prépondérance de son action. Cette domination fait référence à la portance de la décision stratégique et à son besoin global (qui touche le plus grand nombre).
8. Décision non programmée. Au vu de la rareté et du caractère unique, la décision stratégique est une décision non structurée qui fait appel à la rationalité de substance.
9. Volontarisme. Selon nous, les individus déterminés de l'organisation peuvent influencer sur le cours de l'Histoire. Dès lors, nous pensons qu'ils peuvent influencer la décision stratégique du fait que cette dernière modifie les cours des événements à long terme et change du même coup l'Histoire.
10. Irréversible. La décision stratégique a une volonté de rupture ou de transfert. Dès lors, le transfert des règles provoque nécessairement l'irréversibilité, puisqu'il n'est plus possible de revenir en arrière : on a changé le jeu. En engendrant une irréversibilité, au sens des jeux, la décision stratégique rend caduques des options auparavant possibles.
11. Nouvelle option possible. L'irréversibilité est par définition réductrice des choix antérieurs, mais elle présente un immense intérêt stratégique : celui de créer de nouvelles opportunités.

## Chapitre 6

### LES INDIVIDUS ET LEUR(S) INTENTIONNALITÉ(S) [CAS MICRO]

**« La nation est-elle souveraine, quand le plus grand nombre des individus qui la composent est dépouillé des droits politiques qui constituent la souveraineté ? »**

Maximilien de Robespierre, *Sur le marc d'argent et les journées d'ouvriers*, 1791, p. 162

#### 6.1 LE CAS MICRO (L'INDIVIDU-MEMBRE FACE À L'ENTITÉ X)

Nous avons structuré ce cas en commençant par exposer le système général qui gravite autour de notre « lampadaire ». Nous parlons d'un système et non de plusieurs, car comme nous l'avons expliqué *supra*, le système organisationnel subit des évolutions dans une homéostasie relative. En effet, aucun système n'est flexible ; en revanche tous les systèmes s'adaptent dans une forme de reproduction des pratiques. Ainsi, le système « d'avant » est le même qu'aujourd'hui, pour autant que ce dernier n'ait pas connu de révolution culturelle (de type « *gestalt* ») — comme expliqué dans le chapitre précédent. Néanmoins, en fonction de la théorie présentée dans la première partie de cette thèse, un système est composé de plusieurs intentionnalités collectives, qui sont *a priori* orientées dans le sens d'une intentionnalité collective supérieure. Ce qui signifie que le système peut se reproduire, sans pour autant changer radicalement, alors qu'une de ses intentionnalités, quant à elle, peut se « révolter » et du même coup changer « radicalement », sans pour autant provoquer un changement « révolutionnaire » dans l'organisation. Dès lors, ce qui nous intéresse dans ce cas est de mettre en avant cette turbulence locale que connaît le système. « Turbulence » qui n'a pas *a priori*<sup>202</sup> le pouvoir de faire « effet boule de neige » au niveau du système, car son rayon d'action direct est local. De ce fait, cette turbulence serait provoquée par une décision stratégique, dans la mesure où pour le « local » cette dernière touche la majorité des gens et change les modes et pratiques de raisonnement. Ainsi dit, nous allons commencer ce cas par l'explication de l'environnement, d'abord général, puis propre au lieu du « lampadaire ». Puis, nous allons exposer notre rencontre avec l'organisation, tout en expliquant les différents aspects qui nous ont permis de déclencher l'observation empirique. Il sera également question de faire part des difficultés importantes rencontrées. La partie suivante s'axera sur la description de nos observations de l'intérieur. Cette perspective sera issue des données récoltées par le « lampadaire ». Nous allons utiliser comme fil rouge la grille de lecture (annexe VI). La lumière du lampadaire nous aura permis de focaliser notre attention sur les structures locales du phénomène observé. Puis, le rayonnement du « lampadaire » sera complété par un « coup de projecteur » sur une zone floue. Ainsi, de

---

<sup>202</sup> Nous atténuons notre propos, car nous l'avons vu au chapitre 5, les décisions sont suivies d'actions puis d'effets d'actes, qui, pour ces derniers, ne se retrouvent pas maîtrisables dans le temps. Ainsi, nous partons du principe, dans l'énoncé du cas, que la « turbulence » n'a pas le pouvoir de changer la totalité du système. Néanmoins, il se pourrait bien que cette « turbulence » provoque une révolution au niveau du système. Toutefois, pour démontrer cela, il faudrait observer longtemps l'entreprise, en y regardant avec attention les différences et en y retraçant les changements. Bref, ce n'est pas le but de cette thèse, ni l'objectif de l'observation. C'est pourquoi nous restons simple sur ce sujet.

cette mise en intensité lumineuse nous allons pouvoir voir ce qui se passe réellement sous « le lampadaire », et non plus sur ce que les observés et les interrogés prétendent qu'il s'y passe. Pour compléter le tout, nous allons relever une intrigue, un phénomène observé, qui nous a permis de mieux comprendre les relations entre les intentionnalités collectives et les individus. Cette intrigue va être mise en lumière par la « lampe de poche » distribuée à différents individus, afin de relever les interactions « cachées ». Puis, nous allons finir ce cas en listant les biais de recherche qui ont été présents durant l'observation empirique, et le moyen mis en place avant et pendant l'immersion, afin de lutter contre, ou plus simplement pour les atténuer.

### 6.1.1 LE SYSTÈME QUI PÈSE SUR LE LOCAL : L'ENTREPRISE « CONSTRUCTION & CIE » À LA DIRECTION DES « PETITS PROJETS »

Les informations exposées ci-dessous ont été récoltées *via* l'observation, la lecture de documents officiels, de discussions informelles ou formelles. Néanmoins, certains détails nous ont été transmis par les individus fréquentés lors de notre observation, soit principalement : le responsable RH du département des « Petits projets » (RRHPP), l'assistante des Achats du département des « Petits projets » (AAPP), le directeur Administratif & Finance du département des « Petits projets » (DAFPP) et le directeur des Achats du département des « Petits projets » (DAPP).

#### L'ENTREPRISE « CONSTRUCTION & CIE »<sup>203</sup>

L'origine de « Construction & Cie » remonte au XIII<sup>e</sup> siècle. Toutefois, c'est à partir du début du XVI<sup>e</sup> siècle que l'entreprise est revendue par les châtelains de l'époque pour devenir une entreprise à part entière connue sous le nom de « Bâtisse Dupond & Fils » (\*figure XX ; \*figureXXI). En ce temps-là, l'entreprise prenait des commandes dans l'aménagement, la construction et la remise en état des biens. Elle recrutait les ouvriers en fonction des demandes et s'assurait la bonne livraison du produit. Avant la révolution industrielle, cette entreprise était surtout un « chef d'orchestre », dans la mesure où elle cherchait à optimiser les besoins tant monétaire qu'humain afin de mener son activité. À ce moment-là, la production et la manœuvre n'étaient pas encore regroupées au sein de la même industrie de construction. Puis, au fil des années, l'entreprise prospère et se structure. Ce qui nous conduit, dans les années 1940, à un « passage à vide ». En effet, elle est contrainte de ralentir sa cadence, car le gouvernement de l'époque réquisitionne une partie de ses ouvriers et de ses locaux pour les besoins de la seconde guerre mondiale. Suite à l'évolution des machines, des outils, des méthodes de travail, et surtout aux besoins de reconstruction, dans les années 1950-1965, l'entreprise rouvre ses portes et se développe très rapidement et devient un acteur incontournable dans la construction de bâtiments et le génie civil. La majorité de ces projets sont financés par l'État dans son besoin de redressement. Au début des années 70, « Bâtisse Dupond & Fils » change de nom pour devenir « Construction & Ass. ». En effet, l'entreprise, en plein développement, ouvre son capital à de nouveaux investisseurs, ce qui permet à la nouvelle entité de faire construire un nouveau bâtiment (\*figure XXII ; \*figure XXIII) pour regrouper tous ses employés dans un seul et même lieu. C'est dans les années 80 que le bâtiment est mis en exploitation et devient totalement opérationnel. Les années 90 sont le début d'une grande réorganisation pour « Construction & Ass. ». L'entreprise souhaite revoir ses structures et ses prestations. Au milieu des années 90, elle se dote d'instruments de gestion comme le plan stratégique et le contrat de prestation. Ces outils lui permettent, entre autres, de s'associer à d'autres entreprises de la

<sup>203</sup> En \*annexe VIII se trouve le déroulement exact et non corrigé.



construction, de génie civil ou d'architecture. Puis, progressivement, au début des années 2000, « Construction & Ass. » rachète ses partenaires. Noter que, depuis les années 90, l'entreprise a continuellement agrandi et modifié son bâtiment principal. Elle a également construit des annexes afin de pouvoir accueillir tous ses partenaires ou rachats dans un même lieu (\*figure XXIII).

Finalement, en 2007, l'ensemble des entités, regroupées et acquises au fil des années, représente plus de 8 000 employés, travaillant presque tous au même endroit (\*figure XXIV), avec un budget de fonctionnement annuel de plusieurs milliards d'euros chaque année. C'est durant cette année que l'entreprise décide que l'ensemble des acquisitions (y compris le siège) devait porter le même nom : « Construction & Cie ». Ce changement s'alignait dans le plan stratégique de l'entreprise. L'entreprise profita également de cette réunification pour créer un service d'audit interne.

## LE SYSTÈME DE GOUVERNANCE AUJOURD'HUI

L'entreprise a une structure matricielle (\*annexe IX, annexe X,\*annexe XI) dans la mesure où ses départements sont axés sur les types de projets. Elle est composée de six départements représentant chacun un type de clients : « Petits projets » ; « Projets moyens » ; « Grands projets » ; « Projets étatiques » ; « Réclamation » ; « Projets spéciaux » ; « Rénovation ». Chaque département est traversé par une direction métier<sup>204</sup> (direction des Achats, des Ventes, Administration & Finances, Ressources Humaines et R&D).

Toutefois, la disposition des employés dans les bâtiments est « éclectique » : alors que les employés (autres que les membres et personnel des directions) sont relativement centralisés dans un lieu en fonction de leurs départements ; les directions, quant à elles, sont regroupées en fonction de leurs métiers et non en fonction du département. En d'autres termes, la direction d'un département se retrouve séparée en plusieurs emplacements : nous avons, par exemple, toutes les directions des Achats de tous les départements qui se retrouvent sur un « étage », alors qu'une grande majorité des directions des Ventes ont été placées dans un autre bâtiment. Ce découpage des directions par métier remonte à bien longtemps. En effet, personne n'est en mesure d'expliquer cette structuration des emplacements et encore moins de savoir depuis combien de temps exactement cette façon de travailler existe. Néanmoins, ce découpage par métier devrait au milieu de l'année 2011 prendre fin. En effet, les directions des départements seront regroupées sur un même « étage », au sein d'un bâtiment qui devrait pouvoir accueillir toutes les directions.

Voyons maintenant comment se décompose une direction, et plus particulièrement, la direction qui nous a servi de lieu d'observation.

## LA DIRECTION DES « PETITS PROJETS »

### LA STRUCTURE DE DIRECTION : UN CONTRÔLE DES « VENDEURS »

Le département des « Petits projets » est le plus grand. Il regroupe plus de 1 100 employés. Pour diriger ce département, il y a une direction. À sa tête, on y trouve un directeur du département, et comme tous les

---

<sup>204</sup> Notons que dans la direction des Ventes ne se trouvent pas seulement les vendeurs, mais également la construction à proprement parler et la conceptualisation, soit les ouvriers du bâtiment, les ingénieurs, les architectes, etc. De plus, dans la direction Achat se retrouvent les employés qui, en plus de traiter avec les fournisseurs, s'occupent des acquisitions des biens, de matériels, d'objets, d'immeubles, de terrains, etc. Pour finir, la direction de l'Administration et celle des RH sont très proches l'une de l'autre en s'occupant les deux de la gestion interne et administrative de l'entreprise (y compris la logistique). Pour finir, la direction R&D, bien que transversale, n'a pas du personnel dans tous les départements.

directeurs de département, il provient du « métier » de la Vente<sup>205</sup>. Ce dernier a un adjoint, qui est le chef de service des Ventes. Par ailleurs, le directeur du département occupe deux rôles – celui de référent du département pour la direction générale et celui de référent pour la direction des Ventes<sup>206</sup>. Il n’y a pas au niveau du département un directeur des Ventes, mais un chef de service. Ainsi, le représentant des Ventes est le directeur du département.

On trouve également dans cette direction un directeur des Achats (DAPP) et un directeur de l’Administration & Finances (DAFPP) (\*annexe XII, annexe XIII). Toutefois, chacun de ces directeurs doit régulièrement se référer à sa direction transversale. De ce fait, les Ventes sont considérées, par tous, comme le cœur de métier (savoir-faire) de l’organisation. Toutefois, bien que ce « métier » ait une vraie force au sein des directions des départements, il est, au niveau de la direction générale, égal aux autres. En effet, les directeurs des directions transversales sont tous sur un pied d’égalité. Notons encore que le département des « Petits projets » est un des seuls départements qui n’a pas de directeur R&D. Toutefois, si dans l’hypothèse il y en aurait un, ce dernier devrait provenir, comme le directeur du département, des Ventes.

Pour résumer ce point, tous les cadres supérieurs des Ventes, ainsi que le chef du service des Ventes, les directeurs R&D, les directeurs de département et le directeur des directions transversales (membre de la direction générale) ont une formation d’ingénieur en génie civil ou architecte et sont tous passés ensuite par le « métier » de la Vente (qui regroupe également la conceptualisation et la construction).

#### APRÈS LES DIRECTEURS, LES CADRES SUPÉRIEURS

Nous n’allons pas développer la composition organisationnelle des Ventes, car notre mandat ne la concernait pas. Néanmoins, pour information et faciliter la vue d’ensemble, les Ventes sont composées de treize divisions ou services (\*annexe XIV) et de leurs propres secrétariats. D’un autre côté, au niveau des directions des Achats et de l’Administratif & Finance (AF), chaque directeur a un adjoint pour le soutenir. Les directeurs ont, en plus, une assistante, qui est, dans la direction AF, en plus soutenue par une gestionnaire de dossier.

Les Ressources Humaines (RH) sont subordonnées, dans les départements, au directeur AF, bien qu’elles soient pleinement représentées au niveau de la direction générale. En effet, il y a un directeur de la direction transversale RH qui s’occupe, avec son état-major, de la conceptualisation de la politique RH et des directives relatives au personnel. Il s’appuie sur les responsables RH (RRH) de département pour appliquer ou modifier ces dernières ou mettre en place des nouveautés. Les RRH, au niveau du département, sont assistés dans leur travail par une assistante RH.

#### NOTRE MANDAT : SOURCE DE L’ARTIFICE QUI A RELEVÉ LES GROUPES « CACHÉS »

#### LE BESOIN DE RÉORGANISER LE TRAVAIL DES ASSISTANTES

La proposition d’intervention dans l’entreprise nous a été offerte par le responsable RH du département des « Petits Clients ». Après avoir discuté des modalités (cf. chapitre 4), nous avons accepté le mandat que nous avons développé ci-dessous.

---

<sup>205</sup> C’est une clause contractuelle obligatoire demandée par l’entreprise à l’ensemble de ses directeurs de département.

<sup>206</sup> C’est principalement son chef de service qui assure la gestion de la direction des Ventes.

La direction du département concerné a subi plusieurs départs au cours des cinq dernières années. En cinq ans, tous les directeurs et adjoints (à l'exception du directeur des Achats), ainsi que le responsable RH du département des « Petits projets » (RRHPP), le responsable des Finances<sup>207</sup>, ont démissionné ou ont évolué dans l'organisation. En revanche, les assistantes du DAFPP, DAPP et du RRHPP sont restées en place et ont assuré les multiples transitions. Ainsi, selon les dires des actuels directeurs ou RRHPP, les assistantes ont pris du « pouvoir » et ont augmenté leur marge de manœuvre à chaque changement de directeur. Un des exemples les plus marquants a été donné par le RRHPP : son assistante avait, avec le temps, pris la responsabilité de négocier les salaires et les prestations avec les responsables des services et des divisions des Ventes. Afin de s'attirer les faveurs de ces derniers, elle ne réfléchissait pas sur le rapport compétences/salaire des nouveaux embauchés. En effet, elle offrait directement le salaire et les prestations sociales les plus élevés. Selon le RRHPP : « elle ne respectait pas les règles [...] il y avait une dérive de la règle à son profit. »

Néanmoins, depuis une année environ (en octobre 2010, il y eut l'arrivée *quasi* simultanée du DAFPP, du RRHPP et du responsable Financier), les cadres ont repris en main leurs rôles : « nous avons mis de l'ordre », ce qui a provoqué « un malaise au sein des assistantes ». Ainsi, au moment de notre arrivée sur le terrain, il ne restait plus qu'une assistante en place, car les autres étaient ou absentes ou en congé maladie. En effet, l'assistante du DAFPP avait récemment démissionné ; la gestionnaire de dossier du DAFPP et l'assistante RH du RRHPP étaient tombées malades et elles étaient sur le point de se faire remplacer. Enfin, la dernière, celle du DAPP, était *a priori* en pleine apathie (Bajoit, 1988). Selon les cadres, ces problèmes proviendraient du fait que leurs assistantes (y compris la gestionnaire de dossier) ne se retrouvaient plus ou ne retrouvaient plus leur place dans ce « nouveau<sup>208</sup> » rôle. Ainsi, notre mandat consistait à trouver une solution à cette déconfiture organisationnelle, tout en élaborant une solution qui permettrait de regrouper les tâches communes des assistantes. En effet, selon les cadres concernés (DAFPP, DAPP et RRHPP), il y avait une perte de productivité : il y avait des doublons très forts et très présents, qui ne permettaient même pas un remplacement efficace entre les rôles, car, pour eux, la définition des rôles *via* les cahiers des charges des assistantes était trop individualisée et spécifique : elles travaillaient en « silo », et donc, faisaient en double ce qui aurait pu être fait par une seule personne.

#### COMMENT ILS EN SONT ARRIVÉS AU « SILO »

L'origine de ce « silo » était un mixage entre les départs et les arrivées des cadres supérieurs dans le département des « Petits projets », et une restructuration du secrétariat au niveau de la direction générale et de la direction transversale des Achats. En effet, cinq ans auparavant, la direction générale décidait de supprimer son immense secrétariat général qui s'occupait de tout (la tenue des agendas des directeurs, la préparation des photocopies, etc.) pour tous. Cette diminution des missions et du nombre de personnes provoqua un transfert des tâches dans les différents départements.

La motivation de cette décision de redistribution des tâches était guidée par une volonté de décentralisation bureaucratique. En effet, la direction générale ne voulait plus être responsable des tâches administratives

<sup>207</sup> Se trouve hiérarchiquement au niveau du RRH (cf. \*annexe XII).

<sup>208</sup> « Nouveau », dans la mesure où elles ont changé et perdu en responsabilités et en autonomie. Néanmoins, il est fort probable qu'elles se retrouvent plus proches de ce qu'elles étaient précédemment (il y a cinq ans), lors de sa création.

pour l'ensemble des directions et des directeurs de département. Ainsi, le secrétariat général de la direction générale ne devait plus gérer que : (1) la distribution des directives aux départements ; (2) la tenue des agendas des directeurs des directions transversales, des membres de l'état-major de la direction générale, ainsi que de ceux des services d'audit interne ; et (3) le contrôle administratif des demandes RH. En d'autres termes, les départements se sont retrouvés à s'occuper eux-mêmes de leur administration « papier » ou bureaucratique. De fait, ce changement de politique a fait émerger de nouveaux postes : les assistantes et les gestionnaires de dossiers au niveau départemental, et plus exactement au niveau des directions AF, RH, Ventes, R&D et Achats.

Il est également à relever que cette réorganisation et cette distribution des tâches n'ont pas vraiment été coordonnées entre les directions transversales ou entre celles des départements, ce qui a fait apparaître des variantes et des « injustices » entre les directions (y compris directeurs) métiers. Par exemple, les directeurs des Achats se sont vus renforcer dans leur travail administratif par un secrétariat commun à l'ensemble des Achats ; alors que les directeurs des AF ou les RRH devaient continuer à gérer leur administration au travers d'une ou de deux assistantes, sans autre forme de soutien. Dès lors, ces changements rapides d'organisation du travail non coordonnée, conjugués avec les départs répétés et réguliers des directeurs ou du RRHPP, durant les cinq dernières années, ont entraîné un travail en « silo » au sein des directions du département des « Petits projets ».

De plus, aucun cadre ou directeur, avant la remise de notre mandat, ne s'était préoccupé de trouver une solution à cette question, car seule la « survie » de leur *business* comptait : il s'agissait de gérer dans une vision à court terme et non pas dans une perspective moyenne ou longue, bien que la planification stratégique de l'entreprise prévoie, en fin d'année 2011, le regroupement géographique des directions de département, et leur demande une meilleure coordination des affaires. En d'autres termes, la réorganisation interne du secrétariat était sous la responsabilité des directeurs de département (dans notre cas, au département des « Petits projets »), mais personne n'avait vraiment pris cette responsabilité, car toutes les autres tâches semblaient plus importantes : « cela marchait... pas bien, mais ça marchait... Il y avait d'autres priorités, comme gérer les transitions entre les changements de direction ».

#### L'OPPORTUNITÉ DE MODIFIER L'ENVIRONNEMENT

Ce mandat nous a permis et surtout offert la possibilité de participer directement au changement par une décision stratégique susceptible de modifier l'environnement de façon « radicale » et donc de faire apparaître une « révolte », ou du moins nous permettre d'observer la relation entre l'individu et l'Entité X. Ainsi, l'objectif de ce cas, par une mise en situation<sup>209</sup>, nous a permis de mettre en avant le comportement d'un individu dans l'organisation (organigramme) tout en étudiant la relation qu'il a avec son Entité X, et ainsi de mettre en évidence les actions réelles au détriment des actions attendues (prescrites) par les cadres décideurs ou centres de décision.

---

<sup>209</sup> Nous devons proposer une modification concrète de l'environnement et suivre l'évolution, ce qui du même coup nous permettait d'être en partie l'auteur du changement des règles dans l'environnement et donc de mieux contrôler les moyens pour nous « saisir » de la réalité artificielle. Comme le souligne Journé (2008), l'observation est une série d'artefacts produite et mise en place par le chercheur dans le but de réaliser ses observations.

## 6.1.2 L'ENTRÉE SUR LE TERRAIN

L'entrée sur le terrain nous a permis de prendre contact avec plusieurs personnes et de nous faire accepter par elles. Néanmoins, toute la difficulté de ce premier cas a résidé dans la mise en route du travail empirique : bien que le changement de règles (la décision stratégique qui servirait de déclencheur de l'action et de l'observation) soit relativement logique, et, donc, assez vite trouvé (réorganisation locale du fonctionnement des assistantes de direction), la partie délicate était de trouver l'individu qui ferait office de cas, ou plus exactement qui animerait notre intrigue : un individu à travers lequel nous serions en mesure de montrer la triangulation (Organigramme – Individu – Entité X).

Au début, il a fallu « disparaître » du paysage : rendre notre présence étrangère plus familière. Bien que lors des premiers entretiens<sup>210</sup> ou des moments d'observation, les individus semblaient réagir naturellement à notre présence, il était perceptible que certaines personnes ne s'ouvraient pas totalement. Ainsi, il a fallu se faire oublier du quotidien dans le but de neutraliser les comportements défensifs que les observés pourraient avoir contre notre « casquette » de consultant. Cette acclimatation s'est faite de façon plus ou moins naturelle. Tout a commencé par l'introduction (de façon individuelle) de notre position par le responsable RH auprès de chaque employé ou responsable concerné par la restructuration. Bien que, pour certains, notre présence s'assimilait à un rôle d'intermédiaire, l'introduction faite par la « direction » a été le signe pour beaucoup de la légitimation de notre rôle, mais également de la permission de circuler librement dans le bâtiment.

Notons aussi que pour certains individus cette légitimation s'accompagnait du droit au dialogue. En effet, certains nous ont fait remarquer que s'ils nous accordaient du temps : « c'est parce que la direction le veut ! » D'autres nous ont fait remarquer le caractère d'espionnage de notre position : « espion pour le compte de la direction. » Néanmoins, quand de tels propos apparaissaient, nous rappelions que, contrairement aux apparences, notre rôle de consultant était indépendant, dans la mesure où le but était, certes, de fournir une solution dans l'intérêt de la direction, mais également de faire remonter à la direction les malaises et « les revendications ». En d'autres termes, l'objectif visé par ce mandat était d'offrir, aux individus touchés par la réorganisation, une plate-forme de transmission d'informations. De plus, nous rappelions régulièrement aux interrogés que les entretiens resteraient confidentiels, c'est-à-dire à notre discrétion seulement.

Puis, petit à petit, nous avons partagé le quotidien avec les divers individus en prenant le café, en allant déjeuner à midi avec eux et bien sûr en discutant de la « pluie et du beau temps ». Un dialogue d'ouverture est apparu avec les divers collaborateurs de l'entreprise. Ainsi, en se déplaçant d'un endroit à un autre (local de pause, restaurant du personnel, bureau, etc.), les employés et les cadres ont commencé à s'adapter à notre présence, mais également à nous proposer de prendre une pause ensemble : ce qui était le signe que la méfiance disparaissait. En effet, à force de parler de façon informelle de leurs pratiques et d'eux-mêmes — quand les occasions se présentaient, cela nous a permis d'économiser du temps par la confiance que nous avons su accumuler. Ainsi, les discours mis en perspective à la réalité observable ont rendu possible la mise en évidence des actions et des comportements au travail.

---

<sup>210</sup> En \*annexe XV se trouve la liste des entretiens et des observations primordiales à la construction du cas.

Pour finir, cette entrée en interaction, de façon répétée avec les individus, a permis de créer des liens qui se sont avérés utiles. En effet, ce rapprochement a créé des opportunités de rapprochement par la découverte d'informateurs privilégiés quant à la compréhension d'agissements des autres individus. Ils ont levé les zones d'ombre, ils nous ont introduit auprès d'autres personnes et ils mettent en relief des relations sociales qui pouvaient exister entre individus. Bref, le soutien indirect et informel de certains s'est avéré précieux pour la construction de l'observation. Ainsi, le groupe d'individus « ressource » a été constitué de fil en aiguille au cours de l'observation. Sans équivoque, nous tenons à souligner que les liens sociaux créés ont été à la base du cas, car c'est ces derniers qui ont mis en place les ressources nécessaires au commencement de notre observation empirique et à la réelle « absorption » des événements.

En conséquence, c'est au bout de quatre ou cinq semaines que nous avons pris conscience de ce qui se passait à côté de nous, et il a fallu quatre semaines de plus pour lancer l'intrigue (l'action déclencheur : la décision stratégique) en observant l'individu face à son Entité X.

### 6.1.3 LE « LAMPADAIRE » : LES DIRECTIONS EN « SILO »

Notre choix de l'emplacement du « lampadaire » était *quasi* fixé avant l'entrée sur le terrain : la direction du département, et plus particulièrement le bureau de la dernière assistante en place (celle du DAPP). En effet, le mandat très spécifique ne permettait que difficilement une autre approche. Nous avons donc commencé par interroger les individus les plus à même de nous fournir des pistes de réflexion quant aux lieux d'observation et d'investigation. Néanmoins, au vu de la décision stratégique que nous voulions mettre en place pour saisir le construit social, il fallait en parallèle bien observer la dernière assistante en place, car elle serait la plus à même de nous renvoyer la « perception » du changement entre avant et après notre intervention.

#### LES PERCEPTIONS ET LES INTERPRÉTATIONS DES INDIVIDUS SUR LA SITUATION

C'est le RRHPP qui nous a offert le plus de temps pour nous expliquer la situation au cours de divers entretiens formels ou informels. Bien que sa connaissance historique sur l'organisation soit limitée, il a considérablement praticité à notre compréhension l'actuel système de « Construction & Cie », ainsi que l'état actuel de la situation au sein du département (*cf. supra*). Fort de ses connaissances, nous nous sommes attelé à l'observation de la construction du réel en fonction de la relation que partageait le DAPP avec son assistante, mais aussi de la vision perçue par le RRHPP et le DAFPP face non seulement à cette relation, mais également face à leur propre relation avec leurs ex-assistantes.

Pour finir, nous nous sommes attaché à comprendre la relation qu'entretenaient les différents cadres du département (DAPP, DAFPP, RRHPP, tout en excluant le directeur dudit département et le chef du service des Ventes).

#### LE RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES : LA REMISE À L'ORDRE

En ce qui concerne le RRHPP, au début du second entretien, il a eu de la peine à faire part de son point de vue, quant aux relations partagées entre lui et son ex-assistante ainsi que sur sa perception des relations qu'entretenaient les directeurs avec les leurs. Néanmoins, il comprenait l'insistance de notre demande, qui avait comme objet la compréhension des relations en vue de résoudre un problème relationnel relatif à la

division du travail, et plus exactement aux responsabilités et aux pouvoirs (autorité<sup>211</sup>, statut, etc.) engagés. Toutefois, à force de réfléchir sur la question, *via* un jeu de questions-réponses entre lui et nous, nous lui avons permis, finalement, de faire « résonance » : ses réponses et ses pensées se structuraient, pour en fin de compte nous dire que les premiers temps, lors de sa prise en fonction, son assistante et lui n'avaient jamais été « sur la même longueur d'onde. » Pour lui, la règle était primordiale et la loyauté devait se faire à l'égard de l'organisation, alors que, pour son assistante, la loyauté devait se faire envers les collaborateurs ou partenaires. Il rajouta que la relation entre les deux n'avait jamais été conflictuelle, dans la mesure où ils ne s'étaient jamais « crêpés le chignon. » En revanche, elle n'était pas pacifique : il sentait une forme de résistance de sa part et une non-volonté de travailler sur certains aspects du travail : « elle prenait un temps fou à [me rendre certains documents] [...] et mes remarques [sur son comportement] ne changeaient rien. »

Puis, la discussion se déplaça progressivement vers les raisons du départ de son assistante. En effet, cette dernière avait eu un *burn-out*. Il se sentait en partie responsable de sa maladie et culpabilisait, tout en relativisant, car, selon lui, le changement avait été trop rapide. En effet, elle devait assumer « l'usurpation » de statut qui lui offrait pouvoir et autonomie, vers un retour à une fonction moins « prestigieuse », qui ne lui permettait plus autant d'interprétation de la règle : « c'est comme retirer à un enfant un jouet qu'il a commencé à aimer : c'est la crise assurée. » Selon lui, son cas n'était pas unique, l'assistante et la gestionnaire de dossier du DAFPP ont fait un *burn-out* pour les mêmes raisons. En effet, le fait qu'ils aient, avec le DAFPP, remis les pendules à l'heure et qu'ils aient imposé une nouvelle discipline à leurs collaboratrices respectives, les ont mis dans une position délicate. En définitive, ils ont repris leur rôle en main et cela *quasi* simultanément : le fait d'être arrivés dans l'organisation *quasi* en même temps (deux mois d'intervalle) a permis une coordination entre eux suffisante pour « inverser le cours des événements ».

Il regrette les *burn-out*, toutefois, cette secousse était nécessaire, sans quoi son chef (directeur de l'Administration & Finances) et lui auraient été trop dépendants de leurs assistantes respectives. Il conclut en nous faisant remarquer que le problème aurait dû être géré bien avant, car avoir laissé s'imposer les assistantes ne pouvait qu'un jour ou l'autre « se retourner contre elles ». Il nous a également fait remarquer que la raison officielle de notre présence était de voir les assistantes (hors Ventes) travailler de façon plus efficace : « Elles font en double ce qui pourrait être fait par une seule. » Ainsi, pour lui, l'explication quant aux relations de pouvoir tendues qui se jouaient entre les assistantes et le RRHPP ou le DAFPP, n'était là que pour nous « peindre le tableau d'ensemble » de la situation. En d'autres termes, il ne fallait pas que nous mentionnions cette raison dans notre rapport final, due à son caractère « politiquement incorrect. »

LE DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION & FINANCES : UNE POSSIBILITÉ COMMUNE D'AVANCER

Afin de confirmer les propos du RRHPP, nous avons rencontré le DAFPP. Pour lui, la relation entre son ex-assistante et son ex-gestionnaire de dossiers était ouvertement « tendue. » Son assistante utilisait son autorité pour influencer principalement la gestionnaire de dossiers, dans le but de rendre le travail du DAFPP plus difficile : « il y avait toujours une excuse pour les retards. » Jusqu'au moment où le DAFPP en a été exaspéré : il l'a menacée de renvoi pour perte de confiance et faute professionnelle. Son assistante, quasiment du jour au lendemain, est tombée malade. Il n'a pas fallu attendre deux semaines pour que la

---

<sup>211</sup> cf. note de bas de page n° 106, p. 91.

gestionnaire de dossiers en fasse tout autant. La première avait reçu un certificat médical lui imposant de changer d'emploi, quant à la seconde, son certificat médical a été renouvelé déjà deux fois avant notre arrivée sur le terrain. Ainsi, pour remédier à la situation, le DAFPP était dans l'obligation de recruter régulièrement des temporaires pour assurer la continuité du travail, mais il se plaignait du coût astronomique que lui coûtaient les deux remplaçants.

Par ailleurs, comme le RRHPP, il nota que la remise en place des assistantes par « un front uni » (RRHPP et DAFPP) avait permis à chacun de retrouver sa place et son rôle. Il déplorait, également, le laisser-aller de ses prédécesseurs sur le sujet, sans pour autant regretter ce qui s'était passé sur le plan humain : « c'est bien dommage, ce qui nous est arrivé là, mais cela nous permettra de revoir le fonctionnement complet [du mode de travail des assistantes au niveau de la direction des Achats, des RH et de l'Administration & Finances du département] [...] il n'y a rien à regretter. »

De plus, il nous fit remarquer que le plus gros du travail devrait se faire au niveau DAPP et de son assistante. En effet, la « volonté » affichée par le DAPP a été motivée par le fait que les 0.5 EPT<sup>212</sup> de son assistante ne lui permettait pas de régler tous les problèmes : ce qui l'obligeait à régler par lui-même des problèmes administratifs. Ainsi, le DAPP a souhaité s'allier au RRHPP et au DAFPP pour permettre une meilleure gestion de l'administration, ce qui permettrait de gagner en efficacité. Toutefois, il nous fit remarquer que la direction des Achats était soutenue dans son travail administratif par un secrétariat commun mis en place par la direction transversale des Achats : il fallait se renseigner sur les modalités de coopération et les contingences que ce secrétariat imposerait sur le travail de son assistante.

Pour finir, nous lui avons demandé s'il était content de voir « disparaître » le mode de gestion transversale au profit d'une gestion départementale ; autrement dit, le fait que les directions de département travailleraient, dans le courant 2011, dans les mêmes bureaux. Il répondit que, en effet, cette situation ne pouvait plus durer : « il manque une cohérence et une culture départementale. » Il compléta en soulignant que ces manquements l'avaient amené à revoir le mode d'assistanat, en accordant ce dernier à la planification stratégique de « Construction & Cie ».

#### L'ASSISTANTE DU DIRECTEUR DES ACHATS : IL Y A DU TRAVAIL ET CE N'EST PAS RÉCENT

Avant d'aller voir le DAPP, nous avons pris rendez-vous avec son assistante (AAPP). Bien que nous l'ayons croisée à plusieurs reprises ou que nous ayons échangé de petites phrases de politesse, nous n'avions pas eu l'occasion de la rencontrer auparavant. De plus, nous savions que cette première rencontre allait être décisive, dans la mesure où il y avait *a priori* de fortes chances que son changement de comportement face à la décision stratégique (réorganisation de son travail) doive être pris en compte dans la « lampe de poche ». Ainsi, pour attirer ses « faveurs », en vue de ne pas nous faire « couper l'herbe sous le pied », nous avons entrepris la discussion de façon à aller dans son sens.

Nous avons commencé par lui demander de décrire son rôle, tout en interagissant avec elle afin de percevoir les limites de sa pensée. Pour l'AAPP, sa fonction était d'aider le DAPP dans ses tâches administratives ou de gestion des indicateurs (système d'information). En revanche, elle ne se percevait pas vraiment comme prête

---

<sup>212</sup> Emploi Plein Temps.



à « servir » plusieurs directeurs en même temps : « il y a cinq ans, je travaillais pour le secrétariat général [direction générale] et nous n'étions là que pour brasser du "papier" [...] Nous n'avions aucune relation personnelle avec les directeurs [...] Aujourd'hui, c'est différent [...], j'ai un rapport privilégié. » Puis, elle continua en indiquant que, pour elle, retourner dans un secrétariat commun ou général de département n'était pas une idée séduisante. Nous lui avons signifié que, selon les directeurs concernés, une grande partie du travail était faite en doublon par manque de coordination entre les assistantes. Selon elle, cette coordination n'était pas possible vu l'éloignement les unes des autres : « les directions [des départements] sont partagées à travers le site. » Toutefois, l'AAPP continua en soulignant qu'« elle » était ouverte à la collaboration, mais que c'était les autres le problème : « une fois, on était deux [pour la direction des Achats], mais il y a des gens comme cela : on ne peut pas travailler avec... Ils ne veulent pas ! » Elle compléta en nous expliquant qu'il s'agissait d'une collaboration qui avait eu lieu après la dissolution du secrétariat général de la direction générale, mais avant la création, par le département transversal des Achats, de son secrétariat commun. Cette collaboration regroupait sous la direction des Achats du département deux assistantes. Toutefois, cette relation de travail s'était mal passée, car (selon les dire de l'AAPP) l'autre assistante ne faisait rien, à l'exception de lui mettre des bâtons dans les roues.

À la suite de quoi nous avons abordé la question relative à l'intérêt des directions du département de renforcer le lien collaboratif entre les assistantes du département et principalement l'assistant RH<sup>213</sup>. Pour elle, ce rapprochement était possible si on lui en donnait l'occasion : « pour le moment, je suis seule : il n'y a aucune réunion [...] chacun travaille dans son coin [...] et quand on demande une réunion, on nous la refuse. » Puis, l'AAPP commença par relever tout ce qu'elle apportait à l'entreprise et toutes ses qualités, pour enfin arriver au sujet qui la préoccupait : son statut. Elle ne comprenait pas les différences salariales qui existaient entre les assistantes des directeurs des directions au niveau des départements et les assistantes des directeurs des directions transversales : « nous sommes toutes des assistantes de direction et, pourtant, notre salaire est différent [...] J'aimerais bien pouvoir comparer leurs cahiers des charges avec le mien [...] Oui, mes collègues [les autres assistantes des directeurs des Achats de département] pensent comme moi : c'est injuste, on fait le même travail. »

*Obiter dictum* : après cet entretien, nous nous sommes renseigné auprès du RRHPP, ce qui nous a permis d'apprendre qu'il s'agissait d'une erreur de langage. En effet, les assistantes des directeurs de direction de département portaient ce titre par « erreur » ou du moins par simplification de langage. Mais en réalité, selon les cahiers des charges et les directives du personnel de « Construction & Cie », il n'y avait officiellement qu'une « assistante de direction », celle du directeur général. Dans le même ordre d'idées, les directeurs des directions transversales avaient des assistantes qu'ils nommaient ainsi par simplification de langage. Toutefois, le titre officiel était « secrétaire de direction ». Tout cela pour en arriver au niveau de l'assistante du département, qui officiellement était une « secrétaire de direction de niveau 2 ». Bref, nous n'avons jamais mentionné cet état de fait aux assistantes rencontrées. De plus, nous avons continué à les appeler comme cela, afin de ne pas les vexer.

---

<sup>213</sup> En effet, l'assistante RH et l'assistante des Achats avaient des responsabilités dans l'engagement : les Achats s'occupaient en grande partie du processus de recrutement de leur personnel. En conséquence, certains dossiers ou formulaires étaient remplis en double, une fois par l'assistante RH et une fois par l'assistante des Achats. Il y avait donc une incohérence dans les pratiques et plus exactement dans les procédures.

Néanmoins, dans les documents officiels remis à notre mandataire, nous avons utilisé les noms officiels.

Nous avons continué en lui demandant si « son 50 % » lui convenait, ou s'il était insuffisant. Elle répondit que, selon elle, il fallait un minimum de 80 % pour assumer l'ensemble des tâches confiées. Elle expliqua ensuite ce qu'elle aimait faire et ce qu'elle n'aimait pas faire :

1. Les lettres, les PV et les organisations de rendez-vous ou d'événements n'étaient pas sa priorité : « je travaille à 50 %, peu de personnes savent quand je suis là, c'est plus simple pour moi [...] Je fais ce qui est demandé, mais comme je l'entends. »
2. Les bases de données, le système d'information, leurs mises à jour et les améliorations étaient en revanche une activité qui lui plaisait : « j'ai créé une base de données commune avec toutes les données [...] cela a été un grand travail. »

Pour finir, nous avons abordé avec elle ses relations professionnelles. L'AAPP répondit qu'elle n'en avait pas : « je suis seule, je ne suis là que deux jours et demi par semaine, je n'ai pas de contacts. » Nous avons insisté sur le déroulement des cafés et des rencontres formelles ou informelles, mais rien n'y faisait, selon ses dires, elle était « seule au monde ».

#### LE DIRECTEUR DES ACHATS : ENTRE LE BESOIN ET LA CRAINTE

Dès lors, nous avons décidé de rencontrer le DAPP dans le but de confirmer les dires de son assistante. Il a commencé par nous faire part de ses motivations. Pour lui, il était primordial de mieux gérer le travail des assistantes. Il nous a également fait part que, depuis l'introduction d'un secrétariat général au niveau de la direction transversale des Achats, l'AAPP (son assistante) avait perdu beaucoup de flexibilité : « pour demander "une copie", c'est tout juste s'il ne faut juste pas se "prosterner". » Nous lui avons fait remarquer que renforcer la collaboration entre les assistantes d'un même département ne signifiait pas que son assistante gagnerait en flexibilité. Toutefois, nous lui avons fait part que nous pourrions envisager d'éviter les doublons, ce qui indirectement pourrait *a priori* décharger en partie le travail de son assistante.

Par la suite, nous lui avons demandé pour quelles raisons la relation entre son actuelle assistante et son ancien binôme n'avait pas fonctionné. Le DAPP confirma qu'elles n'avaient jamais pu s'entendre. En effet, son actuelle assistante est « possessive » et « croit qu'elle est parfaite ! [...] Elle n'a jamais voulu se remettre en question. » Nous avons insisté, ce qui nous a permis d'obtenir une réponse intéressante : « ce qui me fait "peur" dans un renforcement de la coopération entre les assistantes [du département], c'est le caractère fort d'Y [son actuelle assistante] [...] Elle veut toujours avoir le dessus. » Puis, il compléta : « si on lui rajoute un échelon, je vais la perdre. » Nous lui avons demandé si cela était grave, et il répondit ni oui, ni non, juste qu'« il faut du temps pour former une assistante [...] Pour qu'elles connaissent tous les termes et toutes les abréviations. » On sentait bien que le DAPP était partagé entre évoluer et profiter de changer d'assistante, et risquer de devoir prendre du temps pour en former une nouvelle.

À la suite de quoi, nous lui avons parlé de notre découverte, à savoir l'idiome utilisé dans l'énoncé des fonctions. En réalité, il ne s'agissait pas « d'assistante », mais de « secrétaire de direction de niveau 2. » Le DAPP nous fit part qu'il ne connaissait pas cette subtilité. Il releva que, pour lui, aussi loin qu'il se souvienne, « elles » ont toujours été appelées ainsi. Il en profita pour compléter ses craintes face à l'idée de perdre son assistante. En effet, selon lui, si son assistante perdait son titre, ce serait une « catastrophe » : « pour

Madame Y [AAPP], le statut est très important [...] elle a besoin de s'appeler "assistante", sinon..."Euh"... elle partira. » À force de percevoir de la crainte dans « les yeux du directeur », nous lui avons demandé s'il trouvait en son assistante une personne efficace et travailleuse. Il répondit : « elle n'est pas très bonne, en effet, elle fait ce qu'elle veut [...] les lettres et l'administratif, c'est pas son truc, en revanche les systèmes d'information, c'est son "dada". [...] Elle a beaucoup fait dans ce domaine. » En abordant le sujet de son taux d'activité, il nous dit : « je lui ai demandé d'augmenter son taux, mais elle a toujours refusé [...] Je crois savoir qu'elle a d'autres activités en parallèle. » Il compléta en nous indiquant que régulièrement il devait se « battre » avec elle pour que le travail soit fait, mais qu'elle profitait de son taux d'activité (50 %) pour se « tirer des flûtes. » Ainsi, bien qu'il n'ait pas beaucoup de remarques positives envers son assistante, le directeur ne semblait pas « rationnel ». Toutefois, nous comprenions ses craintes de se retrouver face à une assistante pour laquelle il faudrait consacrer du temps pour l'imprégner de la culture de l'organisation.

Ne désirant pas insister sur ce point à ce moment-là, nous avons décidé d'aborder la question des relations sociales et socio-professionnelles qu'entretenait son assistante avec « les autres ». Il répondit du tac au tac : « des relations... elle n'a que cela ! » Il compléta en nous informant que tous les mercredis, de façon rituelle, les assistantes des directions des Achats se retrouvaient ensemble à la cafétéria du personnel, dans le bâtiment d'en face. En revanche, il ne put répondre avec exactitude sur les relations qu'elle partageait avec les autres assistantes du département : « personnellement, je sais qu'elle les [assistantes des Achats des autres départements] voit de temps en temps, mais c'est avec les assistantes de la "ligne grise" que les rapports sont les plus forts. » Nous lui avons demandé de nous expliquer ce qu'était la « ligne grise », le DAPP répondit qu'il s'agissait de la ligne des Achats (\*annexe XVI). En discutant *via* un jeu de questions-réponses, il nous confirma ce que nous avons pu faire apparaître dans les entretiens et que nous avons pu constater par l'observation, à savoir le fait d'avoir dissocié les directions des départements et d'avoir voulu accentuer les rôles et les liens à l'intérieur des directions transversales avait renforcé l'appartenance « métier » dans les directions, aux déficits de l'axe départemental, soit « clients ». Autrement dit, pour le personnel des directions, l'identification du travail était plus importante envers leurs relations « transversales » qu'envers leurs relations « départementales ». Pour le DAPP, ce n'est pas prêt de changer : « dans l'entreprise, c'est quelque chose de très fort, c'est culturel [...] Bien que nous allions devoir nous regrouper par département, je ne sais pas si cela sera suffisant pour "casser" les liens. » Il continua en affirmant que cette tradition était encore plus forte dans les Ventes : « les Ventes, c'est le pire, il y a toujours eu un conflit entre les Achats et les Ventes. Ils ne sont pas "marqués de l'humilité" [...] Si tu n'es pas ingénieur ou architecte, ici, tu dois "damer le pion," sinon on ne t'écoute pas. »

#### LES ASSISTANTES DES ACHATS : UN GROUPE UNI QUI NE DEVRAIT PAS EXISTER

Fort de l'entretien avec le DAPP, nous avons voulu connaître les raisons qui avaient poussé l'AAPP à nous annoncer sa « solitude » au sein de l'entreprise. Cependant, avant de la confronter aux dires du DAPP, nous voulions nous assurer de la contre-information du DAPP en allant nous-même observer le « rituel du mercredi ». Ainsi, nous nous sommes placés stratégiquement, afin d'avoir un regard sur le passage obligé qu'elle devait emprunter pour se rendre à la cafétéria. Vers 9h30, nous l'avons aperçue sortir du bâtiment seule, puis quelques minutes plus tard, les autres assistantes des Achats des autres départements la suivirent. Toutefois, de prime à bord, rien ne laissait imaginer qu'elles allaient boire le « café » entre elles. En

effet, les groupes étaient distants de une à deux minutes. De plus, certaines étaient seules quand d'autres se déplaçaient en compagnie d'une d'entre elles. Cela nous a étonné de ne pas les voir partir ensemble du bâtiment, alors que leurs bureaux sont *quasi* contigus. Dès lors, nous nous sommes rendu au café dans l'espoir de pouvoir observer ce construit social. Nous n'avons pas été déçu, car, dès notre arrivée, nous les avons retrouvées autour d'une même table. Néanmoins, toutes les assistantes des Achats n'étaient pas présentes. Cependant, nous avons, par la suite, appris *via* l'AAPP que, normalement, elles étaient toutes là, excepté lors des congés ou des maladies.

Pour cette première observation, nous nous sommes assis, après avoir commandé un café, à une table adjacente à la leur, de façon à ce que l'AAPP puisse nous identifier. Nous l'avons saluée, ce qu'elle nous rendit. Toutefois, il était difficile de comprendre le sujet de leur débat ou discussion. Cependant, il était clairement observable, par leurs comportements, qu'elles étaient en train d'argumenter, d'échanger des points de vue et des opinions : des montées de ton (mais dans le respect), des bras et des gestes expressifs, etc. Après une dizaine de minutes, elles sont reparties chacune de leur côté en s'indiquant l'heure de la prochaine rencontre : à 12h15 au même endroit.

Nous sommes retourné, avant midi, dans le bureau de l'AAPP. Nous voulions reclarifier avec elle la relation qu'elle avait avec les assistantes de « la ligne grise », mais notre souhait non avoué était de trouver un moyen pour pouvoir assister à ces réunions informelles. En effet, nous pensions que ce moment de partage entre assistantes était plus qu'un signe de camaraderie, mais un moment d'échanges et de discussion sur l'avenir : un lieu de création de sens. Afin de nous présenter à elle pour des raisons professionnelles et non privées, nous avons commencé par lui demander un complément d'information du précédent entretien : savoir quels étaient, selon elle, les doublons de travail entre l'assistante RH du département et elle. Puis, très rapidement, nous lui avons fait la remarque : « j'ai été rassuré de voir que vous n'êtes pas si seule que cela. Vous aviez l'air d'avoir une bonne discussion tout à l'heure. » Elle répondit qu'en effet, elle avait de bons rapports avec ses collègues des Achats, tout en rajoutant que, lors de notre dernière rencontre, elle avait compris que notre question portait sur ses relations avec les autres assistantes du département et non ses relations avec les autres assistantes des départements des Achats. Bref, on sentait qu'elle cherchait à revenir sur son propos tenu une semaine auparavant, au travers duquel elle se plaçait comme « seule au monde ».

Ne cherchant pas à la « frustrer, » nous avons décidé de passer outre, afin de pouvoir plus aisément lui demander si nous pourrions rencontrer ses homologues. Nous avons fait cette demande en prétextant une justification relative à notre mandat : nous lui avons dit que pouvoir écouter et comprendre ce qui se passait dans les autres départements, cela nous permettrait de pouvoir *in fine* proposer une solution à notre mandataire plus proche de la réalité terrain. Tout d'abord, elle ne savait pas vraiment comment réagir à notre proposition, puis elle finit par nous proposer d'en parler à ses collègues durant le repas de midi. Ce que nous avons bien sûr accepté.

Dans le courant de l'après-midi, nous sommes retourné la voir en lui demandant comment avaient réagi ses homologues des Achats. Elle répondit qu'elles étaient d'accord de parler avec nous de leur situation. Elle compléta en nous informant : « c'est bien la première fois que nous aurons l'occasion de donner notre avis. » Bien que flatté, nous avons rectifié son propos en réaffirmant que nous désirions les rencontrer par intérêt

de compréhension du système organisationnel et des relations sociales. Ainsi, elle et ses collègues ne devaient pas trop espérer de nous ; nous n'allions pas révolutionner l'ensemble de l'entreprise ni ses pratiques. Elle acquiesça par un hochement de tête de haut en bas. Bref, nous avons rendez-vous une semaine plus tard à la pause-café.

#### 6.1.4 LE « COUP DE PROJECTEUR » : LES ASSISTANTES DES ACHATS ET LEURS VÉRITABLES LIENS

Ce premier rendez-vous avec les assistantes était destiné à confirmer ou infirmer notre pressentiment : celui d'avoir observé une véritable relation de partage et d'échanges sur les problèmes organisationnels et de gestion. Cependant, avant cette rencontre, nous ne pensions pas assister à une réunion « *quasi* formelle » où des décisions « non légitimes » étaient prises. En effet, nous nous attendions plus à assister à des « commérages de machine à café », où l'on se plaint, d'où finalement rien de vraiment concret ne sort.

##### UN CAFÉ QUI N'A PAS LE GOÛT DU CAFÉ

Comme convenu, nous nous sommes préparé à cette « première rencontre » avec les assistantes de la direction des Achats. Nous nous y sommes rendu en compagnie de l'AAPP. En passant dans le couloir des bureaux des assistantes des Achats des divers départements, nous lui avons demandé pourquoi ne pas attendre les autres ici pour s'y rendre tous ensemble. Après une explication peu claire, elle répondit plus franchement dès que nous étions sortis du bâtiment. Selon elle, il s'agissait d'éviter que les directeurs ne se plaignent où fassent des remarques : « un jour, nous en attendions une sur l'étage et un des responsables nous a dit sur un ton narquois : "la vie est belle par ici" [...] depuis ce moment-là nous nous attendons directement au café. » Nous n'étions pas les premiers à être sur place. En effet, l'assistante des Achats pour le département des « Grands projets » était déjà assise. Puis, arrivèrent celles des départements des « Projets étatiques » et des « Rénovations », immédiatement suivies par celle du département des « Projets moyens ». Arriva en dernier l'assistante des Achats pour le département des « Projets spéciaux ». Nous avons appris que l'assistante du département des « Réclamations » était en congé maternité. Après les coutumes d'usage et après avoir tous commandé une boisson, nous nous sommes retrouvé placé entre l'assistante des Achats du département des « Petits projets » et celle des « Projets moyens », et en face des assistantes des « Réclamations », « Projets spéciaux » et « Projets étatiques ». En bout de table siégeait l'assistante des Achats du département des « Grands projets. » Cette disposition n'a *quasi* jamais changé au cours des différentes pauses partagées avec elles. Il y avait comme une norme « pesante » sur le groupe qui les faisait agir de la sorte.

Nous les avons remerciées de nous avoir accordé ce moment, tout en en profitant pour leur dire que si cela ne les dérangeait pas, nous serions disposé à les retrouver de temps en temps pour le café, car nous pensions que le peu de minutes à disposition durant la pause ne nous permettrait sûrement pas de bien comprendre leurs situations. De plus, nous leur avons redit ce que nous avons précédemment signalé à l'assistante des « Petits projets », à savoir que nous ne pouvions rien garantir quant à leurs statuts, salaires, etc. Nous étions ici pour mieux comprendre l'ensemble du système et de ses inter-relations. L'assistante des « Grands projets » comprit notre position et exprima le fait qu'elle ne cherchait pas à ce que nous changions le système, mais que l'on fasse au mieux pour faire remonter leurs problèmes aux directions. Les choses

semblaient être claires entre nos possibilités et leurs attentes. Bien que nous ayons commencé à discuter, nous n'avons pas eu le temps d'aborder grand-chose. Néanmoins, après ce premier rendez-vous, nous avons la certitude que ce café était un prétexte et un lieu informel de décision. Toutefois, ce rendez-vous ne fut pas assez long pour réellement comprendre les tenants et aboutissants de leur « groupe », et surtout pour comprendre si le choix ou les prises de position « imposées » à leurs membres étaient réellement appliqués de retour dans le lieu de travail officiel.

Ainsi, nous avons décidé, fort de nos premières observations, de nos entretiens et du dialogue engagé, de projeter de la lumière plus fortement sur cette zone d'ombre qui évoluait en partie sous notre « lampadaire ». Nous avons alors rencontré ces assistantes régulièrement le mercredi pendant plusieurs semaines (4x), avant d'être officiellement invité à partager un repas de midi avec elles. Nous avons, au fur et à mesure de ces rendez-vous, compris et confirmé que ce groupe utilisait la pause du mercredi pour se réunir toutes ensemble. En effet, bien qu'elles se retrouvent sporadiquement durant la semaine, seul le mercredi permettait une rencontre à « comité complet » : toutes (dans la mesure du possible) travaillaient ce jour-là.

Ci-dessous nous allons résumer l'ensemble des entretiens que nous avons eus avec elles jusqu'au moment de la mise en place de la décision stratégique (règle de changement de l'environnement).

#### DES RENCONTRES « INFORMELLES » QUI RESSEMBLENT À DES RÉUNIONS « FORMELLES »

Nous allons exposer, maintenant, de façon continue le ou les points marquants qui sont apparus durant les cinq rencontres que nous avons eues avec les assistantes des Achats des divers départements. Puis, nous allons faire part de notre analyse générale de ces cinq rencontres.

La difficulté lors de la seconde rencontre était de nous faire un peu « oublier », dans la mesure où nous souhaitions les observer, afin d'entrevoir les relations de dominations et de pouvoir qu'elles exerçaient les unes sur les autres. Au fil des rencontres, nous sommes arrivé à nous faire oublier, ce qui nous permit, comme souhaité, de voir apparaître de plus en plus clairement les rapports et les relations sociales qui entraient en jeu. En d'autres termes, au cours des rencontres, nous avons discerné qui « contrôlait » qui. En effet, certaines assistantes étaient plus écoutées que d'autres, car lorsqu'elles parlaient les autres se taisaient, *quasi* complètement, et n'osaient que peu remettre en cause leurs dires. Ainsi, l'assistante du département des « Grands projets » et celle des « Projets spéciaux » « dominaient » leurs camarades de façon claire et sans détour. Toutefois, la vraie question restait celle du « pouvoir » réel qu'exerçaient ces deux acteurs sur le reste du groupe. Pour en avoir une idée, nous leur avons, au travers de leurs problèmes, régulièrement demandé de nous donner des exemples réels et quotidiens de leurs actions communes : ce qu'elles avaient antérieurement entrepris ensemble, ce qu'elles faisaient ou prévoyaient de faire.

La première anecdote a été abordée lors de la deuxième rencontre. En effet, comme durant l'entretien que nous avons eu précédemment avec l'assistante des « Petits projets », elles se plaignaient de la reconnaissance salariale. Toutes, comme d'une voix symbiotique, comparaient leurs positions avec les assistantes des directions transversales, sans pour autant se poser la question de savoir si derrière le titre, certes identique, se retrouvaient le même rôle, les mêmes missions : le même travail. Pour elles, il n'y avait

aucune justification qui permettait de démontrer cette différence. Ainsi, au cours de cette rencontre, l'assistante des Achats du département des « Projets spéciaux » nous a fait part qu'elles avaient, un jour, toutes demandé une augmentation salariale en même temps [Action que nous a confirmée le DAPP]. On pouvait ressentir une fierté d'avoir réussi cette coordination-là au vu du regard et des marmonnements et des chuchotements de toutes les assistantes présentes, bien que leur action n'ait pas abouti.

Lors de la troisième rencontre, l'AAPP s'est plainte auprès de ses homologues d'être un « objet ». En effet, elle exprimait son insatisfaction de ne pas avoir de contact avec son directeur : « on ne se voit jamais. [...] Tout se fait par mail. » Dans son explication du problème aux autres assistantes, elle exprimait le malaise de n'avoir jamais réussi à mettre à plat ce problème relationnel avec son chef. Les assistantes se relayaient en lui posant des questions sur son cas, jusqu'au moment où l'assistante des Achats des « Projets spéciaux » lui dit de refuser toute autre activité de son directeur avant d'avoir eu une explication directe avec celui-ci. Sur ces paroles, la discussion prit fin *quasi* immédiatement pour laisser la place à une autre. Toutefois, après cet entretien, en rentrant dans nos bureaux respectifs, nous avons réabordé avec l'AAPP son malaise, afin de comprendre ce qui s'était passé : nous l'avons confrontée à ses anciens propos tenus en notre présence lors de notre premier entretien. En effet, durant ce premier entretien, elle nous avait fait part du « rapport privilégié » qu'elle entretenait avec son directeur. Selon elle, nous aurions mal compris ce propos, elle espérait en passant du secrétariat général aux Achats et en changeant de titre (secrétaire à assistante) pouvoir avoir un « rapport privilégié » avec son supérieur direct. Or, rien n'y avait fait, elle se sentait toujours un « objet », un « outil ».

Trois jours plus tard, sous le couvert du mandat, nous avons demandé au directeur concerné s'il trouvait qu'il entretenait des contacts suffisants avec son assistante. Il répondit qu'il la voyait une fois en début de semaine pour tous les dossiers à rendre, puis le matin de chaque journée où elle travaillait. Il nous fit part qu'elle était venue, deux jours avant, lui reprocher de ne pas donner suffisamment d'informations. Il se justifia, auprès de nous, en argumentant qu'elle avait toutes les informations à sa disposition : il suffisait qu'elle veuille bien les trouver.

Lors de la quatrième réunion, l'assistante des Achats des « Grands projets » lança l'idée de ne plus faire des activités qu'elle jugeait être du travail d'assistante tant qu'elle ne serait pas « considérée comme telle » au travers d'une reconnaissance salariale. Les petites voix de certaines assistantes présentes, qui osèrent remettre en cause la parole, se faisaient fusiller du regard par leurs collègues, ou se faisaient ouvertement ou indirectement remettre à l'ordre : « toi, tu es d'accord de travailler pour moins [...] OK, mais sache que tu nous court-circuites toutes. » En discutant avec l'AAPP après la pause, nous lui demandâmes naïvement ce qu'entendait l'assistante des Achats du département des « Grands projets », par « ne plus répondre au cahier des charges ». Elle répondit qu'en ce qui la concernait personnellement, cela ne « changeait pas beaucoup », car le fait de travailler à temps partiel (50 %) lui laissait une liberté de manœuvre importante. Elle rajouta rapidement : « moi, je travaille selon ce que mon salaire me rapporte. [...] j'ai autre chose à côté, je ne vais pas me sacrifier pour eux [Construction & Cie ]. » Ces propos confirmaient ses dires, tenus lors du premier entretien que nous avons eu ensemble, mais également « faisait le beurre » de l'assistante des Achats du département des « Grands projets ».

Lors du cinquième entretien, l'assistante des Achats du département des « Projets moyens » nous demanda ce que nous allions présenter à la direction en ce qui concernait le département des « Petits projets. » Nous lui avons répondu que rien n'était décidé pour le moment. Toutefois, nous étions intéressé de savoir ce qu'elle pensait de l'idée de se retrouver dans le même bureau que les autres assistantes du département et, du même coup, de ne plus être avec ses homologues des Achats. L'assistante des « Projets moyens » soutenue par celle des « Petits projets » répondit qu'elle était informée de ce changement qui aurait lieu, en 2011, et qu'elle pensait que ce n'était pas une mauvaise idée. D'autres confirmèrent les propos. Puis, l'assistante des « Projets spéciaux » exprima son désaccord : pour elle, il s'agissait d'une erreur, car c'est le « métier qui fait marcher le système. [...] On perdra de la compétence entre les départements [...] cela sera pire que maintenant. » L'assistante des Achats du département des « Grands projets » confirma et ajouta : « ce n'est pas par spécialisation que l'on devrait être organisées, mais par métier [...] c'est Monsieur V [directeur des Achats du département des « Grands projets »] qui le dit tout le temps [...] moi, je suis d'accord avec lui. »

Depuis le début des rencontres avec les assistantes, c'était la première fois que nous entendions proposer une vision organisationnelle. En effet, jusqu'à présent, les rencontres abordaient des problèmes du quotidien ou des mesures pour « résister » ou « revendiquer » un statut et un rôle plus importants. Vu que le temps de la pause s'écoulait, nous avons proposé à l'assistante des Achats des « Grands projets » de manger avec elle à midi, car nous étions fortement intéressé par entendre les autres arguments organisationnels qu'elle avait à proposer. Elle accepta et nous nous sommes retrouvé invité à la rejoindre avec ses collègues, au repas de midi. Toutefois, rien de transcendant n'est sorti lors du repas, à l'exception qu'au cours de la discussion les avis se mirent à changer et à converger. Ce qui a permis de mettre en évidence que les idées de l'assistante des Achats du département des « Grands projets » étaient continuellement justifiées au travers des propos de Monsieur V<sup>214</sup>. Ainsi, en fin de repas, les assistantes des Achats semblaient toutes conquises par l'idée qu'il ne fallait pas les séparer et encore moins regrouper les directions des départements. Bien qu'aucune ligne ou mesure ne soit décidée par l'une ou l'autre des assistantes présentes, il semblait *a priori* que toutes pensaient de la même façon.

Afin de confirmer notre observation, nous avons convenu le même jour d'un rendez-vous avec l'AAPP, car notre mandat ne nous permettait pas d'interroger les assistantes des autres départements. Comme d'habitude, nous avons commencé par aborder des questions relatives au mandat, en lui précisant tout de même que nous étions dans la dernière ligne droite avant la remise de notre travail. Après cette entrée en matière, nous avons rapidement bifurqué sur le pourquoi de son changement d'avis relatif à cette réorganisation géographique des directions des départements. Elle répondit, d'abord, qu'elle n'avait pas changé d'avis, mais qu'elle s'était « affirmée » au cours de la journée. En insistant, nous lui avons fait remarquer qu'avant le repas, elle ne trouvait en rien la fusion dérangeante, mais qu'au fur et à mesure du repas son avis avait changé. Elle répondit : « B [assistante des Achats du département des « Grands projets »] a eu de vrais arguments [...] elle est brillante, vous ne trouvez pas ? » Sans répondre à la question, nous

---

<sup>214</sup> Ainsi, cet individu sans être au courant s'est retrouvé être la justification de l'argumentaire de l'assistante des Achats du département des « Grands projets ». En se renseignant sur lui auprès des directeurs du département des « Petits projets », Monsieur V était pour deux d'entre eux, un cadre connu tout en ne l'étant pas pour d'autres. De plus, en demandant à l'AAPP si elle connaissait cette personne, elle répondit : « Non », mais avait régulièrement entendu l'assistante des Achats du département des « Grands projets » en parler. Dès lors, elle n'accordait de la valeur à l'individu que par les oui-dire et parce qu'elle estimait énormément cette dernière assistante.



avons continué et lui demandant ce qu'elle comptait faire, vu que le regroupement était en phase de planification et qu'elle n'avait aucun moyen, *a priori*, de le changer. Elle répondit qu'en effet les « jeux semblaient être faits », puis rajouta : « on verra bien ce que dira B. » Ce petit complément inespéré nous permit de rebondir : « B est une personne qui me semble bien écoutée lors de vos rencontres, non ? » Elle répondit qu'en effet, « B » était une personne influente dans le groupe, mais relativisa en soulignant que « N » (l'assistante des Achats du département des « Projets spéciaux ») était une personne très « notable » aussi. Nous avons persévéré par : « suivez-vous toujours les indications de vos deux collègues ? » Après quelques secondes de réflexion, elle répondit : « pas tout à fait, je les suis, mais c'est souvent une décision de groupe [...] elles [B et N] ne décident rien, elles proposent de bonnes idées. » Puis, nous lui avons posé une ultime question, sous la forme d'une remarque, avant de la laisser : « moi j'ai l'impression que ces cafés, c'est un peu comme un lieu de prise de décisions parallèles. » Elle rétorqua que ce n'en était pas un, car il se déroulait durant la pause du matin ou le repas de midi. Puis ajouta, après lui avoir un peu « forcé la main » : « peut-être bien que c'est notre façon à nous de nous organiser. »

### LA DÉCISION STRATÉGIQUE : LA RÈGLE QUI PERMET L'INTRIGUE

Ces diverses rencontres nous ont permis de nous assurer qu'il y avait bien un lien fort entre les assistantes des Achats des départements. Nous n'étions pas en mesure de dire si ce lien relationnel fort sortait de ce cadre, et s'il pouvait influencer directement ou indirectement le secrétariat général des Achats, ni être en mesure de dire si cette forme de liens existait dans les autres métiers, tels que les Ventes ou la R&D. Néanmoins, le but de ce cas ne se situait pas dans la cartographie des possibles groupes parallèles qui existaient en dehors de l'organigramme, mais bien dans les raisons qui amenaient un individu à rejoindre un groupe plutôt qu'un autre, et l'influence que pouvait exercer ledit groupe sur l'individu-membre. Ainsi, ayant choisi de produire des cas exploratoires *via* l'observation expérimentale, nous devons trouver la règle de changement de l'environnement qui nous permettrait de nous « saisir » de la réalité artificielle de la relation Individu — Entité X. Cette règle conçue et provoquée pour les besoins de la recherche devait, dans un souci de cohérence avec le début de cette thèse, être une décision stratégique (*cf.* chapitre 5). De plus, ce changement devait satisfaire notre mandat (recherche-intervention, *cf.* chapitre 4). Ainsi, bien que ce dernier point semble *a priori* plus une contrainte qu'une aide, il en a été différemment. En effet, la légitimité du mandat (soutien des directeurs dans la règle de changement) a permis d'imposer une révolution culturelle, certes limitée aux assistantes de direction du département des « Petits projets », mais une révolution tout de même. Cependant, avant d'expliquer de quoi la décision retourne, il a fallu de longues négociations entre les directeurs et le RRHPP pour que chacun y trouve son compte. En effet, bien que le RRHPP et le DAFPP soient convaincus de revoir complètement l'organisation des assistantes (organigramme et cahier des charges), le DAPP a mis plus de temps à adhérer. De plus, la décision satisfaisait, par son caractère stratégique (annexe XVII), les besoins de la recherche. Ainsi, nous étions également comblé.

La décision stratégique consistait à faire disparaître les titres d'« assistante de direction » au profit de leur véritable terme « secrétaire de direction ». Puis, de supprimer le lien hiérarchique fort entre les ex-assistantes et leurs directeurs respectifs, pour le remplacer par un lien inter-direction à travers une plateforme de coordination (\*annexe XVIII, annexe XIX). Néanmoins, les membres de cette plate-forme ne seraient pas à cent pour cent dédiés à cette dernière. En effet, chaque membre de cette plate-forme se

retrouverait employé une partie de son temps à un directeur (la secrétaire de direction des Achats au directeur des Achats, la secrétaire de direction de l'AF au directeur AF, la gestionnaire de dossier en renfort aux autres assistantes *via* la coordinatrice, et l'assistante RH du RRHPP). Toutefois, avant d'aller plus loin, il est nécessaire de bien clarifier ces propos : la secrétaire de direction serait subordonnée par emploi et non plus par un lien hiérarchique direct au directeur respectif. En effet, un lien technique défini dans le cahier des charges décrirait la relation entre la secrétaire et son directeur. De plus, pour renforcer la plate-forme, deux choses ont été décidées : (1) hiérarchiser les secrétaires entre elles, par la mise en place d'une « secrétaire de direction coordinatrice », qui aura pour rôle de développer et de gérer l'ensemble de la plate-forme. Cette fonction de « coordinatrice » sera occupée par la secrétaire de direction du DAFPP ; (2) trouver un local, afin de pouvoir réunir dans un même lieu les membres de la plate-forme. Ce point-là sera réalisé dans le courant 2011, lors du regroupement de la direction dans un même bâtiment. Il a encore été décidé de subordonner la plate-forme au RRHPP, vu qu'il est le hiérarchique le moins élevé des directeurs concernés par le projet. Ainsi, cette plate-forme (selon l'organigramme et le cahier des charges) aura comme but de permettre de créer des liens qui jusqu'ici n'existaient pas, mais également de s'inscrire dans le plan stratégique de « Construction & Cie », dans la mesure où ce dernier souhaitait renforcer les collaborations entre les directions des départements.

Cependant, nous n'étions pas en mesure d'observer les effets de la décision stratégique, car notre mandat s'arrêtait le mois suivant. Nous devions encore écrire les offres d'emploi en vue de leur publication, ainsi que participer au premier tri des dossiers de candidature, dont le délai arriverait à échéance à la fin de notre mandat. En d'autres termes, les entretiens, le choix des candidats, ainsi que la mise en route seraient conduits par le RRHPP et les directeurs concernés. Dès lors, notre but était de rendre publique cette décision et d'observer le comportement de la dernière assistante en place (AAPP), et de voir, comment elle transmettrait cette information à son « groupe du mercredi ». En conséquence, en arrivant à observer la transmission de la décision stratégique, nous avons été en mesure de voir son évolution au sein d'une Entité X. Nous avons pu, ensuite, mettre en évidence le construit social généré par les acteurs et confirmer que le groupe des assistantes des Achats a bien une influence sur ses membres tout en montrant la construction finale du sens attribué aux actions. Autrement dit, dans ce premier cas, nous avons été en mesure de mettre en évidence le construit social et l'implication de l'individu dans ce construit.

#### 6.1.5 LA « LAMPE DE POCHE » : L'IMPLICATION DES INDIVIDUS DANS LEUR CONSTRUIT SOCIAL

L'intrigue a été observée *via* la marque de la décision stratégique. En d'autres termes, il a été question au moment de commencer cette partie de l'observation, de voir :

- Comment la réorganisation du travail était perçue par les assistantes des Achats des autres départements.
- Comment l'actuelle AAPP, en tant que future secrétaire de direction des Achats pour le département des « Petits projets », arrivait à se positionner face à ses collègues et comment elle « traduisait » cet état de fait.
- Ce que le « groupe du mercredi » avait pris comme décisions et comment ces décisions seraient appliquées par l'actuelle AAPP.

Ainsi, cette intrigue nous permettait de relever les liens et la force collective de ce lien.

## LES REMARQUES, CRITIQUES, INCOMPRÉHENSIONS : LE SENS PREND FORME

Nous avons laissé passer un café du mercredi avec les assistantes des Achats, depuis l'annonce officielle de restructuration des postes des assistantes par la direction. Le but était de ne pas « forcer la main », mais surtout de les laisser cogiter seules, sans regard extérieur<sup>215</sup>, et de laisser le temps à l'AAPP de transmettre la nouvelle. Donc, après ce « repos », nous sommes retourné les voir. Leur accueil à notre égard fut comme d'habitude : cordial, mais distant. Puis, très vite nous avons réalisé que la modification structurelle en cours de mise en place au sein du département des « Petits projets » était sur toutes les lèvres. Ainsi, il n'a pas fallu plus de trois minutes pour que l'assistante des Achats des « Projets spéciaux » nous interpelle : « pensez-vous que cette restructuration nous [les assistants des autres départements] touchera bientôt ? » Nous ne pouvions donner une réponse à cette question, car notre mandat ne concernait qu'un département. Dès lors, nous lui avons répondu que nous ne savions rien et que cette décision n'était pas dans nos compétences.

Au cours du café, nous avons senti un sentiment partagé entre la satisfaction de commencer à être mieux reconnues salarialement (*via* notre projet) et celle d'être « mises sur le banc de touche. » En effet, la valorisation salariale obtenue pour le poste de secrétaire de direction pour les Achats du département des « Petits projets » était un signe qu'une partie de leurs revendications commençait à prendre place, bien que cette reconnaissance ne touche pour l'heure qu'un département. En revanche, le fait d'avoir supprimé le lien hiérarchique direct entre la secrétaire de direction et sa directrice ne les enthousiasmait pas : elles se sentaient comme rétrogradées. Certaines ont même exprimé de l'irritation à notre égard, même si c'était le projet qui était visé : [en nous regardant dans les yeux] « Maintenant, on est redevenues des simples secrétaires. » Ces assistantes n'étaient toujours pas informées que la vraie dénomination de leurs postes n'était pas « assistante », mais « secrétaire de direction niveau 2 ». De son côté, l'assistante des Achats du département des « Grands projets » ne disait pas grand-chose. Elle écoutait et observait les réactions et les commentaires qui s'échangeaient au travers de la table. Puis, elle nous demanda de les rejoindre à midi pour continuer la discussion, car elle était fortement intéressée à connaître les vraies missions. En effet, elle n'avait pas reçu le cahier des charges correspondant.

Durant le repas de midi, les discussions ont repris autour du projet de réorganisation. Les fabulations et les rumeurs faisaient partie des échanges. Régulièrement nous démentîmes ou confirmâmes certains aspects du projet. À titre d'exemple : « on n'aura plus de contact avec notre chef ; — Non, le cahier des charges impose un emploi par subordination pour certaines tâches [...] De plus, je vous rappelle que le projet ne touche que le département des "Petits projets" pour l'heure [confirmation reçue auprès du RRHPP et du DAFPP]. » Puis, l'assistante des Achats des « Grands projets » sortit : « Monsieur V dit que ce projet n'est pas viable [...] » Nous avons simplement répondu qu'il répondait à une demande du département des « Petits Clients », dès lors, ne connaissant pas les contingences et le mode de travail de son département, nous ne pouvions nous prononcer sur cette remarque. Elle insista à plusieurs reprises, sans trouver en nous un écho à ses affirmations. Ce qui lui fit changer d'interlocuteur. En effet, elle s'est retournée vers l'ex-AAPP (nouvellement secrétaire de direction des Achats du département des « Petits Clients »). Mais rapidement, l'assistante des Achats des « Grands projets » lui fit remarquer qu'elle gagnerait plus, qu'elle ne posséderait bientôt plus le

---

<sup>215</sup> Regard qui, nous le rappelons, a été présent continuellement sur leurs réunions au cours des six dernières fois.

titre d'assistante, etc. Bref, que des remarques qui lui montraient qu'elle ne faisait plus partie du « groupe ». Néanmoins, ces remarques n'ont jamais directement exprimé le fait qu'elle devait partir, mais le laissait « planer ». L'ex-AAPP était restée, durant toute la discussion, dans une posture de justification face à son « provocateur. » Elle n'a jamais osé attaquer ou rétorquer aux propos. Puis, le repas prit fin. Diverses assistantes nous ont remercié des explications et des clarifications apportées.

Ainsi, au cours du café et du repas qui avait suivi, nous avons constaté que les assistantes discutaient entre elles pour clarifier leurs perceptions de la réalité qui se jouait dans le département des « Petits projets », tout en essayant de transposer le cas dans leur propre environnement : elles relevaient les défis à surmonter, les problèmes que cela pouvait engendrer, les dangers, etc. Il y avait vraiment une construction commune du sens entre les parties. De plus, nous ne pouvons affirmer avec certitude qu'à la fin du repas un sens commun exprimé était (quasi) uniforme. Toutefois, le sens donné à notre projet a été fortement conduit et influencé par les assistantes des Achats des « Grands projets » et des « Projets spéciaux ». Néanmoins, nous pensons que le premier « jet » donné à la situation ne représentait aucunement le sens final. En effet, premièrement, il faudra du temps (*a priori* plusieurs semaines) ; puis le sens sera réinterprété lorsque l'ensemble des places de la plate-forme sera occupé.

#### LES CADRES DU DÉPARTEMENT : IL EST NÉCESSAIRE DE RENFORCER « L'IDENTITÉ » DES MEMBRES DE LA DIRECTION DU DÉPARTEMENT

Lors de notre dernière semaine, les directeurs des Achats et de l'AF du département des « Petits projets », ainsi que le RRHPP nous ont invité pour un dernier repas en leur compagnie. La première partie du repas a abordé des sujets courants (les études, l'avenir, le quotidien, etc.). Puis, le RRHPP nous remercia pour l'aide fournie, ce qui permit de lancer la discussion sur le futur du département.

Le DAFPP nous a souligné que le projet de regroupement du département était en bonne voie. Il restait, certes, beaucoup à faire, mais il se réjouissait de pouvoir bientôt annoncer les lieux précis qui leur serviraient de nouveaux bureaux. Chaque personne autour de la table releva, à sa manière, qu'il était temps de se regrouper : l'identité du département en était l'enjeu. Nous leur avons fait remarquer que beaucoup de bruit et de rumeurs circulaient au sujet de la réorganisation chez les assistantes des autres départements. Le DAFPP remarqua que, chez les directeurs des AF des autres départements, c'était semblable : ils s'interrogeaient sur le but et la nécessité du projet que nous avons mis en place. Cependant, pour lui, la question ne se posait pas ainsi. En effet, il justifiait la nécessité d'une cohérence entre le plan stratégique, qui impose une meilleure « identité départementale », et les modes de travail interne qui étaient encore bien trop « ensilotés. » Ainsi, ce projet permettait, selon ses dires, de faire « vivre le département. » En effet, pour lui, le cœur de la direction réside dans le savoir des secrétaires, car « elles en connaissent plus sur le département que nous. » Le RRHPP confirma, mais souligna que cette façon de travailler était pour « Construction & Cie » une « révolution », car « il y a un an, jamais on ne pensait pouvoir casser les métiers au profit des départements. » Puis, nous avons quand même fait part de notre inquiétude au sujet de l'AAPP. En effet, nous avons relevé la « jalousie » et les « convoitises » dont elle faisait l'objet. La réponse qui nous a été donnée fut des plus claires : « elle a donné sa démission aujourd'hui. » Les raisons invoquées, selon le

DAPP : son besoin de développer son autre activité. Ainsi, le DAPP fit la remarque : « l'avantage, c'est que l'on commencera [la plate-forme] avec des nouvelles têtes. »

Un jour après le repas, nous nous sommes rendu dans le bureau de l'AAPP pour la saluer et lui souhaiter un bon nouveau départ. Nous en avons profité pour lui demander quelles étaient ses motivations. Tout d'abord, elle nous exprima ce que le DAPP nous avait précédemment rapporté. Puis, elle laissa entendre que le projet avait été le déclencheur : « je n'ai pas envie de retrouver une nouvelle fonction. » Nous avons ensuite demandé si l'augmentation salariale n'était pas l'accomplissement d'une « bataille ». Elle nous dit que le salaire proposé était une partie, mais qu'en réalité ce n'était pas suffisant. En effet, le fait que ses ex-homologues ne soient pas concernées par la mesure la mettait dans une position délicate. De plus, elle nous fit part que son but était de rester assistante et non pas de devenir secrétaire. C'est à ce moment-là que nous lui avons raconté que, en réalité, le titre « d'assistante » était une usurpation de langage. L'AAPP n'y croyait pas vraiment, mais après lui avoir montré les documents qui le justifiaient, elle répondit : « de toute façon, nous [les assistantes des Achats], ce que l'on veut... c'est que l'on nous considère comme de "vraies" assistantes. » Nous avons fini en lui demandant si elle avait senti beaucoup de « pression », de « jalousies » ou de « moqueries » sur la fonction qu'elle aurait dû prendre. Elle répondit par la négative, tout en pointant le fait que, si c'était arrivé à l'assistante des Achats du département des « Projets spéciaux », ou à celle des « Grands projets », il y aurait eu moins de remarques négatives sur le projet. Pour conclure cet entretien, nous l'avons remerciée du temps qu'elle nous avait accordé durant notre mandat. Puis, nous lui avons demandé si elle serait présente au prochain « repas du mercredi ». Elle répondit qu'elle n'y participerait pas, car elle n'avait plus la tête à cela. En effet, elle se justifia en soulignant qu'elle devait préparer son départ.

#### LE DÉPART DE L'ASSISTANTE DES ACHATS DES « PETITS PROJETS »

Nous nous sommes rendu à midi, sans invitation, à la cafétéria qui servait de rencontre aux assistantes des achats. Nous nous sommes approché d'elles, afin de les remercier du temps qu'elles nous avaient consacré. L'assistante des « Projets moyens » nous demanda si nous souhaitions nous joindre à elles pour ce dernier repas. Nous répondîmes que cela nous ferait plaisir de partager ce moment avec elles.

Durant toute la première partie du repas, les discussions n'ont pas abordé le projet de réorganisation, ni le départ de l'assistante des Achats des « Petits projets ». Face à cette « omertà », nous avons décidé de crever l'abcès en demandant comment elles comprenaient et vivaient le départ de leur collègue. Les remarques, les interprétations et les *a priori* se sont succédé : l'assistante des « Projets étatiques » nous décrivit une personne qui était en « bout de course ». En revanche, celle des « Projets moyens » atténua les propos, en soulignant qu'elle lui avait fait part de « son manque de repères » dans le projet de réorganisation. Pour finir, celle des « Réclamations » nous affirma que ce travail n'était pas sa réelle occupation, mais que son deuxième emploi était plus important pour l'ex-AAPP. Toutefois, pas une seule fois les assistantes des Achats ne se sont posé la question de savoir si elles n'étaient pas en partie responsables de la situation, dans la mesure où elles se sont montrées « agressives » envers l'ex-AAPP et l'ont prise à partie plusieurs fois en signe de « jalousie » de son nouveau statut. Ainsi, avant de partir, nous avons essayé de les faire réagir sur cette possibilité, sans trouver aucun répondant ; à l'exception de la simple remarque, faite par l'assistante des « Grands Projets » : « nous avons toujours été solidaires entre nous. »

## 6.1.6 APRÈS LE CAS : LE RETOUR AU TERRAIN

Quelques mois plus tard, nous avons contacté par téléphone le RRHPP, afin de connaître l'état de la mise en place du projet. Il nous a informé que cela faisait seulement un petit mois que l'ensemble des assistantes était en place. Toutefois, il lui était encore difficile de nous donner une réaction à vif, car elles n'avaient pas encore trouvé leur bureau commun. En effet, le déménagement était prévu en novembre 2011.

Nous lui avons demandé si le départ de l'ex-AAPP avait provoqué de grands changements. Il répondit qu'il était encore trop tôt pour le dire. Cependant, il nous fit remarquer que son remplacement avait créé des problèmes d'intégration, non pas dans le département, mais avec les assistantes des Achats des autres départements. Néanmoins, il ne savait pas pourquoi, mais avait prévu de s'attaquer à ce problème de conflits très rapidement. Puis, nous lui avons demandé s'il y avait eu des réactions positives ou négatives du DAFPP et du DAPP. Il nous dit juste qu'ils étaient contents, car ils avaient concrètement vu le niveau de collaboration et de flexibilité augmenter entre les secrétaires de direction. Toutefois, ils avaient également remarqué que les services d'assistantat à proprement parler pour eux n'étaient pas encore *optimums*. Néanmoins, selon lui cette situation n'est que passagère : « il faut encore un peu de temps pour que tout le monde s'accorde. » Il rajouta que le DAPP était extrêmement satisfait de la qualité des prestations de sa nouvelle assistante et qu'il ne regrettait pas le changement.

Avant de conclure, nous lui avons demandé si la réaction des directeurs des autres départements était aussi critique que lors de notre départ. Il répondit qu'il n'en savait rien, mais que ni le DAPP, ni le DAFPP n'avaient relevé ce point jusqu'à présent.

## 6.2 LES BIAIS RECONNUS ET RENCONTRÉS

Nous avons dans le chapitre 4 relevé les principaux biais de l'observation et de l'immersion, selon Journé (2005), soit : les cognitifs et les affectifs. Nous avons ci-dessous relevé les distorsions qui nous ont *a posteriori* le plus touchés, en précisant d'ores et déjà que les biais cognitifs sont les plus marquants pour ce cas.

1. Le biais cognitif de l'attention sélective. Dans la première partie de l'immersion, nous nous sommes un peu trop concentré sur « l'essentiel », en voulant trop focaliser notre regard de chercheur sur ce que nous avons défini dans la première partie de la thèse comme primordial. Ainsi, sans pouvoir en être sûr, il se peut que nous soyons passé à côté de données qui auraient pu conduire vers d'autres opportunités de recherche que celle choisie (le lien Individu-Entité X : assistante des « Petits projets » avec le groupe des assistantes des Achats). En effet, nous avons réalisé *a posteriori* que nous nous étions peut-être trop vite concentré sur une situation, ne réactualisant pas assez souvent la situation générale de notre environnement. En conséquence, ce cas aurait pu prendre une autre tournure et une autre focale. Toutefois, nous ne pouvons l'affirmer.
2. Le biais cognitif de confirmation. Dans le cas où nous nous serions trop focalisé sur « l'essentiel », il se peut que les connaissances antérieures définies comme primordiales nous aient influencé dans notre observation. Toutefois, pour éviter ce biais, nous nous sommes régulièrement remis en cause et avons longuement réfléchi sur cette problématique de confirmation durant notre immersion, en allant jusqu'à remettre en cause certains acquis. Aussi, pour éviter ce biais, nous avons conclu dans le chapitre 4 que nous voulions avoir plusieurs cas dans un souci d'intelligibilité.
3. Le biais cognitif de la reconstruction *a posteriori*. Comme le cas et sa construction ont été réalisés sous couvert, et donc dans l'anonymat, il a fallu à de nombreuses reprises établir les liens de causalité entre les faits, les événements et les aspects subjectifs *via* la reconstruction *a posteriori*. En effet, il est difficilement concevable de pouvoir prendre des notes lors d'une réunion informelle ou devant un café. Ainsi, cette distorsion est porteuse de jugements sur les actions et les observations.

Ce qui, en définitive, a centré notre observation sur certains aspects de l'événement. Pour limiter ce biais, nous avons fait preuve de rigueur en nous imposant de retranscrire les observations directement après l'événement, mais aussi en demandant, de façon indirecte, une confirmation de ce que nous avons entendu durant l'événement.

En conclusion, les biais sont inévitables quel que soit, *a priori*, le degré d'expertise et de pratique. Néanmoins, le but avoué de ce cas n'est pas de produire des « échantillons », mais comme stipulé ci-dessus de produire un ensemble d'informations empiriques qui permettent une réponse aux questions *via* plusieurs observations différentes. L'objectif n'est donc pas de chercher la représentation des phénomènes étudiés par rapport à un univers de population ou de situation définie, mais de comparer les résultats à l'aide d'un pré-modèle théorique (David, 2000). En d'autres termes, nous avons utilisé les observations afin de construire un cas exploratoire (Yin, 1991/2008) qui a pour but de venir compléter un autre cas *infra*. Ainsi, les biais, dans leur ensemble, comme les réponses et les explications ont été relevés, afin de permettre une meilleure intelligibilité au phénomène étudié.

## Chapitre 7

### LES ENTITÉS X ET LEURS LIENS TRANSVERSAUX INTER-FILIALES [CAS MACRO]

*« Transversalité des commissions du CNRS. [Il faut] restaurer la fraîcheur de l'inspiration initiale, c'est-à-dire la transversalité, la coexistence féconde d'activités habituellement séparées. »*

Le Monde, 20 janvier 1984, p. 1

#### 7.1 LE CAS MACRO (PHÉNOMÈNES ORGANISATIONNELS)

Nous avons structuré ce cas en commençant par exposer l'organisation et sa structure générale en insistant sur les changements importants qu'a connus « ECV<sup>216</sup> Santé & Service » durant les cinq dernières années. Le but est de comprendre les événements principaux qui ont marqué les esprits de ses individus-membres. À la suite de quoi, nous avons exposé la rencontre avec l'organisation, tout en expliquant, dans les grandes lignes, ce qui nous a permis de démarrer l'étude empirique, et sans oublier de relever les difficultés principales que nous avons rencontrées. Puis, nous avons continué l'exposé de notre cas en décrivant l'environnement, du point de vue du « lampadaire » et nous avons attiré l'attention sur ce qui fait le système. Pour réaliser ce projet, nous avons utilisé comme base la grille d'observation correspondante (annexe VII). Le « lampadaire » nous a permis de focaliser l'attention sur les structures globales du phénomène observé et ses régularités. Cependant, nous avons eu besoin du « coup de projecteur » pour nous assurer de ce que nous avons vu, et ainsi relever les points importants pour la recherche. Autrement dit, nous avons utilisé le « coup de projecteur » pour savoir ce qui se passe réellement sous « le lampadaire ».

Pour mener le cas à terme, nous avons relevé une intrigue, un phénomène observé : mis en avant un matériau qui, à nos yeux, était fécond et nous a amené à des apprentissages. Ainsi, nous avons mis en lumière les évolutions successives d'une situation où les actions et les interactions sont usuellement « cachées ». À chaque fois qu'il en a été nécessaire, nous avons annexé les récits d'entretien et d'observation qui nous ont permis d'écrire le cas. Nous avons fini par un complément relatif aux biais de recherche, en listant le plus exhaustivement que possible les biais qui ont été susceptibles d'influencer la recherche, et en expliquant les mesures prises pour lutter contre ces biais.

##### 7.1.1 L'EXPOSÉ DES FAITS : L'ENTREPRISE « ECV SANTÉ & SERVICE S.A. »

La mise en situation du cas est un recueil de données basé sur l'observation, les discussions informelles et formelles, mais aussi, et principalement, le regroupement d'informations obtenues auprès du directeur des Ressources Humaines (DRH), le responsable des Ressources Humaines (RRH) du Centre, du RRH de l'Est et du

---

<sup>216</sup> ECV : Etablissement Curatif de *Vandeuland* (c'est un nom inventé pour des raisons de confidentialités).



RRH du Sud. Il a fallu plusieurs semaines (entre trois et quatre) pour bien comprendre la structure globale, et trois de plus pour comprendre localement les tenants et aboutissants.

### SITUATION INITIALE : DE TROIS À UNE « MARQUE DE FABRIQUE », EN QUATRE ANS<sup>217</sup>

#### LA PREMIÈRE ÉTAPE : LE REGROUPEMENT, 2006 À 2007

Avant le rachat progressif, en 2006, par un des acteurs (« ECV » dit Centre) des deux autres lieux (« Santé Sud » dit le Sud et « Est social » dit l'Est), il s'agissait de trois entreprises actives dans le même secteur (des prestations sociales et de santé), qui toutefois évoluaient dans des zones linguistiques différentes : le site de l'Est évoluait dans un pays anglophone, alors que ceux du Sud et du Centre étaient installés dans un pays francophone.

Après le rachat définitif et complet en 2007 des deux autres entreprises, apparut sur le marché une seule « marque de fabrique » multilingue, appelée « ECV santé & service S.A. ». Le regroupement des trois entreprises n'a provoqué aucune fermeture de lieux/sites, ni aucun grand changement de gouvernance. En effet, le site du Sud et celui de l'Est ont gardé leur propre direction et leur propre directeur : les membres de ces deux sites devaient rendre des comptes directement au conseil de direction de l'entreprise, qui assurait également la gestion du site du Centre.

Il est à noter que seuls les membres du conseil de direction et les directeurs des sites pouvaient encore porter le titre de « directeur ». Les membres des directions des sites (RH, Finances, etc.) sont devenus quant à eux des « responsables ». Il est à ajouter que, à partir de 2007, le conseil de direction imposa, à défaut de fermer des lieux/sites, une série de restructurations. En effet, le passage de trois entreprises à une seule provoqua principalement une redistribution des compétences entre les Achats et le Technique/service : ils sont passés d'une vision généraliste à une vision spécifique du travail en fonction du lieu.

#### LA DEUXIÈME ÉTAPE : LE DÉBUT D'UNE NOUVELLE ÈRE, 2008

Puis, en octobre 2008, « ECV santé & service S.A. » s'est vu doté d'un conseil de direction (basé sur le site mère du Centre) plus influent. En effet, en plus du lien hiérarchique qui était présent entre le directeur du site et le conseil de direction, chacun des responsables se vit affecter une relation « technique » propre à son domaine. Toutefois, cette mesure d'ingérence « technique » laissait une grande liberté de manœuvre à chacun des sites (le Sud et l'Est).

#### LA TROISIÈME ÉTAPE : LA FUSION DES DIRECTIONS, 2010

Pour finir, en octobre 2010, le conseil de direction, toujours situé sur le site du Centre, souhaita, sous l'impulsion du conseil d'administration de « ECV santé & service S.A. », fusionner les domaines d'activités et ne laisser aux mains des sites qu'une gestion opérationnelle. Cette fusion passa par la suppression des directeurs de sites et le regroupement des responsables au sein d'un comité de gestion. Il fut également décidé la création d'un comité de gestion pour le directeur du Centre et pour ses responsables<sup>218</sup>. Ainsi, les responsables RH, Financier, Logistique, etc. des sites (Est, Sud et Centre) se retrouvèrent directement

<sup>217</sup> En annexe XXII se trouve le texte non censuré de l'évolution de la situation.

<sup>218</sup> Rappelons que le Centre était jusqu'alors directement conduit par le conseil de direction.

subordonnés au conseil de direction, soit plus précisément au directeur responsable du domaine d'activité les concernant.

L'objectif avoué de cette fusion était de favoriser l'unification des prises de décision et de mieux orienter la nouvelle organisation vers son avenir : il s'agissait de fusionner les établissements et, *in fine*, de n'avoir plus qu'un lieu unique de gouvernance centralisé.

#### UNE ENTREPRISE, MAIS DIFFÉRENTES VISIONS : LES RH COMME BASE DE DÉPART<sup>219</sup>

Toutefois, selon deux RRH (celui de l'Est et celui du Sud), le regroupement de 2006-2008 a bouleversé le schéma et les représentations existantes. Cela a créé des crises individuelles et collectives qui ne semblent pas avoir fait l'objet d'une gestion efficace, dans la mesure où : « même quatre ans plus tard, on trouve encore des cadavres dans les placards qu'il y a lieu de ressortir et de gérer afin de réguler les équipes. » Ainsi, ils sont des plus sceptiques quant à la direction que va emprunter la nouvelle réorganisation (fusion), qui ne prône plus qu'une direction pour l'ensemble des sites. Néanmoins, ils sont d'avis que cette fusion se fasse.

Le fait que chaque RRH ait été durant plusieurs années relativement libre, sur leur site (dans les choix, la mise en place ou l'application de mesures, d'outils RH ou de modifications organisationnelles), a renforcé leur indépendance des uns vis-à-vis des autres (entre sites). En effet, la diversité des contraintes et des contingences vécues par les RRH a provoqué la mise en place de projets différents, certains dans le but de casser les « silos » interdisciplinaires de leur site, d'autres dans le but de développer et de rendre plus efficaces les mesures administratives. Bref, rien n'a été objectivement fait pour favoriser les liens transversaux entre les sites. Il faut noter que ces conditions se retrouvaient dans les autres domaines, tels que les Finances, la Logistique, etc. Ainsi, il y a sept principales différences qui apparaissent, quand on compare *lato sensu* les divers sites (l'Est, le Centre et le Sud) : l'opérationnel, le fonctionnel, l'organisationnel, le type de management, les valeurs manifestées, l'organisation interdisciplinaire, la culture d'entreprise. Dans l'ensemble, ce non-besoin de rapprochement s'explique par le fait que les sites étaient considérés comme des entités indépendantes. Bien que le choix de créer un lien « technique » (en 2008) ait renforcé le conseil de direction, en réalité, les sites n'étaient nullement obligés de se rapprocher les uns des autres avant 2010 : il n'y avait pas de raison de « se mélanger ».

Par ailleurs, de forts liens reliaient les responsables d'un même site entre eux. En effet, les responsables de site n'ont que peu changé. La quasi-totalité était ceux d'avant la fusion. Ainsi, pour certains responsables issus du Sud, cela faisait plus de neuf ans qu'ils travaillaient ensemble, et plus de six ans pour une grande majorité des responsables de l'Est. Néanmoins, cette vision d'organisation *quasi* autonome est révolue, selon le DRH de l'entreprise. En effet, il est temps de parler d'une seule voix et de rendre l'ensemble plus efficient. De plus, selon ses dires, les RRH ont de graves lacunes administratives et n'ont pas réussi à s'imposer et à demander autant de projets inter-sites qu'ils le prétendent. En ce sens, pour le DRH, le regroupement en un seul centre des pouvoirs stratégiques ne sera pas difficile. De plus, le DRH souligne que ce regroupement est nécessaire pour une raison d'équité de traitement entre les employés. En effet, il y a une disproportion entre les emplois des divers lieux et il est temps de regrouper l'ensemble « sous une seule maison. » Si l'on croit les

---

<sup>219</sup> Notre position privilégiée au sein du département RH nous a permis de bien comprendre la problématique qui s'est jouée dans ce département.

chiffres avancés par le DRH, le site du Centre est en charge d'environ 1 700 collaborateurs, ce qui représente plus de 66 % des emplois de l'entreprise ; *a contrario*, les sites du Sud et de l'Est n'ont respectivement que 700 et 400 collaborateurs.

De plus, nous pouvons ajouter à cela les nombreuses crises qui ont fait plonger l'entreprise dans des luttes politiques et sociales. Ces luttes ont marqué la transformation des sites dans la mesure où certains corps de métier, alliés à des franges de la population, se sont battus pour conserver leurs outils de travail et leurs places de travail. Il est à penser que les « joutes » politiques sont au cœur même des débats stratégiques au sein du conseil d'administration de l'entreprise. Les oppositions de ces acteurs étaient bien entendu politisées par les *leaders* des partis politiques régionaux, les syndicats de travailleurs et les organisations professionnelles. Ils devaient se positionner sur chaque question de nature opérationnelle, et qui, dans ces circonstances, devenaient des choix emblématiques de société. Ainsi, cette différence locale et les partis politiques (entre gauche et droite), qui pèsent sur l'entreprise, sont source de divergences d'options.

### 7.1.2 LES PRINCIPAUX ORGANES

Afin de mieux comprendre les positions politiques et les jeux d'acteurs internes du conseil d'administration et du centre de décision, il se trouve ci-dessous un bref explicatif de la nature des liens sociaux auxquels est confrontée l'entreprise aujourd'hui. Nous avons également souligné le cas des comités de gestion, ainsi que le cas particulier des techniciens.

#### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est composé d'un président et d'un vice-président ainsi que de neuf membres permanents. Ces personnes sont élues par les actionnaires qui sont en majorité des collectivités publiques. En effet, le politique s'est souvent engagé financièrement dans l'entreprise, ce qui lui permet de placer un grand nombre de personnes de ses rangs. Dès lors, il est logique de penser que ces personnes ont des affinités politiques fortes, ce qui peut influencer la rationalité des acteurs dans leurs prises de décisions. De plus, il est à noter que tous les membres du conseil ne proviennent pas du domaine métier de l'entreprise, ce qui peut limiter des compétences sur certaines questions.

Nous trouvons également au conseil d'administration des personnes, avec des voies consultatives, qui représentent les différents lobbies, le corps de métier des employés *via* les comités du personnel ou les comités d'entreprise. Pour une frange des cadres supérieurs, il y a un malaise : celui de voir certains employés, ouvriers, vendeurs, etc., influencer les décisions stratégiques, alors que ces personnes se retrouvent employées de l'entreprise le reste du temps. Ces cadres supérieurs reprochent au conseil d'administration un manque d'ouverture, mais aussi expriment leur sentiment d'être court-circuités (certains de leurs employés en savent plus qu'eux sur les décisions-clés et les décisions stratégiques de l'entreprise).

#### LE CONSEIL DE DIRECTION

Depuis fin 2010, le conseil de direction (\*annexe XXI, annexe XXII) est composé d'un directeur général, d'un directeur des Affaires Financières, d'un directeur de la Logistique, d'un directeur du Technique/service, d'un directeur des Ressources Humaines et d'un directeur des Achats. Toutefois, la centralisation (octobre 2010) a provoqué des départs et des changements de directeurs. En effet, seuls trois directeurs ont maintenu leur

poste (ils proviennent de l'ancienne direction) : le directeur général, le directeur des Affaires Financières, le DRH. Toutefois, il est à noter que ce dernier a été recruté en novembre 2008 (au moment de la mise en place de la ligne « technique »).

En ce qui concerne le directeur du Technique/service, il a été recruté à l'extérieur. Cependant, le directeur des Achats (ancien responsable Achat pour le site du Sud), et le directeur de la Logistique (ancien responsable Logistique du site de l'Est) ont été recrutés à l'interne.

#### LES COMITÉS DE GESTION

Les comités de gestion (un comité par site) sont composés des responsables des divers domaines de gestion (RH, Finance, etc.), qui proviennent, pour la majorité des membres, des anciennes directions d'entreprise (« Santé Sud » et « Est social »). Ils ont pour but d'appliquer les choix du conseil de direction et de proposer des modifications opérationnelles pour le site qu'ils représentent. Il est à noter que ces comités n'ont qu'un avis consultatif, et que leurs membres sont directement subordonnés au directeur du domaine les concernant (Responsable RH -> Directeur RH ; Responsable Financier -> Directeur Financier ; Responsable des Achats -> Directeur des Achats, etc.).

#### LE CONSEIL DU TECHNIQUE/SERVICE ET LE COLLÈGE DES TECHNICIENS

Il reste deux organismes qui sont composés de cadres qui ont une force non négligeable de pouvoir au sein l'entreprise, mais ce sont officiellement des organismes non directionnels. Ils dépendent tous deux de la direction du Technique/service. Ils ont été créés pour renforcer les décisions prises par la direction du Technique/service et pour apporter un soutien à cette dernière. Nous parlons du conseil du Technique/service et du collège des techniciens.

Ces deux entités ont un droit de regard et d'acceptation sur tout ce qui touche aux techniques et aux services. Ce qui veut dire que même les processus administratifs, RH, etc. doivent passer par leur accord. Prenons le cas du recrutement : ils ont un droit particulier sur l'engagement de leurs membres, ce qui conduit à la mise en place d'une procédure de recrutement parallèle (\*annexe XXIII). Toute modification de cette dernière doit passer par l'approbation de la direction du Technique/service, du collège des techniciens et du conseil du Technique/service. Il y a une sorte d'auto-régulation et d'auto-gestion chez cette catégorie de personnel.

Le RRH du Sud fait part ouvertement de son mécontentement de la situation, par un exemple : « un technicien peut être membre du conseil du Technique/service, mais également du comité de gestion [parce qu'il est responsable du Technique/service du site] et du collège des techniciens. Même s'il n'a pas de pouvoir réel, il dispose d'un pouvoir informel très fort. Il peut alors bloquer une réforme ou à l'inverse insister sur l'acceptation d'un nouveau processus en utilisant des leviers à différents niveaux. Il peut aussi, avec l'information emmagasinée, l'utiliser à son propre intérêt dans le but de gagner du pouvoir. »

### 7.1.3 LA RENCONTRE AVEC L'ORGANISATION

Vu que notre mandat (*cf. supra*) se trouve ordonné par le département RH, nous allons nous intéresser à la structure de ce département. Le but est « d'imager » l'environnement structurel qui nous a entouré durant

toute la recherche empirique. Puis, nous allons expliquer nos premières rencontres, et l'évolution de ces dernières.

## CE QU'IL EN EST POUR LE RH ET POUR NOTRE MANDAT

Le DRH de l'organisation est principalement entouré dans sa fonction par le *staff* RH du RRH du Centre. Il est également entouré d'un chef de projets RH. Il est à noter que, depuis la suppression des directions des sites en 2010, le DRH peut également avoir recours plus facilement aux *staffs* des RRH des sites (de l'Est et du Sud). Ces trois RRH ainsi que le DRH constituent la direction RH de l'entreprise (\*annexe XXIV, annexe XXV). En ce qui concerne les profils (informations recueillies au cours des entretiens), le DRH a une licence universitaire, et plusieurs années de DRH derrière lui, dans un environnement *quasi* semblable. Le RRH du Sud est le plus âgé de la direction RH, il a travaillé pendant sept ans pour le Sud, dont deux comme DRH de « Santé Sud ». Il a également un Master en Ressources Humaines. Le RRH du Centre a commencé comme employé de commerce, puis a passé une licence professionnelle en économie d'entreprise en cours d'emploi. Il a une dizaine d'années d'expérience dans les RH, mais seulement une comme RRH. Pour finir, le RRH de l'Est a plusieurs années d'expérience dans le RH, dont cinq comme adjoint de DRH de « Est social » (avant 2008) et deux ans comme RRH. Il n'a, toutefois, aucune licence. En effet, il a suivi une formation d'employé commercial (\*annexe XXVI).

Le mandat (\*annexe V) que nous avons reçu consiste à établir un dossier qui permet de définir les besoins en matière de recrutement des divers partenaires : RRH des sites (au nombre de trois) et directeurs des Achats et du Technique/service<sup>220</sup>. Ce dossier doit se conclure par une procédure de recrutement unifiée (excepté pour les techniciens). Il nous est également demandé de définir les problématiques auxquelles pourraient devoir faire face l'entreprise dans ce domaine (inégalité, frustration, etc.), ce qui nous oblige à relever la perception, les jeux de pouvoir internes et les conflits d'intérêts.

Par ailleurs, le DRH a pris la décision de nous placer dans l'un des sites (le Sud). La raison de son choix a été motivée par une question pratique, à savoir la place disponible. Ainsi, nous avons pris place dans les bureaux du département RH du Sud, ce qui nous a permis de poser le « lampadaire ». Toutefois, avant d'aborder l'observation relative au « lampadaire », nous souhaitons présenter l'entrée sur le terrain et le type de relations que nous avons nouées.

## L'ENTRÉE SUR LE TERRAIN ET LES RELATIONS POUR LE CAS MACRO

Comme dans le cas micro, il a fallu « disparaître » du paysage en rendant notre présence étrangère plus familière. À nouveau, c'est le DRH de l'entreprise qui nous a fourni l'aide nécessaire et expliqué la procédure à entreprendre pour pouvoir rencontrer le public cible du mandat (les RRH des sites et les directeurs des deux principales lignes opérationnelles). Néanmoins, cette fois-ci, il ne nous a pas introduit individuellement auprès des acteurs (*cf.* cas micro). Il a fait passer un mémo, et lors des réunions, il a cité rapidement notre nom et notre rôle. En substance, cela nous a permis de rencontrer les deux principaux directeurs qui se trouvaient être au centre des corps de métiers de l'entreprise (le directeur des Achats et celui du

---

<sup>220</sup> Toutefois, le directeur du Technique/service est consulté, car les techniciens possèdent une procédure de recrutement indépendante. En effet, la procédure que nous devons proposer ne devait pas les inclure. Néanmoins, son avis est primordial à double titre : (1) pour le DRH, il s'assure de n'avoir oublié personne, d'autant qu'il est l'un des acteurs les plus importants et influents de l'entreprise ; (2) pour nous, il permet de fournir un regard différent, et ainsi il nous permet de diminuer l'influence de certains biais.

Technique/service), ainsi que l'ensemble des RRH des sites (\*annexe XXVII). Cependant, cette méthode d'introduction nous a valu des surprises, car certaines personnes n'étaient pas présentes aux réunions ou n'avaient pas lu ou « reçu » le mémo relatif à notre rôle, et elles nous ont d'abord pris pour des intrus, des personnes illégitimes (par exemple : des voleurs). Pourtant, une fois les malentendus clarifiés, l'entrée sur le terrain nous a permis de prendre contact avec les divers individus et de nous faire accepter par eux. Toutefois, un obstacle supplémentaire est apparu, en plus de la difficulté de mettre en route le travail empirique, il a fallu se déplacer sur plusieurs sites. Dès lors, le problème, au début, a résidé dans la place du « lampadaire » : par où commencer ?

Nous avons déjà, suite à la négociation avec le DRH, une idée plus ou moins claire de ce que pourrait être la décision stratégique : la fusion des nouveaux établissements, et plus exactement la fusion des directions. Toutefois, cette décision était trop vague, il fallait la centrer sur des lieux et des acteurs qu'il nous serait possible d'approcher par notre statut de mandataire. Cette problématique a posé également le problème de la mise en lumière de l'Entité X. En effet, la difficulté n'était plus de trouver l'individu qui ferait office de cas (*cf.* cas micro), mais l'Entité X à travers laquelle nous serions en mesure de montrer la triangulation interne (Organigramme – Individus – Entité X) *via* les liens transversaux et les relations de désaccord entre deux Entités X. À nouveau, il a fallu du temps pour se faire accepter, mais cette fois-ci, « l'adoption » a été plus réussie dans l'un des sites que dans les autres. En effet, nous étions principalement stationné sur le site du Sud, ce qui nous a permis de créer des relations d'échanges et de ressources localisées avec un certain nombre d'individus. De plus, vu que le temps du mandat était de durée limitée, soit trois mois, il a été difficile durant cette période de pouvoir se lier avec « tous » et sur tous les sites.

Au vu du temps accordé à la recherche empirique, nous sommes parti du principe qu'il serait difficile de se lier avec l'ensemble des RRH des sites et des directeurs de façon informelle (prendre un café, ou manger ensemble à midi). Toutefois, à notre surprise, ces derniers se sont montrés très positifs et ouverts à la rencontre. Ils ont tous ouvert leurs « tiroirs » pour nous offrir l'aperçu de leurs besoins, de leur vision, mais aussi de leurs problèmes du moment. Bien entendu, ces échanges ont principalement abordé les questions relatives aux recrutements et se sont déroulés dans un cadre formel. Néanmoins, bien que nous ayons eu l'obligation morale d'interviewer ces derniers sur la procédure de recrutement (notre mandat), nous nous sommes également tourné vers eux pour qu'ils nous parlent d'eux-mêmes et de leur travail informel (ce qu'ils font en réalité et comment ils le font, quels outils de recrutement ils utilisent, etc.) Nous avons également profité de ces moments d'entretien pour leur poser des questions relatives à leur perception, en matière de conflits et de jeux de pouvoir au sein de l'entreprise.

Finalement, bien que notre perception relative au degré de familiarité exercée entre nous et l'ensemble des RRH ou des directeurs se soit confirmée, nous nous sommes étonné de la confiance et de l'ouverture dont ils ont fait preuve.

#### 7.1.4 LE « LAMPADAIRE » : LE SERVICE RH DU SUD ET LES AUTRES

Au vu des contingences faites à notre environnement de départ, le choix final relatif à l'emplacement de notre « lampadaire » s'est porté en fonction de notre statut et de notre lieu de travail principal. En effet, vu que nous avons évolué principalement sur un des sites (*cf. supra*), notre regard s'est porté sur l'interaction

entre le site et le centre de décision du point de vue du département des RH du Sud. Toutefois, bien que nous ayons complété les discours formels par des entretiens informels (\*annexe XXVII), nous avons voulu mettre en relief ces interactions *via* diverses perceptions. Ainsi, nous avons interrogé de façon formelle le directeur des Achats et celui du Technique/service, ainsi que les trois RRH des sites et le DRH (annexe XXVIII). Cette ouverture à d'autres individus nous a ainsi rendu possible de limiter les biais d'observations.

Cette position nous a permis de mettre en avant le contexte général de l'organisation des RH. Ainsi, au fur et à mesure de l'immersion et au vu de notre proximité géographique, nous avons trouvé un support de recherche auprès d'un des RRH des sites. En particulier, un responsable (RRH du Sud) nous a offert ses traductions sur les comportements des « autres », mais aussi sur les siens. Il nous a permis de mieux comprendre les relations qu'entretenaient les individus entre eux et celles que lui-même entretenait avec les « autres ». Ce rapprochement, complété par les divers entretiens formels relatifs à notre mandat, nous a permis d'orienter le « coup de projecteur » sur les réunions de la direction RH. Voyons maintenant comment nous en sommes arrivé à ce choix.

### ENTRE LE FORMEL ET L'INFORMEL

D'un côté, les rencontres formelles sur le sujet du recrutement et plus largement sur la fusion ont souligné un aspect plutôt positif du changement. En effet, la totalité des RRH soulignait l'angle positif de se regrouper : « cela sera enfin l'occasion de pratiquer pareil... d'avoir la même vision » ; « Je ne vois que du positif [...] c'est le moment de commencer à construire. » Bien que certains aient mis en avant la facette « lourde » ou inflexible, l'ensemble des RRH était d'accord, il y avait du positif. L'esprit bienveillant apparaissait également dans les réponses des RRH aux questionnements relatifs aux travaux et aux groupes de travail qui se déroulaient en vue de mettre en commun leurs pratiques.

Il y avait le même son de cloche chez des directeurs. Selon eux, la fusion était plus que nécessaire, car actuellement les RH et principalement le recrutement relevaient d'« un bricolage organisationnel [...] de l'amateurisme. » Le directeur des Achats met en exergue le fait que le recrutement des techniciens est une vraie mafia : « il faut stopper la cooptation. » Toutefois, comme les RRH, les deux directeurs interrogés signalent leurs préoccupations quant à l'équilibre à trouver lors de cette fusion. De plus, le directeur du Technique/service est quant à lui sceptique concernant la bonne gestion des envies et des frustrations que va provoquer la fusion des directions. En d'autres termes, quand nous avons interrogé, dans un cadre formel, les RRH, tout va pour le mieux. Mais à force de traîner dans les couloirs et de nous rapprocher du RRH du site du Sud, ce dernier nous a fait part, lors des pauses ou du repas de midi, de son analyse quant au rôle de chacun. Nous avons cherché à savoir pourquoi il s'ouvrait à nous ; bien que cela soit difficile à comprendre, nous pensons, *a posteriori*, qu'il cherchait un allié ou un regard extérieur qui pourrait confirmer ses dires. Ainsi, au travers de nous et de notre position périphérique au système, il s'est confié.

Au début de notre relation, il nous a fait part que, selon lui, ses deux collègues RRH ne cherchaient pas à remettre en question le système, car ils essayaient de se placer dedans, au détriment de ce qu'ils avaient construit. Il nous a fait remarquer que, lors des réunions, le RRH du Centre comme celui de l'Est se taisaient, ils laissaient le DRH « sortir » ses visions. Mais toujours selon le RRH du Sud, dans un cadre informel le RRH de l'Est exprimait son mécontentement, et n'agissait pas en conséquence. En revanche, le RRH du Sud se

targuait, informellement, de faire ralentir les processus : « moi je ne suis pas pressé, avec leur fusion ; ce qui m'importe, ce sont mes employés. » De plus, il ajoute que le RRH du Centre était opportuniste, car il cherchait à briguer un statut supplémentaire. En effet, il chercherait à s'octroyer le titre d'adjoint en plus de celui de RRH du Centre.

#### ENTRE LES DISCOURS ET LES ACTES

Ce discours relativement franc est suivi par des actes. En effet, sans connaître ce qu'il en retourne des réunions entre les RRH du Sud et le DRH ou avec ses homologues, nous avons remarqué qu'il avait tendance à laisser traîner des dossiers relatifs à la fusion sur son bureau. Il ne répondait pas au courriel de son chef, ou du moins le laissait « mijoter » un peu. Il mettait en place *a priori* une forme de « résistance » (annexe XXIX). De plus, chaque fois qu'il revenait des réunions hebdomadaires ou des rencontres avec le DRH ou avec ses homologues RH, il se confiait informellement à ses collègues du comité de gestion, ou de temps à autre à nous. Ses confidences étaient des plus claires, il s'agissait de montrer, par des exemples, l'incompétence du DRH, son manque de vision face au problème des sites et plus généralement son incapacité à réfléchir sur les problèmes humains que pose la fusion. Mais nous avons pu observer que ces échanges n'étaient pas uniquement liés au problème RH, ses collègues du comité de gestion exprimaient également leur avis. Par exemple, lors d'un repas, nous nous sommes retrouvés au milieu de trois membres du comité de gestion du Sud (le RRH, le responsable Financier et le responsable Logistique). Très vite, leurs discussions ont porté sur la fusion des diverses directions. Chacun, de façon individuelle, s'est plaint du manque de lucidité de leurs chefs (directeur Financier, DRH, directeur de la Logistique), du laxisme dont ces derniers faisaient preuve et de leur non-connaissance de la réalité du terrain ou des dossiers, etc. Chacun exposait tour à tour ses problèmes, et les autres répondaient par des conseils, mais aussi par du soutien : « tu as raison » ; « continue comme ça, "emmerde-le" jusqu'au bout » ; « moi, je suis avec toi » ; etc. Sans avoir le besoin de trop aller dans les détails de leur mécontentement, lassitude ou désœuvrement, chacun trouvait un écho à ses questions et ses remarques. Aucun n'a remis en cause le comportement ou les dires de l'autre, toutefois ils essayaient, tour à tour, sans jouer à l'avocat du diable, de nuancer les propos. À la fin du repas, chacun était motivé et « remis en selle » (annexe XXX).

En discutant par la suite avec le RRH du Sud sur la relation qu'il partageait avec ses collègues du Sud, ce dernier nous dit : « c'est le dernier soutien que j'ai, [...], là-haut ils ont perdu la notion de la réalité », et il compléta : « avec eux [les collègues du comité de gestion], je peux parler ouvertement [...], ils me comprennent et je les comprends. » Puis, il conclut en nous disant : « il faut bien que l'on [le comité de gestion] fasse tourner la maison [le site du Sud], [...] que l'on coordonne nos actions afin d'être crédibles pour là-haut. » Nous avons ressenti un lien fort entre les divers responsables du site du Sud. Ils cherchaient entre eux à donner du sens à leurs actions. Ainsi, cette perception de lien ressentie durant ce repas ou durant les relations informelles fut observée au cours des diverses semaines. En effet, les responsables des autres services (Finances, Logistique, etc.) passaient régulièrement devant le bureau des uns et des autres, s'y arrêtaient *quasi* naturellement, rarement les discussions ou les échanges de mots abordaient autre chose que la fusion. Nous percevions au travers de la nature des mots employés (rude, franche, directe, etc.) que ces individus se connaissaient et voulaient, à notre sens, protéger leurs sites d'une trop grande mainmise.



Un autre lien est apparu, mais pas au premier regard : celui qu'entretenait le RRH du Sud avec son équipe. Bien qu'elles ne partagent pas beaucoup de moments informels avec ce dernier, ses deux assistantes lui exprimaient un profond respect. Chaque fois qu'il « dénigrait » et mettait à l'index le DRH ou un de ses homologues RH, il trouvait un soutien auprès de ses assistantes. Pour confirmer ces impressions, nous nous sommes entretenus avec elles à plusieurs reprises (nous les avons rencontrées six fois autour d'un café pour une d'entre elles, et quatre fois pour l'autre), mais, contrairement aux responsables du comité de gestion qui ne pouvaient s'empêcher d'aborder la fusion, elles s'attardaient, en notre présence du moins, à des choses plus privées (enfant, repas du soir, etc.) Nous n'avons réussi qu'à une seule reprise à diriger les discussions sur la fusion et sur leur perception du problème. Elles ont soutenu le RRH de façon discontinue en reprenant, sans s'en rendre compte, le discours de leur chef. En effet, nous leur avons fait remarquer indirectement l'emploi des mêmes mots, mais c'est sans réelle surprise qu'elles ont répliqué : « non, non, c'est ce que je pense [...], moi, je suis d'accord avec lui [le responsable RH du Sud], le DRH est incompetent » ; « En ce qui me concerne, moi, je le suis, car je pense qu'il a raison. » Du reste, une d'entre elles nous a confié « J'attends toujours l'ordre de X [RRH du Sud] avant de travailler pour la direction [le DRH]. » En effet, le DRH depuis la décision du conseil de direction et de conseil d'administration de fusionner les directions utilisait une partie du temps de travail des assistantes du RRH du Sud pour réaliser des missions (annexe XXXI).

Ainsi, au bout de quatre semaines d'observation et de discussions, un choix a dû être fait. En effet, deux lieux, *a priori*, méritaient un approfondissement : le comité de gestion du Sud et les réunions RH. Toutefois, le second nous paraissait plus intéressant vis-à-vis du but du cas. Le comité de gestion nous semblait plutôt uni ; or, le but de ce cas était de relever le lieu et les interactions entre Entités X. La séance du repas et plus généralement les observations nous ont montré que les individus-membres du comité étaient fortement liés entre eux. Ainsi, en approfondissant l'observation de ce côté, nous aurions pu déterminer, *a priori*, les rapports dominants, dominés et acteurs (*cf.* cas micro : les fondements), mais pas les zones de confrontation entre Entités X, ni les liens transversaux inter-filiales. Dès lors, nous avons décidé de nous intéresser de plus près aux réunions RH (organisées par le DRH). Le but était de pouvoir observer le RRH du Sud face au DRH ou à ses homologues RH, mais aussi de voir s'il était cohérent entre ce qu'il racontait sur le site du Sud à ses collègues du comité de gestion ou à nous-même et également voir si ses homologues RH du Centre et de l'Est étaient aussi désengagés qu'il le prétendait. Nous espérions également être en mesure d'assister à une confrontation d'intérêts et de vision. En d'autres mots, l'objectif était de mieux comprendre ce qui se passait réellement sous « le lampadaire ».

Le problème était que, pour l'heure, nous n'avions pas l'occasion d'y aller. Nous n'étions pas conviés à ces groupes de travail. Ainsi, nous avons questionné le DRH pour savoir s'il avait prévu de planifier une ou deux séances sur le thème du recrutement. En effet, nous avons fait valoir le fait qu'il était nécessaire, pour nous, de rencontrer les divers partenaires RH dans le but de leur soumettre un premier jet de notre travail et d'ouvrir la discussion en commun. Le DRH a acquiescé. De plus, il avait l'intention d'introduire, un programme d'*assessment* (un test d'évaluation) pour le recrutement des cadres. Ainsi, il a proposé que nous participions à deux réunions : une destinée à la présentation, par une entreprise externe, d'une méthode d'*assessment*, et une autre destinée à l'exposition de nos variantes ou de nos questionnements relatifs au recrutement.

Ces deux réunions nous offraient la possibilité de mettre en place la seconde stratégie (« coup de projecteur »), et ainsi d'intensifier la lumière sur une zone (la réunion RH : la rencontre entre les RRH des sites et le centre de décision [DRH]), afin de compléter les données issues du « lampadaire », et comprendre réellement ce qui se jouait là-bas, durant les réunions RH.

#### 7.1.5 LE « COUP DE PROJECTEUR » : LES RÉUNIONS DE LA DIRECTION RH SONT LE SUPPORT DU DÉSACCORD

Ainsi, le « coup de projecteur » est lancé, comme précédemment, les unités sont prédéfinies par le lieu et le temps, soit les réunions RH pendant deux séances. En effet, le DRH ne nous a pas accordé plus de réunions. Néanmoins, le plus important, ce sont les éléments indéterminés : les individus et les actions. Bien que nous ayons une idée des individus participant (les RRH, le DRH et nous) à la réunion RH, nous n'avions aucun *a priori*, à ce moment, de qui allait vraiment interagir et comment. De plus, sur les actions, nous n'avions établi que de vagues hypothèses sur les bases des résultats obtenus durant la phase du « lampadaire » (*cf. supra* et annexe VII).

Nous avons écrit le « coup de projecteur » à l'aide de trois principaux moments, soit les deux séances auxquelles nous avons assisté, mais également l'interaction avec le RRH du Sud, qui nous a permis de confirmer nos observations et de « traduire » certains comportements.

##### LA PREMIÈRE RÉUNION : DE NOUVEAUX PROJETS, DE NOUVELLES REMARQUES<sup>221</sup>

La première des réunions s'est déroulée environ cinq semaines après notre entrée sur le terrain. Elle a eu lieu dans les locaux du Centre, là où se trouve la direction d'« ECV santé & sociale S.A. ». Les déplacements ont été faits en compagnie du RRH du Sud qui nous a laissé entendre que l'organisation et la planification du contenu des réunions RH étaient plutôt mal organisées : les ordres du jour changeaient sans préavis, et ils n'étaient pas clairement définis. Ainsi, la première réunion avait pour thème les outils de recrutement. En effet, la direction RH élargie (y compris le chef de projet et le médecin du personnel<sup>222</sup>) devait se prononcer sur l'utilité d'un outil de sélection. Toutefois, dès le début de la rencontre, les « dés étaient pipés ». En effet, les paroles du DRH étaient des plus équivoques : d'un côté, il offrait l'opportunité à tous de participer au choix, mais de l'autre, il exprimait sa volonté de mettre en place le test *Master Person Analysis*<sup>223</sup> (MPA), test qui fut présenté durant la séance par deux responsables de *Master Management international* (MMI).

Après la présentation des deux intervenants de MMI, les personnes présentes ont été invitées, par le DRH, à poser des questions. Bien que les réponses des deux représentants MMI aux questions pertinentes posées par le médecin du personnel ou par le RRH du Sud n'aient pas été très étoffées, le DRH n'en tint pas rigueur et fit comme si de rien n'était. Il alla même jusqu'à remettre abruptement à l'ordre le RRH du Sud, ce qui provoqua un malaise dans la salle, car personne ne comprit, au premier abord, la réaction de non-dialogue prôné par le DRH envers le RRH du Sud : « monsieur X [RRH du Sud], sachez que vous n'avez pas à remettre en cause les choix, ce n'est pas votre rôle. » Ainsi, après plusieurs remarques contre le RRH du Sud, plus personne n'osa poser de questions, et les seules petites allusions furent écartées par le DRH. En fin de compte, l'outil MPA fut adopté à l'unanimité. Ainsi, la réaction et les propos du DRH étaient rationnels, dans

<sup>221</sup> En annexe XXXII se trouve le récit complet du déroulement des événements.

<sup>222</sup> Le chef de projet et le médecin du personnel sont deux individus qui sont restés, en notre présence et dans les propos des interviewés, très discrets.

<sup>223</sup> *Master Person Analysis* (MPA) est un outil d'analyse psychométrique.

la mesure où ils servaient à éliminer toute résistance à l'adoption de l'outil. Néanmoins, cette acceptation de l'outil, de prime abord démocratique, mais très violente, n'empêcha pas le DRH d'enfoncer encore plus le RRH du Sud : « il n'y avait pas de raison de palabrer des heures.[...] Monsieur X [RRH du Sud] apprenez à vous taire, vous n'êtes pas toujours obligé de donner votre opinion continuellement. » Pour finir, suite au renforcement de domination du DRH sur le RRH du Sud, devant l'ensemble de la direction RH élargie, la seconde partie de la réunion débuta. Toutefois, seuls les membres de la direction RH (\*annexe XXIV, annexe XXV) y étaient conviés.

#### APRÈS LA RÉUNION : LES EXPLICATIONS<sup>224</sup>

Nous avons retrouvé les RRH du Sud et celui de l'Est au café du personnel du site du Centre. Ils venaient juste d'en finir avec le DRH. Après avoir compris que le comportement du DRH était habituel et qu'il était également coutumier d'agir ainsi, le RRH du Sud exprima son mécontentement : « ras-le-bol » ; « si ça continue comme ça, je vais vraiment me fâcher. » Le RRH de l'Est mit en garde le RRH du Sud : « si tu continues comme cela, tu te feras coincer. » Les deux collègues échangèrent sur ce qui s'était passé et sur leurs perceptions de la hiérarchie. Ils n'avaient, sur le fond, pas à se convaincre, mais ils discutaient indirectement de la forme à adopter pour « lutter » contre cette « autocratie ». Cette première réunion et le café qui s'en est suivi nous ont permis de renforcer notre choix : celui de s'intéresser aux réunions RH. Cela nous a fait comprendre, par l'observation et l'écoute, que deux des trois RRH tiraient sur la même corde.

Sur le chemin du retour, le RRH du Sud exprima sa prédominance sur ses homologues et sur son chef (DRH) : « il [RRH de l'Est] est dépassé, il ne comprend pas ce que je mets en avant contre le DRH. » Il accentua cette supériorité par la mise en avant du niveau de formation (\*annexe XXVI) : lui possédait une formation Master alors que les autres (y compris le DRH) n'avaient au plus qu'une licence. Il mit également en avant que le poste de DRH l'avait intéressé, mais que sa non-adoption par le conseil d'administration résultait d'un conflit entre lui et le directeur général. Toutefois, la raison et l'explication du pourquoi ne furent pas données par le RRH.

#### LA SECONDE RÉUNION : L'UNIFICATION QUI SOULÈVE DES QUESTIONS<sup>225</sup>

Une semaine plus tard, jour pour jour, nous nous sommes retrouvé à nouveau au Centre pour faire notre présentation relative à l'avancée des travaux sur la procédure de recrutement. Cette présentation avait un double objectif : (1) présenter des variantes tout en mettant au courant la direction RH de notre état ; (2) favoriser les échanges entre les individus présents en provoquant le débat par la mise en lumière des dissemblances dans les pratiques<sup>226</sup>.

Ainsi, pour déclencher le débat et faire apparaître la position de chacun, nous avons relevé des dissimilitudes hétéroclites entre les approches pratiques des différents RRH face au recrutement. Le but était de faire remarquer que leur mode de fonctionnement pouvait être diamétralement opposé. Autrement dit, le but était de provoquer les réactions et donc de faire apparaître les groupes d'intérêt en fonction des divers modes de fonctionnement

<sup>224</sup> En annexe XXXII se trouve le récit complet du déroulement des événements.

<sup>225</sup> En annexe XXXIII se trouve le récit complet du déroulement des événements.

<sup>226</sup> Comme expliqué au chapitre 4, le but est de mettre en place un dispositif artificiel, afin de se « saisir » d'une réalité artificielle, soit isoler le phénomène étudié du reste de son environnement « naturel » ou habituel.

Nous avons une idée concrète de qui pouvait se supporter et qui pouvait se rejeter. En effet, les pratiques du Sud et de l'Est étaient relativement proches. En revanche, celles du Centre ne l'étaient pas. En d'autres mots, le Sud et l'Est étaient relativement actifs dans les prises de décision de la ligne managériale et dans la remise en question de leurs choix. Alors que le Centre avait choisi une méthode plus administrative des RH. Néanmoins, bien que nous ayons eu une idée des possibles regroupements, nous souhaitions voir s'il était possible pour certains RRH de « trahir » leurs pratiques au profit d'un autre intérêt : un intérêt supérieur. Cependant, ce dernier cas de figure ne s'est pas produit. En effet, le RRH du Sud et le RRH de l'Est se sont vite retrouvés à défendre les mêmes intérêts, alors que le RRH du Centre, appuyé par le DRH, argumentaient pour un autre intérêt. Respectivement, les premiers défendaient une vision active et impliquée des RH, alors que les autres se positionnaient dans une vision plus administrative des RH<sup>227</sup>. Mais très vite la discussion changea de ton. Les individus, et particulièrement ceux du Sud et du Centre, se mirent à s'obstiner violemment. Ils passèrent d'un débat constructif à un débat de valeurs sans aucune sortie *a posteriori* possible, car les propos étaient trop personnels et trop brutaux : « Ici [au Centre], on fait confiance. » ; « on voit où ça vous a mené... » ; « [Le RRH et ses collègues du Sud] sont pas de simples gratte-papier. » Néanmoins, ce conflit souligna la source du problème : la politique RH. En effet, le discours déviait progressivement. Les individus ne s'opposaient plus sur les pratiques, mais sur leur vision RH et sur le rôle des RH dans l'organisation. Cette réaction aussi tranchée des deux bords nous étonna, rien n'avait laissé présager un tel comportement (annexe XXVIII). De plus, cette réunion pointa, en plus des groupes d'intérêt, des dominants et des dominés. En effet, le RRH du Sud semblait mener la barque du RRH de l'Est, qui ne faisait qu'appuyer les propos du RRH du Sud, alors que le RRH du Centre semblait défendre les intérêts du DRH. En effet, le DRH orientait, par ses remarques, les arguments que devaient soutenir les RRH du Centre.

Puis, après quelques minutes, le DRH, par son autorité et son statut, voulut en finir par un puissant : « stop ! » Mais, il n'en fut rien. L'autorité semblait ne plus s'exercer. Le RRH du Sud continua par : « non, arrêtons de "nous voiler la face", le problème est que l'on n'est pas d'accord sur la place des RH dans l'organisation, et tant que cela n'est pas résolu, on n'ira nulle part. » Le DRH n'eut pas d'autre choix que de donner congé à l'ensemble des individus et conclut par : « on va s'arrêter là pour aujourd'hui [...] Je prendrai les décisions quant aux questions posées [par Monsieur Dandelot]. [...] Néanmoins, sachez que la politique RH, c'est à moi de la décider et non à vous [RRH] ! » Puis, le DRH partit, suivi du RRH du Centre, sous les remarques du RRH de l'Est et celles du RRH du Sud : « c'est toujours vous qui décidez, de toute façon vous ne nous avez jamais rien demandé, pourquoi changer ? »

### LE DRH ET LE RRH DU CENTRE NE JUSTIFIAIENT PAS LEURS ACTIONS<sup>228</sup>, MAIS S'EXCUSÈRENT

Après la réunion, nous nous sommes rendu dans le bureau du DRH, afin d'éclaircir nos questions. Bien que durant la réunion le DRH ne se soit pas vraiment positionné pour des RH plus impliqués dans les choix de la ligne, il fit volte-face et souligna que la vision que nous propositions lui plaisait. Il refusa d'aborder la réunion, mais s'excusa au nom de ses collaborateurs en soulignant qu'ils ne supportaient pas le changement et l'idée de fusionner. Puis, avant de nous quitter, il nous demanda de le laisser seul choisir les tenants et

<sup>227</sup> Le médecin du personnel n'était pas présent lors de cette réunion. De plus, durant la totalité de la réunion, le chef de projet RH n'a rien dit, il est resté passif devant le jeu des acteurs. Ainsi, à l'exception des dires et des propos obtenus des observés ou interrogés, il n'a pas été facile de déterminer son rôle.

<sup>228</sup> En annexe XXXIII se trouve le récit complet du déroulement des événements.

aboutissants de la procédure. Il ne souhaitait plus laisser la possibilité aux RRH d'en discuter en groupe. Néanmoins, il accepta de nous laisser les interroger individuellement.

Mais, avant de retourner au bureau (au Sud), nous avons voulu savoir ce qui avait provoqué le soulèvement du RRH du Centre envers celui du Sud. Pour réaliser ce projet, nous sommes allés le voir en lui demandant ce qui le dérangeait dans les étapes de la procédure. La principale excuse mise en avant par le RRH du Centre était liée aux contraintes qu'imposait notre vision. Selon lui, les RH doivent plus déléguer à la ligne managériale et moins intervenir dans leurs choix. Il ajouta que finalement, c'est au DRH de choisir la suite à donner aux événements et que peu importaient les choix de ce dernier, le RRH du Centre était prêt à les suivre : « il faut bien un chef et c'est lui. »

### LE RRH DU SUD COMPLÈTE LE « COUP DE PROJECTEUR »<sup>229</sup>

Le lendemain de la seconde réunion RH (cf. ci-dessus), nous avons retrouvé le RRH du Sud autour d'un café. Il a commencé par nous faire part de son regret relatif au conflit qui l'a opposé à son homologue du Centre. Cette rencontre informelle nous a permis de mieux comprendre les relations entre les différents membres RH. Selon le RRH du Sud, lui et son homologue de l'Est ont mal pris les remarques et les propos du RRH du Centre et du DRH. Les deux pensent que la fusion est problématique et mal gérée. Toujours selon le RRH du Sud, les deux individus concordent dans leurs analyses : le problème n'est pas les outils, ni les méthodes, mais le futur de la politique RH. Dans son élan, le RRH du Sud a fait part de son attachement, partagé par le RRH de l'Est, à faire pression sur le DRH. Cependant, il ne nous fit pas part de leurs modes d'action pour arriver à leurs fins. Toutefois, il exprima que les relations informelles et la technologie leur permettraient de se coordonner. Il rajouta que ses collègues du comité de gestion du Sud le soutenaient lui, sa politique RH et sa vision RH. Durant toute la discussion qui a suivi, le RRH du Sud fit référence au RRH de l'Est comme « support ». Puis, le RRH du Sud formula, une fois encore, son sentiment de domination des choix et des positionnements face à son homologue de l'Est. En effet, il laissa entendre que, bien que son collègue soit respectueux du système et de la hiérarchie, il était maintenant prêt à exprimer son mécontentement parce qu'il lui avait montré la voie. Toutefois, il se détacha de l'idée d'être un *leader* d'opinion et d'avoir une influence sur ses collègues du Sud ou sur le RRH de l'Est. Néanmoins, il exprima encore une fois le fait que la majorité de ses collègues du Sud, ainsi que le RRH de l'Est, étaient de son avis.

Plus tard, le RRH verbalisa sans détour sa non-croyance envers le DRH. Plus exactement, il ne le pensait pas capable de mettre en place une politique RH plus responsable et plus engagée. Il justifia ses propos en s'appuyant sur les dires d'un de ses anciens collègues devenu directeur des Achats. En effet, ce dernier lui a rapporté plusieurs exemples montrant le DRH comme impuissant : il n'osait jamais remettre en cause les propos des directeurs. Ce qui voulait dire qu'il refusait la confrontation avec la ligne managériale et que cette non-confrontation se retrouvait dans la déclinaison en actes. En réabordant la question de la direction concernant la politique RH, le RRH du Sud n'a pas pu donner une explication sur ce qu'il ferait en cas d'échec de son « plan ». Toutefois, pour lui, deux « camps » étaient bien distincts : (1) le RRH du Sud et le RRH de l'Est ; (2) le DRH, le RRH du Centre et le chef de projet. Il rajouta qu'une politique RH qui irait contre sa vision ne l'empêcherait pas de travailler pour ses employés et pour le site du Sud : « je n'ai pas besoin de son [DRH]

---

<sup>229</sup> En annexe XXXIV se trouve le récit complet du déroulement des événements.

avis et de ses ordres pour travailler [...] » Et il compléta qu'il n'avait pas besoin de l'accord du DRH pour travailler et de prendre de bonnes décisions.

### LA DÉCISION STRATÉGIQUE OBSERVÉE

Somme toute, et à la suite d'une longue réflexion, nous avons trouvé, après sept semaines, la décision stratégique (annexe XXXV) à utiliser comme support à la révolte. Notre position et le rapport professionnel et d'amitié créés depuis notre entrée sur le terrain nous ont permis d'observer l'émergence et l'évolution, mais aussi l'affrontement entre deux « camps ». Ainsi, nous avons un cas, au sens de la stratégie « lampe de poche ». En effet, la réorganisation (fusion) des divers établissements créa une divergence d'opinions forte entre différents acteurs RH. La décomposition des objectifs et le sens à donner à la future politique RH ont été au centre de la révolte (comme nous le verrons dans l'analyse).

#### 7.1.6 LA « LAMPE DE POCHE » : LA RÉVOLTE SOUTENUE PAR LES ENTITÉS X

Nous avons vu, lors de la dernière réunion RH, ce qui pouvait être *a priori* une confrontation entre deux visions. En effet, clairement, deux camps se distinguaient, le RRH du Sud, soutenu par celui de l'Est, et le DRH, soutenu par le RRH du Centre et, *a priori*, le chef de projet. Ainsi, cette section de chapitre a pour but de montrer comment ou pourquoi les individus se lient à une Entité X et comment les liens transversaux permettent à une Entité X de perdurer et d'exister, bien que ses membres soient géographiquement séparés les uns des autres. Nous avons essayé de montrer par un regard croisé la perception de la politique RH et l'implication des individus dans ce rapport de « forces ». Autrement dit, nous avons fait passer de main en main la « lampe », afin de mettre en lumière les évolutions successives de la situation et plus particulièrement la perception de la politique RH de chaque individu.

Pour réaliser ce projet, nous avons interrogé, sous couvert de notre mandat, tous les membres de la direction RH sur leur implication dans la politique RH. Puis, nous avons constaté par l'observation, lors d'une dernière réunion, un changement et un durcissement du comportement des individus.

#### LE RESPONSABLE RH DE L'EST : SUIT PRUDEMMENT L'INVARIANT<sup>230</sup>

Une semaine après la seconde réunion RH, nous avons pris rendez-vous avec le RRH de l'Est. Pour le RRH de l'Est, les relations au sein de la direction RH étaient, certes, tendues, mais restaient des « relations cordiales. » Bien qu'il ait continué à affirmer son attachement aux idées du RRH du Sud, qui prône une vision de RH plus impliquée dans les décisions de la ligne managériale, il nous a quand même fait part que le RRH du Centre n'avait pas vraiment apprécié les remarques à son encontre et à l'encontre de sa vision RH au profit de celle du RRH du Sud. Le RRH de l'Est rajouta également que le problème de la direction RH, et plus particulièrement de ses membres, était la « politique RH » : « nous ne savons pas où nous allons, et nous ne savons pas où aller... »

Le discours du RRH de l'Est avait changé et s'était calqué sur celui du RRH du Sud : les mots, les phrases et même le comportement se rapprochaient de celui de son homologue du Sud. En effet, il prenait, sans s'en rendre compte, le parti de son collègue pour ce qui était de la vision RH. Cependant, pour lui, rien n'avait changé : il ne s'était pas radicalisé. En revanche, selon lui, le comportement de son homologue du Sud avait

<sup>230</sup> En annexe XXXVI se trouve le récit complet du déroulement des événements.

fortement évolué depuis 2008 : le RRH du Sud n'avait jamais accepté le fait que l'entreprise rajoute un « étage » entre lui et le sommet. Toutefois, bien que pour lui son comportement et ses idées soient restés les mêmes, il exprima une inquiétude : certaines choses montraient une faille dans ce soutien au RRH du Sud : « je pense qu'il [RRH du Sud] a raison, nous devons être un acteur du système au service de l'ensemble [...] Le problème, c'est que je ne suis pas sûr que nous y arriverons. » Il rajouta qu'il ne cherchait pas la « guerre » et qu'en substance le DRH était le directeur, et que de ce fait, c'est lui qui avait le « pouvoir de décider » : « il faut être loyal envers le chef. » Néanmoins, cette apparente loyauté fut remise en question ou du moins atténuée peu après : « exprimer son désaccord est pour moi [RRH de l'Est] important, c'est une façon de faire avancer les choses. [...] En définitive, ce qui doit être fait le sera... bien que... il y ait toujours moyen de les ajuster. » Cette dernière phase fut reprise et clarifiée par : « on peut toujours s'adapter [aux décisions et leurs applications]. » Puis, il releva que le discours du RRH du Sud s'était « durci », tout en accordant que celui du DRH l'était également. En effet, pour le RRH de l'Est, les propos du DRH n'ont pas toujours été ceux-ci. Selon sa perception, au début (en 2008), il était très ouvert à la critique et s'intéressait beaucoup aux pratiques et aux outils déjà mis en place ou en cours d'élaboration. Mais la décision de fusion de 2010 a provoqué une radicalisation de sa vision et une diminution de l'ouverture. En abordant les questions du changement et de l'évolution de la situation, le RRH de l'Est fit, à nouveau, ressortir une loyauté partagée entre le DRH et le RRH du Sud. En effet, il souligna son attachement depuis le début à l'idée de la fusion des directions RH. Toutefois, bien qu'il adhère à la fusion, il n'approuve pas la méthode et la vision prônées par le DRH : cette vision remettait en cause plusieurs années de travail, d'engagement et de tradition<sup>231</sup>. Pour lui, la politique RH choisie par le DRH allait à l'encontre de ce que lui et son prédécesseur avaient mis en place durant les dernières années.

Cette raison le poussait à suivre le RRH du Sud. En effet, durant ces années à l'Est, il s'est continuellement engagé au service de la ligne managériale dans un esprit de soutien auprès de cette dernière. Il a toujours refusé les actes de « copinage » ou plus largement de « cooptation », ainsi que les agissements des intérêts propres au détriment de l'ensemble. De plus, il ne pouvait se projeter comme un « simple » administratif : « je ne suis pas là pour être un simple gratte-papier, je n'ai pas été embauché pour cela... » En définitive, il n'accepte pas le fait que la politique RH change aussi radicalement. Autrement dit, le discours du RRH exprimait un paradoxe entre un attachement au RRH du Sud pour la vision RH et un penchant pour la domination hiérarchique et le respect des règles et des idées provenant de la direction. Il était comme « déchiré » entre l'un et l'autre, même si, dans les actes au temps présent, il était plus proche de son homologue du Sud. Situation qui était différente cinq semaines auparavant (correspondant à notre entrée sur le terrain). Dans cet ordre d'idées, il fit part de son attrait d'avoir comme DRH le RRH du Sud. Peut-être bien que les arguments qu'il avançait ne laissaient *a priori* pas entendre cela, toutefois, ce cas de figure lui aurait permis de résoudre son paradoxe : « oui, il [RRH du Sud] aurait fait un bon directeur. [...] Il est très intelligent, il a un Master et des années de pratique. » De plus, il enfonça l'actuel DRH au profit de son idée : « c'est un directeur de "beau temps". »

---

<sup>231</sup> Il s'agit peut-être d'un mythe ou d'une idéologie du passé, mais nous n'avons pas pu confirmer le niveau de réalité de la « tradition » exprimée par le RRH de l'Est.

## LE RESPONSABLE RH DU CENTRE : SUIT L'ACTEUR AVEC ARDEUR<sup>232</sup>

Le jour suivant la rencontre avec le RRH de l'Est, nous avons rendez-vous avec le RRH du Centre qui, par rapport au RRH de l'Est, s'est moins ouvert. Le RRH du Centre justifia, tout d'abord, ses propos envers le RRH du Sud, car pour lui : « certains veulent aller plus vite que la musique.[...] depuis que je suis aux RH j'ai appris à être réaliste sur les objectifs. » Pour ce RRH, l'organisation devrait d'abord être plus performante dans l'administratif avant d'intervenir dans les décisions de la ligne managériale.

Au moment d'aborder son rôle au sein de la direction RH, il nous annonça qu'il venait d'être promu adjoint par le DRH – il y avait fort à parier que cette promotion soit choisie pour renforcer l'autorité du DRH. Ainsi, il nous a parlé de son « nouveau » rôle : il expliqua qu'il était responsable pour conduire et contrôler la mise en place de tous les outils inter-filiales (« communs »). Il rajouta que ce nouveau travail le rapprocherait du chef de projet RH. Bien qu'il ait souligné que trouver un terrain d'entente entre les différents membres de la direction RH n'était pas des plus simples, il se référa au DRH pour justifier ses actions présentes et futures : pour lui, après tout, le chef, c'est le DRH, ainsi c'est à lui de décider du futur. Dans cet ordre d'idées, il rétorqua que toutes les personnes qui ne s'aligneraient pas dans l'axe du DRH devraient en subir les conséquences : « il [RRH du Sud] risque de se "brûler les ailes". » Il rajouta que, pour lui, suivre le DRH était quelque chose de « naturel », car ce dernier avait beaucoup fait à son égard : « cela fait maintenant plus de douze ans que je travaille pour les RH et deux avec le DRH [...] il m'a fait confiance à plusieurs reprises. » Puis, il ajouta : « [...] Monsieur Z [le DRH] a la même vision que Monsieur C [l'ancien DRH]. » Ainsi, le RRH du Centre exprimait, comme le RRH de l'Est, cet esprit de continuation du passé.

## LE RESPONSABLE DES RH DU SUD : « ÊTRE CALIFE À LA PLACE DU CALIFE »<sup>233</sup>

Trois jours avant la restitution de la présentation au DRH de la procédure de recrutement, nous avons rencontré dans un cadre formel le RRH du Sud. Ce dernier était « triste » de voir le RRH du Centre devenir l'adjoint du DRH : « maintenant que monsieur V [le RRH du Centre] est adjoint, c'est la fin [...], il sera impossible de pouvoir faire des RH de vrais partenaires. » Cette nouvelle le démoralisa, comme s'il devenait difficile de percevoir le bout du tunnel. Pour la première fois, il exprima un doute sur l'avenir et sur sa réelle motivation à s'engager encore pour son entreprise. En effet, bien que conscient du fait de sa distance géographique avec le DRH et l'adjoint de ce dernier qui lui permettait « d'interpréter certaines directives », il n'était plus sûr de vouloir défendre une vision RH proactive : « cela demande d'aller toujours contre et devoir continuellement se "cacher" [...], je ne sais pas si c'est ce que je cherche. »

Tout d'abord, il définit son action de mécontentement comme une résistance aux propositions du DRH. Néanmoins, il nuança ses propos en réalisant qu'il ne résistait pas vraiment vu qu'il continuait à travailler et que ce travail s'inscrivait dans l'objectif de performance de l'organisation. Ainsi, il convint qu'il s'agissait plus d'une expression de dissidence envers les propositions du DRH que face à l'organisation à laquelle il restait attaché. Toutefois, il conclut que si le DRH l'empêchait de travailler, la démission serait sûrement la meilleure des choses. Il compléta sa réponse en affirmant qu'avant de démissionner il fallait se battre pour préserver son mode et sa vision du travail : « je me battrai pour faire changer les choses. » À la suite de quoi, il expliqua

<sup>232</sup> En annexe XXXVII se trouve le récit complet du déroulement des événements.

<sup>233</sup> En annexe XXXVIII se trouve le récit complet du déroulement des événements.



que le RRH de l'Est lui avait exprimé son attachement à ses idées et qu'il était devenu un « allié » contre la vision bureaucratique RH avancée par le DRH. Le RRH du Sud exprima, comme le RRH de l'Est, son accord à la fusion, mais refusa d'accepter un tel abaissement. Cependant, il ne fut pas en mesure d'énoncer clairement comment ils allaient influencer les choix et plus généralement la politique RH. Il souligna le besoin de « faire comprendre » au DRH la nécessité d'avoir un service des ressources humaines fort et stratégique. Puis, il continua en soulignant qu'il ne percevait directement aucun durcissement de ses propos. Toutefois, il ne le démentit pas catégoriquement, ce qui lui fit exprimer qu'il y a toujours un risque à agir contre une hiérarchie : « se faire licencier ». Toutefois, cela ne lui faisait *a priori* pas peur. En effet, pour lui, la clé, c'est de trouver des alliés, et tous ensemble pouvoir « renverser le système ». Il souligna, encore une fois, comme le RRH de l'Est, son appartenance au passé : « je me suis investi ici [au Sud] je ne vais pas le lâcher comme cela... enfin pas tout de suite. » Comme son homologue de l'Est, le RRH du Sud idolâtrait un peu le passé et endiablait le futur qui se dessinait. Néanmoins, il était clair que l'investissement pesait très lourd dans la balance.

Un dernier point fut dévoilé par le RRH du Sud. Celui de sa conquête du poste de DRH. Il nous fit part que cette place aurait été un aboutissement de sa carrière, mais aussi une manière de transmettre son savoir et ses pratiques. Il insista sur le fait qu'il aurait fait un meilleur DRH et aurait été plus à même de gérer la fusion. Ce qui, du même coup, accentuait ses propos sur la place du DRH dans le conseil de direction (*cf. supra*). Néanmoins, il refusa d'admettre que sa non-acceptation par le conseil d'administration était la cause de son conflit envers l'actuel DRH.

#### LE DIRECTEUR DES RH : LE CONFLIT ENTRE ACTEURS ET INVARIANTS<sup>234</sup>

Avant de présenter notre rapport et nos propositions relatives à la procédure de recrutement aux membres de la direction RH, nous avons présenté notre rapport au DRH, comme celui-ci l'avait demandé après la deuxième réunion RH (*cf. supra*). Le DRH s'est justifié de son action d'imposer l'outil de recrutement au reste de la direction RH. Pour lui, il fallait faire avancer et montrer clairement qui commandait. Imposer un outil, c'était montrer la voie à suivre. Il se refusait d'admettre que l'imposition d'une politique RH pouvait provoquer des polémiques ou, plus grave encore, des refus communs ou individuels, voire des résistances. Pour lui, ce type de comportement serait le signe d'un manque de maturité dans le dialogue. Il rajouta que, pour le moment, la majorité de ses RRH étaient trop indépendants et qu'ils ne voulaient pas accepter l'évolution qui se jouait (la fusion des directions de trois sites). Ainsi, pour lui, il était nécessaire de « remettre l'église au milieu du village » et d'imposer certaines choses. Il compléta son plaidoyer en argumentant que, pour lui, un cadre qui ne souhaitait pas accepter l'autorité du chef serait l'aveu d'une perte de confiance. Plus largement, si un de ses cadres se refusait à appliquer ou se laissait une part d'interprétation trop importante, il y aurait conflit de loyauté. Plus exactement, le choix de séparation serait inévitable.

Puis, le DRH compléta, en soulignant que dans le cas où il s'agirait de plus d'un individu réfractaire, les moyens de réprimandes ou d'actions seraient plus importants. Toutefois, il n'expliqua aucunement son mode opératoire dans un tel cas. Cependant, sa vision de ses collaborateurs était des plus claires : « ils ne sont pas

---

<sup>234</sup> En annexe XXXIX se trouve le récit complet du déroulement des événements.

payés pour remettre en cause les choix stratégiques... non, non, ils ne sont pas là pour cela. » Pour lui, le fait d'avoir signé de nouveaux cahiers des charges aurait remis les pendules à l'heure. En effet, il était convaincu que les RRH, et principalement les deux plus anciens (Sud et Est), étaient prêts à oublier leur autorité et leur pouvoir d'antan, qu'ils étaient prêts à accepter les nouvelles règles sans broncher : « en acceptant les nouveaux cahiers des charges [lors de la restructuration de 2008], il était clairement écrit quel était leur rôle... et en tout cas pas celui de décideur stratégique. » Pour le DRH, le fait que ces individus occupent les mêmes emplacements, entretiennent les mêmes réseaux et les mêmes bureaux, n'influençait en rien leurs comportements, leurs relations au travail, leur statut, leur rôle, etc. Autrement dit, pour lui, le fait de signer un nouveau contrat redistribuait les cartes et faisait table rase du passé. Il finit en soulignant que, pour lui, la réussite d'une restructuration, et plus exactement d'une fusion, répondait à la capacité de chacun de vouloir s'adapter et évoluer. Néanmoins, il se protégea en indiquant qu'un échec était possible, mais qu'il n'en serait pas le responsable, car les membres de l'actuelle direction RH lui avaient été « imposés », et qu'ainsi la confiance ne s'était pas créée, mais qu'elle avait été « édictée ».

#### LA DERNIÈRE RÉUNION RH : LES RAPPORTS DE FORCE ET LES EXPRESSIONS DU MÉCONTENTEMENT<sup>235</sup>

Pour notre dernier jour, nous devions, en plus de remettre notre rapport<sup>236</sup> au DRH, présenter nos propositions à la direction RH élargie au chef de projet RH, dans la salle de réunion sur le site du Centre. Après avoir remis le rapport au DRH, nous avons, ensemble, convenu d'un rendez-vous après la présentation, afin de lui présenter nos recommandations et les remarques sur les conflits liés au recrutement, complétés par les considérations sur les risques de dégradation du climat interne. En effet, seule la procédure de recrutement a été présentée à ses collaborateurs.

Pendant que nous nous installions, nous avons observé l'arrivée et les échanges entre les membres de la direction RH. Très vite, nous avons remarqué que le RRH du Sud et de l'Est se tenaient l'un à côté de l'autre, alors qu'en face se trouvaient le RRH du Centre (adjoint) et le chef de projet RH. En d'autres termes, le RRH de l'Est avait échangé sa place avec le chef de projet RH. Cette observation aurait été anodine pour quelqu'un qui n'était pas informé de la situation entre les individus, mais dans notre cas, cela signifiait, pour nous, que, par-dessus les mots, les actes et les actions prenaient de l'ampleur. En effet, il était clair que deux « camps<sup>237</sup> » s'affrontaient pour imposer à l'autre un mode et une vision de pensée. De plus, cette confrontation observée au travers des symboles visuels fut également confirmée par les « salutations », ou devrait-on dire par le manque de magnanimité lors des arrivées de chacun. Les « relations cordiales » exprimées par le RRH de l'Est (annexe XXXVI) étaient en réalité plus proches du rite et de l'obligation de la règle de se saluer que de l'expression de la bienveillance ou de la sympathie sincère qui pourrait et devrait exister dans des relations professionnelles saines. N'importe qui aurait remarqué qu'une mésintelligence entre deux « camps » faisait rage : les poignées de mains étaient accompagnées de « vagues » et d'un monotone, voire fastidieux, « bonjour ». Les regards qui s'échangeaient entre « camps » étaient durs ou

<sup>235</sup> En annexe XL se trouve le récit complet du déroulement des événements.

<sup>236</sup> Qui comportait nos indications relatives aux jeux de pouvoir ainsi que les conflits d'intérêts relatifs au recrutement (comme il était demandé dans le mandat, cf. \*annexe V). Noter que le travail concernant le recrutement lui a été remis trois jours plutôt.

<sup>237</sup> Pour information, le médecin du personnel n'était pas présent lors de cette réunion RH.

remplis de reproches. À l'opposé, à l'intérieur des « camps », des œillades marquant la complicité étaient clairement perceptibles.

Puis, après que chaque individu se fut installé, le DRH introduisit notre présentation, tout en étant très clair sur le fait qu'il n'était plus question de discuter sur de futures modifications. En effet, le DRH avait approuvé cette version et n'était pas prêt à se laisser intimider. La présentation avait pour objectif de répondre aux questions de fonctionnement et aux mesures opératives, et surtout pour but de présenter la décision du chef (DRH). Durant la quarantaine de minutes que dura la présentation, le DRH nous a interrompu à maintes reprises pour souligner que l'ingérence des RH était limitée. En effet, il ne souhaitait aucunement voir les RRH imposer des choses à la ligne managériale, à l'exception de modèles et de documents qui serviraient de base et d'aide à leur réflexion. Après la présentation, aucune question ne fut posée par les individus présents : l'adjoint (RRH du Centre) fit un signe de tête de gauche à droite, signifiant que tout était clair. Le chef de projet dit juste : « pour moi, c'est tout bon... On en a déjà discuté. » En face, on sentait une retenue des RRH du Sud et de l'Est. Néanmoins, le RRH du Sud prit la parole et nous remercia pour le travail en rajoutant qu'il regrettait que notre proposition, exposée durant la présentation, ait été imposée au profit de la discussion. Très vite, le DRH récupéra la main par : « arrêtez de vous plaindre, si vous trouvez le travail de Monsieur Dandelot de bonne qualité, alors pas besoin d'en rajouter. »

Après avoir donné ses instructions pour la suite des opérations concernant la procédure de recrutement, nous avons remercié l'assemblée et nous avons demandé à pouvoir prendre congé, afin de leur laisser entamer la seconde partie de la réunion.

#### LA MAUVAISE ANALYSE : ERREUR DE JUGEMENT

Après le repas de midi, nous avons retrouvé le DRH dans son bureau, qui avait commencé à lire en notre absence le rapport sur les conflits et les risques. À peine étions-nous assis que le DRH nous exprima son agacement et son irritation : il n'adhérait pas aux propos du rapport. Il s'est *a priori* senti blessé par nos remarques concernant son mode de gestion. En effet, nous lui avons fait part, sans mentionner nos sources, de l'irritation que provoquait son comportement, des conflits et sources de conflits qu'il engendrait, directement ou indirectement, et que le fait d'être trop possessif et autoritaire sur ses collaborateurs pouvait se retourner contre lui de diverses manières (maladie, plainte, *mobbing*, etc.).

Le DRH nous demanda de récrire les propos tenus dans ce rapport. Nous lui avons répondu que nous regrettions, mais que nous n'étions pas d'accord de renier le travail effectué pour satisfaire un ennoblissement (le rendre politiquement correct). Ainsi, nous défendions notre vision de la situation. Nous ajoutons que notre écrit n'allait pas contre lui, mais qu'au contraire, l'objectif était de lui donner des clés ou des pistes de réflexion possibles pour améliorer la situation. Nous nous excusâmes en soulevant qu'il y avait eu mauvaise compréhension du but. Il ne tint pas compte des mots, des arguments et de la raison exposés par nos soins. Il exprima, en revanche, son mécontentement. Puis, il conclut la séance, sans pouvoir revenir sur de bons termes, alors que, jusqu'à cette ultime rencontre, tout s'était convenablement déroulé.

Avec un certain recul, nous restons accroché à notre pensée. En effet, nous ne récusons pas ce que nous avons écrit dans le complément du rapport. Toutefois, nous avons longuement réfléchi à la tournure des

événements. En lisant Arkin (2009) ou encore Beaud & Weber (2010), nous avons pris conscience que nous étions tombé dans un piège. En effet, le mandat ne demandait pas une telle analyse. Le DRH voulait connaître les possibles jeux de pouvoir que pouvait provoquer le recrutement entre les RH et la ligne managériale, en évitant de s'intéresser de trop près aux jeux de pouvoir au sein des RH. Nous avons été poussé dans un esprit de bienveillance non désirée : nous lui avons proposé d'éclaircir un point non sollicité, celui de vouloir l'aider dans son mode de gestion en proposant des indicateurs et en voulant le renseigner sur les risques de dégradation du climat interne. Aujourd'hui, en prenant le recul nécessaire aux actions et aux réactions, nous avons réalisé que le DRH ne cherchait pas *a priori* à comprendre les relations, mais attendait un soutien ou du moins une forme de garantie envers ses pratiques. En d'autres mots, nous lui avons fourni l'opposé de ce qui était désiré, nous lui avons remis l'antithèse de ses pratiques et une remise en cause de son mode de gestion. Nous regrettons d'avoir rajouté cette partie — non sollicitée — à ce document, mais *a contrario*, nous avons appris de nos actes.

### 7.1.7 APRÈS LE CAS : LE RETOUR AU TERRAIN

Quatre mois après notre sortie du terrain, nous nous sommes intéressé à l'évolution de la crise des RRH au sein d'« ECV santé & service S.A. ». Nous avons repris contact, par téléphone, avec le RRH du Sud, qui nous a informé qu'il ne travaillait plus pour l'entreprise en question. Il avait démissionné trois ou quatre semaines après notre départ, mais a retrouvé un emploi depuis. Il nous a informé qu'à sa connaissance l'ensemble des RRH était resté, mais qu'il n'avait plus de contacts avec ses homologues, à l'exception de certains du conseil de gestion du Sud. Il nous raconta que le DRH avait été surpris de sa démission, mais qu'il n'avait nullement essayé de le retenir. Il nous dit également que le RRH de l'Est avait exprimé sa « tristesse » quant à son départ et lui avait fait part de son inquiétude quant à la suite des événements. Il nous a également fait part du manque de vision du DRH, en soulignant que, depuis notre départ, les outils n'arrivaient que difficilement à s'imposer. En effet, il nous dit que lui et son homologue de l'Est avaient mis les « pieds contre les murs » en refusant ou en remettant en question toutes les décisions qui n'avaient pas fait office de discussion. Puis, il se dévoila plus sur les raisons de son départ. Il rajouta qu'il y avait eu un puissant conflit avec le RRH du Centre une semaine environ après notre départ de l'entreprise. Bien qu'il ne nous ait pas dit la nature de cet échange, il mentionna que c'était le DRH qui avait pris en charge la résolution du différend. Ainsi, sans surprise, le DRH a préféré soutenir son adjoint plutôt que lui, ce qui a eu comme conséquences une remise à l'ordre et la menace de l'ouverture d'une procédure administrative contre lui.

Nous avons ensuite pris contact, par téléphone, avec le RRH de l'Est qui nous a fait part qu'il avait arrêté de se confronter et de résister au DRH, depuis le départ du RRH du Sud. Il ne désirait pas s'exprimer et, donc, nous a expliqué les raisons du conflit qui avait opposé les RRH du Sud et celui du Centre. En revanche, il nous informa qu'il cherchait un autre travail, car il ne supportait plus « l'hypocrisie et le despotisme » du DRH. Puis, il finit en nous signalant que le DRH s'était fait remettre à l'ordre par le conseil de direction et le conseil d'administration, après avoir organisé un souper du personnel, pour l'anniversaire de l'entreprise, au coût pharaonique d'environ 250 000 euros. Il continua en nous indiquant que, depuis ce moment, le comportement du DRH avait changé : il était devenu moins arrogant.

## 7.2 LES BIAIS RECONNUS ET RENCONTRÉS

Nous avons dans le chapitre 4 relevé les principaux biais de l'observation et de l'immersion, selon Journé (2005) : les biais cognitifs et les biais affectifs. Nous allons ci-dessous relever les distorsions qui nous ont *a posteriori* le plus touché, en précisant d'ores et déjà que les biais affectifs sont les plus marquants pour ce cas.

1. Le biais cognitif de la reconstruction *a posteriori*. Comme le cas et sa construction ont été réalisés sous couvert et donc dans l'anonymat, il a fallu à de nombreuses reprises établir les liens de causalité entre les faits, les événements et les aspects subjectifs *via* la reconstruction *a posteriori*. En effet, comme déjà mentionné *supra*, il est difficilement concevable de pouvoir prendre des notes lors d'une réunion informelle ou devant un café. Ainsi, ce biais est porteur de jugement sur les actions et les observations. Ce qui, en définitive, a centré notre observation sur certains aspects de l'événement. Pour limiter cette distorsion, nous avons fait preuve, comme dans le premier cas (micro), de rigueur dans la retranscription des observations.
2. Le biais affectif de l'empathie. Le fait d'avoir été installé au Sud plutôt qu'au Centre a permis de créer des relations inattendues, mais aussi plus fortes, avec certains individus. Ainsi, il est vrai que, dans notre cas, le RRH du Sud fut un des individus qui attira le plus notre attention. Au même titre, notre mandataire (DRH) était également un individu qui était au centre de nos priorités, car nous devons lui rendre des comptes. Ainsi, pour limiter au maximum ce biais, nous avons voulu interroger tous les RRH à plusieurs reprises, tout en demandant un regard extérieur au département RH. Ce regard différé, nous l'avons obtenu auprès des directeurs des Achats et du Technique/service.
3. Le biais affectif de charisme. Dans le même ordre d'idées que le premier, le RRH du Sud, du fait de son ouverture et de sa bienveillance à notre égard, a pesé fortement dans notre estime. Ainsi, nous avons sûrement accordé, à certains moments, plus d'importance à ses dires. Toutefois, afin de rétablir la pensée et l'expression de la « réalité » de la situation, nous avons utilisé la majorité de ses propos comme indicateur d'opportunité. En d'autres mots, nous l'avons utilisé comme personne ressource prête à nous faire découvrir le mode « caché » de l'organisation et de ses pratiques.
4. Le biais affectif comportemental. Il est vraisemblable que le RRH du Sud, le DRH, les RHH de l'Est et celui du Centre ont attiré notre attention, car ils se sont énormément mis en avant. En revanche, *a posteriori*, nous avons réalisé qu'il aurait été intéressant d'interroger le chef de projet, qui est resté en arrière et très discret. Ainsi, notre regard s'est porté sur des individus qui ont agi ou n'ont pas agi selon notre pré-modèle théorique. Néanmoins, nous avons prévu ce biais au début de l'observation empirique, lors de l'analyse de la situation. C'est pour éviter ce biais-là, entre autres, que nous avons décidé d'interroger les directeurs des Achats et du Technique/Service.

En conclusion, les biais sont inévitables. Néanmoins, le but avoué de ce cas n'est pas de produire des « échantillons », mais un ensemble d'informations empiriques qui permettent une réponse aux questions de recherche de ladite thèse. L'objectif ici n'est pas de chercher la représentation des phénomènes étudiés par rapport à un univers de population ou de situations définies, mais de comparer les résultats à l'aide d'un pré-modèle théorique (David, 2000). En d'autres termes, nous avons construit un cas exploratoire (Yin, 1991/2008), qui a pour but de venir compléter un autre cas (micro), afin de permettre une meilleure intelligibilité du phénomène étudié.

# Partie 3

## DE L'ANALYSE À LA CONCLUSION : LES LIENS DE COOPÉRATIONS « CACHÉS » VIA L'ENTITÉ X

---

*« [Proust] a eu beau s'acharner à séparer en parcelles infimes la matière impalpable qu'il a ramenée des tréfonds de ses personnages [...], à peine le lecteur referme-t-il son livre que par un irrésistible mouvement d'attraction toutes ces particules se collent les unes aux autres, s'amalgament en un tout cohérent... »*

Nathalie Sarraute, *L'Ère du soupçon*, 1956, p. 83

Nous arrivons à la dernière partie de cette thèse, qui est consacrée à l'analyse, la discussion, la conclusion et les limites. Il sera question ici de montrer que le micro est nécessaire à la compréhension du méta. Nous mettrons également en lumière que les théories sur les méta-organisations s'écartent un peu trop des individus et ont tendance à oublier la réalité sociale abstraite qui évolue dans les sociétés prescrites. Nous chercherons à montrer aussi qu'il y a bien des structures qui composent la réalité prescrite, et qu'elles sont mouvantes, mais perceptibles.

Ainsi, cette partie permettra de repositionner le pré-modèle dans le contexte du micro au méta en proposant un modèle théorique général de base (liens transversaux de coopération décentralisée intra-société prescrite). En effet, trois caractéristiques propres à cette thèse nous ont permis finalement de mettre en place une base théorique générale des structures de la réalité sociale abstraite (communément appelée Entité X) inhérente aux structures prescrites :

- La première, l'approche hybride a permis d'enrichir et d'approfondir des connaissances antérieures.
- La deuxième, le canevas abductif a permis d'appréhender les situations empiriques étudiées et d'en construire des représentations intelligibles.
- La troisième caractéristique, l'approche socio-ontologique, nous a permis de relever la quiddité<sup>238</sup>, à savoir que la société prescrite fait que l'Entité X est ce qu'elle est (une structure qui, par des liens transversaux, permet à la société prescrite d'évoluer).

Par ailleurs, ces trois approches combinées ont permis une réalisation conceptuelle qui est arrivée à nous écarter de la réalité de la structure. Ainsi, pour être en mesure de conclure, il nous faut d'abord répondre aux questions de façon définitive. Ce qui se fera en partie après l'analyse des deux cas (micro et macro). En effet, en mettant en relief les deux observations (cas exploratoires, Yin, 1991/2008) dont les produits ne sont pas à considérer comme des « échantillons », mais comme un ensemble d'informations empiriques qui permet une réponse aux questions. En d'autres termes, c'est l'examen en parallèle de deux cas portant sur des niveaux conceptuels *a priori* différents, qui nous a permis d'extraire la réalité structurelle (car les niveaux conceptuels sont différents) et, donc, de faire ressortir les similitudes fondamentales tout en permettant de

---

<sup>238</sup> Souhaite relever le caractère d'origine et d'essence.

nuancer les réponses et les explications en dehors de tous déterminants particuliers (approche ontologique). Dès lors, cet ajout intelligible au phénomène étudié a offert la possibilité, au travers des grilles de lecture, de relever une série de nuances quant au pré-modèle, *via* les conjectures observées. Ce qui nous a permis pour finir de tirer une liste de conséquences afin de modifier le pré-modèle, mais aussi de le consolider avec le réel.

Par ailleurs, au vu des résultats trouvés, nous avons également cherché à répondre à nos questions et à voir comment la thèse initiale pouvait en être modifiée. En d'autres termes, nous avons cherché à savoir si nous répondions à nos questions et au sujet de la thèse, mais également à compléter les résultats pour démontrer la thèse, tout en regardant à quoi réellement nos résultats nous avaient conduit. Ce qui nous a amené à la constatation que le méta sans la micro n'est pas concevable. Toutefois, pour s'en assurer, il manque une revue de la littérature dédiée à ce domaine. Ainsi, selon le principe de la démarche abductive, nous avons, lors de l'établissement d'un nouveau cadre théorique, commencé par clarifier la typologie de la méta-organisation, en révisant les théories sur ce type de typologie. Puis, nous avons cherché à comprendre en quoi les éléments de ce type de théories contredisaient ou non nos résultats : saisir en quoi le méta n'est pas issu du micro et inversement.

Avant d'exposer les limites et les perspectives de la thèse, nous avons repris l'objet de recherche et les contributions-clé de cette dernière d'un point de vue théorique et managérial, mais aussi de gestionnaire et de sociologue des organisations. Ainsi, dans la partie consacrée aux limites de la recherche, nous avons voulu être le plus ouvert possible, mais aussi critique quant à notre approche et conclusion, afin d'exposer des perspectives logiques qui ouvrent à la communauté scientifique de nouveaux horizons de recherches ou de développements.

## Chapitre 8

### ANALYSE DES CAS ET APPORT AU PRÉ-MODÈLE

*« La réalité, quelle qu'elle soit, est bien plus belle que l'illusion... »*

Sacha Guitry, *Mon père avait raison*, 1936

Dans ce chapitre l'ensemble des deux cas exposés précédemment se fera en regard des grilles d'observation (annexe VI, annexe VII) y ayant trait. En d'autres termes, nous avons d'abord analysé les objets d'observation propres à chaque cas. Puis, nous avons relevé, au travers d'un regard croisé entre les deux cas, les différences et les similitudes tout en respectant les niveaux d'observation : « lampadaire », « coup de projecteur » et « lampe de poche ». Le but de cette manœuvre comparative est d'utiliser les cas, entre eux, comme un « effet de relief ». À la suite de quoi, nous avons mis en évidence les caractéristiques et les particularités que les deux cas nous apportent. Pour ainsi dire, nous avons synthétisé de façon conceptuelle l'ensemble de ces remarques, afin de les rendre utilisables lors de la transposition des données dans le modèle théorique méta. Nous avons également repris nos questions de recherche et regardé comment elles se démêlaient.

Chaque partie de l'analyse a été structurée de la même manière afin d'en faciliter la lecture. Nous avons d'abord rappelé les unités prédéfinies propres au niveau d'observation, puis nous avons traité cas par cas les modalités d'observation, issues des grilles d'observation, afin de faciliter leurs comparaisons. Nous avons répété l'exercice autant de fois qu'il était nécessaire pour que l'ensemble des modalités d'observations relatives aux trois stratégies d'observation (« lampadaire », « coup de projecteur », « lampe de poche ») soient complétées et traitées.

#### 8.1 L'ANALYSE DU « LAMPADAIRE » AU TRAVERS DES DEUX CAS

Pour rappel, la stratégie d'observation du « lampadaire » a les unités prédéfinies exposées ci-après.

1. Pour le cas micro (l'individu dans le construit social de l'Entité X).
  - A. Le lieu. Les bureaux de la direction du département concerné (« Petits projets ») par notre mandat et plus particulièrement les bureaux des Assistantes.
  - B. Le temps. Nous nous sommes donné un mois pour comprendre le contexte, mais après trois semaines, nous avons une bonne idée de ce dernier et étions en mesure de poser le « coup de projecteur ».
2. Pour le cas macro (construction inter-filiales *via* les liens transversaux inter-Entité X).
  - A. Le lieu. Les bureaux d'un département local des ressources humaines (le Sud), incluant les lieux de rencontres sur le site du Sud.
  - B. Le temps. Nous nous sommes donné un mois pour comprendre le contexte.

Pour second rappel, les modalités d'observation relatives à cette stratégie d'observation sont les mêmes pour les deux cas, ainsi que les objets de l'observation, qui sont : (1) l'activité ; (2) l'émergence ; (3) les points



subjectifs. En partant de ces prérogatives, nous avons traité en premier lieu chaque modalité par cas, puis nous avons mis immédiatement en évidence les similitudes ou les divergences des résultats obtenus entre les cas. Cette mise en perspective des modalités et des cas nous a permis de tirer les conséquences nécessaires à la conceptualisation du modèle méta.

LA PREMIÈRE MODALITÉ OBSERVÉE : « QUI FAIT QUOI ? »

La modalité, ici, a pour but de nous permettre de hiérarchiser les acteurs, dominants et dominés (cf. chapitre 2), sans pour autant connaître leur Entité X. Ainsi, cela nous permet de donner une vision d'ensemble des individus observés et de leurs rôles.

		Les objets de l'observation		
Cas	Individus qui se sont mis en lumière	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistante RH des « Petits projets » (ARHPP)</li> <li>- Assistante de l'Administratif &amp; Finance des « Petits projets » (AAFPP)</li> <li>- Gestionnaire de dossier de l'Administratif &amp; Finance des « Petits projets » (GAFPP)</li> </ul>	La ARHPP, la AAFPP et la GAFPP sont indirectement mises en lumière par leurs retraits (congé maladie ou absentéisme répété).	Leurs réactions de retrait découlent directement de changements rapides, voire de turbulences dans l'organisation.	Il nous est impossible de répondre à la subjectivité des individus, car ils n'étaient pas disponibles pour un entretien, dû à leurs absences.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur Administratif &amp; Finance des « Petits projets » (DAFPP)</li> <li>- Responsable RH des « Petits projets » (RRHPP)</li> </ul>	Le DAFPP et le RRHPP sont liés, dans la mesure où ils cherchent à convaincre et à influencer le DAPP de les suivre dans leur projet.	Il y a une prise de conscience du DAFPP et du RRHPP : ils seraient plus « forts » et pèseraient plus dans les rapports sociaux s'ils pouvaient former un « front uni » face à leurs assistantes.	Le RRHPP parle « d'usurpation », de « prestige. » En revanche, le DAFPP parle de relation « tendue », de « perte de confiance », de « coût de remplacement. »
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur des Achats des « Petits projets » (DAPP)</li> </ul>	Le DAPP cherche à mélanger la « chèvre et le chou », dans la mesure où il est, d'une part, tiraillé entre la relation avec sa direction technique (les Achats) et sa relation départementale (les Petits projets) ; et d'autre part, entre le désir de changer d'assistante et le risque d'en retrouver une moins efficace dans le domaine des systèmes d'informations (SI).	D'un côté le DAPP n'a pas assez de moyens à disposition avec les 0.5 EPT de son assistante personnelle, mais d'un autre côté, il y a la crainte de se voir « exclure » ou de se voir mettre à l'index des collègues des Achats. De plus, l'incapacité de son assistante, la relation conflictuelle et le manque de confiance poussent le DAPP à vouloir changer d'assistante.	Le DAPP parle d'un côté de distorsion de la perception chez son assistante : quant à ses réelles capacités, de confusion des rôles des autorités, de prendre le dessus. De plus, il souligne sa crainte de voir renforcer le lien inter-assistantes, dans la mesure où il a peur de retrouver une situation conflictuelle de pouvoir. Par ailleurs, il souligne également son appréhension quant à s'écarter de la « ligne grise » (les Achats). Mais d'un autre côté, il sent que cette situation ne peut plus durer et perçoit la proposition du DAFPP et du RRHPP comme bienveillante.
Cas micro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur Administratif &amp; Finance des « Petits projets » (DAFPP)</li> <li>- Directeur des Achats des « Petits projets » (DAPP)</li> </ul>	Le DAFPP semble avoir <i>a priori</i> une relation dominante face au DAPP.	Le DAFPP ayant proposé (avec le soutien du RRHPP) le projet de regroupement des assistantes, le DAPP est moins regardant quant aux demandes venant de son confrère. De plus, le DAPP est obligé de travailler avec le RRHPP pour différentes raisons, ainsi cette dépendance vis-à-vis de l'Administratif & Finance renforce cette domination.	Le DAPP parle de « rapport » non hiérarchique, mais inversement il reconnaît que le DAFPP a énormément fait, en une année, pour le département : sa capacité de gestion face à ses assistantes, d'« oser mettre en avant les problèmes » lors des rapports départementaux.

		Les objets de l'observation		
Cas	Individus qui se sont mis en lumière	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur Administratif &amp; Finance des « Petits projets » (DAFPP)</li> <li>- Responsable RH des « Petits projets » (RRHPP)</li> </ul>	Le DAFPP a une relation d'acteur face au RRHPP.	Au-delà du fait que le RRHPP a directement été choisi par le DAFPP, le RRHPP se réfère par obligation organisationnelle et prescrite toujours au DAFPP pour les documents importants.	Le RRHPP souligne le caractère « professionnel » et « juste » de son chef. Il rajoute même sa capacité à déterminer des objectifs « cohérents », « réfléchis » et « rationnels. »
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur des Achats des « Petits projets » (DAPP)</li> <li>- Assistantes des Achats des « Petits projets » (AAPP)</li> </ul>	L'AAPP et le DAPP ont une relation clairement opposée et conflictuelle dure.	Il y a eu un certain relâchement provenant d'une non-communication entre les deux. Ce détachement progressif, mais continu a mis l'AAPP dans une situation où elle-même ne connaît plus les raisons de son travail et le pourquoi de son rôle. L'apathie provoquée par cette relation rend les rapports professionnels de plus en plus délicats.	D'un côté le DAPP souligne le non-engagement de son AAPP : « elle fait ce qu'elle veut », elle se « tire des flûtes », elle est « possessive » et se croit « parfaite. » Il souligne également le conflit d'intérêts entre le rôle prescrit de l'AAPP et son rôle au sein du regroupement des assistantes des Achats. D'un autre côté, l'AAPP met en avant le manque de reconnaissance du DAPP face à son travail, le problème des autres à la « non-collaboration », que « chacun travaillé dans son coin », le fait qu'elle se sente « seule » et peu soutenue dans son rôle.
Cas macro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DRH</li> <li>- RRH du Sud</li> </ul>	Le RRH du Sud ne se gêne pas de remettre en cause les propos tenus par le DRH. Il exprime sa vision et agit également contre le DRH. Ils sont clairement en désaccord et en conflit.	La relation de ces deux individus date de 2008. Le fait que le RRH du Sud soit plus ancien que le DRH le place dans une situation de pouvoir. Toutefois, le fait qu'il n'ait pas été sélectionné, en 2008, pour occuper le poste de DRH, le place à la fois dans une situation ambiguë et frustrante. Ainsi, Le RRH du Sud encore proche d'une vision locale se confronte à un DRH ayant une vision de fusion.	En ces termes, le RRH du Sud « n'est pas pressé avec la fusion. » Il est fortement attaché au site du Sud et à « ses employés. »
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DRH</li> <li>- RRH du Centre</li> </ul>	Le RRH du Centre ne remet aucunement en cause les dires ou visions du DRH sur le futur de l'entreprise et de l'organisation. Pour reprendre les termes du RRH du Sud : « il se tait ! » Le RRH du Centre est un agent face à un dominant voir un acteur (DRH).	Le fait d'être accolé au DRH, dans la mesure où les deux partagent les bureaux et le personnel, met le RRH du Centre dans une position de dominé face au DRH. De plus, le RRH du Centre doit sa place au DRH, dans la mesure où la fusion des directions de 2010 fait émerger un comité de gestion au Centre, lequel n'existait pas avant. Ainsi, en prenant du grade, le RRH du Centre est redevable au DRH, ce qui le place dans une position de dominé.	C'est une relation de « don et contre don » (Mauss, 2007) qui lie ces deux individus : « cela fait maintenant plus de douze ans que je travaille pour les RH et deux avec le DRH [...] il m'a fait confiance à plusieurs reprises. » De plus, le RRH du Centre retrouve dans le DRH les visions de son prédécesseur : « [...] Monsieur Z [le DRH] a la même vision que Monsieur C [l'ancien DRH]. »
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RRH du Sud</li> <li>- RRH de l'Est</li> </ul>	Bien qu'ils n'aient pas exactement les mêmes visions sur le devenir de l'entreprise, et de l'organisation et sur la manière d'aborder le sujet : « je pense qu'il [RRH du Sud] a raison, nous devons être un acteur du système au service de l'ensemble, [...] Le problème c'est que je ne suis pas sûr que nous y arriverons ; » ils se trouvent liés contre les visions proposées par le DRH : « c'est un directeur de "beau temps". » Notons toutefois que le RRH du Sud à une certaine aura sur son collègue de l'Est, ce qui le place en position de domination. Toutefois, rien, au début de notre enquête terrain, ne montre qu'ils font partie de la même intentionnalité collective ou défendent les mêmes objectifs.	Ils sont dans le même bateau et confrontés aux mêmes problèmes : ils ont les deux du mal à imaginer comment appliquer une politique qui va à l'encontre de ce qu'ils ont mis en place durant les dernières années.	Bien que le RRH de l'Est part du principe qu'« Il faut être loyal envers le chef », il est important d'exprimer ses insatisfactions : « exprimer un contraste est pour moi important, c'est une façon de faire avancer les choses. » À l'opposé le RRH du Sud retrouve dans le RRH de l'Est un allié. Toutefois, il n'hésite pas à critiquer sa façon de faire : il reproche au RRH de l'Est de ne pas agir selon ses pensées. En effet, le RRH de l'Est exprime son mécontentement dans des lieux informels, mais reste « un pion » du DRH, selon le RRH du Sud, dans ses activités quotidiennes.

Cas	Individus qui se sont mis en lumière	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas macro	- RRH du Sud  - Membres du comité de gestion du Sud	Il y a dans les deux sens un acte de confiance et de soutien. Du reste le RRH du Sud parle de « dernier soutien. »	Leurs longues liaisons et leurs constructions communes durant des années ont lié les individus du comité de gestion. À un point tel, qu'aujourd'hui, ils passent au-dessus des différences de vision qu'ils ont pu avoir, car la menace de voir un retour à 180° leur fait peur.	Si le RRH du Sud à une haute estime de ses collègues, c'est qu'« avec eux, je peux parler ouvertement [...], ils me comprennent et je les comprends. » En d'autres termes, avant de percevoir le fait qu'ils sont dans la même intentionnalité collective, le RRH du Sud perçoit un mode de communication semblable. Ils sont liés par les mêmes objectifs : faire en sorte que le Sud reste un site autonome.
	- RRH du Sud  - Directeur des Achats	Comme le RRH du Sud, le directeur des Achats a des visions identiques, par exemple : - Le recrutement des techniciens est « une vraie mafia. » - Les RH doivent être politiquement « plus engagés et plus responsables. »	Les longues années partagées à l'ancienne direction du Sud, puis au comité de gestion du Sud les ont liés fortement. Ainsi, comme les autres membres du Sud, ils sont liés par une vision partagée de l'intentionnalité collective ou du moins défendent en partie les mêmes objectifs.	Les deux individus ne s'expriment pas beaucoup l'un sur l'autre, en revanche ils ne font que l'éloge indirect de l'un ou de l'autre.
	- Directeur des Achats  - Directeur du Technique/service  - DRH	Le DRH est le plus ancien au conseil de direction, cela le place dans une position de force face à ses deux autres collègues.  Toutefois, le directeur des Achats ne l'entend pas ainsi. En effet, il reproche à la future politique RH de ne pas être responsable et être passive face à la ligne managériale : « le DRH n'osait jamais remettre en cause les propos des directeurs du conseil de direction. »  En ce qui concerne l'autre directeur, il est bienveillant envers son collègue DRH. Il ne remet jamais en cause ce qu'il a fait ou pas fait. Il reste très professionnel à son égard.	Les relations entre le DRH et le directeur des Achats ne sont pas tendues, mais proposent des visions différentes sur le futur des RH. Le directeur des Achats se permet d'être plus direct face à son collègue. Cela vient probablement du fait qu'il connaît la « maison » depuis plus longtemps.  En revanche le directeur Technique/service est plus réservé, car <i>a priori</i> son droit de réserve est plus marqué vu qu'il est le plus jeune du conseil (1 an d'activité environ, contre deux pour le DRH).	Le DRH ne souhaite pas faire des RH des partenaires trop impliqués dans les décisions de la ligne. Peut-être parce qu'ils manquent de ressources ou qu'ils manquent de compétences. Il n'en reste pas moins que sa vision des RH reste très administrative : « il n'est pas question pour les RH de remettre en cause le profil du poste à l'exception si le nouveau poste dépasse les lignes budgétaires fixées. »  En agissant ainsi, le DRH s'accorde les faveurs du directeur du Technique/service. En effet, ce dernier peut ainsi continuer à coopter et à organiser son « monde » selon ses besoins et ses envies, sans se préoccuper de ce que pensent les autres.  En revanche, le DRH se met à dos le directeur des Achats qui, lui, s'exaspère de voir des faveurs organisationnelles et procédurales accordées au Technique/service.

TABLEAU VIII « LAMPADAIRE » LA PREMIÈRE MODALITÉ OBSERVÉE : « QUI FAIT QUOI ? »

Bien qu'à ce niveau d'observation et au moment de ces observations, nous n'avons pas encore mis en relief l'intrigue, il était déjà clair qu'au sein d'un même département ou d'une même relation prescrite de travail, les intérêts n'étaient pas les mêmes. En effet, nous nous trouvons dans un environnement micro ou macro où les relations et les échanges entre les individus s'orientaient, *a priori*, selon leurs propres intérêts. Toutefois, à force de définir les contours et d'observer les individus dans leur environnement, nous avons mis en évidence des redondances dans les arguments. En d'autres termes, plusieurs individus, n'ayant pas automatiquement le même lieu de travail (position géographique) ou une relation hiérarchique/organigramme commune, exprimeront les mêmes opinions avec les mêmes arguments : une série de conjonctions et de circonstances qui ne peuvent rester ignorées.

Par ailleurs, il est étonnant de relever que les individus qui défendaient les mêmes intérêts se congratulaient ou se respectaient mutuellement. En effet, rares étaient les remarques, et si elles étaient exprimées à l'encontre d'un individu qui défendait un intérêt semblable, elles étaient immédiatement suivies par une autre évocation positive : histoire de donner un sentiment d'équilibre et montrer son attachement.

Pour finir, toutes les relations observées peuvent être simplifiées autour de quatre formes : (1) une relation de domination ; (2) une relation de dominé ; (3) une relation de pair ; et (4) une relation de conflits ou de discorde. Nous pouvons ainsi dire que les individus semblant défendre les mêmes intérêts utilisent des arguments identiques, et qu'ils se respectent mutuellement, bien que n'ayant pas de liens prescrits directs. Ce qui nous laisse présager qu'il existe des moments de coordination et de construction de sens entre les individus qui défendent les mêmes intérêts. De plus, cela rejoint Weick (1993, 1995 a) et son concept : dans une situation de *sensemaking*, il s'agit de construire du sens par l'expérience et la confrontation. Ainsi, les individus structurent l'inconnu par des *stimulus* (point de vue généralisé qui dirige l'interprétation) représentés, entre autres, par des argumentations similaires. Notons encore le fait que les arguments n'ont jamais, ou du moins au début, été extrêmes, l'on rejoint Rojot & Wacheux (2006) quand ils estiment que les individus construisent des événements sensibles, mais raisonnables. En effet, les individus, lorsqu'ils confrontent leurs opinions, ils les orientent en même temps afin de les accorder avec d'autres qui partagent leur avis, et afin d'être plus cohérents ensemble. Ce comportement indique que les individus cherchent à renforcer leurs argumentaires sur les points de faiblesse de l'exposé « adverse ».

#### LA DEUXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « TROUVER LES INDIVIDUS DITS RESSOURCES »

La modalité, ici, cherche à relever les individus qui nous ont aidé à comprendre les systèmes, afin de relever la raison du pourquoi ils ont agi ainsi.

		Les objets de l'observation		
Cas	Individus qui se sont mis en avant	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Responsable RH des « Petits projets » (RRHPP)	Il nous a ouvert les portes de l'entreprise et tout au long de notre activité il a cherché à nous fournir informations et détails, voire des explications personnelles ou factuelles de la situation.	Nous pensons que notre rôle de conseiller lui permettait de valider et de soutenir ses idées face à ses collègues directeurs.	Il parlait à notre égard de personne fiable et de regard neuf. Il a réussi à convaincre ses collègues de nous engager pour le mandat dans le but d'« accélérer » le processus de changement et de faciliter la mise en place d'un nouveau système.
	- Assistante des Achats des « Petits projets » (AAPP)	Elle nous a servi de guide et de facilitateur dans notre introduction au « groupe du mercredi ».	L'AAPP a été favorable à jouer ce rôle de facilitateur pensant que nous serions en mesure de représenter ses intérêts dans le mandat qui nous a été confié.	Pour elle, notre participation à ses réunions lui permettait de se sentir partie prenante des décisions : « c'est bien la première fois que nous aurons l'occasion de donner notre avis. » Cette façon de percevoir la situation lui semblait également la bonne occasion de nous montrer ce qu'elle vivait : « vous comprendrez mieux ce qu'est notre travail. »
Cas macro	- DRH	Il nous a fourni l'aide nécessaire et des explications sur les procédures à suivre pour rencontrer les personnes ou les divers individus susceptibles de nous aider dans notre travail. Il nous a également fourni lieu et place de travail.	Il cherchait une personne capable de l'aider dans la mise en place de procédures RH.	<i>A posteriori</i> nous sommes en mesure de dire que le DRH cherchait, en plus d'une aide, un soutien contre les possibles « dissidents » de la politique RH qu'il ambitionnait de mettre en place.
	- RRH du Sud	Il nous a offert ses traductions des comportements et nous a introduit personnellement auprès de plusieurs membres du comité de gestion du Sud. Il nous a également permis de mieux comprendre ses comportements et ses intérêts, comme les objectifs qu'il poursuivait. Il a été le principal partenaire d'échanges sur les questions sensibles.	Deux choses ont influencé son comportement à notre égard : (1) le fait de nous retrouver dans ses locaux l'a placé dans un comportement bienveillant à notre égard, voire paternaliste ; (2) le fait de n'avoir pas posé de jugements positif ou négatif quant à sa façon d'agir avec le DRH lui a permis de se sentir rassuré, quant à nos intentions.	<i>A posteriori</i> nous pensons que par son comportement il cherchait un appui. Comme le DRH, il cherchait un soutien contre ses opposants. Ainsi, le fait d'être extérieur renforce, dans une certaine mesure, le regard porté sur les activités internes de l'organisation.

TABLEAU IX « LAMPADAIRE » LA DEUXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « TROUVER LES INDIVIDUS DITS RESSOURCES »

Ce point fut utile lors de la recherche des biais auxquels nous avons été confronté. Toutefois, cela nous a également été utile pour comprendre ce qui pouvait se trouver derrière l'engagement conditionnel (Gilbert, 1992). Prenant comme exemple les cas du RRH du Sud ou le RRHPP qui se sont montrés coopératifs avec nous. Ils ont cherché, en nous épaulant et en nous guidant dans l'organisation, à ce que nous leur exprimions explicitement notre engagement à leur cause : une forme de « don contre don » (Mauss, 2007). En réagissant positivement à leur attente et en leur montrant (dans les discussions, les rapports, etc.) que nous étions de leurs avis, ils nous ont, de plus en plus, présenté et confronté à d'autres individus partageant leurs opinions, et du coup fait découvrir l'organisation. Ainsi, nous avons vécu un processus d'engagement conditionnel, mais hypocrite, car en réalité, nous ne souhaitons pas nous positionner dans les relations intra-organisationnelles, mais nous positionner là où l'intrigue serait à même d'apparaître. Toutefois, ce jeu hypocrite — dans la mesure où nous l'avons fait pour le bien de la recherche et dans l'espoir d'accéder à d'autres informations — ne peut durer *in æternum*. En effet, il arrive ou arrivera un moment où il faudra être cohérent entre les actes et les engagements : ce qui explique, entre autres, nos besoins de protéger certaines données personnelles en rendant la thèse confidentielle sur certains aspects.

Ainsi, si nous sommes capable de faire valoir nos intérêts avant ceux pour lesquels nous avons exprimé l'engagement, d'autres le sont aussi. Prenons le cas du policier infiltré ou de l'espion : dans ces exemples les individus agissent à la fin selon un autre engagement conditionnel. La marge de manœuvre à leurs dispositions pour faire croire à leurs appartenances se limite aux prérogatives fixées par leur réel engagement conditionnel et donc leur réelle intentionnalité collective. Cela montre bien qu'*in fine* il y a une hiérarchisation des intentionnalités collectives et des intérêts. Par ailleurs, cela souligne également que les intérêts singuliers sont remplacés par des collectifs, propres à l'intentionnalité collective qui est désignée comme issue du réel engagement conditionnel volontaire (Gilbert, 1992) ou qui est du moins placée comme supérieure. Pour illustrer ce phénomène social, prenons l'exemple du soldat de réserve en situation de guerre qui sait qu'il risque de mourir et qui sait aussi que les conséquences, en refusant le « combat », l'obligeront à rendre des comptes devant les droits et les obligations d'une ou des intentionnalités collectives. En effet, dans le cas où c'est un réfractaire et qu'il a le courage de refuser le « combat », cela le conduira devant les droits et les obligations prescrits par l'État de droit, mais aussi devant les droits et les obligations de ses camarades qui sont avec lui au front. Toutefois, il trouvera un support dans l'intentionnalité collective des individus pensant que la guerre est inutile. Ainsi, il y a hiérarchisation des intentionnalités collectives, ce qui confirme le fait qu'un individu peut être soumis à plusieurs de ces dernières. De plus, il est intéressant de noter que les lieux géographiques facilitent et encouragent les liens. En effet, c'est notre position physique (se trouver dans les bureaux du Sud) ou nos rencontres (favoriser les rencontres avec telles ou telles personnes) qui nous ont fait nous engager, pour la durée de l'observation, avec une ou une autre intentionnalité collective. En d'autres termes, le fait de nous être retrouvé au Sud nous a permis d'observer les agissements au sein de l'entreprise selon une perspective, mais que se serait-il passé si nous nous étions retrouvé à l'Est, ou au Centre ?

De ce fait, nous pouvons, de l'expérience vécue et observée, dire que le prescrit influence les relations : ce qui rejoint Marchais-Roubelat (2004) ou encore Searle (1998) quand ces derniers disent que la règle crée l'action. En effet, le fait de s'être retrouvé à observer la situation « là » (lieu défini par le « lampadaire ») a

ouvert des opportunités et en a fermé d'autres. : être au front, dans un situation de combat, va peut-être repousser certaines intentionnalités collectives au second degré, même si ces dernières étaient jusqu'alors porteuses de convictions fortes (être contre la guerre). En effet, l'individu « combattant » préférera se rattacher aux individus proches de lui, plutôt que de se rattacher à des individus qui se trouvent à 10 000 km de là, alors même que ces derniers sont plus proches de ses convictions profondes. De plus, nous sommes en mesure de dire que cette structure de règles conditionne les actions, dans la mesure où elles orientent les choix : plus les opportunités sont présentes, plus l'individu a le choix de son intentionnalité collective, inversement moins il y en a, plus ses choix sont réduits. Ce qui nous conduit à dire que l'individu, en s'engageant dans une intentionnalité collective, accepte la « domination du groupe » et, donc, s'engage selon les intérêts collectifs de ce dernier. Cela rejoint Gilbert (1992) qui nous dit que l'individu est l'agent des actions à la fois collectivement ou de façon singulière : lorsque l'intérêt est individuel, l'agent est individuel ; lorsque l'intérêt est collectif, l'agent devient un membre du collectif. Cela correspond également à l'idée que l'intentionnalité collective peut aller à l'encontre de la majorité des membres de cette intentionnalité collective (Gilbert, 1992). Toutefois, dans l'optique où l'individu refuse de se soumettre, il doit être suffisamment habile pour se positionner comme un minoritaire actif (Moscovici, 1996), dans l'attente que le sujet pluriel change, que sa perception des objectifs contamine l'ensemble, ou être suffisamment porteur de symboles pour que les autres membres le suivent (cf. support social d'Allen, 1975). Sinon, c'est sa mise à l'écart et la réprimande, *via* les droits et les obligations, qu'il risque de devoir affronter.

Pour conclure ce point, les règles nous servent à délimiter l'action (Marchais-Roubelat, 2000 a), mais aussi à orienter nos comportements et à nous structurer dans nos choix et donc dans nos actions futures. Ainsi, le prescrit est un des moteurs de la création des Entités X, car il oriente les comportements des individus en les mettant devant des choix limités : l'individu n'a pas un nombre d'options infini quant à la sélection de son intentionnalité collective. Dès lors, c'est aux individus de dépasser les « barrières » du prescrit pour aller chercher d'autres individus prêts à partager les mêmes objectifs, en vue de s'engager dans la même intentionnalité collective.

Par ailleurs, la socialisation primaire et secondaire de l'individu (Bourdieu, 1984/2002) a une influence directe sur cette limite des choix, dans la mesure où elle imposera à l'individu un inconscient-social (cf. violence symbolique, Bourdieu & Passeron, 1970). Cet inconscient l'orientera dans son « parcours de vie » et, donc, le poussera à refuser des intentionnalités collectives qui n'entrent pas dans ses socialisations, ou à choisir la « moins pire » : par exemple, l'individu croyant à l'égalité des genres – perception acquise au cours de sa socialisation primaire ou secondaire — se verra difficilement accepter une intentionnalité collective qui prime la domination masculine ou féminine ; sauf bien sûr s'il souhaite « jouer » à l'espion. Ainsi, nous retrouvons les préceptes de la théorie de l'action développée par Bourdieu (1980) autour de l'*habitus*.

LA TROISIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN ÉVIDENCE LES LIENS ENTRE LES INDIVIDUS EXTRA-ORGANIGRAMME »

La modalité, ici, cherche à mettre en évidence les construits sociaux informels (*cf.* figure VII), qui nous ont permis de mieux orienter nos observations futures, dans le but de trouver une Entité X observable.

		Les objets de l'observation		
Cas	Liens qui vont au delà de la lumière	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Assistantes des Achats des « Petits projets » (AAPP)	La participation aux « réunions du mercredi » par l'AAPP est sans aucun doute une relation extra-organigramme et non prescrite par l'organisation. En effet, dans la mesure où cette rencontre est régulière et hors de contrôle des responsables ou directeurs, elle sort du cadre prescrit, mais reste influente sur les activités quotidiennes.	Le fait d'avoir séparé les directions des départements et d'avoir renforcé le rôle et les liens métier (issus des directions transversales) a renforcé une appartenance métier (sociale) au détriment des départements ( <i>cf.</i> Osty & Uhalde <i>in venam</i> Sainsaulieu, 2007 ; Abrams & Hogg, 1999 ; Hogg & Abrams, 2001 ; van Knippenberg & Hogg, 2004 ; Hogg & al., 2006).  Dès lors, dans le renforcement métier et des rôles, ici les Achats, les métiers spécifiques comme les assistantes se sont renforcés au point que les assistantes des Achats se retrouvent « rituellement.	Pour les individus-membres de l'organisation, il est clair que ce rapport informel est ancré fortement dans l'organisation. Le DAPP va dans ce sens en soulignant le caractère « rituel », « fort en relation » et structuraliste de ce rapport métier.
Cas macro	- RRH du Sud	Le RRH du Sud, en plus d'être officiellement membre de la direction RH, est membre du comité de gestion. Ainsi, au risque d'avoir un conflit d'intérêts, il est membre de deux entités prescrites.  Cependant, au-delà de l'organigramme, tout dépend de la « casquette choisie ». En effet, par exemple, le lien entre le RRH de l'Est et le comité de gestion du Sud serait un lien extra-organigramme, dans la mesure où ce lien n'existe pas officiellement. Or, le fait de posséder deux casquettes, permet au RRH du Sud d'aller et venir entre les deux (direction RH et comité de gestion du Sud) sans attirer l'attention sur lui.  Ainsi, la question est alors de savoir de quelle Entité X il fait partie. Toutefois, au-delà des entités prescrites, le RRH entretient des relations d'intentionnalité collective avec les membres et ex-membres du comité de gestion, tels que le directeur des Achats.	Les diverses réorganisations lui ont permis, et ont permis au RRH de l'Est, de naviguer entre deux flots. Ainsi, ces deux individus se retrouvent en mesure de choisir entre deux entités prescrites.  C'est sous la forme d'un réseau que vit l'intentionnalité collective de l'Entité X dans laquelle le RRH du Sud évolue.	Pour lui, il est clair que cette relation extra-organigramme est nécessaire à la pérennité de la façon de penser l'organisation au-delà du problème RH.  En effet, en s'alliant à certains individus, ces derniers cherchent à faire valoir leur vision de la future entreprise, de la future intentionnalité collective supérieure.

TABLEAU X « LAMPADAIRE » LA TROISIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN ÉVIDENCE LES LIENS ENTRE LES INDIVIDUS EXTRA-ORGANIGRAMME »

Il est clair que l'AAPP ou le RRH du Sud construisaient des liens qui dépassaient le prescrit, dans la mesure où ils rencontraient d'autres individus de l'organisation et cherchaient avec eux à construire du sens autour des éléments bruts (comme des décisions prises par une instance ou par un individu, ayant une autorité prescrite supérieure [*cf.* Hogg & Tindale, 2002], comportements observés entre des individus considérés comme s'opposant à leurs causes, etc.). Ainsi, cette construction de sens a été suivie de rumeurs ou de ragots. Toutefois, ces derniers sont nécessaires aux individus, car ils participent à la co-construction du sens (Weick, 1993, 1995 a).

Par ailleurs, il est notable que les rencontres entre les individus n'aient pas seulement eu lieu dans des endroits confidentiels ou cachés « derrière d'épais rideaux » : elles pouvaient se dérouler partout dans l'organisation ou à l'extérieur. En effet, les observations menées nous ont permis de relever qu'en

conduisant ces rencontres dans les locaux de l'entreprise de façon ouverte (comme avec les assistantes des Achats dans le cas micro), cela protégeait leurs membres de la réprimande : le DAPP ne pouvait rien faire pour casser le « fort rapport métier ». En d'autres termes, en s'exposant aux yeux de tous (dans la cafétéria) et en utilisant le prescrit comme couverture (les heures de pause), cela permettait aux individus d'éviter le blâme. Nous avons retrouvé ce cas de figure également dans le cas macro, lorsque le RRH du Sud et de l'Est se retrouvaient après les réunions RH à la cafétéria. Dans ce même ordre d'idées, nous avons les réunions entre le RRH du Sud et le directeur des Achats : ils se retrouvaient sous prétexte d'un besoin professionnel, mais en réalité ils co-construisaient le sens autour des mesures prises ou autour du comportement du DRH.

Pour parfaire ce point, il est clairement établi que les individus utilisent les lieux prescrits et le temps officiel mis à leur disposition pour créer du sens et établir des stratégies de « contre-attaque ». Par ailleurs, il est également identifiable que les individus profitent de leur statut prescrit pour se déplacer et rencontrer d'autres individus se trouvant excentrés géographiquement ou se trouvant hiérarchiquement ou organisationnellement en dehors de leur cercle de travail primaire. De plus, le RRH du Sud, faisant partie de plusieurs instances prescrites, utilisait les zones d'incertitude relatives à ce prescrit pour se positionner : ne pouvant suivre deux visions opposées (celle soutenue par le comité du Sud et celle soutenue par la direction RH), il s'est vu contraint à faire le choix réel (non prescrit). En effet, la confrontation a poussé le RRH du Sud à se positionner et à choisir de s'engager pour l'une ou pour l'autre des intentionnalités collectives à sa disposition. Nous pouvons également noter que le RRH du Sud cherchait, ici, à faire en sorte de créer une seule intentionnalité collective : convaincre par la domination (Bourdieu & Passeron, 1970 ; Bourdieu, 1977) le DRH à suivre sa vision.

LA QUATRIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « DÉFINIR LES LIEUX OU GROUPES D'INTÉRÊT PROPRE »

La modalité a pour but d'arriver à trouver les activités métier ou les activités de fonction susceptibles de produire une Entité X ou de co-construire le sens. En d'autres termes, elle cherche ce qui permet aux individus de se percevoir comme membre de la même Entité X.

Cas	Le lieu et le groupe qui se sont éclairés	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Le « groupe du mercredi » composé des assistantes des Achats des divers départements de l'entreprise	<p>Le rituel <i>quasi</i> militaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rien ne laisserait échapper une rencontre (des points de rendez-vous décentralisés et extérieurs au bureau).</li> <li>- Des horaires, lieux et moments précis ajoutés à des comportements « ordonnés » dans un parfait silence (pas besoin de préciser le lieu et le moment du rendez-vous, toutes le connaissent).</li> <li>- Les temps de rencontre légitimés par l'organisation (le temps de la pause, afin d'éviter les éventuelles réprimandes).</li> <li>- Un déni d'appartenance (l'AAPP s'est retenue jusqu'au bout pour exprimer cette relation extra-professionnelle).</li> </ul>	S'étant senties, pendant plusieurs années, exclues des discussions et des prises de décision, les assistantes des Achats se sont organisées dans le but de défendre leurs intérêts. Toutefois, cette organisation n'a jamais eu un caractère « officiel ».	Au niveau du lampadaire, la subjectivité de la relation est, du point de vue des propos et des actes, non-palpable, car il y a toujours eu une volonté de l'AAPP de cacher ce rapport du mercredi.



		Les objets de l'observation		
Cas	Le lieu et le groupe qui se sont éclairés	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas macro	- Le « groupe de soutien du Sud » composé en majorité des membres et ex-membres du « comité de gestion du Sud » ; mais aussi des assistantes RH du RRH du Sud	<p>Ils osent poser leur vision et en parler. Ils ne se sachent pas d'avoir une affinité entre eux sur leur manière de penser le futur de l'organisation et de son intentionnalité collective.</p> <p>Ils posent les objectifs et s'y accrochent.</p> <p>Ainsi, au-delà de la rencontre formelle du comité de gestion du Sud, trois principaux endroits comme lieu d'échanges existent entre les membres et les ex-membres du comité : (1) les lieux informels : tels que la cafétéria, les restaurants, les bars, etc. ; (2) les lieux semi-formels : comme les entre-portes des bureaux ou les couloirs ; (3) les lieux formels : tels que les bureaux des ex-membres ou les bureaux des membres actuels.</p> <p>De ce fait, les échanges et la co-construction des stratégies de lobby ou simplement la construction du sens à donner aux symboles matériels ou immatériels comme les décisions sont effectués au travers de ces lieux.</p>	<p>Les diverses réorganisations leur ont permis, et ont permis aux individus « décisionnaires » attachés au Sud, de naviguer entre les rives de plusieurs niveaux hiérarchiques et de plusieurs départements ou services différents.</p> <p>Ainsi, ces individus se retrouvent en mesure de pouvoir exposer leur vision à différents individus répartis sur l'ensemble de l'entreprise.</p> <p>C'est sous la forme d'un réseau que vit l'intentionnalité collective de l'Entité X, dans laquelle les membres et ex-membres du Sud puisent leur vision.</p>	<p>Faire partie de l'Entité X permet aux membres de se sentir compris. Ainsi, il est plus aisé de comprendre pourquoi les intérêts personnels ne priment pas toujours sur l'intentionnalité collective du sujet pluriel dont ils sont membres. En effet, se sentir membre d'une unité supérieure est plus important que les intérêts personnels tant que, bien sûr, il n'y a pas révolte ou volonté d'exprimer son mécontentement, au sens d'Hirschmann (1972).</p> <p>Dès lors, comprendre ce que dit l'autre et partager cette compréhension, c'est poser ensemble une vision au-delà de sa propre représentation.</p>
	- Le « centre de décision RH » composé du DRH et du RRH du Centre	<p>Le RRH du Centre protège et soutien ardemment le DRH. Les deux partagent la vision, le chemin pour arriver aux objectifs, mais aussi une intentionnalité collective.</p>	<p>Les diverses réorganisations leur ont permis et ont permis aux individus de se lier dans le travail, grâce à la proximité de leurs bureaux. En d'autres termes, le DRH en arrivant en 2008 dans cette nouvelle structure a trouvé le support à ses activités et à ces visions RH en la personne du RRH du Centre.</p> <p>Ainsi, c'est dans une dynamique d'entente et de soutien que les deux individus se sont liés.</p>	<p>L'un comme l'autre trouvent leur compte dans ce « mariage ». En effet, le DRH trouve en la personne du RRH une voix compréhensive et un soutien administratif dans les actions qu'il mène en vue de répondre à sa vision de la future politique RH. Dès lors, ce n'est pas anodin que ce soit le RRH du Centre qui ait été sélectionné comme « adjoint ».</p> <p>Inversement le RRH du Centre trouve en la personne du DRH un appui pour sa carrière. En effet, en passant adjoint d'une grande entreprise, le RRH peut se vanter d'avoir « réussi. »</p> <p>Notons encore que le fait d'être au Centre et de se trouver dans l'établissement qui a le rôle de <i>leader</i> sur les deux autres peut donner l'impression au DRH et au RRH du Centre d'avoir le droit de volonté sur les deux autres RRH. Or, en réalité cette volonté managériale n'est pas si flagrante, car elle est continuellement remise en cause <i>via</i> des voies officielles ou non officielles.</p>

TABLEAU XI « LAMPADAIRE » LA QUATRIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « DÉFINIR LES LIEUX OU GROUPES D'INTÉRÊT PROPRE »

Ce que nous relevons en premier lieu, c'est le caractère structurant du prescrit, mais aussi son caractère d'opportunité. En effet, comme dans la modalité deux du pont 8.1 (*cf.* ci-dessus), nous constatons que l'emplacement des individus, *lato sensu*, favorise leur attachement. En effet, le RRH du Sud s'était engagé à défendre les objectifs d'un « groupe de soutien du Sud », car c'était là qu'il avait évolué durant les dernières années et c'était au Sud qu'il s'était engagé volontairement et avait posé son engagement conditionnel (Gilbert, 1992). Dans le même ordre d'idées, l'AAPP se retrouvait à la table du « groupe du mercredi », car elle avait construit son existence dans l'organisation avec les membres de ce groupe. C'est envers elles que l'AAPP s'était engagée volontairement et avait exprimé son engagement conditionnel (Gilbert, 1992). Un

autre exemple illustratif est celui du directeur des Achats — le cas macro -, qui bien que distancé du Sud, était encore porteur des objectifs de ce dernier.

Ainsi, il est clair que l'endroit où le groupe, ou l'individu, s'est engagé la première fois a un effet structurant sur son comportement : il se sent attaché à ce premier groupe et aux individus qui le composent. S'en défaire, c'est mettre de côté ceux qui lui ont permis d'arriver là où il est. Toutefois, l'engagement conditionnel peut être reconduit de deux manières au sein d'une même organisation (dans une même intentionnalité collective supérieure), lors d'une période d'évolution individuelle et lors d'une période d'évolution organisationnelle :

- Reconduction de l'engagement conditionnel lors d'une évolution individuelle. En changeant de fonction ou de lieu de travail (un autre étage, dans une autre équipe, un autre service, etc.) l'individu peut, pour autant qu'il en saisisse l'opportunité, se repositionner dans l'organisation et prendre ses distances avec les individus de sa première sous-intentionnalité collective (propre à l'Entité X dont il faisait partie).

Prenons, par exemple, le directeur des Achats dans le premier cas. Ce dernier portait bien une partie des objectifs du Sud quand nous l'avions rencontré, mais cela ne veut pas dire qu'il était toujours sous l'influence du Sud. En effet, sa nouvelle fonction lui a permis de s'extirper de ce rapport de domination qu'il subissait ou qu'il exerçait. En se trouvant dans un nouveau lieu et étant porté par de nouvelles fonctions, il a réussi à se repositionner dans l'organisation et à prendre ses distances avec le Sud. Néanmoins, il reste attaché à certains objectifs du Sud.

- Reconduction de l'engagement conditionnel lors d'une évolution organisationnelle. Percevant une menace plus importante qui risque de leur faire perdre l'ensemble ou une partie de leurs intérêts, les individus-membres préfèrent se regrouper au sein d'une intentionnalité collective qui défend leur structure d'autonomie dans laquelle ils évoluent : le niveau d'intra-conscience (l'enveloppe extérieure de l'inter-subjectif). En effet, un changement radical provoqué par une décision stratégique d'ampleur (par exemple une fusion ou une acquisition) peut se transformer, *via* une co-construction de sens, pour certains individus comme une menace. Ainsi, bien que faisant partie d'une Entité X, portant une sous-intentionnalité collective, et bien qu'engagés conditionnellement dans cette sous-intentionnalité collective, les individus se perçoivent toujours membres d'une unité supérieure, et ils sont donc toujours membres de l'intentionné supérieur et engagés dedans. Dès lors, quand cette représentation de l'intentionnalité collective supérieure est perçue comme menacée, les individus-membres laissent tomber, tout ou partie, leurs précédents affrontements d'interprétation des règles (inter-subjectifs) et vont chercher à protéger leur système structurel.

On retrouve ce phénomène dans les guerres où les individus arrêtent, tout ou partie, de se « concurrencer », car la défense de leur représentation de leur système structurel est plus importante. Ainsi, cette restructuration par des objectifs supérieurs provoque inévitablement une restructuration des intentionnalités et des Entités X.

C'est ce qui s'est passé au Sud. Au moment de nos observations, le RRH du Sud était engagé intentionnellement dans le Sud. Toutefois, avant la fusion ou même le rapprochement des trois entreprises, rien ne nous permet de dire que le RRH du Sud n'était pas engagé au sein de l'Entité X plus restreinte et que c'est la fusion qui a obligé les individus-membres du Sud (y compris le RRH du Sud) de se réorganiser dans l'objectif de défendre leurs intérêts collectifs d'entreprise au détriment de leurs anciens objectifs. Nonobstant que, dans ce cas, rien ne dit qu'une partie des individus du Sud cherchait non pas à défendre la représentation de l'intérêt supérieur commun<sup>239</sup> au RRH du Sud, mais concevait la menace comme une nouvelle opportunité et, donc, défendait une autre représentation de l'intentionnalité collective supérieure, par exemple les « collabos » durant la seconde guerre mondiale en France. En effet, les partisans politiques des Allemands concevaient l'Occupation comme une opportunité pour eux ou pour leur représentation de l'unité supérieure. Ils concevaient leurs intérêts personnels comme mieux représentés dans l'unité « allemande » que « française ». Ainsi, les « collabos » ont donc défendu l'Occupation selon ce qu'ils leur paraissaient le plus proche de leur représentation.

---

<sup>239</sup> cf. note de bas de page n° 58, p. 53.

Ainsi, dans le cas macro, il est plus délicat de délimiter les frontières des Entités X que dans un cas plus restreint (*cf.* cas micro). Dans cette optique, un autre point important est à relever : la difficulté de la délimitation des frontières d'une Entité X. Plus on regarde et on observe des relations de turbulences entre organisations ou groupes sociaux d'importance, plus il est difficile de savoir qui exactement fait partie de quelles Entités X. En effet, dans le premier cas, l'observation des assistantes des Achats, nous a permis de conclure que les individus présents lors de ces rencontres du mercredi défendaient les mêmes objectifs et partageaient la même intentionnalité collective, car elles cherchaient toutes, *a priori*, à remplir les objectifs assignés, et plaçaient cette intentionnalité comme hiérarchiquement supérieure à d'autres plus proches de leurs travaux prescrits et organisationnels. Toutefois, il ne nous a pas été possible de savoir si l'un ou l'autre des individus présents « jouait l'espion », car nous n'avons pas suivi individuellement chaque membre.

En revanche, dans le second cas, nous n'avons pas réussi à identifier l'ensemble des membres du « soutien du Sud » de façon exhaustive. En effet, bien que des liens relationnels forts aient existé, nous avons suivi une mise en place d'une révolte. Nous avons pu, néanmoins, déterminer aux dires des individus rencontrés que les membres du Sud, et plus exactement les individus gravitant autour du comité de gestion du Sud, se défendaient contre la menace de fusion. Cependant, il n'a pas été possible, vu le temps et les positions, de savoir s'il y avait des « collabos » au sein du Sud. C'est pour cela que nous avons appelé cette Entité X « groupe de soutien du Sud », nonobstant que ce n'était pas le but du cas, qui résidait à mettre en lumière des liens transversaux inter-filiales, inter-intentionnalités collectives distancées géographiquement et organisationnellement séparables.

Dès lors, nous pouvons dire que les lieux de travail prescrit favorisent l'engagement des membres dans une ou une autre sous-intentionnalité collective. Toutefois, il est possible de se défaire de cette sous-intentionnalité collective et d'en rejoindre une autre au sein de la même organisation, lors de changement de fonctions, de lieux de travail, etc. Pourtant, le fait de voir l'individu « prendre » avec lui une partie des objectifs de sa précédente sous-intentionnalité est présent, d'où le besoin et la phase de conformisme (Asch, 1951). Par ailleurs, lors d'une turbulence (Ansoff, Eppink & Gomer, 1979) importante qui pourrait remettre en cause l'entier du système, et où les relations inter-subjectives ne permettent pas de répondre à ce changement, l'organisation et son intentionnalité collective doivent se réorganiser en profondeur si elles veulent survivre. Cette réorganisation n'est pas obligatoirement prescrite, mais peut se faire selon le travail réel. Ainsi, les individus-membres de cette organisation peuvent se voir changer d'intentionnalité collective, se regrouper dans un conglomérat d'Entité X (*cf. infra* Entité X plurielle), voire même se regrouper au sein d'une même intentionnalité collective, pour une durée limitée (la notion temporelle est importante, car la structure [intra-conscience] n'est pas figée) : le temps de donner du sens à cette turbulence, et de pouvoir la « combattre » si nécessaire, mais aussi le temps de retrouver une certaine stabilité. Dès lors, après avoir retrouvé une certaine homéostasie (Kourilsky, 1995), les individus pourront se permettre de reconstruire des sous-intentionnalités collectives et de recommencer à interpréter les règles, les fonctions, etc., selon une perception plus proche de leur réalité locale et réelle.

Toutefois, cette reconstruction de sous-intentionnalités collectives se fera différemment. En effet, les changements continus marquent non seulement les individus, mais les structures réelles et prescrites. En

d'autres termes, les individus ont la capacité à se rendre compte d'un « danger » et à évoluer en conséquence : lorsqu'ils sentent que les objectifs communs supérieurs qu'ils défendent indirectement *via* leur Entité X risquent d'être menacés par quelque chose de plus grand. Ils sont capables d'abandonner leur Entité X, et l'intentionnalité qui va avec, ou d'engager leur Entité X avec d'autres, afin de créer une Entité X plurielle (*cf. infra* dans la modalité une du « coup de projecteur » [point 8.2]), dans le but de faire face à la menace : les individus sont capables de se restructurer différemment en fonction de leur environnement, ce qui rend l'Entité X « mouvante ». Ainsi, ce qui permet aux individus de se sentir membre d'une même Entité X provient de leur capacité à concevoir les intérêts collectifs, tout en étant capable de voir si ces objectifs personnels peuvent se compléter d'une manière ou d'une autre à travers les intérêts collectifs. L'individu a donc la capacité de reconnaître et de différencier les objectifs individuels des objectifs communs, tout en étant capable de les positionner entre eux dans le but de remplir les siens.

LA CINQUIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « LE PROBLÈME DU VOLONTARISME MANAGÉRIAL »

La modalité cherche, ici, à montrer que le simple fait de faire confiance ne suffit pas à atteindre les objectifs de l'organisation (*cf. figure XIII*).

		Les objets de l'observation		
Cas	Gestion de la confiance vs gestion des conflits apparus sous la lumière	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistante RH des « Petits projets » (ARHPP)</li> <li>- Assistante de l'Administratif &amp; Finance des « Petits projets » (AAFPP)</li> <li>- Gestionnaire de dossier de l'Administratif &amp; Finance des « Petits projets » (GAFPP)</li> </ul>	<p>L'« usurpation » des rôles, le travail en « silo », l'interprétation de la « loyauté » sont des marques que la confiance n'a pas été gérée correctement.</p> <p>Toutefois, le fait de vouloir remettre de l'ordre dans cette confiance ne suffit pas à retrouver une cohérence et d'atteindre les objectifs fixés. En effet, les conflits sont apparus non pas parce que le nouveau directeur Administratif &amp; Finance et le nouveau responsable RH sont arrivés, mais bien parce que la représentation du chemin pour remplir les objectifs était différente entre les assistantes/gestionnaires et les managers (agents dominants).</p>	<p>Le fait d'avoir fait confiance aux diverses assistantes durant les années de changements répétitifs et être parti du principe qu'elles ne se substitueront pas à leurs directeurs au nom de la confiance, a provoqué une crise profonde ; dans la mesure où trois personnes sont parties (absentéisme ou congé maladie).</p> <p>La croyance de la gestion de la confiance a provoqué une déviance de l'activité programmée.</p>	<p>Pour le RRHPP, la brève relation avec son assistante n'était pas conflictuelle, mais basée sur une quantité de malentendus et sur une perception des objectifs assignés différente : pour gagner en pouvoir l'assistante est allée chercher du soutien autre part (vers ses pairs). Le RRHPP complète en soulignant la difficulté et l'incompréhension de son assistante à vouloir ouvertement parler des problèmes.</p> <p>Le DAFPP va généralement dans le même sens. Cependant, en ce qui concerne la relation avec son assistante et sa gestionnaire de dossier était « tendue ». Ainsi, il y avait non pas une personne qui se dressait devant lui, mais deux, ce qui l'a obligé à faire front uni avec le RRHPP.</p>
Cas micro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistantes des Achats des « Petits projets » (AAPP)</li> </ul>	<p>Dans le cas de l'AAPP, les relations de confiance étaient bien présentes. En effet, le DAPP avait confiance et faisait confiance à l'AAPP.</p> <p>L'échec dans l'atteinte des objectifs était bien plus lié à la non-confrontation et au souci du conflit que dans la gestion de la confiance.</p>	<p>Le fait d'avoir laissé aller durant des années des pratiques et n'ayant que géré la confiance et non le conflit, a provoqué un « floutage de l'image » du travail.</p> <p>Cette perte de « contact » avec la réalité du travail a conduit l'assistante à se retrouver en apathie face aux comportements à adopter dans son travail.</p>	<p>Le manque de relations avec son directeur, mais aussi avec les individus-membres de son département, a poussé l'AAPP à aller chercher des réponses sur son travail et sur les comportements à adopter ailleurs (chez ses homologues assistantes des Achats).</p> <p>Il est clair que son attachement, bien que non exprimé à ce stade (stratège du lampadaire), est lié à son métier (<i>cf. Osty &amp; Uhalde in venam Sainsaulieu, 2007</i>) et non pas aux objectifs de son rôle particulier au sein du département des « Petits projets ».</p>

Cas	Gestion de la confiance vs gestion du conflit apparue sous la lumière	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas macrot	- RRH du Sud	<p>Le RRH du Sud cherche par tous les moyens à mettre le DRH en mauvaise posture.</p> <p>Non seulement ses collègues et amis du comité de gestion le pousse à « fatiguer », mais ses propres assistantes RH le soutiennent dans cette bataille : « je suis d'accord avec lui [...] le DRH est incompetent. »</p>	<p>Ce rapport conflictuel ignoré en grande partie par le DRH est source d'une vision RH opposée.</p> <p>Bien que sur le principe hiérarchique le DRH ait le droit d'imposer son choix et que l'autre (RRH du Sud) doive faire acte d'obligation, il n'en est rien, car le RRH du Sud se repose sur son ancienneté et ses relations intra et extra-organigramme.</p>	<p>L'un comme l'autre (DRH et RRH du Sud) campent sur leurs positions, mais le premier agit avec son autorité et son statut ; alors que l'autre utilise son pouvoir gagné de la « base » pour contrer les décisions et les volontés du DRH.</p> <p>La réponse du volontarisme managérial serait le licenciement pour perte de confiance. Or, ce raisonnement fait fi du vrai problème de conflits. En effet, rien ne garantissait que la mise à pied du RRH du Sud suffirait à calmer les esprits.</p> <p>En revanche, gérer le conflit et prendre en compte les visions des autres a permis d'instaurer dans la durée une relation de confiance, dans le sens de pouvoir partager une vision commune sans pour autant être d'accord sur les chemins à emprunter pour atteindre les objectifs fixés.</p>

TABLEAU XII « LAMPADAIRE » LA CINQUIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « LE PROBLÈME DU VOLONTARISME MANAGÉRIAL »

Nous avons ci-dessus mis en lumière plusieurs cas qui montrent que la volonté managériale n'a pas été respectée. La question est donc de savoir si les cas ci-dessus sont dus à un manque de gestion de confiance (volontarisme managérial par la gestion de la confiance) ou que la notion de confiance n'est pas au centre du problème du non-respect des lignes directrices.

La première réponse que nous voulons apporter est que la confiance peut expliquer, en partie, l'ensemble des dysfonctionnements. En effet, trois points méritent d'être relevés :

- Dans le cas des assistantes du département des « Petits projets », la confiance que leur ont attribuée les dirigeants a été bafouée. Ces assistantes ont abusé de cette confiance accordée en changeant leur rôle de leur plein gré : elles ont cru devenir directrices. Ce qui expliquerait, au moment de la reprise en main par des nouveaux directeurs, les difficultés à imposer les volontés managériales.
- Dans le cas de l'assistante des Achats des « Petits projets », d'un certain point de vue, on peut dire que l'assistante a profité de la naïveté et peut-être du manque d'autorité de son chef pour s'octroyer des passe-droits. Ainsi, à nouveau la confiance a été bafouée.
- Dans le cas du RRH du Sud, à nouveau il est possible de mettre en avant la mauvaise gestion de la confiance par le DRH, qui aurait laissé trop de liberté à son subordonné. Ainsi, le RRH du Sud aurait abusé de la confiance accordée du DRH en complotant derrière son dos avec le RRH de l'Est, afin de « contrecarrer » le plan du DRH.

Pour conclure brièvement ce qui vient d'être dit, sans se faire « l'avocat du diable », il est possible dans tous les cas de mettre la confiance en avant et de justifier le non-respect de la volonté managériale par ce biais. Toutefois, ce raisonnement un peu simpliste ne nous convainc pas, car il fait fi de trop nombreuses éventualités, dont les intérêts et la notion de « jeu de pouvoir » (cf. Crozier & Friedberg, 1977/1992). En effet, le volontarisme managérial part du principe que l'individu en acceptant un travail doit suivre et appliquer les décisions de son chef sans broncher, et, par ailleurs, l'individu est supposé appliquer le volontarisme managérial selon la représentation qu'en a son chef. Or, une décision est premièrement soumise à l'interprétation, car il est impossible de connaître l'ensemble des données qui ont poussé son chef

à agir ainsi : les règles du jeu sont paradigmatiques<sup>240</sup>. En effet, dans le cas d'une organisation, nous sommes bien en présence des jeux paradigmatiques (Lewis, 1969) où il s'agit de s'accorder en permanence sur les propriétés subjectives des objets sociaux (Searle, 1998) et où les intérêts personnels des individus se régulent à travers les activités humaines. Ce type de jeu renvoie aux croyances sur lesquelles les individus se basent pour entretenir une régularité comportementale, ce qui nous conduit directement aux théories bourdieusiennes relatives à l'habitus, aux socialisations, mais aussi searliennes relatives au *background*. En d'autres termes, le volontarisme managérial et sa relation de confiance se basent sur le principe que les intérêts des participants se rejoignent parfaitement ou sont radicalement opposés (cf. jeu de conflits pur).

Pour ainsi dire, si la confiance n'est pas suffisante, c'est que la confiance de la promesse d'engagement est ailleurs que dans le prescrit (contrat, mandats, etc.). Au vu de ce que nous avons déjà relevé, la promesse serait faite à l'intentionnalité collective choisie volontairement, *via* l'inconscient social, et *via* la représentation des intérêts des individus mixés avec les intérêts collectifs de ladite intentionnalité collective. De plus, la question de la construction du passé jusqu'à aujourd'hui est primordiale pour situer l'individu dans son intentionnalité collective. En effet, le volontarisme managérial ne peut pas se payer le luxe de faire fi de cela. De plus, le management doit travailler avec ses subordonnés dans la construction de sens des nouvelles décisions. Il doit, en plus, chercher le compromis avec eux et non l'imposition d'une vision. Le manager ne doit pas croire que ses subordonnés et lui sont membres de la même intentionnalité collective. Ainsi, il doit accepter le conflit et non chercher à le camoufler ou à l'éviter : le manager doit éviter « l'arrogance ».

Notons encore que les outils de contrôle et les mesures qui cherchent à pointer l'invariance visent en réalité à « casser » l'organisation, car celle-là n'est pas basée seulement sur le prescrit, mais également sur les échanges de pouvoir inter-subjectifs entre les individus qui relèvent du réel. De plus, le prescrit est là pour être utilisé comme moyen de gestion (donner une représentation commune), et non comme cadre intra-conscience qui organise le jeu paradigmatique et les relations d'échanges sur les fonctions agentives, les règles constitutives et la transmission de flambeau au travers du *background*. Dès lors, ce propos rejoint ce que nous avons vu précédemment : la transmission et les échanges entre acteurs, entre agents, seraient sans conséquence brutale sur la structure, mais en revanche ils pourraient être brutaux dans des échanges inter-individuels. En d'autres termes, le conflit est nécessaire, reste à savoir le gérer et à être en mesure de le percevoir pour s'y préparer.

---

<sup>240</sup> Où les intérêts divergent.

LA SIXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN AVANT UN INVARIANT »

La modalité cherche, ici, à voir s'il est possible au niveau de cette stratégie (lampadaire) de mettre en avant suffisamment d'éléments pour montrer l'individu qui se révolte ou qui est sur le point de le faire (cf. figure XII).

Cas	Invariant qui s'est mis en lumière	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Assistantes des Achats des « Petits projets » (AAPP)	Le fait de « mettre les pieds contre les murs », refuser certaines activités mêmes celles directement et explicitement indiquées dans son cahier des charges, trouver des excuses pour ne pas remplir ses obligations, remettre en cause le système, la non-collaboration avec son supérieur hiérarchique sont des marques d'invariance.  On retrouve également la critique continue : « les directeurs ne nous respectent pas [...] ils nous donnent le titre, mais pas le statut. »	Les directeurs qui se sont transmis le poste, et la responsabilité hiérarchique de conduire et de définir les buts ont fait miroiter aux assistantes des places d'assistantes. En effet, ils leur ont donné des titres, mais n'ont jamais donné le salaire et les responsabilités qui allaient avec.  En d'autres termes, le fait d'avoir fait croire aux assistantes qu'elles étaient des assistantes (selon la définition de l'entreprise) provoque aujourd'hui une crise, car le chemin emprunté et défini par les directeurs ne pourra se faire sans une mise à plat du problème.	Pour l'AAPP le titre et le statut sont des choses primordiales. Le fait de n'être pas considérée dans sa fonction la met dans une position de possible « révolte », dans la mesure où elle cherche une explication qui ne vient pas.  Ainsi, la façon pour contrer cette position de force du département, et plus généralement de l'entreprise à son égard, est de se lier avec d'autres individus ayant les mêmes revendications. De ce fait, rien de plus logique que d'aller s'engager avec ses anciennes collègues directes, mais toujours collègues métier : les assistantes des Achats.
Cas macro	- RRH du Sud	Déjà à ce stade, il nous est possible de mettre en avant un invariant, ou ce qui semble l'être : le RRH du Sud. En effet, sa façon de remettre en cause ouvertement le futur des RH, et de « couper l'herbe sous les pieds » du DRH, le pose comme un invariant potentiel.  Toutefois, il est trop tôt pour connaître ses réelles intentions. En effet, nous ne l'avons jusqu'à présent rencontré que dans un environnement protégé, dans la mesure où au Sud il risque peu de faire face à un délateur ou à un individu prenant parti du DRH et de sa vision.	Ce rapport conflictuel ignoré en grande partie par le DRH, est source d'une vision RH opposée.  Bien que sur le principe hiérarchique le DRH ait le droit d'imposer son choix et que l'autre (RRH du Sud) devrait faire acte d'obligation, il n'en est rien, car le RRH du Sud se repose sur son ancienneté et ses relations intra et extra-organigramme.	Il est clair que pour le RRH du Sud la voie officielle et prescrite est bloquée, car au conseil de direction, selon les dires du directeur des Achats, il y a tout d'abord, une non-volonté de s'immiscer dans les pratiques opérationnelles des RH, mais aussi un désir soutenu par le directeur Technique/service de laisser à la ligne managériale une large autonomie.  Ainsi, à défaut de pouvoir faire pencher la balance du côté de l'autorité, il choisit de le faire par le côté du pouvoir accumulé <i>via</i> ses collègues et membres de son Entité X : il cherche à mettre en place suffisamment de supports pour s'assurer au moment venu de la « révolte » de « gagner contre » l'acteur.

TABLEAU XIII « LAMPADAIRE » LA SIXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN AVANT UN INVARIANT »

Les assistantes des Achats du cas micro ont construit ensemble une représentation de leur problématique : « le non-respect des engagements des directeurs », « le statut qui ne suit pas le titre », etc. Pour reprendre les termes de Moscovici & Zavalloni (1969), nous nous trouvons dans un cas « extrême », car les décisions du « groupe du mercredi » de mettre « des bâtons dans les roues », de « lutter contre leurs chefs respectifs » ou « de trouver des excuses à leurs comportements » sont toutes des preuves de radicalisation de leurs tendances de départ : passer de la discussion (chercher un terrain d'entente, un compromis) à l'action de résistance (maîtriser des zones d'incertitude pour chercher à « embêter » leurs responsables directs).

Ainsi, nous pensons, au vu de l'observation, que les assistantes ont commencé à se polariser sur une suite d'arguments persuasifs (Burstein & Vinokur, 1977), mais tout compte fait se sont retrouvées dans une situation d'autocatégorisation (Turner, 1991) ou d'alignement des comportements (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). En effet, les assistantes en penchant dès le début pour une position identique (la reconnaissance par l'organisation de leur statut) ont eu tendance à développer des arguments en appui à

cette position. Par une co-construction de sens (Weick, 1993, 1995 a), elles ont attribué des fonctions agentives aux objets, mais aussi réinterprété les faits institutionnels (Searle, 1998) : elles ont donné un sens et une raison (propres à leur construction et à leur rationalité) au fait qu'elles aient un titre, mais pas le statut. Par ailleurs, elles sont persuadées que leur sens et leurs raisons sont justes et que le reste (RRHPP, DAFPP, DAPP, etc.) a tort ou a essayé de les tromper. En effet, elles ne se sont pas posé la question, et les directions n'ont jamais réagi non plus, que le titre attribué était peut-être un abus de langage. Ainsi, à force de devenir de plus en plus « extrémistes » dans leur propos, les assistantes sont entrées dans un mode d'autocatégorisation/alignement, car elles ont commencé à agir selon les intérêts du « groupe du mercredi » et non de leurs préférences personnelles. Elles se sont assujetties au groupe et à l'intentionnalité collective de ce dernier de façon « naturelle ». Bien que toujours en mesure de percevoir leurs intérêts personnels, elles se sont renforcées dans l'idée que leurs intérêts seraient mieux représentés au travers du « groupe du mercredi ». Dès lors, il n'était pas étonnant de les voir adopter la position, en dehors du groupe, qui leur paraissait la plus prototypique du groupe : « si j'étais à la place de XYZ, comment je devrais réagir ? » ou « le groupe a dit de faire XYZ, alors comment répondre à sa demande ? »

Cette position se retrouve dans les discours de l'AAPP, elle était en conformité par intériorisation (Kelman, 1958) face au « groupe du mercredi ». Elle était persuadée que ses croyances personnelles étaient singulières et que le groupe n'était qu'un lieu d'échanges et permettait de les faire valoir avec plus de crédibilité. En d'autres termes, elle ne réalisait pas que les croyances du groupe avaient tellement déteint sur elle, qu'elle les avait prises comme croyances personnelles, d'où sa difficulté à positionner ses intérêts personnels face aux intérêts collectifs. Ainsi, dans le cas de l'AAPP, avant la décision stratégique (restructuration en profondeur de l'organigramme), plusieurs indicateurs pointaient son manque de réactivité et son manque de volonté à suivre les demandes de son chef (DAPP). Toutefois, elle n'avait pas déclaré par une annonce explicite son « invariance », sa non-volonté de continuer à travailler dans ces conditions. Toutefois, pour nous, son comportement reflétait la revendication d'une perception. En effet, elle cherchait à trouver avec son chef (le DAPP) un « accord » (Searle, 1998), elle cherchait à revendiquer une façon de voir la réalité sociale selon le construit qu'elle en avait fait avec le « groupe du mercredi ». Cependant, le DAPP refusait d'adhérer à cette représentation, car, pour lui, bien que son assistante n'ait pas eu besoin de faire partie de son Entité X, elle devait se soumettre à son intentionnalité collective ou personnelle. Or, l'assistante étant dans un mode d'autocatégorisation/alignement, elle n'arrivait pas à séparer les croyances du « groupe du mercredi », des siennes. En d'autres termes, elle se sentait plus liée à l'intentionnalité du « groupe du mercredi » que dans celui relatif au DAPP.

Par ailleurs, en refusant en partie de se soumettre à l'intentionnalité du DAPP, elle refusait de légitimer son autorité prescrite. Ainsi, c'est bien parce qu'elle ne refusait pas catégoriquement l'autorité, qu'elle est arrivée à se vendre comme « irremplaçable » et que le DAPP tolérait, de fait, son « arrogance » et la « résistance » face à son travail. Dès lors, comme le montre la figure XVI, il y a une « zone de conflits potentiels », source d'une révolte possible. En effet, pour le moment dans la figure les deux intentionnalités collectives cohabitent, mais en cas de turbulences, cette cohabitation peut « exploser » et donc provoquer une « révolte » ou une remise à l'ordre par les droits et les obligations. Ainsi, l'assistante des Achats des « Petits projets » est un individu qui peut facilement devenir un invariant, dans la mesure où elle



n'accepterait plus la décomposition prescrite de l'intentionnalité collective de son chef, mais arriverait toutefois à se projeter dans l'intentionnalité collective supérieure. En d'autres termes, elle ne se révolterait pas contre l'intentionnalité collective supérieure, mais contre la décomposition en objectifs, en buts et en prescrits que son chef a établi.

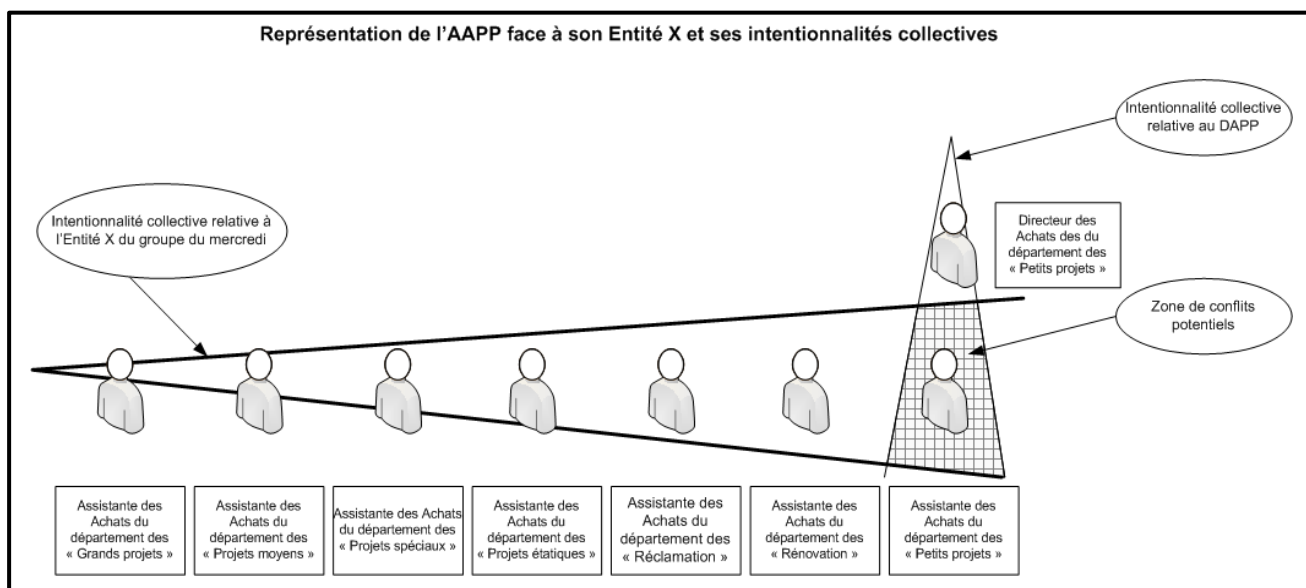


FIGURE XVI REPRÉSENTATION DE L'AAPP FACE À SON ENTITÉ X ET SES INTENTIONNALITÉS COLLECTIVES

Dans le second cas, on retrouve dans le RRH du Sud une partie des attributs d'invariance de l'AAPP du premier cas. En effet, le RRH du Sud et le DRH avaient des intentionnalités collectives divergentes, ce qui a créé une « zone de conflits potentiels ». Le RRH du Sud cherchait par la résistance à créer le dialogue afin de re-construire du sens avec le DRH sur les objets issus de la réalité sociale. Nous constatons aussi que le RRH du Sud se basait sur une série d'arguments persuasifs (Burstein & Vinokur, 1977) communs à son groupe pour exprimer sa représentation des éléments bruts en *enaction*. Toutefois, le RRH du Sud arrive encore bien à séparer ses intérêts personnels de ceux du groupe, comme le montrent les discussions qu'il a eues avec d'autres membres du groupe de soutien du Sud. En effet, il ose les remettre en cause et imposer une vision. Néanmoins, la prédominance des arguments tend quand même à souligner une certaine intériorisation (Kelman, 1958), sans en être une totalement. Plus le temps passe, plus il a renforcé son positionnement face au DRH et plus il lui est devenu difficile de revenir en arrière. Ainsi, ce renforcement des positions a provoqué un remplacement progressif de ses intérêts personnels par des intérêts collectifs. De plus, en comparaison avec l'AAPP, le RRH du Sud, lui, ne s'est plus retrouvé dans l'intentionnalité collective supérieure imposée par le DRH. En effet, ce n'était pas la décomposition du prescrit qui posait problème, mais l'intentionnalité collective en provenance du centre de décision. Bien qu'il soit motivé à l'idée de regrouper les trois entreprises, il ne concevait pas et n'acceptait pas l'idée de fusionner.

Par ailleurs, nous avons constaté que le RRH du Sud avait réussi à emmener avec lui, dans sa « croisade » et sa résistance contre le DRH, ses assistantes. Ainsi, ce n'était pas un individu isolé qui faisait résistance et qui risquait de se révolter, mais un groupe ou une Entité X. De plus, nous avons constaté que le RRH du Sud était allé chercher un support social en dehors de son groupe de soutien. En effet, il avait cherché le RRH de l'Est dans le but de pouvoir faire changer ensemble les choses selon leurs intérêts.

Notons encore que nous n'avons pas réussi, dans le cas macro, à faire ressortir l'acteur du « groupe de soutien du Sud », car l'observation s'est accentuée principalement sur « la zone de conflits potentiels » entre le RRH du Sud et le DRH, et sur les individus qui avaient la possibilité d'agir directement dans cette zone.

## 8.2 L'ANALYSE DU « COUP DE PROJECTEUR » AU TRAVERS DES DEUX CAS

Pour rappel, la stratégie d'observation du « coup de projecteur » a les unités prédéfinies ci-après.

1. Pour le cas micro (l'individu dans le construit social de l'Entité X).
  - A. Le lieu. Les groupes ou lieux d'intérêts (Entité X) qui *a priori* pourraient être divergents, ou pourraient remettre en cause des objectifs de l'intentionnalité collective supérieure.
  - B. Le temps. De s'assurer que c'est bien le cas (divergence), environ quatre à cinq semaines.
2. Pour le cas macro (construction inter-filiales *via* les liens transversaux inter-Entités X).
  - A. Le lieu. Les réunions entre RH.
  - B. Le temps. Le temps de la séance et les avant/après séance.

Pour second rappel, les modalités d'observation relatives à cette stratégie d'observation sont les mêmes pour les deux cas. En effet, il y a des modalités propres au contexte qui n'interviennent que dans la dernière partie empirique : la « lampe de poche ». Par ailleurs, les objets de l'observation sont identiques : (1) l'activité ; (2) l'émergence ; (3) les points subjectifs. En partant de ces prérogatives, nous avons traité en premier lieu chaque modalité par cas, puis nous avons immédiatement mis en regard les similitudes ou les divergences des résultats obtenus entre les cas. Cette mise en perspective des modalités et des cas nous a permis de tirer des conséquences nécessaires à la conceptualisation du modèle méta. Nous avons, pour finir, traité les modalités propres aux niveaux et aux choix d'observation, afin de pouvoir ajuster le pré-modèle en fonction de ces deux niveaux d'analyse.

### LA PREMIÈRE MODALITÉ OBSERVÉE : « QUI FAIT QUOI DANS L'ENTITÉ X ? »

La modalité va nous permettre de hiérarchiser les acteurs, dominants et dominés dans une des Entités X, mais également de s'assurer qu'il s'agit bien d'une Entité X.

		Les objets de l'observation		
Cas	L'Entité X qui nous a donné l'accès	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Le « groupe du mercredi »	<p>Les assistantes des départements des Achats utilisent la pause du mercredi pour se réunir toutes ensemble. Bien qu'elles se retrouvent sporadiquement durant la semaine, seul le mercredi permettait une rencontre à « comité complet » : toutes (dans la mesure du possible) travaillaient ce jour-là.</p> <p>Plusieurs signes montrent une hiérarchie ordonnée, bien que non écrits :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les places autour de la table <i>quasi</i> identiques à chaque rencontre.</li> <li>- La domination du groupe par un binôme composé de l'assistante des « Grands projets » et des « Projets spéciaux ».</li> <li>- Prise de décision et mise en pratique coordonnées.</li> </ul>	<p>Le fait d'avoir supprimé le secrétariat général et d'avoir déconstruit une structure a permis une redéfinition des rôles, des objectifs et des buts. Néanmoins, la forte relation qu'entretenaient les assistantes avant la suppression du secrétariat commun n'a pas disparu : elle s'est renforcée.</p> <p>Ainsi, au fur et à mesure que les directeurs ont modifié les cahiers des charges, ont redéfini les missions et ont responsabilisé ou déresponsabilisé leurs assistantes, ces dernières ont renforcé leurs liens afin de « combattre » les différences statutaires et de bénéfiques entre elles.</p>	<p>L'AAPP parle de son homologue des « Grands projets » comme quelqu'un de « brillant », de « réfléchi » et de « tenace. »</p> <p>Par ailleurs, même s'il y a clairement une relation de domination entre les assistantes, il y a un refus direct de l'accepter. En effet, l'AAPP parle de « décision de groupe » et non de suivi des indications.</p>

Cas	L'Entité X qui nous a donné l'accès	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas macro	- Le « groupe de soutien du Sud »	<p>Il est difficile de connaître l'ensemble des individus-membres de cette Entité X. Toutefois, nous sommes en mesure d'identifier plusieurs individus faisant partie ou étant proche de cette dernière :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le responsable des Finances et le responsable de la Logistique sont tous deux engagés dans la même intentionnalité collective que celle du RRH du Sud pour faire face au conseil de direction dans sa prise de pouvoir.</li> <li>- Les assistantes RH du RRH du Sud sont elles aussi engagées dans ce « combat ». Bien qu'agissant à leur niveau, elles cherchent à appuyer le RRH du Sud par les moyens qu'elles ont à leur disposition.</li> <li>- Le directeur des Achats est lui aussi un partisan, sans pour autant être un membre direct du « Sud », dans la mesure où il appuie le RRH du Sud et plus largement les visions « locales » exposées et défendues au Sud.</li> <li>- Le RRH de l'Est, dans une moindre mesure, semble s'aligner sur la pensée du RRH du Sud. Néanmoins, son implication en tant que membre d'une Entité X a de fortes chances d'être ailleurs.</li> </ul>	<p>Comme déjà souligné, l'émergence de cette activité de soutien vient d'une longue tradition au Sud relative à une vision propre : celle de préserver un mode de gestion qui a fait ses preuves, aux « yeux » des membres du Sud.</p> <p>Ainsi, c'est dans un contexte de fortes turbulences que se joue le changement : la remise en cause du « construit » met les membres et ex-membres du « Sud » dans une position où ils risquent difficilement de « perdre la face ».</p>	<p>La revendication des membres face au centre de décision se fait par l'appui imagé des autres. En effet, le RRH du Sud utilise les noms de ses homologues de la Logistique ou des Finances pour justifier ses visions, et utilise même le nom du directeur des Achats.</p> <p>En agissant ainsi, il souhaite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montrer à ses répondants qu'il n'est pas le seul à entretenir cette intentionnalité collective.</li> <li>- Montrer que le collectif des individus-membres n'est pas composé que de simples agents, mais que des dominants en font partie.</li> </ul> <p>C'est donc dans une relation de pouvoir que se joue l'expression des divergences. C'est bien dans une relation de conflits que les individus se « battent » sur la subjectivité des symboles.</p>
Cas macro	- Le « centre de décision RH »	<p>Au Centre trois individus ont pu clairement être identifiés comme membre de la même intentionnalité collective :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le DRH, fort de caractère, souhaite mener à terme sa vision.</li> <li>- Le RRH du Centre, dans la mesure où il appuie les dires du DRH.</li> <li>- Le directeur du Technique/service par sa volonté d'indépendance, appuie le DRH. Toutefois, cet appui ne signifie en rien qu'il est membre de la même Entité X que le DRH.</li> <li>- Le chef de projet serait, sans pouvoir l'affirmer, membre de l'Entité X du DRH. Néanmoins, son silence le place comme dominé dans le conflit qui oppose le RRH du Sud et le DRH.</li> </ul> <p>Comme relevé précédemment, il est difficile, voire impossible d'identifier l'ensemble des individus-membres et l'ensemble des Entités X, ainsi que les intentionnalités collectives qui convergent dans le même sens. Néanmoins, il est possible de montrer que plusieurs individus et plusieurs Entités X participent tous à une même intentionnalité collective.</p>	<p>Ce regroupement d'individus est à la fois basé sur les modifications structurelles et les violences symboliques exposées aux yeux des nouveaux membres, comme le chef de projet qui n'ose pas remettre en cause l'autorité (symbolique) attribuée au DRH.</p> <p>Ainsi, c'est dans les convergences d'intérêts que se mettent en place les liens entre Entités X. Cette convergence des visions rassemble les diverses intentionnalités collectives sous une intentionnalité supérieure.</p> <p>Néanmoins, pour que cette multitude d'intentionnalités collectives se lie, il faut que les individus acceptent de « mettre le poing dans la poche » : acceptent de travailler pour un bien supérieur à leurs propres intérêts.</p>	<p>Comme le « groupe de soutien du Sud », le DRH utilise une partie des individus comme support à ses revendications.</p> <p>L'utilisation de ces individus est pour la majorité imagée dans les discours. Ainsi, le DRH appuie son argumentaire sur des volontés dépassant son cercle de compétences.</p> <p>Par exemple, en utilisant le nom du directeur Technique/service comme individu désireux de ne pas voir les RH s'impliquer de façon excessive dans les décisions RH de la ligne. Le DRH essaye de renforcer sa position en soulignant à la fois la difficulté de changer le système, mais aussi en insistant sur la volonté managériale.</p> <p>Ainsi, le DRH cherche à montrer que la décision d'agir ainsi ne dépend pas que de lui. Du coup transmet le flambeau de la responsabilité sur quelqu'un d'autre moins accessible par ses subordonnés et ayant une aura importante de façon à renforcer la nécessité de l'action.</p>

TABLEAU XIV « COUP DE PROJECTEUR » LA PREMIÈRE MODALITÉ OBSERVÉE : « QUI FAIT QUOI DANS L'ENTITÉ X ? »

Dans le « groupe du mercredi », nous avons pu mettre en évidence une hiérarchie « normée et standardisée », mais informelle (dans la mesure où il n'y a rien d'écrit, rien de prescrit). Dès lors, comme un « syndicat » informel qui défendrait les intérêts de groupe, les assistantes se sont organisées autour d'objectifs communs, et ont commencé à partager une réalité abstraite basée sur leur travail quotidien. Toutefois, l'existence de leur groupe est objectivée et fondée sur des rapports symboliques. Elles ont conçu,

dans une forme de confidentialité, au-delà de la réalité prescrite organisationnelle, un groupe de travail (Entité X) ayant, *in fine*, une influence sur leurs travaux quotidiens. On retrouve ce cas de figure dans le cas macro : le RRH du Sud est capable de différencier les intérêts personnels et collectifs tout en agissant dans le sens de ces derniers afin de faire évoluer son sujet pluriel/Entité X. En effet, les individus, lorsqu'ils forment ensemble une unité sociale et s'engagent conditionnellement dedans, deviennent *de facto* agents de ce groupe et de ses intérêts. Toutefois, les individus ne perdent pas pour autant leur capacité singulière à poursuivre leurs propres intérêts.

Par ailleurs, comme la construction de ce sujet pluriel est confidentielle et régulée par des normes (règles de comportement internalisées, celles que nous suivons sans nous en rendre compte, sans avoir conscience qu'elles font office de règles) et des standards (règles basées sur le principe du volontariat, ce sont des règles sans autorité contraignante, hormis le fait qu'en cas de violation, l'individu met en danger la régulation du groupe), il est plus correct de parler d'Entité X. De plus, nous avons clairement identifié, dans les deux cas observés, que quand les individus constituent un collectif, ils se perçoivent comme membre d'une Entité X/sujet pluriel. Il y a un nouvel état qualitatif qui, par conséquent, soumet les membres de l'Entité X à de nouvelles obligations à agir en fonction de l'intérêt mutuel.

Dès lors, l'existence d'une société constituée d'une unité objective, même située dans les têtes des individus, peut avoir une existence propre. Ce conformisme des individus se fait par le biais des autres dans une co-construction de sens. Comme le montre le cas du RRH du Sud qui comprend *via* ses collègues des Finances et de la Logistique qu'il doit agir ainsi : le RRH du Sud co-construit ses ordres sans le besoin express et immédiat d'un acteur. En effet, nous n'avons pas réussi à mettre en évidence le ou les acteurs du « groupe de soutien du Sud ». Toutefois, il est clair que la co-construction de sens n'a pas besoin explicitement de l'intervention de ce dernier. Ainsi, il n'y a pas de causalité directe entre le conformisme et l'acteur qui définit et conduit l'Entité X.

Ainsi, s'il y n'a pas besoin de connaître l'ensemble des membres de l'Entité X pour comprendre son intentionnalité collective, il est dès lors possible d'éluder cette dernière par le biais de ses *outputs*. En effet, en remontant la « rivière » nous arriverons à trouver la source, mais aussi une partie de ses bras : si nous connaissons et arrivons à identifier ses actions, alors nous pouvons reformer son intentionnalité. Dès lors, notre observation nous a conduit à l'identification d'une partie des individus-membres sans pour autant connaître leur rôle exact dans l'intentionnalité collective. Néanmoins, il est clair qu'à notre niveau d'observation, le RRH du Sud était l'agent de l'invariant : un représentant verbal d'un mécontentement d'une intentionnalité collective. Toutefois, cet agent de l'invariant parlait et agissait dans le domaine RH et non dans les autres domaines, tels que la Logistique ou la Finance. En conséquence, bien que susceptible d'être perçu comme un invariant, ce n'était pas lui la source de cette invariance, d'où le fait qu'il doit être, pour nos analyses, considéré comme l'agent d'un individu invariant (un acteur).

On retrouve Descombes (2000), à savoir que ce qui différencie formellement une société d'une simple multitude d'individus, c'est la volonté de faire<sup>241</sup> un groupe et c'est la conscience de chaque individu d'avoir cette volonté. C'est une conscience commune, pensée et réfléchie qui permet de fonder une organisation.

---

<sup>241</sup> Plus dans le sens de réaliser, d'accomplir, de créer, de produire quelque chose, que celui de constituer, de mettre ensemble pour faire un tout.

Dès lors, l'individu-membre (ici le RRH du Sud) peut sans équivoque puiser dans cette conscience commune afin de justifier ses paroles et exposer la vision commune supérieure. De plus, c'est sans limite qu'il peut utiliser cette conscience commune tant qu'il reste membre de l'intentionnalité collective<sup>242</sup> et répond à cette dernière.

Un dernier point d'importance peut être relevé ici. Le RRH du Sud ou le DRH profitent du pouvoir que leur a donné leur Entité X respective. Dans les deux cas, ils utilisent le nom des autres membres de l'Entité X pour justifier et consolider leurs argumentations, sans qu'il y n'ait usurpation. En effet, en tant qu'individu-membre, le RRH du Sud et le DRH ont ce droits : l'utilisation de ses homologues membres pour renforcer les discours. Toutefois, ce droit peut être plus ou moins limité, comme le montre le cas du RRH du Sud où ce droit s'étend, sûrement parce que celui-ci occupe une position influente (agent-dominant) au sein de son Entité X ou parce qu'il en a reçu « l'ordre » ou qu'il a reçu l'autorisation d'un des membres influents (acteurs). Cela permet au RRH du Sud d'aller chercher des partenariats avec d'autres individus. Par exemple, il est allé chercher le soutien du RRH de l'Est qui n'a, *a priori*, rien à gagner à soutenir le Sud. Ainsi, c'est sous la forme d'un partenariat entre deux Entités X que le RRH du Sud et de l'Est se sont engagés mutuellement dans la défense d'un objectif commun : faire en sorte que le DRH ne puisse imposer sa nouvelle politique RH.

On retrouve dès lors, mais à une autre échelle, la pensée, l'engagement conditionnel (*conditional commitment*) de Gilbert (1992) : l'individu (agent singulier) fait partie d'une unité supérieure. Il est donc agent d'un collectif ; de façon similaire, l'Entité X comme unité singulière en se liant avec d'autres devient une Entité X d'un collectif conditionnel. Cette Entité X issue d'un regroupement va temporairement défendre un ou des objectifs similaires : le but étant de défendre un intérêt commun. Ainsi, quand des individus se lient par leurs engagements conditionnels dans une unité/une intentionnalité collective, il faut parler de sujet pluriel (Gilbert, 1992) ; alors que quand on parle d'Entité X se liant par un engagement dans une unité supérieure/une intentionnalité collective supérieure, il faudrait parler d'Entité X plurielle<sup>243</sup>. On retrouve, à une échelle différente, la « saillance relative » des identités multiples d'Ashforth & Johnson (2001). Ce concept qui stipule que des individus d'organisations différentes interagissent et travaillent (dans le réel et non par le prescrit) ensemble, ont des chances de voir une identité « saillante<sup>244</sup> » apparaître, ce qui aura tendance à l'unifier par l'identité.

---

<sup>242</sup> Rappel : représentée par ce « conglomérat » d'individus formant la conscience commune.

<sup>243</sup> C'est l'observation empirique qui à permit de mettre en évidence l'Entité X plurielle. En effet, dans le chapitre 3 (pré-modèle issu de l'exploration théorique), nous n'avons pas théoriquement mis en relief cette possibilité.

<sup>244</sup> Qui signifie : « qui est mis en relief, qui attire l'attention » (Académie française, 9<sup>e</sup> édition). Par exemple, plus les employés de deux organisations qui ont fusionné interagissent et travaillent ensemble, plus l'identité de la fusion va leur apparaître comme saillante et plus ils auront tendance à s'identifier à cette identité.

LA DEUXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « L'ENTITÉ X EST BIEN CONDUITE PAR UN ACTEUR ? »

La modalité cherche à montrer qu'il y a bien des acteurs ou des dominants qui influencent l'ensemble de l'Entité X (cf. figure X).

		Les objets de l'observation		
Cas	L'Entité X qui nous a donné l'accès	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Le « groupe du mercredi »	Comme précédemment exprimé, les assistantes des « Grands projets » et des « Projets spéciaux » ont une nette influence sur leurs camarades. La prise de parole de l'un de ces deux individus provoque une diminution des bavardages. De façon plus flagrante encore, elles concluent les réunions et s'imposent au reste comme étant les plus « brillantes. » En d'autres termes, les autres assistantes acceptent d'agir, dans les faits et dans leurs comportements, selon l'objectif assigné par les deux acteurs.	Les raisons qui ont amené les assistantes des Achats des « Grands projets » et des « Projets spéciaux » à se retrouver, elles et pas les autres, à la tête du groupe ne sont pas claires, ni les raisons de leur influence aujourd'hui sur le « groupe du mercredi ».	Comme souligné précédemment, les assistantes ne perçoivent pas directement ce rapport hiérarchique et symbolique. En effet, l'AAPP ne reconnaît pas les acteurs, mais soutient qu'il s'agit d'une décision de groupe. Or, dans les faits, la prise de décision est toujours validée par les deux assistantes (Grands projets et Projets spéciaux). Toutefois la légitimation de leurs statuts inofficiels est accompagnée par la parole d'un individu connu et respecté dans l'entreprise : Monsieur V, directeur respecté par les assistantes.
Cas macro	- Le « groupe de soutien du Sud »	Dans le « groupe de soutien du Sud », nous ne savons pas exactement s'il y a une ou plusieurs Entités X. Toutefois, il est fort possible qu'il y ait un ou plusieurs individus qui conduisent et orientent les actions. Néanmoins, nous n'avons pas réussi à le mettre en évidence de façon claire, car nous n'avons pas passé assez de temps à étudier cette Entité en particulier. De plus, la possibilité que le « groupe de soutien du Sud » soit composé de plusieurs Entités X reste ouverte.	Nous ne pouvons pas dire grand-chose sur ce point, vu que nous ne sommes pas en mesure d'identifier l'acteur. Néanmoins, il y a des marques qui montrent que le RRH du Sud tient en respect plusieurs individus : tels que le responsable Logistique ou le responsable Financier. Cette marque de respect s'est, comme le groupe et son intentionnalité collective, construite au court du temps.	En observant et écoutant le RRH du Sud, nous avons réussi à mettre en évidence son « attachement » aux membres du Sud. Un attachement qui tient d'une affection, de la sympathie durable qui s'exerce entre lui et les autres individus. Ainsi, il est clair qu'il existe bien une relation particulière, une forme de lien de dépendance (dévouement, service, parenté, intérêt) qui aurait comme but d'unir une collectivité au Sud. Ainsi, cette dépendance nourrit l'idée qu'il y a bien un acteur(s) derrière.
	- Le « centre de décision RH »	Si on limite le centre de décision RH à une Entité X, en partant du principe que le directeur Technique/service fait partie d'une autre Entité X (plus proche des techniciens et du service), alors les individus-membres composés du chef de projet, mais aussi du RRH et de son <i>staff</i> seraient dominés par l'acteur nommé DRH. Il serait aussi possible de dire que le RRH du Centre a réussi, par ses promotions, à se faire reconnaître par les autres individus comme dominant.	L'évolution des structures par les réorganisations statutaires et organisationnelles, mixée par les « don contre don » (Mauss, 2007) distribués par le DRH, ont permis à ce dernier de se faire respecter et d'être perçu comme acteur ou agent-dominant par les membres RH du Centre.	Le RRH du Centre exprime ouvertement son soutien inconditionnel au DRH. Il porte les projets et les visions du DRH comme si c'était les siennes. Le chef de projet, bien que n'ayant jamais vraiment parlé avec lui, se tait. Il n'exprime pas son avis, mais agit dans le sens du DRH. En effet, lors des réunions RH, il suit toujours l'avis du DRH. Dans ce même genre d'idées, les seules fois où il s'est exprimé, il a conforté les idées émises par le DRH.

TABLEAU XV « COUP DE PROJECTEUR » LA DEUXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « L'ENTITÉ X EST BIEN CONDUITE PAR UN ACTEUR ? »

On retrouve ce que l'on a relevé dans la modalité une du point 8.1 (« lampadaire »), à savoir que l'attachement à une Entité X a tendance à créer une forme de respect entre ses membres, car ces derniers défendent les mêmes intérêts et donc se « protègent » mutuellement. C'est ce qui ressort clairement du discours du RRH du Sud et du RRH du Centre envers les membres de leur Entité X respective. Par ailleurs, une nouvelle mise en évidence apparaît : celle du « don et contre don » (Mauss, 2007). En effet, les individus-membres s'engagent conditionnellement (Gilbert, 1992) avec une Entité X et sont d'accord pour mettre de côté une partie de leurs intérêts pour la défense d'un intérêt supérieur, car, en retour, ils vont y gagner quelque chose : dans le cas de l'assistante des Achats du cas micro, il s'agirait d'un soutien moral et d'un soutien social.

Dans le cas du RRH du Centre, cela serait l'ascension à des postes à responsabilités plus élevées et donc à un statut prescrit plus important. Pour le RRH du Sud, cela pourrait se traduire par un soutien moral qui serait celui de dire que ses années au Sud n'ont pas servi à rien (une sorte de reconnaissance de son travail passé), etc. Plus encore, cela confirmerait également que l'agent n'est pas un simple automate, mais qu'il a une capacité d'interprétation des objets sociaux, une capacité à mettre en relation des intérêts d'ordre différents et plus simplement qu'il a le choix de son intentionnalité collective. Néanmoins, toutes ses prérogatives s'inscrivent et sont conditionnées par ses socialisations (Bourdieu, 2000) ou par son habitus (Bourdieu, 1980), dans une forme de structure intra-consciente (Bourdieu & Passeron, 1970), qui peut toutefois, se reconstruire dans une perspective évolutive (Bourdieu, 1987).

De plus, que cela soit dans le premier cas (micro) ou dans le second cas (macro), les individus-membres se laissent mener par un individu-moteur : un acteur. Bien que dans le cas micro, il fut clairement identifié, dans le cas macro, il n'a pu être conçu, pour le « groupe de soutien du Sud », qu'au travers des discours. Cependant, comme relevé indirectement dans la modalité cinq du point 8.1 (« lampadaire »), pour retrouver le pourquoi un individu et pas un autre est devenu acteur, le chercheur est obligé de retracer le passé de l'organisation. En effet, c'est la construction d'une multitude de phénomènes sociaux imbriqués dans des réalités sociales perçues et vécues qui ont permis aux individus de construire la structure.

Notons encore, bien que les Entités X ne suivent pas l'organigramme, qu'il est distinct que plus on se rapproche du sommet de l'intentionnalité collective supérieure, plus les Entités X se trouvant au sommet rejoignent les formes de l'organigramme. Cela s'explique par le fait que les individus et plus exactement les acteurs construisent le prescrit selon leurs représentations de la réalité sociale abstraite : leur Entité X est pour eux une réalité sociale abstraite, le prescrit est la représentation écrite de leur réalité sociale, pour autant qu'ils aient suffisamment de pouvoir pour inscrire dans le prescrit l'ensemble de leur réalité sociale. En d'autres termes, ils calquent le prescrit sur le réel, ce qui fait évoluer ce dernier dans le sens du réel (cf. figure IV). Ainsi, ce rapprochement se constate à tous les échelons qui sont entre les mains d'acteurs influents et qui ont une influence sur le prescrit : plus l'acteur aura de liberté d'action, plus il aura la possibilité de faire joindre sa vision de la réalité sociale abstraite avec le prescrit.

Un dernier point est à relever au sujet de l'Entité X que nous avons appelé « centre de décision RH ». Nous pensons qu'il s'agit plus d'une sous-intentionnalité collective que d'une Entité X définie. En effet, le DRH nous semble soumis à un acteur plus influent que lui, ce qui reviendrait à dire que le DRH est un agent-dominant, car il a la possibilité de définir le chemin (les buts) à prendre pour remplir l'objectif, mais n'a pas la liberté de manœuvre suffisante pour modifier les objectifs de son Entité X. Ainsi, cela expliquerait pourquoi le DRH refuse de plier face aux pressions du RRH du Sud et de l'Est et à la moindre demande. En effet, s'il le faisait, il risque d'aller contre son Entité X et donc contre sa représentation de la réalité sociale.

#### LA TROISIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN AVANT DES LIEUX DE RENCONTRE DES INDIVIDUS QUI DIVERGENT »

La modalité a pour but de mettre en évidence les lieux, le type de lieux (informels ou formels) où se retrouvent l'Entité X ou une partie de ses membres ?

		Les objets de l'observation		
Cas	L'Entité X qui nous a donné l'accès	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Le « groupe du mercredi », la cafétéria du bâtiment d'à côté	Les rencontres sont discrètes et volontairement « ouvertes » aux directeurs des Achats des divers départements, afin de se protéger contre la réprimande.  En revanche, elles cachent aux yeux des directeurs le contenu de la réunion en le justifiant par son côté privé.  Ainsi, cette réunion à un caractère confidentiel dû au contenu « secret » des propos tenus en son sein. De ce fait, il s'agit d'un lieu informel, mais l'accès à la table se fait sur invitation. Il y a clairement une volonté de restreindre l'accès tout en acceptant de se laisser voir.	L'AAPP justifie l'émergence du comportement d'aller au « café » par souci d'éviter que les directeurs ne se plaignent où font des remarques : « un jour, nous en attendions une à l'étage et une des responsables nous a dit sur un ton narquois : "la vie est belle par ici" [...] depuis ce moment-là nous nous attendons directement au café. »  Toutefois, le choix du lieu n'a jamais été justifié et expliqué. Cependant, étant donné que les assistantes utilisent leur temps de pause pour se réunir, il est des plus rationnel de se rendre dans un lieu proche et quasi officiel. En effet, en agissant ainsi, elles gagnent du temps de dialogue et d'un autre côté se prémunissent des remarques, animadversions <sup>245</sup> ou mercuriales <sup>246</sup> des autres employés ou des directeurs, qui pourraient leur reprocher de combattre le système et de ne pas agir dans leur intérêt.	Aucune des assistantes ne nous explique de vive voix son ressenti subjectif quant au lieu choisi.  Toutefois, il est logique de penser qu'en prenant un café dans ce lieu, personne de la direction ne se serait permis de leur reprocher de le faire.
Cas macro	- Le « groupe de soutien du Sud »	Il existe différents lieux. Toutefois, en plus de ceux mis en évidence lors du « lampadaire », il existe deux lieux où se retrouvent les RRH du Sud et le RRH de l'Est, entre autres <sup>247</sup> : (1) un informel, la cafétéria du Centre ; (2) un formel, le bureau du RRH de l'Est.  Bien que nous soyons convaincu, par plusieurs observations, que les deux individus ne font pas partie de la même Entité X, nous sommes en mesure de dire qu'ils ont la même vision du futur des RH, après s'être retrouvés pour en discuter. En effet, après s'être retrouvés quelquefois, le discours des deux individus était plus que sensiblement identique. Les deux RRH étaient d'accord sur l'origine du problème : la politique RH.	Ainsi, c'est dans une action commune de plusieurs Entités X que les deux individus se revoient afin de co-construire le sens des actions passées dans le but de coordonner les actions futures.	En d'autres mots, bien que le RRH du Sud ait d'autres points d'inflexion face au DRH, il a été d'accord de mettre de côté une partie de ses revendications, afin de pouvoir compter sur le soutien du RRH de l'Est. En d'autres mots, en acceptant de mettre de côté une partie de ses revendications il a été plus facile de trouver un compromis avec le RRH de l'Est.  Pour aller plus loin, en créant alliance, les deux RRH (Est et Sud) se sont mutuellement assurés que l'un et l'autre avaient une intentionnalité supérieure compatible.
	- Le « centre de décision RH »	L'Entité X, dont le DRH serait <i>a priori</i> l'acteur, utilise les lieux prescrits pour faire passer ses idées, bien que nous puissions également partir du principe qu'il utilise la cafétéria. En effet, de par son statut et l'autorité que lui confère ce dernier, il peut se permettre d'utiliser les salles de réunion et les bureaux pour faire passer son message.	Son statut « d'autorité supérieure » sur les RH, lui permet d'utiliser l'ensemble des moyens fournis par l'entreprise pour imposer les objectifs et l'intentionnalité collective qu'il attend de ses subordonnés, tout en expliquant à ces derniers comment cette intentionnalité collective s'inscrit dans l'intentionnalité collective supérieure.	Pour le DRH, il est dans son juste droit : en utilisant les moyens mis à disposition, il n'abuse pas du prescrit, mais utilise ces moyens dans le but de remplir sa mission et de satisfaire l'objectif de l'intentionnalité supérieure.

TABLEAU XVI « COUP DE PROJECTEUR » LA TROISIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN AVANT DES LIEUX DE RENCONTRE DES INDIVIDUS QUI DIVERGENT »

Comme relevé dans la modalité précédente, en s'engageant dans ce que nous avons appelé une « Entité X plurielle » (une sorte d'identité saillante<sup>247</sup>, cf. Ashforth & Johnson, 2001) le RRH du Sud, comme celui de l'Est ont accepté de mettre de côté une partie, pendant un certain temps, des objectifs de leur Entité X respective. Pour se permettre d'agir ainsi sans risquer la réprimande de leur Entité X, les deux individus-membres ont dû avoir le consentement de leur Entité X respective. Ce qui explique un certain nombre de rendez-vous nécessaires à leur coordination. De plus, tant que les acteurs respectifs issus de leur Entité X respective ne les

<sup>245</sup> Animadversion est le terme soutenu pour la réprobation, le blâme, l'antipathie déclarée.

<sup>246</sup> Mercuriale est le terme soutenu de la remontrance, de la réprimande.

<sup>247</sup> cf. note de bas de page n° 244, p. 272.



désavouent pas, le RRH du Sud et le RRH de l'Est sont libres de coordonner leurs efforts. Ainsi, en acceptant, de part et d'autre, de défendre conjointement un ou des objectifs communs, les RRH du Sud et celui de l'Est acceptent de se projeter dans une unité supérieure ou du moins commune temporaire.

Par ailleurs, nous sommes en mesure de montrer que le RRH du Sud est un agent-dominant dans son Entité X. En effet, il a plus de marge de manœuvre quant au prescrit que ses assistantes, par exemple. Il peut choisir le chemin pour remplir les objectifs de son Entité X, alors que ses assistantes, selon leurs dires et selon nos observations, se réfèrent continuellement à lui pour savoir ce qu'elles doivent accepter du DRH et ce qu'elles doivent « faire attendre ». Un point à relever, tout de même, dans le cas où un individu utiliserait les moyens prescrits contre les objectifs de l'intentionnalité supérieure : ce dernier prendrait le risque de se faire réprimander *via* les droits et les obligations, pour autant qu'il se fasse prendre ou dénoncer.

Notons encore, qu'à nouveau, nous avons pu mettre en évidence que le prescrit tient de support aux activités réelles. En effet, les lieux de rendez-vous des RRH du Sud et de l'Est, les rencontres entre les membres de l'Entité X du Centre, ainsi que les rencontres entre les assistantes des Achats (cas micro) se tiennent dans des lieux officiels. En d'autres termes, ils utilisent à la fois les moyens prescrits (lieu et temps de travail) pour coordonner le réel dans le but de faire changer le prescrit ou ce qui va tenir lieu de prescrit. Ce qui nous conduit à dire que le prescrit supporte le réel, et qu'il va redéfinir le prescrit. On retrouve la notion du changement continu et la notion d'homéostasie (Kourilsky, 1995) : c'est-à-dire le besoin qui tend à la stabilité et le besoin d'évolution. En effet, l'homéostasie est relative, car tout groupe, toute organisation, change continuellement dans un esprit de reproduction des pratiques.

On retrouve également la notion, mise en avant dans l'introduction de notre paradigme épistémologique, constructivisme-structuralisme (introduit par Bourdieu et complété ici par « l'Entité X vs organigramme »), soit un moment objectif (les structures prescrites qui construisent les moments subjectifs) et un moment subjectif (rendu des luttes quotidiennes qui transforment ou qui conservent ces structures ; luttes qui peuvent être individuelles et collectives). En d'autres termes, les agents sociaux vont constituer le monde et le jeu socio-organisationnel (position constructiviste), *via* des règles constitutives<sup>248</sup> et des faits institutionnels<sup>249</sup> (Searle, 1998). Ce qui va permettre l'émergence d'une violence intra-consciente (Bourdieu & Passeron, 1970) organisationnelle structurante. Ainsi, ces structures créées vont conditionner à leur tour l'action de ces agents (position structuraliste), mais ces pratiques (actions) évolueront au travers du temps, du *background*, et des relations de pouvoir<sup>250</sup> qui ont pour but d'accorder les agents sociaux sur les fonctions agentives attribuées d'objets. Toutefois, cette évolution par le changement continu (par une reproduction des pratiques) sera possible tant qu'une turbulence<sup>251</sup> n'arrivera pas. En effet, dans ce cas, les structures seront « re-construites », il y aura une révolution « culturelle » (*cf.* les quanta de changement de Mintzberg, 1998), qui peut, soit renforcer la structure dans sa stratégie existante (Johnson, 1988 ; Starbuck et Milliken, 1988), soit permettre aux individus d'évoluer plus fortement et de changer le jeu socio-organisationnel et donc les règles issues de la violence intra-consciente (Bourdieu & Passeron, 1970), c'est la position du

---

<sup>248</sup> Elles servent à créer l'action.

<sup>249</sup> Elles servent à établir le cadre institutionnel, la base de la violence intra-consciente organisationnelle.

<sup>250</sup> Mouvement inter-subjectif de sujets qui « négocient » des significations (Berger & Luckmann, 1966/2006).

<sup>251</sup> Par turbulence, il faut entendre un événement changeant dont les relations de sens établies ne suffisent pas à stabiliser le changement dans un esprit homéostasique.

structuralisme-constructivisme (Bourdieu, 1987). En ces termes, la co-construction de sens (Weick, 1993, 1995 a) est obligatoire et fortement présente, car elle va permettre aux individus de se projeter dans le futur (bien que ce dernier soit non maîtrisable) *via* la rétrospective du passé, mais permet aussi de retrouver une homéostasie, dans un phénomène de normalisation (s'il y a une nouvelle norme) ou conformisme (s'il y a besoin de se conformer à des normes existantes d'un autre groupe qui aurait pris le « dessus »).

Pour finir, notons que plus on s'approche du sommet de l'organigramme, plus les Entités X semblent épouser les structures prescrites. Comme expliqué *supra*, cela vient du fait que les acteurs projettent leurs réalités sociales dans le prescrit, et se persuadent également que cette représentation sera suivie par tous.

LA QUATRIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN AVANT LE PARADOXE DE L'ENTITÉ X »

La modalité va montrer qu'une Entité X peut être à la fois liée à l'invariant et à une intentionnalité collective supérieure (cf. figure XII ou figure XVI).

Cas	L'Entité X qui nous a donné l'accès	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Le « groupe du mercredi » : assistantes des achats vs le département	Dans une organisation matricielle, un paradoxe plus évident que les autres apparaît : le tiraillement entre l'une ou l'autre des hiérarchies. En effet, la hiérarchie technique ou métier et la ligne managériale.  Ainsi, dans le cas du « groupe du mercredi » il est clair que les assistantes sont soumises à un paradoxe.  La ligne prescrite a un caractère symbolique fort et définit bon nombre de comportements, de normes et de standards qui s'imposent sur leurs travaux quotidiens.	Cherchant absolument une reconnaissance de leur statut, les assistantes ne veulent pas non plus se discréditer face à leurs collègues et chefs.  Ainsi, c'est en faisant du « zèle » — par le respect du prescrit — qu'elles cherchent à se faire entendre et à pouvoir s'exprimer afin de trouver des accords. En d'autres termes, c'est par le respect des règles légales (institutionnelles) et imposées par l'entreprise qu'elles cherchent à faire levier (maîtrise des zones d'incertitude) pour obtenir ce qu'elles considèrent comme un dû.	L'AAPP exprime clairement sa volonté de suivre le choix du « groupe du mercredi » lorsque l'assistante des « Grands projets » soutient l'idée de ne plus rien faire d'autre que ce qui est écrit dans le cahier des charges. Néanmoins, en dehors du cercle, l'AAPP nuance l'application de la décision : ça « ne la change pas beaucoup », car le fait de travailler à temps partiel (50 %) lui laissait une liberté de manœuvre importante.  Dans un autre discours, l'assistante des Achats des « Projets spéciaux » releva son attachement au métier avant celui du département (cf. Osty & Uhalde <i>in venam</i> Sainsaulieu, 2007) : « métier qui fait marcher le système. » Ainsi, cette perception renforce la légitimité des actions entreprises par le « groupe de mercredi ».
Cas macro	- Le « groupe de soutien du Sud »	En partant du principe que le RRH du Sud est agent de l'invariant, envoyé pour représenter l'intentionnalité collective de son Entité X, cela ne stipule pas que le « groupe de soutien du Sud » soit contre l'intentionnalité supérieure issue de l'entreprise et traduite <i>via</i> une stratégie objectivée. Autrement dit, les individus-membres du « groupe de soutien du Sud » (de la Logistique au Finance <i>via</i> les RH et d'autres) ne sont pas contre le rapprochement. Ils ne sont pas contre le regroupement des trois entreprises en une.  Toutefois, ils ne sont pas d'accord avec le « chemin » choisi pour répondre aux objectifs stratégiques : ils n'acceptent pas l'emprise du prescrit voulu par le centre de décision.	C'est par co-construction de sens sur les actes, discours, actions, ou effets d'acte que les individus-membres se sont mis d'accord ( <i>lato sensu</i> ) sur le principe et la manière de répondre aux objectifs. Ainsi, par leurs connaissances respectives de l'entreprise et de l'organisation, les individus se sont construits une représentation structurelle de leur environnement et ont du même coup pensé et construit une conscience commune.  Dès lors, cette conscience commune, face aux objectifs à atteindre, leur permet de positionner leur vision.	Pour les individus-membres de ce « groupe », ils ne vont pas contre l'intentionnalité collective supérieure de l'entreprise, mais défendent un chemin différent. C'est ainsi que chaque individu sentant suffisamment de « support social » se permet de se présenter vers son responsable prescrit et de lui faire part de son mécontentement.  Dès lors, si le RRH du Sud entre en conflit lors des réunions prescrites RH, c'est que pour lui le DRH va à l'encontre de l'intentionnalité collective de son Entité X. De plus, il cherche, en tant qu'agent de l'invariant, à éviter de laisser s'inscrire dans le prescrit la nouvelle politique RH. En effet, bien que la décision de fusion ait été acceptée, il n'en reste pas moins que le chemin pour compléter cette fusion reste ouvert. De plus, en annonçant la « couleur » de la nouvelle politique RH, le RRH du Sud accompagné par le RRH de l'Est perçoivent un conflit d'intérêts personnels et collectifs.

TABLEAU XVII « COUP DE PROJECTEUR » LA QUATRIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN AVANT LE PARADOXE DE L'ENTITÉ X »

Nous avons abordé la « zone de conflits potentiels » dans la modalité d'observation numéro six du « lampadaire » (cf. figure XVI). Ainsi, pour ne pas redire ce que nous avons déjà dit, nous notons ici que les individus-membres d'une Entité X sont régulièrement soumis à ces problèmes de divergence d'opinions. Toutefois, il n'y a pas automatiquement « révolte », car l'Entité X et ses membres peuvent arriver à donner un sens commun à la divergence d'opinions ou de représentations. En effet, ils arrivent à s'accorder sur les fonctions (Searle, 1998) ou acceptent la domination en restant « loyaux » (Hirschmann, 1972) ou ils expriment leur mécontentement *via* l'« exit » (Hirschmann, 1972). Il serait également possible de concevoir un rapprochement après avoir rétabli un certain ordre, comme une relation de protection mutuelle au sein, par exemple, d'une Entité X plurielle. Pour finir, on pourrait aussi imaginer un mécontentement *via* la « protestation » (Hirschmann, 1972), mais ce dernier ne doit pas être entendu comme une « révolte », mais plus comme une manifestation expressive courte. C'est ce que nous constatons dans le cas micro. En effet, les assistantes des Achats, et particulièrement l'AAPP, ne se sont pas révoltées contre leur chef, mais font acte de « protestation » silencieuse. Elles cherchent à se faire remarquer et à faire remarquer leur désaccord *via* des réactions silencieuses, mais bien présentes. Il y a aussi le cas où l'AAPP, en correspondance avec les autres assistantes, qui va à la confrontation en demandant une augmentation de salaire. Toutefois, rien n'a suivi cette protestation, d'où son effet de courte durée. À l'opposé, dans le cas macro, le RRH du Sud était déjà en train de préparer la « révolte » avant même l'annonce de la décision de la nouvelle politique RH (cf. annexe XXXII). En effet, ayant une idée de ce que mijotait le DRH, une révolte se faisait sentir (cf. annexe XXXI) : le repas avec ses collègues, ou les résistances menées par les assistantes RH du Sud selon les ordres du RRH du Sud, en étaient les prémisses. Ainsi, un point commun apparaît dans les deux cas, la résistance précède la « révolte », ou en d'autres termes, les résistances seraient la base de départ d'une révolte : elles permettraient de mettre en place les éléments, qui en cas de déclenchement de la révolte, pourraient être utilisés « à la première heure ».

Notons pour finir que le cas du paradoxe existe. En effet, le RRH de l'Est en est l'exemple. Dans son discours et dans ses actes, il était clair que s'aligner sur le RRH du Sud était pour lui violer un rapport de domination qu'il subissait de la part du DRH. Toutefois, rester loyal envers le DRH, c'est accepter d'abandonner le travail effectué dans le passé, donc abandonner tout ou partie de ses intérêts personnels, voire collectifs qu'il entretenait jusqu'alors avec le site de l'Est. Néanmoins, un choix a dû être fait quand le RRH du Sud lui a proposé de s'engager avec lui dans la « révolte » contre le DRH. Il a dû prendre le temps de réfléchir, car il n'a pas été en mesure de répondre directement au RRH du Sud : ce dernier a dû le rencontrer à plusieurs reprises. Le RRH de l'Est a dû hiérarchiser ses intentionnalités collectives : hiérarchisation qu'il n'avait sûrement jamais faite, car le cas ne s'était jamais présenté auparavant. Ainsi, c'est une co-construction de sens, basée sur l'*enaction*, que va faire le RRH de l'Est. En effet, pour découvrir ce qui se passe autour de soi, il faut d'abord que quelque chose se produise : en réalisant son paradoxe, le RRH de l'Est a commencé à comprendre ce qui l'entourait. Ainsi, l'*enaction* a été le moment-clé, et le premier avec le processus d'action (la décision de fusionner les entreprises et le choix de la nouvelle politique RH) à avoir généré des éléments bruts. Données que le RRH de l'Est, accompagné par le RRH du Sud, a dû organiser et traiter à partir des éléments isolés dans le flot des expériences. C'est seulement ensuite, lorsque ces données ont été traitées, qu'elles sont devenues de l'information sensée. Et c'est là, dans cette seconde phase, le *sensemaking* (Weick,

1993, 1995 a), que s'est faite la création de sens. Néanmoins, les deux éléments se font rétrospectivement (Rojot & Wacheux, 2006), soit après que le flot des événements se soit écoulé. Il a fallu attendre les annonces des décisions, mais aussi la mise en commun de ces dernières et leurs conséquences sur la politique RH pour réellement prendre conscience de ce qui se passait.

Pour parachever cette modalité d'observation, on pourrait souligner que le RRH du Sud a suivi les recommandations de Weick, sans s'en rendre compte. En effet, Weick invite les managers à être modestes dans leur posture, afin d'éviter l'écueil de « *l'overmanagement* ». Le RRH du Sud a su élargir sa conception pour faire de l'élaboration collective du sens avec le RRH de l'Est, et ainsi redonner au sens la place qui lui revient. Le RRH du Sud a permis de tisser le fil rouge autour de nouveaux éléments isolés (qui jusqu'alors n'étaient pas perçus par le RRH de l'Est ou n'étaient pas interprétés de cette façon, car il s'agissait d'éléments bruts vides de sens), et ainsi, il a obligé le RRH de l'Est à se positionner dans le rapport pensée et action organisationnelles : entre sa pensée « loyale » envers le DRH, et les raisons et actions organisationnelles qu'il avait construites durant les dernières années. Le RRH du Sud a fait apparaître, d'un côté, l'action nouvellement arrivée, comme échappant largement au contrôle, et, de l'autre, il est arrivé à affirmer avec force le caractère socialement construit des réalités organisationnelles présentes et passées.

LA CINQUIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « OBSERVER LE FAIT QUE LE VOLONTARISME MANAGÉRIAL NE SE DÉROULE PAS, MAIS QU'IL EST TRADUIT ET TRANSFORMÉ »

La modalité cherche à mieux comprendre les raisons qui font que le volontarisme managérial est traduit et transformé (cf. figure XIII) : il n'y a pas de flux direct entre le « haut » et le « bas ».

		Les objets de l'observation		
Cas	Le choix managérial	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Le cahier des charges des assistantes des Achats	<p>Le manque de dialogue et de communication ajouté à un refus de confrontation — par peur ou par choix — ou par une sous-estimation des divergences de pensée de la part de leurs supérieurs, provoque une rupture avec leurs assistantes, et met également en « danger » l'attente des objectifs.</p> <p>Ainsi, quand les assistantes décident de suivre leur cahier des charges à la lettre, elles mettent leurs supérieurs dans une position délicate, car elles refusent de s'adapter au travail réel.</p> <p>De ce fait, cela montre que le prescrit et le flux prescrit de la volonté managériale sont utopiques : en s'appuyant uniquement sur leurs cahiers des charges, les assistantes nous montrent que suivre le prescrit (volonté managériale écrite) conduit à un blocage.</p>	<p>En ce qui concerne l'AAPP, il y a refus du DAPP d'entrer en conflit, car ce dernier perçoit un risque de frustrer et de perdre son assistante.</p> <p>En effet, le DAPP est fortement dépendant de son assistante et de ses compétences dans la création de tableau de bord.</p> <p>Ainsi, le DAPP préfère gérer la confiance des rapports professionnels, au risque de laisser l'assistante maîtriser plusieurs zones d'incertitude, que de risquer le conflit.</p>	<p>Le DAPP parle de « combat », « bataille continue » entre lui et son assistante. Or, dans la réalité et dans les actes, il cherche à ne pas se la mettre à dos : l'expression de ses pensées ne reflète pas ses actes.</p> <p>Il y a bien prise de conscience du DAPP du manque d'entrain de son assistante et de sa capacité à « se tirer des flûtes. » Néanmoins, rien n'empêche l'AAPP d'interpréter les directives comme cela l'arrange pour autant qu'elle fasse et remplisse les tableaux de bord.</p>

Cas	Le choix managérial	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas macro	- RRH du Sud et RRH de l'Est qui se retrouvent en bilatéral pour répondre aux problèmes soulevés durant les réunions RH	Le RRH de l'Est et celui du Sud se sont retrouvés soit à la cafétéria, soit dans les bureaux, selon nos informations, pour discuter et mettre en commun leurs connaissances et leurs savoirs. En effet, ils se sont retrouvés à huis clos pour comprendre et mettre des mots sur les propos du DRH face à la future politique RH. Cependant, au-delà de mettre des termes sur des visions et de co-construire dessus un sens, ils se sont mis d'accord sur une marche à suivre.  En agissant ainsi, ils ont été d'accord pour mettre de côté une partie des objectifs assignés par leur propre Entité X. En d'autres termes, ils se sont autorisés à ne pas suivre la volonté managériale de leur supérieur prescrit (le DRH).	Lors de la seconde réunion à laquelle nous avons pu participer, le RRH du Centre et le RRH du Sud se sont « pris le bec ». Ne trouvant qu'un soutien auprès du RRH de l'Est, ils se sont organisés une rencontre, comme une sorte de <i>débriefing</i> , afin de se rendre compte du déroulement de la réunion.	La volonté managériale exprimée par l'intentionnalité collective supérieure n'est pas remise en cause par le RRH de l'Est ou du Sud ou par le « groupe de soutien du Sud » ou encore par le « centre de décision RH ».  Toutefois, le chemin choisi ne plaît pas à tous. En effet, le RRH du Sud et de l'Est se refusent à abandonner leur acquis. Autrement dit, le volontarisme managérial n'est pas possible, car le flux continu de la volonté sera automatiquement interrompu par des individus qui vont réappropriser les objectifs pour en créer d'autres, afin de répondre à leurs besoins du moment.

TABLEAU XVIII « COUP DE PROJECTEUR » LA CINQUIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « OBSERVER LE FAIT QUE LE VOLONTARISME MANAGÉRIAL NE SE DÉROULE PAS, MAIS QU'IL EST TRADUIT ET TRANSFORMÉ »

Comme le montrent les deux cas, la volonté managériale s'est déroulée dans un flux interrompu, non pas parce qu'il y avait une mauvaise gestion de la confiance, mais parce qu'il y avait une réinterprétation des informations au travers de deux principaux phénomènes : (1) le besoin de comprendre ce qui se déroulait autour : principe *d'enaction*. Le besoin des individus à donner du sens aux éléments bruts ; (2) une fois le sens construit, il était nécessaire aux individus de le mettre en relation avec leurs intérêts personnels et collectifs : trouver la compatibilité et comprendre les différences, tout en étant capable de projeter l'ensemble dans le futur.

Ainsi, la confiance n'apparaît aucunement dans ce processus. Dès lors, la volonté managériale est bien réinterprétée à de multiples niveaux, afin de permettre aux individus d'intégrer cette volonté-interprétée dans sa propre réalité sociale organisationnelle et de travail. De plus, à chaque rencontre de chaque Entité X qui compose l'intentionnalité collective supérieure, la volonté managériale est réexaminée et retraduite en objectifs et en buts (chemins à parcourir pour atteindre le ou les objectifs). Dès lors, pour que l'organisation fonctionne, il faut laisser une part d'interprétation du sens, il faut laisser une part d'interprétation aux individus-membres de façon qu'ils puissent éviter le blocage du système.

Par ailleurs, en cas de blocage ou de perception de *statu quo* des individus-membres (pas de marges de manœuvre de la part du système), les individus vont commencer par organiser la révolte *via* des résistances. Résistance qui a un rôle de signal d'alarme, afin de signifier aux acteurs de faire attention, car il y a divergence et problème quant à la vision proposée. Sans réaction de la part des acteurs, c'est la révolte qui se profilera sans crier gare.

LA SIXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN ÉVIDENCE LA CONSTRUCTION DE SENS RELATIVE AUX OBJECTIFS OU AUX BUTS QUI DÉCOULENT DE L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE SUPÉRIEURE »

La modalité cherche à montrer que les individus qui composent l'Entité X discutent et s'influencent, et que tous participent directement ou indirectement à la co-construction de sens à donner aux objectifs et aux buts.

Cas	La ou les modalités soumises à une co-construction de sens	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Le « groupe du mercredi » au sujet de la nouvelle réorganisation prévue en 2011, qui stipulait qu'elles ne se retrouveraient plus dans les mêmes bureaux, et que le côté départemental de la structure serait renforcé	En abordant le sujet de la nouvelle réorganisation, plusieurs voix se sont fait entendre. Tout d'abord l'assistante des « Petits projets » suivie de celle des « Projets moyens » ont exprimé leurs avis. Ce qui a lancé la discussion. Chacune exprimait son avis et ses compréhensions. Il y a eu une construction de sens entre elles.	Tout a commencé en abordant un sujet sur lequel elles n'avaient jusqu'alors pas discuté au sein du « groupe du mercredi ». Plus exactement, bien qu'elles aient eu la possibilité d'en parler entre elles de façon restreinte ou dans des endroits situés en dehors du lieu « officiel » de rencontre du « groupe du mercredi », elles ont eu l'opportunité de clarifier une décision qui les influence dans leurs manières de percevoir leur réalité sociale et dans leur environnement de travail.	Comme le relevaient les assistantes, la discussion du mercredi leur permettait de « s'organiser », de « s'identifier » les unes aux autres et de « se soutenir » et « de soutenir leurs idées » (objectifs). L'objectif <i>in fine</i> est d'être plus reconnue et considérée par les membres décideurs de l'entreprise.
	- Les directeurs (le DAFPP, le DAPP et le RRHP) au sujet de la décision structurelle (décision stratégique) de la future plate-forme de coordination des assistantes	Entre le projet proposé et la décision finalement acceptée par l'ensemble, les directeurs n'ont pas demandé de grandes modifications. En effet, les directeurs ont simplement demandé de rajouter une à deux phrases au projet. Cela leur a permis de s'identifier et d'intégrer la décision, afin de pouvoir la projeter.	Le projet de plate-forme en devenant une décision doit passer par une co-construction de sens au sein de ses décideurs. En effet, ne faisant pas partie de la même Entité X, les décideurs se doivent de s'assurer de la légitimité de leur choix face à la sous-intentionnalité collective représentée par leur Entité X. Mais ils doivent aussi s'assurer que le projet s'aligne dans le sens de l'intentionnalité collective supérieure.	Les mots et les desseins du projet ont été soumis à des représentations symboliques différentes. En effet, bien qu'un mot ait une définition, les individus se sont vus devoir trouver un terrain d'entente sur le désaccord relatif aux fonctions agentives, faits institutionnels, etc., que « dessinait » le projet. Sans ce terrain d'entente, la décision n'aurait pu être prise à leur niveau, ce qui du coup aurait remis en cause leur engagement de vouloir trouver une solution quant à l'avenir des rôles et du travail de leurs assistantes.
Cas macro	Le « groupe de soutien du Sud » face aux décisions prises par le DRH	Bien que nous n'ayons pas été présent lors de cette mise en commun des idées, le RRH du Sud nous a fait part que suite à son altercation avec le DRH, au sujet des tests d'embauche MPA, il en a discuté avec ses homologues du « Sud » qui lui ont donné raison, pour la majorité.	C'est dans la relation de promesse que doit se trouver la nécessité de faire référence à ses pairs, dominants ou acteurs. En effet, en s'engageant dans une Entité X, l'individu accepte de suivre une intentionnalité collective. Pour « nourrir » cette intentionnalité collective il est nécessaire que les membres partagent entre eux les connaissances et leur ressenti, car l'esprit de groupe qui planerait sur les individus-membres et qui les « nourrirait » du savoir n'existe pas.	Pour le RRH du Sud, il est naturel de partager avec ses homologues du Sud ce qui s'est passé avec son supérieur. En effet, ces réunions lui permettent, au-delà de « nourrir » un « savoir commun », de voir si son comportement s'aligne sur l'intentionnalité collective de l'Entité X dont il a accepté les droits et les obligations.

TABLEAU XIX « COUP DE PROJECTEUR » LA SIXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN ÉVIDENCE LA CONSTRUCTION DE SENS RELATIVE AUX OBJECTIFS OU AUX BUTS QUI DÉCOULENT DE L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE SUPÉRIEURE »

Les trois exemples ci-dessus, issus des deux observations empiriques, nous montrent que la co-construction de sens est obligatoire, et plus exactement la communication, car elle permet aux individus de montrer à leurs homologues leur appartenance au groupe (Entité X).

Prenons pour débiter le premier exemple. Au moment de la rencontre avec les assistantes, les sujets de la délocalisation et du renforcement des départements étaient encore un élément brut qui s'additionnait avec d'autres dans un phénomène d'*enaction*. En effet, nous étions en pleine co-construction de sens entre les assistantes des Achats et en pleine prise de conscience de ce qui allait leur arriver. En d'autres termes, elles

étaient dans une rétrospection (Rojot & Wacheux, 2006) des faits pour mieux comprendre l'avenir. Cela explique qu'il n'y avait pas une réponse « unique » ou un argumentaire similaire entre les assistantes. En effet, l'Entité X n'avait pas encore suffisamment clarifié sa co-construction de sens (Weick, 1993, 1995 a), et donc n'avait pu définir des actions communes pour répondre à ces éléments bruts.

*A contrario*, lorsque nous avons abordé d'autres sujets sur lesquels le sens donné aux éléments bruts avait déjà fait l'objet d'une co-construction, les réponses et les arguments exprimés par les assistantes des Achats se complétaient. Les assistantes, dont les rares remarques soutenaient une autre vision ou une autre compréhension de la situation, se faisaient « remettre à l'ordre » rapidement par plusieurs voix. Ainsi, l'individu, auteur de la remarque « négative », changeait son discours *quasi* immédiatement, pour finalement se retrouver à soutenir les mêmes arguments que ses collègues/homologues présentes.

On pourrait dire que l'individu porteur du « négatif » aurait instantanément intériorisé (Kelman, 1958) les arguments soutenus par l'Entité X, et aurait retrouvé sa polarisation autocatégorisante (Turner, 1991) ou d'alignement des comportements (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). En effet, après une remise à l'ordre, les individus porteurs d'arguments contraires exprimaient leurs regrets (« oui tu as raison, excuse-moi ») ou trouvaient des excuses (« j'ai mal compris ce que tu disais [...] je pensais à autre chose »). Néanmoins, le fait de réaborder des « anciens » thèmes de discussion a permis aux individus-membres du « groupe du mercredi » de se rappeler, mais aussi de retrouver le sens peut-être oublié : une forme de réactualisation des anciennes constructions de sens. En d'autres termes, cette réactualisation permet à chaque membre de se rappeler le sens qu'avait donné l'Entité X à l'*enaction* des éléments bruts.

Dans le deuxième exemple, nous retrouvons également la nécessité de dialogue entre les individus-membres d'Entités X différentes. Le fait d'avoir rajouté deux ou trois phrases au projet de base a permis, en effet, aux individus présents lors de la discussion de faire, d'un côté, passer des représentations issues de leur Entité X ; et, d'un autre côté, de s'assurer de l'adéquation avec la représentation soutenue lors de la réunion avec l'intentionnalité collective supérieure. Dès lors, cette forme de discussion entre membres d'Entités X différentes permet à ces derniers de trouver un terrain d'accord sur le désaccord relatif aux fonctions agitives, aux faits institutionnels, etc. (Searle, 1998). Nous sommes bien dans une relation inter-subjective préalablement dominée par une relation intra-consciente, vu que cette dernière est acceptée des individus dans la mesure où ils se considèrent membres d'une unité supérieure structurante (Giddens, 1987). Par ailleurs, le fait d'arriver, pour un individu, à faire passer dans un projet prescrit une idée ou une représentation de son Entité X, signifie retourner auprès de son Entité X en présentant une réussite : être en mesure de dire à ses homologues-membres qu'une ou plusieurs représentations de l'Entité X apparaîtront dans le prescrit. De plus, sans cette capacité d'imposer une certaine vision lors des discussions entre Entités X, des frustrations pourraient surgir, ce qui finalement pourrait conduire, en cas d'imposition d'un prescrit par l'autorité prescrite, à une résistance, puis dans un cas extrême à une « révolte ».

Dans le troisième exemple, on retrouve les deux phénomènes ci-dessus. Le RRH du Sud, n'ayant pas réussi à imposer une vision auprès du DRH, va vérifier son adéquation auprès des membres de son Entité X, comme s'il cherchait au travers des discussions avec les membres de son intentionnalité collective une confirmation des normes et des standards : une vérification des arguments exposés dans le vif au DRH. Ainsi, la

communication entre les individus-membres est quelque chose d'obligatoire, car le fait d'informer les membres de son Entité X des événements est une forme de devoir. Ces informations permettent aux autres individus-membres de l'Entité X d'agir en fonction des événements, mais également aux membres de l'Entité X de rajouter des éléments bruts à l'*enaction* et aux co-constructions de sens à venir. De plus, cela amène les individus-membres à vérifier, suite à une co-construction de sens ou une discussion sur les sens, l'adéquation entre leurs intérêts personnels et les intérêts collectifs.

Par ailleurs, nous retrouvons ce que Giroux (1997, p. 375) explique, il n'y a d'organisations qu'au travers d'« individus en interaction qui tentent ensemble, au moyen d'un processus "organisant", de réduire l'équivoque présente dans leur relation à l'environnement [...]. Le processus "organisant" est un processus de création de signification, d'élaboration de la connaissance se réalisant par et dans la communication. » Dès lors, en transposant ce que Giroux souligne à ce que nous avons mis en évidence, nous pouvons dire que sans structure ou lien transversal de communication informelle et non officielle, il n'y aurait pas d'organisation, car l'Entité X est un besoin nécessaire à la vie socio-organisationnelle et primordiale à la co-construction de sens.

De plus, sans communication et sans Entité X, il n'est pas possible de concevoir le niveau supérieur selon une rationalité individuelle et collective. Ainsi, dans un système social dynamique, les membres du système communiquent entre eux afin d'influencer les autres membres dans le but de créer une organisation. Ce processus d'influence se fait en deux étapes : d'abord entre les individus-membres d'une même Entité X, puis entre Entités X. En conséquence, la communication informelle permet la co-construction de sens, mais assure avant tout de faire perdurer et de faire exister dans une seconde phase l'organisation. Autrement dit, l'organisation existe par le prescrit d'une manière dépassant la notion humaine, car elle rattache l'organisation au légal étatique (à l'institution). En revanche, le prescrit ne la fait pas exister par la suite, mais c'est bien par les co-constructions de sens informels donnés au prescrit qui se déroulent partout et tout le temps au sein de l'organisation *via* des Entités X qu'il y a existence et évolution réelle : le prescrit n'est que la forme légale, institutionnelle et explicite qui permet ou favorise le regroupement d'individus, c'est une structure violente qui se situe en dehors des individus.



LA SEPTIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN AVANT DES FAITS QUI MONTRENT QUE CE N'EST PAS LA MAJORITÉ DES INDIVIDUS QUI CHOISIT, MAIS UNE PARTIE SEULEMENT »

Cette modalité est une des plus importantes. En effet, elle veut vérifier que le groupe vit par lui-même (Gilbert, 1992).

		Les objets de l'observation		
Cas	L'Entité X qui nous a permis l'accès	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Le « groupe du mercredi » au sujet de la nouvelle réorganisation prévue en 2011, qui stipulait qu'elles ne se retrouveraient plus dans les mêmes bureaux, et que le côté départemental de la structure serait renforcé	En complément à la modalité précédente, bien que l'ensemble des membres ait exprimé directement ou indirectement son avis, c'est <i>in fine</i> l'acteur (composé de l'assistante de « Grands projets » et des « Projets spéciaux ») qui a donné son aval quand au sens à donner à l'objet.	La discussion et les avis se sont mélangés. Ce panachage donnait des arguments envers ou contre la proposition, et du coup permettait aux individus présents de construire une représentation.  Après avoir parlé et exposé divers points de vue, l'assistante des « Projets spéciaux » suivie par l'assistante des « Grands projets » ont mis à plat leurs représentations du sens.  Cette représentation a été soutenue dans son énonciation par une personne emblématique : Monsieur V.  Cet ajout de Monsieur V a pour but de souligner la légitimité de leur représentation du sens. En agissant ainsi, l'acteur montre la direction à suivre sans pour autant que la majorité des individus-membres de l'Entité X aient exprimé leurs avis. En effet, à aucun moment, un acte de vote démocratique n'a eu lieu.	En demandant le ressenti de l'AAPP quant à cette imposition du choix et du sens donné à l'objet par l'acteur (binôme), cette dernière ne critiqua et ne releva pas la domination exercée, la perte des droits démocratiques et de libre arbitre dont elle et ses homologues ont été l'objet. En effet, il y a même une valorisation du procédé en soulignant ô combien les deux assistantes-acteurs (Grands projets et Projets spéciaux) étaient « brillantes », « notables », « intelligentes », « rationnelles » et « judicieuses. »
	- Les directeurs (le DAFPP, le DAPP et le RRHPP) au sujet de la décision structurelle (décision stratégique) de la future plate-forme de coordination des assistantes	En référence au point précédemment traité, les directeurs ont trouvé un terrain d'entente. En effet, en comparaison au cas des assistantes qui font toutes partie d'une même entité et dont le rapport de domination est clairement établi, les directeurs sont dans une confrontation des idées entre Entités X.  Toutefois, tout au long de la discussion, le DAPP était dans un esprit de négociation dans le but de clarifier ses craintes. En effet, le DAFPP a, finalement, usé de sa capacité dominante sur le DAPP, afin de lui faire accepter le projet.  Par ailleurs, le fait que le DAFPP ait rassuré le DAPP sur ses intentions a permis de prendre la décision : qu'il donne clairement — bien que relativisées lors des débats — un rôle hiérarchique directe sur l'AAPP.	Cette discussion sur le projet n'aurait jamais eu lieu si préalablement le DAFPP et le RRHPP n'avaient pas convaincu le DAPP de les rejoindre dans le projet. En d'autres termes, le déclencheur de la discussion sur le sens à donner à l'objet vient du fait que préalablement les trois individus ont été d'accord de confronter leurs idées dans l'objectif de former un « front uni » face à la montée en puissance de leurs assistantes.	Accepter un but pour mieux répondre à l'objectif : c'est en ces termes que la décision a été prise. En effet, le contrôle, toujours plus important, par les assistantes des zones d'incertitude, a obligé les directeurs à définir un « chemin » commun en vue de répondre aux objectifs imposés par le niveau supérieur.  De plus, comme pour le cas précédent, sans totalement accepter et sans totalement adhérer au projet et <i>in fine</i> à la décision, le DAPP a accepté de suivre le DAFPP et le RRHPP. En effet, il a maintes fois exprimé sa crainte de voir son assistante partir : « si on lui rajoute un échelon, je vais la perdre. » Toutefois, il a accepté de prendre ce risque et de s'engager à la mise en œuvre de la décision, même si cette dernière va contre <i>a priori</i> ses propres intérêts.
Cas macro	- Le « groupe de soutien du Sud »	Il est difficile de montrer dans ce cas qu'une partie seulement choisit pour le reste. Néanmoins, il est possible de mettre en évidence que le RRH du Sud choisit pour ses assistantes le chemin et les objectifs qu'elles doivent accomplir.  Cependant, le temps passé à l'observation et à l'étude de l'Entité X ne nous permet pas de mettre en évidence un acteur qui aurait cet attribut de domination.	Comme l'explique Gilbert (1992) les individus en s'engageant dans un groupe acceptent de passer d'un agent singulier à un agent collectif et donc d'acquiescer une conscience commune.	Il paraît logique pour les individus-membres du groupe de faire passer leurs intérêts au second plan. En effet, pour le RRH du Sud, comme pour ses assistantes à un autre niveau, leur travail dépend de leur engagement à servir l'intentionnalité collective dans laquelle ils se sont engagés.  Ne pas suivre cette intentionnalité collective et son sujet pluriel, c'est oser être un invariant, et donc accepter le conflit et le droit à la réprimande.

Cas	L'Entité X qui nous a permis l'accès	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas macro	- Le « centre de décision RH »	Dans ce cas, la mise en avant d'un agent-dominant (le DRH) facilite la mise en évidence du fait que la définition des chemins est faite par le DRH.  Ainsi, même si le DRH n'est pas présent, il est évident de percevoir la soumission de l'individu aux intérêts supérieurs dans les discours du RRH du Centre. En d'autres termes, le RRH du Centre est un agent de la collectivité « centre de décision RH ».	Pour le RRH du Centre il n'y a pas d'autre alternative possible, dans la mesure ou en acceptant de rejoindre l'Entité X, il a accepté des droits et des obligations. Ainsi, il a accepté en contre partie un statut supérieur au précédent. Il est passé d'assistant RH à responsable RH, puis à directeur RH adjoint. Cette élévation statutaire lui a été donnée par le DRH.  Ainsi, à part être Marcus Junius Brutus Caepio (fils de César ayant porté le coup fatal à ce dernier), le RRH du Centre a trop à perdre, pour le moment du moins, à se « révolter » contre le DRH.	Ainsi, en acceptant les termes du contrat, le RRH du Centre a accepté également de mettre ses intérêts personnels dans une seconde phase au second plan. En effet, il doit en tant que membre du « centre de décision RH » appuyer le DRH dans sa mesure et dans les choix de la politique RH qui touche l'ensemble des membres prescrits RH, même si cela va contre ses valeurs et ses socialisations (Bourdieu, 2000).

TABLEAU XX « COUP DE PROJECTEUR » LA SEPTIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN AVANT DES FAITS QUI MONTRENT QUE CE N'EST PAS LA MAJORITÉ DES INDIVIDUS QUI CHOISIT, MAIS UNE PARTIE SEULEMENT »

Nous avons, au travers des quatre exemples ci-dessus, des illustrations de la domination d'un ou plusieurs individus sur les autres. Nous sommes en mesure de montrer que cette prépondérance de pouvoir existe, car les individus-dominés légitiment l'acteur et donc acceptent cette domination. De plus, il est identifiable que cette légitimation passe par les symboles et la violence de ces symboles (Bourdieu & Passeron, 1970), comme le montre l'exemple militaire : les grades, les distinctions, les médailles, etc., légitiment l'individu qui les porte. Cette légitimité passe par un inconscient modelé par nos socialisations (Bourdieu, 2000) acquises durant notre vie, et principalement lorsque nous avons appris à vivre en société : lorsque l'on nous a appris à devenir autonome par l'apprentissage des règles (Descombes, 2004). Ainsi, on retrouve dans les actions des individus, en lien aux exemples exposés ci-dessus, ce processus de légitimité.

Toutefois, tant que l'individu ne fait pas partie de l'organisation et tant qu'il ne s'est pas engagé dans une intentionnalité collective, il n'a pas à accepter la domination et la violence symbolique. Ainsi, nous pouvons ajouter que la domination ne s'exerce que dans une société prédéfinie, qui utilise les mêmes fonctions agentives sur les symboles. Néanmoins, comme le montre le cas du RRH du Centre, la domination n'est pas qu'inconsciente, elle s'accepte. En effet, en acceptant de se retrouver dans une place hiérarchiquement plus élevée, le RRH du Centre est d'accord pour mettre de côté, dans une seconde phase, ses intérêts personnels. En d'autres termes, avant de s'engager dans l'intentionnalité collective portée par le DRH, le RRH du Centre a mis ses intérêts personnels et ceux du collectif du DRH en équipollence (Gilbert, 1992). En agissant ainsi, le RRH du Centre a réalisé, selon sa rationalité, qu'il remplissait ses intérêts en s'engageant dans ladite intentionnalité collective. Ainsi, par l'engagement conditionnel, il a accepté de remplir une partie de ses intérêts, tout en acceptant de mettre de côté une autre partie (comme l'expression de son véritable avis sur les prises de décisions RH, qui pourraient lui permettre d'avoir une relation moins tendue avec le RRH du Sud). Il a, dès lors, hiérarchisé ses intérêts.

Une autre constatation est possible, celle de montrer que l'organisation n'est pas démocratique. Comme le soulignaient déjà Boltanski & Thévenot (1991), l'organisation n'est pas une démocratie, elle est, par nature, un espace de règles et de circulation des biens où le construit de contingences est conduit par un intérêt établi de façon non démocratique : certains acteurs dominent les choix. En effet, en acceptant son poste le

RRH du Centre accepte également la suprématie de certains individus, ici le DRH. Il s'engage conditionnellement (Gilbert, 1992) à considérer l'organisation prescrite d'abord (l'autorité prescrite du DRH), mais également l'organisation réelle comme supérieure aux conventions, car la relation que l'individu-membre envisage avec son intentionnalité collective fait qu'il se perçoit comme appartenant à une unité supérieure, à savoir se considérer comme membre d'un sujet pluriel/Entité X. Autrement dit, l'Entité X n'est plus à saisir seulement comme le résultat de l'addition des conventions arbitraires passées entre les humains, mais au contraire, elle va au-delà des conventions qui assoient son existence. Cette unité admet un sentiment général d'appartenance qui fait que la notion du « Nous » est primordiale. En effet, elle fait référence à plusieurs personnes. De plus, tout individu qui use du terme « Nous » doit être en mesure de préciser ce qu'il désigne.

En définitive, les agissements du RRH du Centre montrent que son Entité X se distingue des simples juxtapositions d'individus, car l'engagement inclut des droits à la réprimande et des obligations que reçoivent les individus-membres qui se sont engagés conjointement à atteindre un objectif. Dans le même ordre d'idées, on retrouve les membres du « groupe du mercredi ». En effet, le groupe vit par lui-même, car son intentionnalité collective pose des droits et des obligations à ses membres, qui fait perdurer le groupe et ses visions au-delà de « ses frontières ». Ainsi, les acteurs sont les garants du respect des normes et des standards au détriment du prescrit par leurs membres. Cependant, les acteurs disposent de ce pouvoir, car ils sont légitimés par les membres, mais aussi parce que l'inconscient social qui pèse sur les membres, impose à ces derniers de respecter les individus porteurs de symboles.

LA HUITIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN AVANT LES OUTILS/MOYENS QU'UTILISE L'INVARIANT OU L'ACTEUR »

La modalité cherche à mettre en évidence l'utilisation d'outils ou de moyens (prescrits) qui ne sont normalement pas en possession de l'acteur de l'Entité X. Cette utilisation peut être également la façon d'utiliser les agents de l'Entité X, alors que ces derniers ne lui sont pas subordonnés (prescrits).

Cas	L'invariant	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Assistantes des Achats des « Grands projets » (AAGP)	Comme le dit son supérieur hiérarchique (DAPP) en parlant de son assistante (AAPP) : « elle n'est pas très bonne, en effet, elle fait ce qu'elle veut [...] les lettres et l'administratif, ce n'est pas son truc, en revanche les systèmes d'information, c'est son "dada" [...] » ; ou encore qu'elle profitait de son taux d'activité (50 %) pour se « tirer des flûtes. »  Plus explicitement, l'AAGP arrive à utiliser une de ses membres-dominées pour faire valoir des revendications de façon indirecte. En utilisant ainsi l'AAPP, et les autres assistantes des Achats, elle arrive à faire pression sur une grande partie des directions qui compose la direction transversale des Achats. Par ce biais, elle cherche donc à remplir l'objectif qu'elle a assigné à l'Entité X (le « groupe du mercredi ») : valorisation du statut par les bénéficiés et les missions.	N'étant pas satisfaite de sa relation statut/bénéfice l'AAGP profite de certains leviers, issus de sa maîtrise des zones d'incertitude, pour imposer une vision.	Pour l'AAPP, le « groupe du mercredi » est perçu comme un « soutien » professionnel, mais aussi personnel.  Par ailleurs, il n'y a pas perception de l'invariant en tant que tel. En effet, l'AAGP est perçue plus comme un individu-membre qui propose des idées : « elle ne décide rien, elle propose de bonnes idées [...] c'est avant tout une décision de groupe. »

		Les objets de l'observation		
Cas	L'invariant	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas macro	- RRH du Sud	Le RRH est un des moyens utilisés par l'acteur du « groupe de soutien du Sud » pour faire valoir l'intérêt de l'Entité X au-delà de ses frontières. En effet, le RRH du Sud va agir comme invariant dans le domaine RH. On peut dès lors imaginer, après les dires du responsable Logistique et Finance du Sud, que ces derniers vont agir comme invariants dans leur domaine respectif.  Pour ainsi dire, le RRH du Sud est un moyen que l'acteur de cette intentionnalité collective utilise pour « combattre » une idée ou un intérêt dans un lieu qui lui est refusé par le prescrit.	Pour le RRH du Sud, c'est tout à fait normal d'être un invariant. Il n'a pas eu besoin de recevoir la mission d'être et d'agir ainsi. En effet, par la relation qu'il entretient au sein de son Entité X ou <i>via</i> le « groupe de soutien du Sud », il se sent investi d'une mission. Remplir cette mission fait partie de ses obligations en tant que membre d'une intentionnalité collective. Il est, dès lors, normal d'agir ainsi.	Pour le RRH du Sud, n'être point un acteur ne lui semble en rien une réalité « vraie ». En effet, en devenant agent d'un collectif, l'individu se projette dans la réalité comme étant ce collectif (Nous). En d'autres termes, il agit en sa personne au nom et dans les intérêts d'une unité supérieure dont il ne perçoit pas toujours les contours.  Avant d'être une forme de culture, c'est une forme de pouvoir symbolique qui s'appose sur le RRH du Sud.

TABLEAU XXI « COUP DE PROJECTEUR » LA HUITIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN AVANT LES OUTILS/MOYENS QU'UTILISE L'INVARIANT OU L'ACTEUR »

Selon une certaine perspective, un individu (par exemple, l'AAPP ou le RRH du Sud) peut être perçu comme un invariant, dans la mesure où, son responsable direct (par exemple, le DAPP ou le DRH), ne souhaite pas poursuivre dans la direction choisie ou faire acte de résistance. Toutefois, la vraie question n'a pas été posée. En effet, l'individu réfractaire est-il ou non entièrement libre de ses actes ? Dans le cas où il le serait, on pourrait parler d'un invariant qui refuse, pour une raison X ou Y, de se soumettre à une intentionnalité collective ou qui refuse la décomposition de cette dernière en prescrit. Cependant, dans les deux exemples ci-dessus, on réalise que les deux individus ne sont pas entièrement libres de leurs choix. En effet, bien que le RRH du Sud et l'AAPP ne soient pas des agents de même « suffixe » (le RRH du Sud est un agent-dominant, alors que l'AAPP est un agent dominé), ils sont tous les deux des agents. Cette similitude les place dans une situation où leur Entité X, *via* l'acteur, pose sur eux une certaine forme de domination : les droits et les obligations.

Ainsi, étant agents d'une Entité X en résistance, les deux individus sont des agents de l'invariant et non l'invariant. Ce qui nous conduit à dire que l'invariant a le pouvoir d'utiliser des éléments, qui sont, à l'origine, en dehors de son prescrit pour agir selon son intérêt ou selon les intérêts de l'Entité X qu'il représente. Cela montre aussi que l'invariant arrive, lorsqu'il est acteur d'une Entité X, à entraîner cette Entité X (et ses membres) dans sa résistance ou sa révolte. Pour illustrer ce cas, nous pouvons relever le fait que l'AAPP est utilisée par l'AGPP pour exécuter des décisions qui ne sont pas officiellement attribuées par son responsable hiérarchique. En d'autres termes, l'AAPP a utilisé tous les moyens qui lui sont attribués par le prescrit, mais aussi par le réel (*via* l'Entité X) pour remplir les intérêts de l'Entité X. Ainsi, en s'engageant dans une Entité X (le « groupe du mercredi »), volontairement aux yeux de ses membres, l'AAPP s'est mise dans une position d'obéissance : elle a accepté de se soumettre aux droits de l'intentionnalité collective de l'Entité X et à remplir ses obligations de membre.

En conséquence de ce qui précède, il y a deux formes d'invariant : (1) celui qui perçoit un support social ou qui maîtrise suffisamment les zones d'incertitude, mais qui n'est pas acteur d'une Entité X. Ainsi, il cherche à créer une nouvelle Entité X à l'aide des individus qui le « supportent socialement » (Allen, 1975) ou il cherche à déstabiliser sa propre Entité X, afin de devenir l'acteur. Il peut aussi chercher par une position de

minoritaire actif (Moscovici, 1996) à faire changer l'Entité X de l'intérieur ; (2) l'autre possibilité serait celle où l'invariant est un acteur, et là, il va utiliser sa domination d'acteur et faire jouer les droits et les obligations pour obliger les membres de l'Entité X à le suivre.

Cette perspective renforce ce que nous avons mis en avant dans le pré-modèle, à savoir qu'un individu, bien que structuré dans ses comportements par l'intra-conscience, n'a pas de statut définitif : il est en mesure de repenser sa position et son statut. Toutefois, ce n'est pas parce qu'il a la possibilité d'évoluer et de changer de statut qu'il perçoit l'inconscient social et les violences symboliques qui pèsent sur lui, comme le montre le « déni » du RRH du Sud de reconnaître que ses collègues de la Logistique et des Finances du Sud influencent ses actions. Néanmoins, au vu de ce qui a été relevé ci-dessus, nous sommes en mesure de dire que cette prise de conscience n'est pas nécessaire, dans la mesure où, en choisissant son intentionnalité collective, l'individu a pesé le pour et le contre entre ses intérêts personnels et ceux du collectif.

Notons encore que cette intériorisation des intérêts du collectif (Kelman, 1958) montre le poids de la violence symbolique et donc des droits et des obligations sur l'individu. En d'autres termes, le RRH du Sud agit, selon lui, au nom de sa vision et au nom de ses intérêts. Or, il ne réalise pas, ou ne veut pas réaliser, que plusieurs personnes partagent les mêmes intérêts et que, dès lors, il agit selon des obligations. Néanmoins, l'apparence de ses obligations sera claire pour lui au moment où il prendra conscience de son poids : lorsqu'il refusera de faire quelque chose au nom de l'Entité X (sujet abordé *infra*).

LA NEUVIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN AVANT DES OBSERVATIONS QUI MONTRENT QUE L'ENTITÉ X VIT AU-DELÀ DE L'ORGANIGRAMME »

La modalité, ici, veut souligner le fait que les Entités X (ou un regroupement d'Entités X) évoluent horizontalement et verticalement : leurs membres peuvent *a priori* se retrouver n'importe où dans l'organigramme (cf. figure VII, figure VIII, figure X et surtout figure XI)

Cas	L'Entité X qui nous a permis l'accès	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Le « groupe du mercredi »	Le « groupe du mercredi » regroupe des membres de l'ensemble des départements de l'entreprise possédant un directeur des Achats, soit la quasi-totalité des départements.  Cette transversalité permet de faire voyager une idée d'un département à un autre extrêmement rapidement. En effet, bien que l'aura de l'individu « transporteur » de l'information ait une influence sur la considération de l'idée par les collègues du département, l'idée voyage quand même plus vite, car elle n'a pas besoin de suivre la voie prescrite.	Quand un individu cherche un support ou un soutien dans le but de faire valoir un intérêt, il va chercher à s'organiser avec d'autres ayant des intérêts identiques. Ces individus n'ont pas nécessairement les mêmes chefs ou n'évoluent pas dans les mêmes lieux.  Toutefois, le fait de pouvoir exposer une vision à une multitude d'endroits prescrits permet à une Entité X de revendiquer une vision auprès de différentes personnes et dans différents lieux. Tels des « lobbyistes », ils agissent sur les décideurs.	Du point de vue de ces individus porteurs d'une idée, ils ne se considèrent pas comme illégitimes, mais bien légitimement organisés : « c'est notre manière de s'organiser » « on sait que l'on n'existe pas pour la hiérarchie. »

Cas	L'Entité X qui nous a permis l'accès	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas macro	- Le « groupe de soutien du Sud »	Nous avons déjà fait cette mise en évidence ci-dessus. En effet, les RRH du Sud et leurs homologues de la Logistique et des Finances sont tous des « bras » (cf. figure XVII) qui vont se permettre d'aller exposer un ou des points de vue dans un lieu prescrit, où les autres membres de l'Entité X, voire un regroupement d'Entités X ayant un intérêt commun, n'ont pas automatiquement accès.	C'est parce qu'ils sont engagés dans une direction commune <i>via</i> un groupe que les individus arrivent à partager une intentionnalité collective.  Tant qu'ils ne remettent (collectivement ou individuellement) pas en cause cette intentionnalité collective, ils restent engagés conditionnellement, en tant qu'agent d'un collectif, et soumis aux droits et obligations de cette dernière.	Au-delà du fait que pour les individus, c'est une responsabilité acceptée que d'aller faire valoir son opinion (surtout pour des cadres), il s'agit aussi d'une question de crédibilité : faire ce que l'on a promis aux autres, c'est être cohérent entre les paroles et les actes. En effet, un individu perdrait sa crédibilité s'il n'était pas cohérent et ne remplissait pas correctement les tâches que son Entité X lui aurait imposée. Ainsi, ne pas être crédible, c'est perdre un soutien et ne plus être en mesure de parler ouvertement de ses problèmes avec d'autres individus : choses des plus importantes, comme le mentionne le RRH du Sud.
	- Le « centre de décision RH » et le directeur Technique/service	Le directeur Technique/service ne se trouve pas dans l'Entité X du DRH. Ainsi, la relation n'est pas une relation de subordination par le biais des droits et des obligations de l'intentionnalité collective de ladite Entité X.  La relation se situerait plus dans une forme de rassemblement d'Entités X dans un objectif de défense d'un ou des intérêts ou d'un ou des éléments objectivés comme communs.	Les restructurations sont les nouveaux objectifs stratégiques, (issues de l'intentionnalité collective supérieure). Elles ont fait apparaître des divergences d'opinion et des perceptions différentes sur le chemin à prendre pour remplir lesdits objectifs.  Ainsi, les Entités X et les individus se voient obligés de se renforcer, afin de faire pencher la balance du rapport de forces. Toutefois, ce n'est pas le regroupement en nombre qui importe le plus, c'est le regroupement de pouvoir. En effet, il est plus utile de trouver un individu ou une Entité X ayant une aura et une influence qu'un individu dominé ou une Entité X de « sous catégorie. » En d'autres termes, l'union de pouvoir fait la force — à l'opposé de l'union de quantité.	Ainsi, pour le directeur Technique/service son but est de satisfaire les objectifs de son intentionnalité collective, qui devraient <i>a priori</i> favoriser et faire perdurer l'indépendance de son domaine.  Dès lors, se lier avec le DRH leur offre la possibilité de s'entraider réciproquement. Mais cette entraide a un prix : celui pour le DRH de laisser libre et autonome le Technique/service, pour le moment du moins.  Par ailleurs, il y a aussi un prix à payer pour le directeur du Technique/service : celui de devoir faire front commun avec le DRH, monter une « symbiose » entre pensées et actes, au risque de voir en cas d'échec du DRH se retrouver « entaché ».

TABLEAU XXII « COUP DE PROJECTEUR » LA NEUVIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « METTRE EN AVANT DES OBSERVATIONS QUI MONTRENT QUE L'ENTITÉ X VIT EN DELÀ DE L'ORGANIGRAMME »

Nous montrons à l'aide des exemples sélectionnés ci-dessus qu'une Entité X a le pouvoir de transporter une idée au-delà de ses frontières. Même si cette idée ne sera pas reconnue par les membres de l'unité prescrite où elle se véhicule, elle y sera entendue. Ce qui confère une visibilité à la pensée exposée au-delà de son lieu de départ. En d'autres termes, une Entité X, en fonction de la qualité de ses membres, aura une aura plus ou moins importante. Comme le montre la figure XVII, les membres de l'Entité X du Sud seraient en mesure d'attaquer la décision de fusion (et le prescrit en résultant) sur trois fronts d'importance : elle serait en mesure de faire valoir ses idées au sein de trois des cinq directions de l'entreprise.

Par ailleurs, l'intérêt pour une Entité X de dissiper une idée au-delà de ses frontières dépasse le simple intérêt de convertir des membres à cette idée ou d'appuyer un argument dans un rapport de pouvoir. En effet, ce dépassement de frontière s'inscrit dans l'idée de faire de la publicité, se faire remarquer et cela permet à l'Entité X de trouver, le cas échéant, des alliés temporaires. Ainsi, ces derniers pourraient se réunir durant un temps *t* dans une Entité X plurielle. Dès lors, cette possibilité d'alliance permettrait à l'Entité X plurielle de pouvoir promouvoir une idée au-delà de son réseau respectif : les membres pourront mutuellement, selon les accords conclus, utiliser les réseaux de l'autre.

Dans une autre perspective, il est possible de concevoir une Entité X comme déclencheur d'une turbulence. En effet, si l'Entité X arrive à coordonner les efforts de ses membres et arrive à annoncer en même temps la même idée ou le même argument, alors elle serait peut-être en mesure de créer une turbulence aux quatre coins de l'entreprise, car il y a répétition de la même information sur plusieurs canaux officiels. Dès lors, s'il y a turbulence, cette dernière sera reportée par d'autres individus membres d'autres Entités X, comme un *buzz* sur Internet.

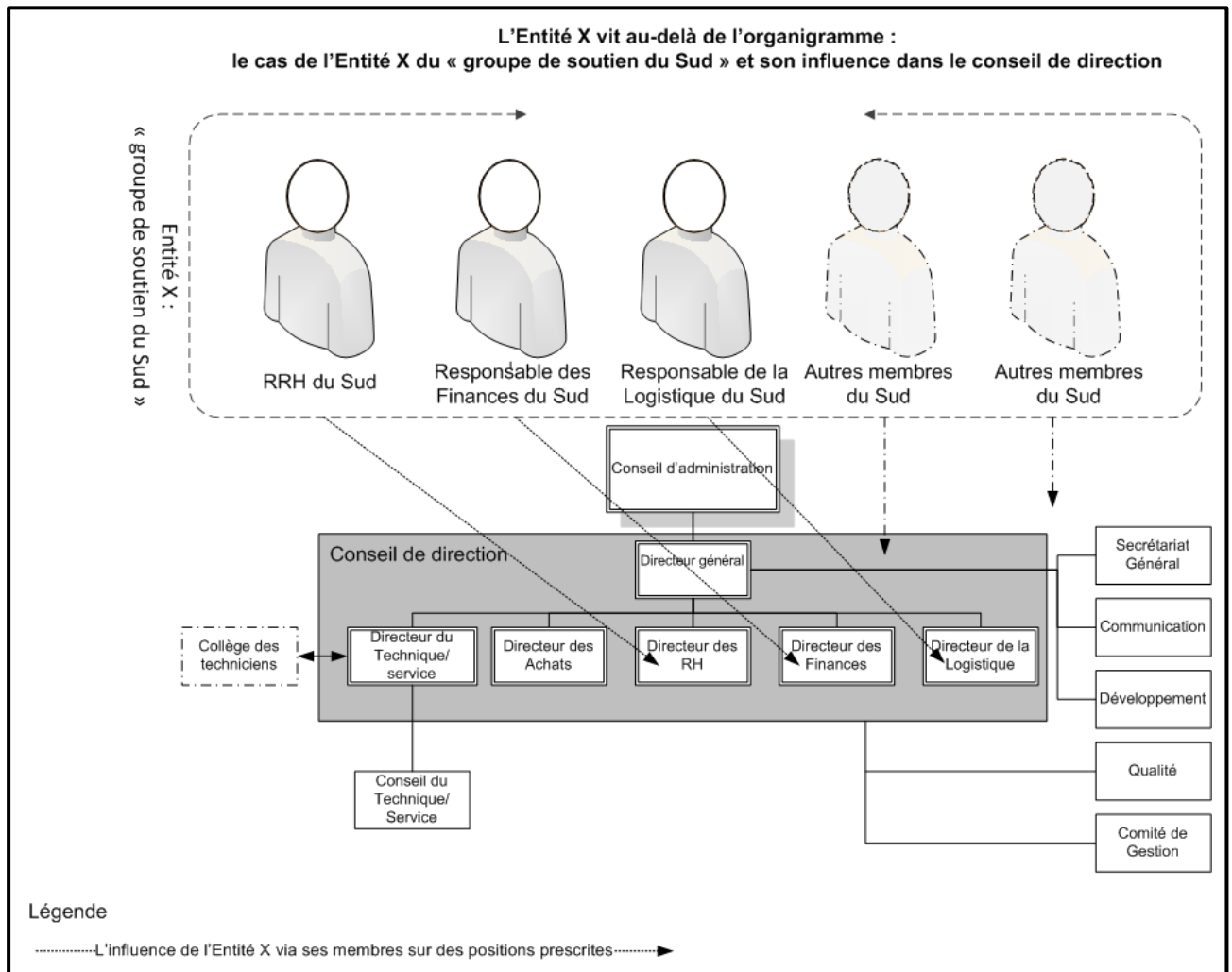


FIGURE XVII L'ENTITÉ X VIT AU-DELÀ DE L'ORGANIGRAMME : LE CAS DE L'ENTITÉ X DU « GROUPE DE SOUTIEN DU SUD » ET SON INFLUENCE DANS LE CONSEIL DE DIRECTION

Sans retour, ce coup de génie permettrait à l'Entité X initiatrice de déclencher une multitude de co-constructions de sens : il y aura une prise de conscience de la part d'une multitude d'individus différents d'une problématique spécifique. Dès lors, il se pourrait, dans l'idéal, que l'interprétation donnée à cette information prenne une ampleur telle, qu'elle soit considérée comme une nécessité ou comme un besoin vital de « survie organisationnelle », alors qu'en réalité il n'en est aucunement le cas. Nous retrouvons une tentative semblable dans le cas micro. En effet, quand les assistantes des Achats ont décidé d'annoncer simultanément à leur directeur respectif leurs désaccords sur le salaire, elles attendaient en réalité une répercussion, comme une onde de choc de leur désaccord. Or, dans la réalité, cela s'est transformé en un « son vide ». En effet, le manque de légitimité de leur action et le manque de conséquences quant au non-respect de leur revendication ne les ont pas rendu crédibles, donc influentes.

LA DIXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MICRO : « COMMENT L'INDIVIDU SE LIE À L'ENTITÉ X »

La modalité veut mettre en évidence des artefacts ou des actions qui montrent que l'individu-membre donne directement ou indirectement son « support social » (Allen, 1975) à une Entité X, à un acteur, à un invariant ou plus généralement à une intentionnalité collective.

Cas	Le construit social de l'Entité X	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Assistantes des Achats des « Petits projets » (AAPP)	L'AAPP fait l'éloge des membres du mercredi et des acteurs qui le composent. Les louanges faites ne sont que la pointe de l'iceberg, dans la mesure où, elles participent à renforcer la violence symbolique des acteurs sur les agents.  Pour aller plus loin, le « groupe du mercredi » a mis en place une structure qui n'existe que dans les esprits des individus qui y prennent part : cette structure est abstraite (qui n'existe sans prescrit).	À la base, les membres de l'organisation utilisent une quantité d'artefacts dans le but de l'accomplissement d'une tâche ou dans l'atteinte d'un but qui sert l'organisation. Néanmoins, rien n'empêche les membres de l'organisation d'utiliser à d'autres fins les artefacts mis à leur disposition. Cela arrive quand une réalité abstraite prend le dessus sur l'individu.	Si on interroge l'AAPP et si on lui parle de « trahison » envers l'organisation, elle ne la perçoit pas de la même manière. En effet, pour elle, comme pour le reste de ses homologues de l'Entité X du mercredi, c'est avant tout l'organisation qui les a « trahies » et qui n'a pas respecté son engagement en sous-évaluant leurs travaux, leurs compétences et donc leur salaire : ainsi c'est, pour elles, dans une « juste norme » (considéré comme juste et légitime : normal) qu'elles répondent à l'organisation.
Cas macro	- Assistantes RH du Sud	Nous ne pouvons pas clairement séparer ou mettre en évidence des artefacts ou des actions différentes pour chaque assistante. Néanmoins, il est <i>a posteriori</i> clair que les assistantes font preuve d'un « rare » loyalisme envers le RHH du Sud.  Conscientes qu'elles ne remplissent pas leurs cahiers des charges et qu'elles « violent » leurs engagements envers l'intentionnalité supérieure (celle du DRH), elles l'acceptent. Pour elles le RRH du Sud est l'autorité prescrite et le seul vrai RH compétent.	La charge de travail, la fusion et les diverses restructurations ont pesé sur le prescrit du Sud. Toutefois, l'intentionnalité collective pesant sur le « Sud » continue à prôner des modes de gestion différents que celles prises « là-bas au Centre ».  Ainsi, la représentation de la réalité sociale entre les individus du Sud et du Centre en est différente. Cette représentation participe au conditionnement des actions des assistantes, ce qui pour finir ne favorise aucunement l'acceptance du DRH auprès de ces dernières.  S'ajoute, comme renforcement de la violence symbolique s'appliquant au Sud, le discours du RRH qui martèle « le travail extraordinaire fait au Sud » ou « la perte qu'engendre la nouvelle politique RH. »	Pour les assistantes, qui ne perçoivent pas cet inconscient social issu et construit autour d'une multitude de contingences et de lutte de pouvoir, le soutien au RRH du Sud est normal. En effet, elles perçoivent leur avenir et leur futur travail au travers de lui, dans la projection des ses décisions : « je pense qu'il [RRH du Sud] a raison, » ou encore « je suis d'accord avec lui, » voir « j'attends toujours l'ordre du [RRH du Sud] avant de travailler pour le DRH. »  Ainsi, cette projection de leurs intérêts dans le RRH du Sud renforce leur appartenance au Sud.
	- Responsable de la Logistique du Sud  - Responsable Financier du Sud  - RRH du Sud	Le responsable de la Logistique du Sud, comme le celui de la Finance, permet au RRH du Sud de placer ses problèmes dans un contexte supérieur à celui du domaine RH. En effet, par leurs discussions formelles ou non, les trois individus alimentent leur esprit de faits qui renforcent leur vision commune du futur de l'entreprise. Par cette interaction mutuelle allant dans le même sens, chacun arrive à se projeter dans l'intentionnalité collective du Sud, et donc arrive à agir, à son niveau, dans le but de satisfaire cette intentionnalité collective.	Les diverses restructurations mixées avec les sentiments des membres du « groupe de soutien du Sud » que le « Sud » et sa politique générale de management réussi ne seront plus considérés comme tels dans le futur de l'entreprise, placent les cadres dans une position de « frustration ». En effet, le manque d'intérêts suscité par le conseil de direction aux modes de gestion et aux procédures mises en place au travers des dernières années, met les membres du comité de gestion mal à l'aise, car il leur semble que leur travail « n'a servi à rien ! »	Pour eux, la <i>néo</i> -gestion « balaye » le passé « comme s'il n'y avait rien à voir. » Ils sont persuadés, à juste ou à mauvais titre, que sans la mise en place de « bâtons dans les roues », leurs voix ne seraient pas entendues. Dès lors, ne se faisant plus « comprendre » ou ayant le sentiment d'être incompris par le conseil de direction, la seule chose qu'il leur reste c'est de se retrouver et de s'écouter mutuellement. C'est dans cette écoute mutuelle qu'ils se lient et se supportent socialement entre eux. Ainsi, ils deviennent solidaires, car ils savent que « l'union fait la force. »
	- RRH du Centre  - DRH	Le RRH du Centre sert de porte-voix au DRH et de bouclier, comme nous l'a montré la seconde réunion RH à laquelle nous avons participé (cf. annexe XXXIII). En effet, le RRH du Centre accepte de défendre le DRH jusqu'à la confrontation verbale dans le but de montrer son attachement au « centre de décision RH ».	Nous avons déjà mentionné cette émergence <i>supra</i> : le fait de passer en quelques années du statut d'assistant RH à celui d'adjoint met le RRH dans une position de « don et contre don » (Mauss, 2007) envers son « bienfaiteur » : le DRH.	Pour le RRH du Centre, il n'y a pas à discuter de la nouvelle politique RH. Il n'y a même pas à discuter si le DRH a tort ou raison. En effet, même s'il est arrivé que les RRH du Centre soulignent, à une ou deux reprises, le caractère « direct » du DRH, en aucun cas le RRH du Centre a remis en cause son autorité, car pour lui, cela serait lui faire désaveu (face à ce que le DRH lui a donné).

TABLEAU XXIII « COUP DE PROJECTEUR » LA DIXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « COMMENT L'INDIVIDU SE LIE À L'ENTITÉ X »



Nous constatons que dans les Entités X, les individus ont tendance à intérioriser (Kelman, 1958) les symboles et les représentations abstraites des structures réelles (non prescrites). Ainsi, tous les symboles et toutes les expressions orales valorisant leurs structures réelles participent à renforcer leurs croyances et leurs attachements au point que cette structure abstraite de leur réel se substitue au prescrit, comme le montre les assistantes du RRH du Sud. Nous retrouvons également cette supériorité du réel sur le prescrit dans des actions des individus-membres du « groupe du mercredi ». Quand l’AAPP trouve le moyen de se « tirer des flûtes » ou de jouer sur son temps partiel pour éviter de faire plus que son cahier des charges, l’AAPP met en place et utilise des artefacts qui servent l’accomplissement de l’objectif de l’Entité X et non le besoin du prescrit. L’AAPP se permet d’agir ainsi, car elle ressent un « support social » (Allen, 1975), ou toutes autres formes de soutien provenant de l’Entité X, mais aussi parce que la domination de la structure abstraite pèse sur elle. Ainsi, dans cet exemple, on perçoit bien qu’en s’engageant dans une Entité X, le poids des obligations issu de l’Entité X peut amener un individu-membre à retourner les artefacts prescrits, mis à disposition, contre l’organisation prescrite.

Par ailleurs, en agissant contre le prescrit, les individus-membres renforcent leurs liens avec leur Entité X, mais aussi avec les autres membres : il y a perception d’action et non plus seulement de celui des discours. De plus, il est notable que ce type d’action démontre aux individus-membres le pouvoir de l’Entité X et donc de la structure abstraite : cela permet aux individus-membres de percevoir réellement et concrètement « l’engagement conjoint ». Dès lors, cela renforce les structures abstraites et l’engagement des individus-membres entre eux. C’est dans une boucle évolutive que l’Entité X se développe, s’affirme et consolide les liens réels au détriment des liens prescrits. C’est par cette boucle évolutive que les structures abstraites de l’Entité X vont d’abord se confondre avec les structures du prescrit, puis les dépasser pour devenir les normes et les standards du comportement des individus-membres.

LA ONZIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MACRO : « OÙ ET POURQUOI LES ENTITÉS X ÉCHANGENT AUTOUR DES REPRÉSENTATIONS INTER-SUBJECTIVES. METTRE EN AVANT LE CONTEXTE INTRA-CONSCIENT QUI ANIME CES ÉCHANGES OU, DANS LE CAS OÙ IL S’AGIT D’UN INVARIANT, MONTRER LA NON PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE DANS LA RELATION INTER-SUBJECTIVE »

La modalité, ici, a pour but de montrer que les Entités X entre elles, ou les individus-membres de ces dernières, échangent des objets qui n’ont rien à voir avec l’intentionnalité collective supérieure et la mission dans des lieux formels. Autrement dit, montrer la déviance du contexte, dans le but de satisfaire les Entités X.

		Les objets de l’observation		
Cas	Le construit social de l’Entité X	L’activité	L’émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Assistante des Achats des « Projets spéciaux » (AAPS)	Un jour toutes les assistantes des Achats ont fait une demande simultanée d’une revendication salariale à leurs directeurs respectifs, afin de faire remarquer aux directions qu’il s’agissait d’une revendication transversale à l’entreprise : qui dépassait les structures de l’organigramme <sup>252</sup> .	Cette revendication a pris forme lorsque les assistantes des Achats se sont comparées avec d’autres individus portant le même titre (assistantes), mais se trouvant à un niveau hiérarchique différent. En partant du principe que le rôle et les missions de ces autres individus étaient identiques, les assistantes des Achats n’ont pas accepté le fait que leur salaire soit inférieur.	Dans leur esprit, les assistantes ne percevaient pas le fait que derrière un même titre pouvait se cacher une définition différente. Pour elles il s’agissait de la même chose : du même objet symbolique agrafé de la même fonction agentive.

<sup>252</sup> Bien que l’activité de dénonciation soit en réalité supportée par une mauvaise interprétation des objets symboliques, le lieu de la revendication s’est fait dans un lieu formel : les bureaux. Or, la prise de décision quant à lancer cette demande a eu lieu dans un endroit informel (la cafétéria).

Cas	Le construit social de l'Entité X	Les objets de l'observation		
		L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas macro	- RRH du Sud	<p>Le RRH du Sud est entré en conflit avec le RRH du Centre et remet en cause les structures (les représentations intra-conscientes). En effet, le RRH du Sud utilise comme exemple de son désaccord des structures, imposées par le DRH, trop complaisantes à la ligne managériale : « le problème est plus grave : savoir si la ligne [managériale] est capable ou pas de formuler des buts et des compétences claires » ou encore « je refuse de laisser la ligne [managériale] être le seul maître à bord. » Le RRH du Sud riposte violemment en soulignant que les structures ont conduit leur groupe [le DRH, le RRH du Centre et tout autre individu qui s'est joint à leur Entité X] à une « perte de relation avec la réalité. »</p> <p>Notons encore que le lieu de conflits est un lieu prescrit, dans la mesure où c'est l'endroit et l'heure du rapport officiel des RH.</p>	<p>Le RRH du Sud, porté par le « groupe de soutien du Sud », ne fait plus confiance aux structures et à l'organisation de l'entreprise. Il croit en son organisation : le « Sud ». Ainsi, il remet en cause la structure générale de l'organisation.</p> <p>Dès lors, il n'est plus question de savoir si on va agir comme cela ou comme ceci, mais bien de savoir comment l'entreprise doit s'organiser. Il n'est plus question de faire du « bricolage organisationnel », mais bien de repenser le tout.</p> <p>Ainsi, en remettant en cause le contexte, il remet en cause l'intentionnalité collective supérieure, ce qui le place dans une posture particulière : celle d'utiliser un lieu prescrit pour parler de choses allant contre la vision de l'entreprise.</p>	<p>Si le RRH du Sud s'est permis d'utiliser la plate-forme de la réunion pour entrer en « révolte » c'est que pour lui le « centre de décision RH » l'utilise pour faire passer ses visions.</p> <p>Dès lors, il n'est plus question d'essayer de prendre le contexte en considération, surtout si c'est ce dernier qui est remis en cause.</p>
	- DRH	<p>Le DRH utilise la réunion RH, comme lieu officiel, afin de renforcer le poids de sa décision face aux irréductibles, tel que le RRH du Sud.</p> <p>En agissant ainsi, il utilise la prépondérance du symbole comme légitimité de son action et de son choix.</p>	<p>Ont été donnés, par l'intentionnalité collective supérieure, au DRH l'autorité, le statut et un rôle prescrit.</p> <p>Dès lors, il est légitime pour ce dernier d'utiliser le poids du prescrit dans le jeu de l'inter-subjectivité.</p> <p>Toutefois, ce poids reste valable tant qu'il est rattaché à un contexte, à l'intra-conscience.</p>	<p>Pour le DRH, il est temps de faire des trois ex-entreprises une « même maison. » Dans cette idée, issue d'un des objectifs stratégiques de l'entreprise, le DRH appuie ses décisions sur la volonté exprimée de l'intentionnalité collective dont il fait partie. Cette intentionnalité collective trouve ses sources quelque part dans le conseil de direction (centre par excellence du prescrit).</p> <p>Dès lors, rien de plus normal que d'utiliser les lieux de rencontre officiels pour faire l'annonce d'une décision stratégique, telle que « la redéfinition de la politique RH. »</p>

TABLEAU XXIV « COUP DE PROJECTEUR » LA ONZIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « OÙ ET POURQUOI LES ENTITÉS X ÉCHANGENT AUTOUR DES REPRÉSENTATIONS INTER-SUBJECTIVES. METTRE EN AVANT LE CONTEXTE INTRA-CONSCIENT QUI ANIME CES ÉCHANGES OU, DANS LE CAS OÙ IL S'AGIT D'UN INVARIANT, MONTRER LA NON PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE DANS LA RELATION INTER-SUBJECTIVE »

Nous faisons tous partie de quelque chose de plus grand (même un invariant ou un groupe qui luttent contre une intentionnalité collective supérieure) : que l'on soit en révolte sur les définitions ou attributions des fonctions (relation inter-subjective relative aux désaccords de l'attribution des fonctions), ou en révolte contre les structures (relation intra-consciente relative aux désaccords « des règles du jeu », soit désaccord sur la nécessité de certains faits institutionnels). Ainsi, ce qui conduit à une révolte, c'est le rapport qu'entretient l'individu avec une unité supérieure, ou avec la conception abstraite d'une unité supérieure. Plus la relation entre l'individu et son unité supérieure est forte, plus l'individu aura le besoin d'exprimer ou d'imposer ses visions. Ce qui conduit à relever que, dans le cas où il y aurait conflit sans possibilité de trouver une sortie convenable, la résistance n'arriverait plus à répondre à ce besoin, et donc seule la révolte le permettrait. Dès lors, comme le montre l'exemple des assistantes des Achats – du cas micro –, la révolte peut être basée sur une relation de pouvoir inter-subjective et non sur des notions intra-conscientes : il n'y a pas de remise en cause des structures qui organisent la pensée et les actes, mais une contestation des fonctions attribuées aux objets symboliques, en l'occurrence ici le titre d'« assistante ». Mais la révolte peut être également basée sur une vision qui dépasse les fonctions, comme le montre le cas du le RRH du Sud qui

remet en cause l'ensemble, selon sa représentation commune de l'intentionnalité collective. Il pointe du doigt « un bricolage organisationnel » qui s'est construit sur un enchevêtrement de structures différentes. Cette construction allait inévitablement créer des divergences. Ainsi, le RRH du Sud n'acceptant pas la soumission à cette nouvelle vision de la structure lutte dans le but de défendre son unité supérieure et les faits institutionnels qu'elle véhicule. Dès lors, du moment où les individus ne ressentent plus cette domination structurale et ne se sentent plus faisant partie de la même unité supérieure, le symbole disparaît. En conséquence, il devient vain d'utiliser ce dernier comme force de persuasion : comme le fait le DRH. Par ailleurs, il est fort probable que le RRH du Sud, en attaquant les visions du DRH, s'en prenne en réalité à quelqu'un d'autre. En effet, il y a plusieurs indices qui montrent que le DRH n'est qu'un agent-dominant et non pas un acteur.

Pour finir, nous relevons que le prescrit reste toujours là, il est utilisé pour mener la lutte, pour entreprendre des actions, pour se révolter ou résister. Même quand l'individu ne reconnaît plus le prescrit (ne reconnaît plus les faits symboliques qui permettent à la structure d'exister), il les utilise comme base de révolte ou de résistance. Cela est peut-être dû au fait que les droits et les obligations du prescrit restent toujours présents, ils ne disparaissent pas aussi facilement : bien qu'un individu ou une Entité X ne reconnaissent plus le prescrit, c'est celui-ci qui fera office de « morale », dans la mesure où, c'est lui qui sera utilisé pour justifier, le cas échéant, un comportement devant une instance judiciaire.

LA DOUZIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MICRO : « POURQUOI L'INDIVIDU OBSERVÉ A DÉCIDÉ DE SE LIER À UNE ENTITÉ X QUI SE REGROUPE SUR UNE INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE MÉTIER/SITE ET NON PAS À UNE INTENTIONNALITÉ PRESCRITE »

La modalité cherche à montrer pourquoi l'individu observé a tendance à se lier à une intentionnalité collective métier/site, et non pas à une intentionnalité prescrite.

		Les objets de l'observation		
Cas	L'implication de l'individu dans le construit social de l'Entité X	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
Cas micro	- Assistantes des Achats des « Petits projets » (AAPP)	En suivant les indications émises par le « groupe du mercredi » l'AAPP et ses homologues assistantes s'attachent en deux points au côté métier : (1) un côté « assistante » ; (2) de l'autre côté « Achats ». Ainsi, dans leurs actes quotidiens, il est clairement visible qu'elles convergent dans le sens de l'intentionnalité collective métier.	Ainsi, en se regroupant au sein d'une intentionnalité qui regroupe les deux formes métier, elles y trouvent une valorisation de leurs statuts et une reconnaissance de leurs problèmes à l'extérieur de leur lieu de travail à proprement parler : hors de la ligne.	Le droit à la reconnaissance est au cœur de la légitimité pour les assistantes, alors que de l'autre il s'agit d'une simplification de langage non maîtrisé : les décideurs n'ont pas imaginé, en prenant cette décision, les effets qu'elle produirait.
Cas macro	- RRH du Centre - RRH de l'Est	Le RRH du Sud et le RRH de l'Est sont deux individus attachés à leurs constructions, et plus largement à leur passé. D'un côté, les deux semblent perdre ce qu'ils ont essayé de construire : des RH proactifs et participatifs dans les questions de support à la ligne. Et d'un autre, une pression extrêmement forte du conseil de direction, qui souhaite fusionner les pratiques. Dans cette dernière perspective, le DRH a choisi un chemin : celui de mettre en place une politique RH « passive ».	C'est donc bien sur ce terme, et les idées qui en ressortent, que les deux RRH (Sud et Est) sentent leurs attirances et leurs affinités se porter sur leur « passé », leur construit, leurs collègues ayant porté les mêmes idées. Ainsi, bien que ne faisant pas partie de la même Entité X, les deux individus se retrouvent comme en « support » mutuel dans la lutte contre le pouvoir « dominant », contre l'agent-dominant des RH qu'est le DRH.	Comme le souligne le RRH du Sud, les seuls individus qui le « comprennent » sont ceux du Sud, plus exactement ceux avec lesquels il a construit le RH du Sud et plus généralement ceux pour qui il s'est engagé dans la construction de leurs domaines respectifs.

TABLEAU XXV « COUP DE PROJECTEUR » LA DOUZIÈME MODALITÉ OBSERVÉE : « POURQUOI L'INDIVIDU OBSERVÉ A DÉCIDÉ DE SE LIER À UNE ENTITÉ X QUI SE REGROUPE SUR UNE INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE MÉTIER ET NON PAS À UNE INTENTIONNALITÉ DE PRESCRITE »

Comme nous l'avons déjà mentionné à deux reprises ci-dessus, la proximité « géographique » favorise l'engagement d'un individu à un groupe. Toutefois, nous réalisons ici que cette proximité n'explique pas tout. En effet, il y a aussi une proximité « métier » qui fait son apparition, comme le montrent les assistantes des Achats. C'est donc dans un esprit de reconnaissance de l'autre (cf. identification sociale d'Osty & Uhalde *in venam* Sainsaulieu, 2007 ; ou identification sociale d'Abrams & Hogg, 1999 ; Hogg & Abrams, 2001 ; van Knippenberg & Hogg, 2004 ; Hogg & al., 2006), *via* une perception inter-subjective, que se joue cet attachement, car la relation de pouvoir reste présente, ainsi que les rapports de domination. Dès lors, en se sentant reconnu et soutenu par des tierces personnes intra-organisationnelles (on se trouve toujours dans une perspective intra-consciente), individuellement elles se considèrent légitime et en droit de faire-valoir leurs visions. En effet, si les assistantes revendiquent une meilleure valorisation de leurs statuts, c'est bien qu'elles se sentent légitimées par l'intentionnalité collective de le faire : il s'agit d'une perception et d'une interprétation des faits qui les poussent à agir ainsi.

De ce fait, nous retrouvons ce que Gilbert (1992) soulignait, même si la vision des individus est fondamentale quant à la formation des groupes sociaux dès que ces derniers se sont unis, ils ne sont plus agents singuliers, mais deviennent agents d'un collectif : l'organisation existe dans une seconde phase par elle-même. En conséquence, cela sous-entend que c'est bien le sujet pluriel/Entité X qui structure l'action des agents. Ces accords leur permettent en définitive d'agir, en tant qu'agent d'un collectif, dans le sens de l'intérêt collectif ou dans la direction de l'objectif commun issu de ce dernier. L'individu-membre rentre dans le pronom « Nous » et devient l'agent d'un collectif lié par un lien social.

De plus, nous pouvons noter que pour les assistantes, leur intentionnalité collective ne va pas à l'encontre de l'intentionnalité supérieure, bien au contraire : « s'ils [les décideurs] nous ont nommés "assistante", c'est bien qu'ils en avaient besoin [...] alors c'est de notre droit d'être reconnues ainsi [...]. » En d'autres termes, selon elles, ce sont les directeurs les « invariants », car ce sont eux qui refusent d'accepter la nécessité des décisions prises dans le passé. Pour elles, leur titre relève (est conséquence) d'une nécessité et non d'un arbitraire. Même le fait d'annoncer à l'AAPP que leur titre relevait d'un abus de langage ne l'a pas convaincu, comme si elle pensait que cela était « encore » une feinte de la direction pour « tricher ». Dans le même ordre d'idées, nous retrouvons un complément de ce phénomène dans l'autre cas (macro) : c'est la proximité des objectifs qui pousse le RHH du Sud et celui de l'Est à s'allier. Ils réalisent que « combattre » le DRH ne sera pas chose simple, le prescrit qui supporte son autorité est puissant et solide : il est fortement légitimé. Ainsi, bien que ne faisant pas partie de la même Entité X, les deux RRH (Sud et Est) se sont créés une alliance circonstancielle de partis ou de personnes en vue d'une action commune, pour lutter contre un adversaire commun : ils vont s'engager sous la forme d'une « coalition<sup>253</sup> » (Marchais-Roubelat, 2000 a) : ils vont regrouper leurs Entité X dans une Entité X plurielle.

### 8.3 L'ANALYSE DE L'INTRIGUE DU CAS MICRO : L'ENTITÉ X ET L'INDIVIDU-MEMBRE

Pour rappel (cf. cas micro), la stratégie d'observation de la « lampe de poche » pour le cas micro a comme unité prédéfinie l'intrigue, à savoir le but était de trouver un cas qui montrerait comment, où et pourquoi un

---

<sup>253</sup> Forme de coordination qui est caractérisée par la non-règle ou par un système de coordination variable dans le temps.

individu se lie à une Entité X, et comment ce dernier est influencé par ce construit social, mais aussi y voir l'évolution du processus d'implication.

Pour second rappel, les modalités d'observation relative à cette stratégie d'observation sont complètement différentes entre les deux cas. En effet, il s'agit ici de suivre une intrigue et de l'analyser selon la perspective définie au début de l'observation empirique, à savoir pour la cas micro « l'individu-membre face à l'Entité X ». Néanmoins, les objets de l'observation quant à eux restent identiques dans les deux cas : (1) l'activité ; (2) l'émergence ; (3) les points subjectifs.

En partant de ces prérogatives, nous avons traité les modalités en fonction de l'intrigue du cas micro, puis nous en avons tiré des conséquences. Ces dernières ont été ajoutées aux analyses du cas macro dans le dernier point de ce chapitre (point 8.5).

LA PREMIÈRE MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MICRO : « L'ÉVOLUTION DE LA PENSÉE ET DES ACTIONS DE L'INDIVIDU AU FUR ET À MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LA CO-CONSTRUCTION DE SENS AU SEIN DE L'ENTITÉ X »

La modalité veut mettre en évidence les changements de discours avant et après que l'assistante des Achats des « Petits projets » ait annoncé à son Entité X la décision stratégique (cf. cas micro, la réorganisation du travail des assistantes en plate-forme, soit le changement dans de rôle prescrit).

Selon quel regard	Les objets de l'observation		
	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
- Assistantes des Achats des « Petits projets » (AAPP) vs Assistantes des Achats des « Grands projets » (AAGP)	<p>Dans une première phase, les assistantes des Achats ont, durant les deux semaines qui ont suivi l'annonce de réorganisation au sein du département des « Petits projets », parlé et abordé le sujet « sous toutes les coutures », afin d'essayer de récolter le plus d'éléments bruts possibles.</p> <p>Dans une deuxième phase, elles ont commencé à projeter ce changement dans leur propre environnement.</p> <p>Dans une troisième phase, elles se sont mises à critiquer le projet, qui leur faisait selon elles défaut, en prenant pour cible de leur attaque celle qui aurait dû être partie prenante : l'AAPP.</p>	<p>En instaurant un changement culturel important, une discussion entre les assistantes a eu lieu. En effet, dans la mesure où pour les assistantes, et principalement pour celle des « Petits projets », il s'agissait d'une décision stratégique qui aurait un impact direct sur le travail réel.</p>	<p>Pour l'AAPP un sentiment paradoxal se fit sentir. En effet, d'un côté, les nouveaux attributs lui conféraient un salaire plus important, à l'inverse elle perdait son nom de fonction. Ainsi, l'objectif bien qu'en partie rempli a été perçu par les autres assistantes comme un échec. Plus ce sentiment se faisait sentir, plus l'AAPP percevait de ses homologues assistantes de la « jalousie. »</p> <p>En revanche pour l'AAGP, il ne s'agissait pas d'une réussite. En effet, le salaire, bien que « cheval de bataille » clairement mis en avant par l'Entité X n'était qu'une conséquence de leur statut, mais en rien le cœur du problème</p>

TABLEAU XXVI « LAMPE DE POCHE » LA PREMIÈRE MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MICRO : « L'ÉVOLUTION DE LA PENSÉE ET DES ACTIONS DE L'INDIVIDU AU FUR ET À MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LA CO-CONSTRUCTION DE SENS AU SEIN DE L'ENTITÉ X »

En parallèle, il y a eu deux évolutions de pensée : une de groupe et une propre à l'AAPP. Nous commencerons par celle du groupe, puis nous continuerons par celle de l'AAPP.

Dans une première phase, le « groupe du mercredi » sur la base d'informations relativement faibles en qualité a commencé à faire des commérages sur ce qui allait se passer au niveau du département des « Petits projets ». En effet, les assistantes, n'étant pas dans les sphères décisionnelles, utilisaient et montaient en exergue le moindre « gramme » d'information pour « conter toute une histoire ». Elles récoltaient le moindre élément brut et essayaient, tant bien que mal, de les mettre *en action*. Toutefois, à ce moment-là l'esprit général était plutôt positif, bien que suspicieux. Puis, l'annonce de la décision tomba. Il y eut alors comme un effet démultiplicateur. Tout d'abord, elles se sont mises à valider ou à réfuter leurs premières perspectives,

puis ayant les informations officielles, elles ont commencé à se poser la question : « pourquoi pas chez moi ? » En effet, sous la forme d'un processus de réflexion *benchmarking*<sup>254</sup>, elles ont cherché à placer la même décision dans leur propre environnement, sans se poser la question de savoir si leurs directeurs respectifs avaient cette intention, et sans non plus comparer les différences structurelles et de contingences. En d'autres termes, elles ont commencé à mettre en doute la nécessité de changement et elles ont commencé à mettre en avant tout ce qui ne pourrait pas marcher dans leurs domaines respectifs. En effet, aucunes n'avaient *a priori* pris le temps de s'arrêter et de se dire que les contingences n'étaient pas les mêmes ; et donc un tel projet devrait, dans leur milieu, revêtir une autre forme.

Par ailleurs, ce qui est le plus étonnant, c'est qu'avant et jusqu'au moment de l'annonce (y compris) la perception des assistantes était plutôt positive. Puis, après réflexion (une à deux semaines) la décision avait un goût différent, comme si elle ne les satisfaisait pas ou qu'elle était inférieure à leurs attentes. Nous pourrions dire qu'il y a eu rejet par le groupe (Schachter, 1951) après réflexion. Ainsi, après l'annonce, qui a été prise relativement positivement, il s'est développé, par une co-construction de sens, un esprit réfractaire au sein du « groupe du mercredi ». Ce retournement a poussé, dans une dernière phase, l'AAPP à partir. En effet, chez l'AAPP un changement des représentations est apparu : sans avoir véritablement exprimé son opinion sur le sujet. Tout nous fait penser qu'à force de voir ses homologues et collègues du « groupe du mercredi » retourner la décision contre elle, cela a fait apparaître chez l'AAPP un sentiment de rejet. En effet, l'Entité X, *via* principalement son acteur principal (AAGP), a réprimandé l'AAPP à plusieurs reprises pour n'avoir pas agi dans son sens. Sûrement à défaut de pouvoir réprimander les décideurs (« Nous » en tant qu'instigateur du changement, mais aussi le RRHPP, le DAFPP et le DAPP), il était plus simple de blâmer l'AAPP dans un acte symbolique de contestation et en lui montrant que ses nouveaux attributs en rôle, en fonction, en salaire, etc., ne satisfaisaient plus l'intentionnalité collective du « groupe du mercredi ». Finalement, cette forme de rejet, réprimande et blâme a poussé l'AAPP à démissionner.

En d'autres termes, le plus important *a posteriori* pour les assistantes, avant même de parler des bénéfices salariaux, était leur nom prescrit. En perdant ce nom, les assistantes des Achats perdaient la raison même de leur « combat ». En effet, en perdant l'énoncé : « nous sommes des assistantes », elles perdaient du même coup le pourquoi elles se battaient : une augmentation des bénéfices comme reconnaissance de leur travail et non par un changement de fonction. Nous avons constaté ce besoin d'appartenance lorsqu'en informant l'AAPP que leur titre était en réalité un abus de langage, elle n'y croyait pas. Même après lui avoir montré les documents qui le justifiaient, elle répondit : « de toute façon, nous [les assistantes des Achats], ce que l'on veut... c'est que l'on nous considère comme de "vraies" assistantes. » Ainsi, les assistantes étaient plus attachées à leur titre qu'au salaire, le salaire était plus une conséquence. En d'autres termes, nous constatons que dans ce cas, ce qui tenait en existence le « groupe du mercredi » c'était leur attachement à leur statut d'un point de vue prescrit.

Cela montre bien ce que nous avons relevé *supra* : l'Entité X se repose sur du prescrit pour exister, et le prescrit est nécessaire à l'Entité X pour construire sa représentation abstraite. Nous sommes bien dans un

---

<sup>254</sup> Bien qu'à la base il s'agisse d'une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et à analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur, ici il faut l'entendre comme un processus continu de recherche comparative cherchant à projeter une décision ou processus dans son propre environnement.

mouvement évolutif (cf. figure IV) où la structure permet aux individus de construire de nouvelles représentations abstraites. Dès lors, ces structures relatives à un travail réel vont prendre la forme de structures prescrites dans un processus d'interactions entre Entités X portant chacune une représentation du réel différente. Pour finir, la nouvelle structure prescrite sera l'enchevêtrement de plusieurs représentations abstraites. Toutefois, cet enchevêtrement se déroulera dans un processus de domination : les Entités X qui arriveront à prendre la domination, *via* leurs individus-membres, par le réel ou le prescrit, parviendront à imposer aux autres leur mode représentatif abstrait. Il y a donc bien utilisation et prise d'appui sur le prescrit pour construire les nouvelles structures, et c'est bien dans un mouvement de transmission (cf. *background*) et de construction que les individus-membres transmettent leur représentation abstraite.

LA DEUXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MICRO : « EST-CE QUE L'ENTITÉ X A UNE INFLUENCE SUR SES DIRES OU ACTIONS ? »

La modalité a pour but de voir si l'individu-membre se soumet au sujet pluriel et à la volonté de l'Entité X et comment il s'y soumet. Mais aussi voir si cette « soumission » est vraiment liée aux droits et aux obligations.

Les objets de l'observation			
<i>Selon quel regard</i>	<i>L'activité</i>	<i>L'émergence</i>	<i>Les points de vue subjectifs</i>
- Assistantes des Achats des « Petits projets » (AAPP)	Le départ comme signe de contestation de ne pas vouloir « retrouver une nouvelle fonction. »	Le fait d'être tenu responsable de la perte du statut a provoqué son écartement du groupe. En effet, le groupe ne considère plus l'AAPP comme une assistante, car premièrement elle n'a plus le titre, deuxièmement elle n'arrive plus à exprimer son engagement conditionnel (Gilbert, 1992).	Pour l'AAPP, les choix et l'application des droits de l'Entité X auraient été bien différents si l'un ou l'autre des acteurs de l'Entité X avait été touché par cette décision. En effet, pour elle, il y aurait eu moins de remarques négatives et donc une prise du projet par le « groupe du mercredi » bien différente.
- Assistantes des Achats des « Grands projets » (AAGP)	La pression a été mise sur l'AAPP à défaut de reporter cette pression sur nous.	Ne faisant pas partie du « groupe du mercredi » et donc de l'intentionnalité collective de cette Entité X, nous n'étions pas soumis au droit à la réprimande des acteurs de l'Entité X.	À défaut de pouvoir s'attaquer au donneur d'ordres de la décision de façon directe, l'AAGP pose son droit sur l'AAPP. En tant qu'agent-dominé (AAPP), l'acteur (AAGP) a réussi à montrer aux autres individus-membres qu'elle restait symboliquement puissante et influente.

TABLEAU XXVII « LAMPE DE POCHE » LA DEUXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU CAS MICRO : « EST-CE QUE L'ENTITÉ X A UNE INFLUENCE SUR SES DIRES OU ACTIONS ? »

Deux points de vue différents dans le rapport à la soumission. Toutefois, cette différence conduit à la même conséquence. En effet, l'AAPP et l'AAGP n'avaient pas le même rôle abstrait dans l'Entité X (l'une a une fonction d'agent, l'autre a une fonction d'acteur), mais les deux étaient obligées de montrer leur « engagement conjoint » pour rester dans le « Nous ». En d'autres termes, elles étaient obligées de se soumettre aux regards et à l'appréciation des membres pour rester dans le « Nous ». Or, l'AAPP n'arrivait plus à exprimer son « engagement conjoint », car les assistantes du « groupe du mercredi » ne la considéraient plus comme faisant partie du groupe. En effet, nous avons constaté que l'expression de la volonté de l'AAPP d'être membre d'un groupe et donc de former un groupe (« Nous »), de façon à être connue des destinataires de l'information (Gilbert, 1992), avait disparu.

Par ailleurs, les assistantes des Achats ne percevaient plus cette volonté de la part de l'AAPP. Dès lors, l'AAPP n'étant plus en mesure de venir compléter, par sa volonté individuelle, le « *pool of wills* », dans le but de réaliser un objectif commun, elle s'est détachée du groupe et ne portait plus la conscience commune. En

d'autres termes, elle ne pouvait plus agir comme agent complémentaire, mais elle agissait comme un agent individuel, cette position l'a donc obligée à faire un choix :

1. De retrouver une autre Entité X.
2. D'essayer malgré tout de montrer sa bonne volonté en espérant que les assistantes la reconsidéraient comme telle.
3. De devenir un minoritaire actif (Moscovici, 1996).
4. De partir (Hirschmann, 1972).

Elle décidera finalement de partir. Ce choix s'explique par le fait que retrouver une Entité X aurait été faisable dans la mesure où il y aurait déjà au sein du département ses futures collègues. Or, les places créées étaient, à ce moment, pas encore pourvues. Elle aurait donc pu devenir un minoritaire actif dans l'attente de reformer une Entité X. Cela étant, il faut être mentalement suffisamment fort pour résister à la pression mentale des individus-membres du « groupe du mercredi ».

Par ailleurs, elle aurait pu essayer de rester dans le « groupe du mercredi ». Ce qui aurait conduit à deux éventualités : (1) la réalité abstraite l'aurait écartée de plus en plus, ce qui avec le temps n'aurait conduit à rien ; (2) elle aurait pu, à force de persuasion se « révolter » contre les deux acteurs (AAGP ou AAPS), mais là rien n'était joué d'avance, car le support social ne la donnait pas vainqueur, de même que sa présence à 50 % (temps d'emploi) n'aurait pas favorisé sa place. De l'autre côté, le départ de l'AAPP était une chance et une opportunité pour l'AAGP de réaffirmer son engagement conditionnel, mais aussi de réaffirmer sa domination. En effet, le fait que l'AAGP ait « appuyé » sur l'AAPP, en la dénigrant ou en lui trouvant tous les défauts du « monde », sans que cela n'ait suscité de réactions de la part de l'AAPP ou d'un autre individu, a contribué à renforcer la symbolique autour du pouvoir et de la « violence symbolique » de l'AAGP.

En conclusion, ce n'est pas parce qu'un individu s'engage dans une intentionnalité collective et devient membre d'un sujet pluriel, qu'il ne sera pas exclu à un moment donné de cette intentionnalité collective. Ainsi, on peut dire que le groupe a le choix d'exclure quelqu'un *via* les actions des individus-membres. Par ailleurs, nous constatons que chacun des membres doit régulièrement, du moins dans les situations délicates et changeantes, affirmer son engagement au groupe. Dès lors, c'est bien durant ces phases de doute que les sujets pluriels peuvent se créer, disparaître ou se consolider.

LA TROISIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MICRO : « MONTRER QUE L'ENTITÉ X A UN DROIT SUR UN INDIVIDU-MEMBRE »

La modalité cherche à mettre en avant que l'Entité X est influente sur ses membres.

Selon quel regard	Les objets de l'observation		
	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
- Assistantes des Achats des « Petits projets » (AAPP)	Dès l'annonce de la décision stratégique de restructuration et de renomination des titres, l'AAPP s'en est référé à son Entité X.  En agissant ainsi, elle s'est mise en porte-à-faux. En effet, le changement de titre et son augmentation salariale d'une classe de traitement furent pointés du doigt par les individus-membres de son Entité X.	Le fait de « pointer du doigt » l'AAPP n'aurait pas eu lieu si nous n'avions pas instauré un changement culturel important, dans la mesure où pour les assistantes, et principalement pour celle des « Petits projets », il s'agissait d'une décision stratégique à son égard.  Le fait de pouvoir mettre l'AAP en porte-à-faux souligne le caractère pesant de l'Entité X dans la vie organisationnelle, voire <i>a priori</i> privée.	En agissant ainsi, l'Entité X montrait que l'AAPP ne remplissait plus les critères d'adhésion, et au-delà, l'intentionnalité de l'Entité X. Autrement dit, l'AAPP avait failli à ses obligations et se faisait réprimander pour cela.  Pour l'Entité X, il est inimaginable de voir un retour en arrière possible de la décision. En effet, cette perception est confirmée dans la mesure où une décision stratégique est irréversible.



Les objets de l'observation			
<i>Selon quel regard</i>	<i>L'activité</i>	<i>L'émergence</i>	<i>Les points de vue subjectifs</i>
- Assistantes des Achats des « Grands projets » (AAGP)	Dans la phase de réprimande, le groupe imposait son droit sur l'AAPP. Puis, dès son départ, l'AAPP n'a plus été reconnue comme membre de l'Entité X. Entre ces deux phases un changement de discours est apparu : un premier moralisateur, puis un second dénigrant.	<i>Idem</i> que ci-dessus.	Pour l'AAGP, par son statut d'acteur et par la violence symbolique qu'il impose aux agents de l'Entité X, l'AAGP arrive à mettre en place une sorte d' <i>omertà</i> qui avait pour rôle de mettre en exergue l'AAPP : « son deuxième emploi était plus important ; » « elle était en bout de course, » etc. Pour l'AAGP, il s'agissait avant tout de solidarité : « nous avons toujours été solidaires entre nous. » Pourrons-nous rajouter « tant que tu fais partie du groupe » ?

TABLEAU XXVIII « LAMPE DE POCHE » LA TROISIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU CAS MICRO : « MONTRER QUE L'ENTITÉ X A UN DROIT SUR UN INDIVIDU-MEMBRE »

Nous avons dans la partie *supra* (modalité six, point 8.2) déjà mis en avant que l'individu membre se doit d'aller chercher l'aval de son Entité X. Cet aval est nécessaire à double titre : (1) pour l'individu-membre, car cela lui offre la possibilité de montrer son engagement ; (2) pour l'Entité X, et plus exactement à ses membres, car cela autorise ces derniers à se faire une meilleure idée de ce qui se déroule dans leur environnement, et donc d'être plus à même de construire du sens et d'être crédibles et en adéquation avec leur environnement. Toutefois, cette obligation peut se retourner contre l'individu membre, comme le montre le cas de l'AAPP, qui en allant se référer à son Entité X a du même coup été désignée comme une des responsables de l'état de fait, car elle ne s'est pas mise, ou pas suffisamment mise, en travers de la route de la décision. Ainsi, l'Entité X est forte et influente sur ses membres par ses droits et ses obligations qui la font vivre. Comme le montre le cas de l'AAPP : n'importe quelle assistante aurait pu se retrouver dans cette situation, et voir les intérêts collectifs aller contre ses intérêts personnels. Cela confirme donc ce que Gilbert (2000, p. 18) mentionnait : « il est apparemment possible, en principe, qu'il puisse y avoir une intention partagée alors qu'aucune intention personnelle ne souhaite accorder son comportement à cette intention-là. » En effet, l'AAPP aurait peut-être dû ne pas aller annoncer la nouvelle et faire fi de son engagement conditionnel (Gilbert, 1992). Or, il n'en a pas été le cas, elle a préféré, à ce moment, répondre à son engagement et à sa volonté commune (*pool of wills*). Par ailleurs, tout se sait, ainsi, si elle n'avait pas annoncé la nouvelle, les conséquences auraient été *de facto* négatives. Or, là rien ne laissait présager que la réaction serait aussi « franche » et aussi rapide.

En conclusion, les individus-membres en s'engageant conditionnellement dans une intentionnalité collective, soumettent bien leur intentionnalité personnelle au collectif. Nous pouvons noter également que plus l'engagement des individus relève du prescrit, plus les individus devront, le cas échéant, répondre de leurs actes devant une instance prescrite. Cela rend donc la promesse de l'engagement conditionnel plus dominante sur les comportements des individus. Pour illustrer ce dernier point, prenons comme exemple un individu qui se retrouve dans une affaire de « faux dans les titres ». En annonçant le cas à son entreprise (l'intentionnalité collective supérieure), il peut se faire licencier ou, dans un cas grave, se retrouver devant les tribunaux. En revanche, s'il cache le méfait et qu'il se fait attraper, le tribunal sera *a priori* la seule voie. Ainsi, on constate bien que la promesse reposant sur un acte juridique (un acte prescrit comme un contrat) peut conduire l'individu à répondre de ses actes devant une instance prescrite, comme un tribunal, qui par ailleurs sera aussi représentant moral. Dès lors, plus l'engagement conditionnel s'inscrit dans une structure prescrite,

plus les réprimandes seront de l'ordre du prescrit, ce qui revient à dire : (1) que le prescrit s'inscrit dans un besoin d'ordre, qui avant d'être écrit a bien été construit par la pensée humaine ; (2) que l'ordre existe tant que les humains sont capables de le légitimer et de le percevoir. L'ordre est donc un arbitraire humain. Le prescrit a l'avantage, comparé à l'abstrait, d'être écrit et donc visible : de faciliter sa perception et sa légitimité morale.

LA QUATRIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MICRO : « VOIR EN QUOI SON DISCOURS SE DÉTACHE DE SES ACTES »

La modalité a pour but de montrer l'évolution entre la parole et les actions de l'individu-membre. Comment il dit agir avec son Entité X et comment il agit réellement.

Les objets de l'observation			
<i>Selon quel regard</i>	<i>L'activité</i>	<i>L'émergence</i>	<i>Les points de vue subjectifs</i>
- Assistantes des Achats des « Petits projets » (AAPP)	Comme individu-membre et plus exactement comme agent-dominé, l'AAPP se soumet aux droits et remplit aux mieux ses obligations.	De fil en aiguille, l'AAPP, l'AAPG et les autres assistantes d'Achats se sont retrouvées membres de ce groupe.  En effet, le fait d'être assistante des Achats dans un environnement structurel et intra-conscient basé sur une représentation originellement transversale (métier), et non départementale, à favoriser leur adhésion sociale entre elles à un groupe commun (cf. Osty & Uhalde <i>in venam</i> Sainsaulieu, 2007 ; Abrams & Hogg, 1999 ; Hogg & Abrams, 2001 ; van Knippenberg & Hogg, 2004 ; Hogg & al., 2006).	Bien que fidèle et exécutante de l'intentionnalité collective de son Entité X, l'AAPP est un individu capable d'interpréter les symboles environnants. Ainsi, elle respecte les acteurs et les objectifs imposés par la structure, mais se permet en fonction de son interprétation et de sa liberté de manœuvre de choisir le chemin pour atteindre cet objectif. Dès lors, il est clair qu'à certains moments l'AAPP est agent-dominant d'elle-même, car personne de l'Entité X ne se retrouve sous elle, à l'exception d'elle-même, ce qui lui permet une certaine liberté.
- Assistantes des Achats des « Grands projets » (AAGP)	Comme individu-membre, mais aussi acteur de l'Entité X, elle arrive à imposer sa vision, entre autres par la violence symbolique qu'elle impose aux membres de son Entité X.  Toutefois, cette violence symbolique n'est pas suffisante pour oublier de gérer les conflits au nom de la confiance. En d'autres termes, la volonté managériale n'est pas réaliste, vu que les agents-dominants interprètent et choisissent le chemin le mieux adapté, selon eux, pour remplir les objectifs assignés.		Ne pouvant pas contrôler directement comment les individus-membres de son Entité X mettent en application les décisions dans le but de remplir les objectifs assignés, l'AAGP ne peut que par les oui-dire et les rumeurs vérifier que les membres remplissent leurs obligations. En effet, la structure de l'Entité X est abstraite et donc ne fait référence à aucune légitimité prescrite. Il est donc difficilement concevable que l'AAGP se rende dans les bureaux d'un autre département pour vérifier quelque chose qui ne devrait normalement (relatif au prescrit) pas se faire.
- Directeur des Achats des « Petits projets » (DAPP)	En tant qu'individu extérieur au « groupe du mercredi », le DAPP doit, quant à lui, se poser garant que l'AAPP respecte ses directives et respecte la volonté de l'intentionnalité collective de sa propre Entité X. En effet, pour le DAPP, le prescrit sous-entend que l'AAPP doit satisfaire l'intentionnalité collective supérieure comme l'entend son responsable hiérarchique.	N'étant pas assistant et voulant, comme le RRHPP et le DAFPP, renforcer « l'identité » du département ; le DAPP ne se situe pas dans la même intentionnalité collective que son assistante. Il se pose comme individu voulant respecter, selon son interprétation, des objectifs assignés par l'intentionnalité collective supérieure (celle de l'entreprise), la stratégie.  Par ailleurs, rien n'empêcherait qu'il défende également les intérêts collectifs d'une sous-intentionnalité collective. En effet, il justifie ses actes comme étant en cohérence avec le plan stratégique qui souhaite une meilleure « identité départementale, » par le regroupement des directeurs du même département dans un même lieu. Ainsi, rien ne nous dit qu'il ne cherche pas, par cette justification stratégique, à remplir des intérêts collectifs relatifs à une autre intentionnalité collective, relative à une autre Entité X.	Pour lui, le choix de l'AAPP de se « tirer des flûtes » ou non, n'est pas directement lié à son objectif, du moins aujourd'hui. En effet, le regroupement des directions et l'identité du département sont des choses qui le préoccupent plus : au début, il était distant face au projet ; il en est devenu, après la décision de le mettre en œuvre, un de ses plus « farouches » défenseurs. Mais encore, alors qu'il avait peur de ne pas retrouver une assistante capable de tenir à jour ses tableaux de bord, il a lors de l'annonce de la démission de son assistante exprimé sa joie : « l'avantage, c'est que l'on commencera [la plate-forme] avec des nouvelles têtes. »  Ainsi, son désir et intérêt personnel ont été rétrogradés au second plan, et du coup a laissé place à la volonté de l'intentionnalité collective supérieure : « favoriser une identité départementale. »

TABLEAU XXIX « LAMPE DE POCHE » LA QUATRIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU CAS MICRO : « VOIR EN QUOI SON DISCOURS SE DÉTACHE DE SES ACTES »

Bien que chaque individu-membre ait été d'accord de placer sa volonté dans un « *pool of wills* » pour devenir membre d'un sujet pluriel, bien que les individus-membres ont été d'accord en s'engageant conditionnellement à placer leurs intérêts personnels au-dessous d'un intérêt collectif, et bien qu'ils soient des agents complémentaires en plus d'être agents singuliers partageant, de surcroît, une conscience commune, il n'en reste pas moins qu'ils sont capables d'interpréter et d'agir avec leur environnement, c'est-à-dire des individus aptes à porter un état intentionnel et capables de penser. En d'autres termes, bien que soumis à un inconscient social ou à un habitus (Bourdieu, 1980), les individus restent libres dans une moindre mesure, comme le montre le cas de l'AAPP. Par exemple, le fait de travailler à 50 % lui permet de répondre à la demande de son Entité X et de faire du zèle en respectant son cahier des charges, mais la manière d'application de cette demande lui est réservée : « je travaille à 50 %, peu de personnes savent quand je suis là, c'est plus simple pour moi [...] Je fais ce qui est demandé, mais comme je l'entends. » En d'autres termes, le fait de travailler à temps partiel (50 %) lui laisse une liberté de manœuvre importante et elle en profite.

Nous pouvons également noter que, afin de renforcer ce qui a été dit plus haut, le prescrit peut participer à renforcer la légitimité d'une sous-intentionnalité collective, comme le montre le DDAP. Il utilise le prescrit pour imposer, en quelque sorte, sa perception et son intentionnalité collective à son assistante. Or, bien qu'il essaye de légitimer sa vision, l'AAPP reste insoumise, car déjà soumise à une autre intentionnalité collective plus forte (figure XVI), qui rend caduque la légitimité de pouvoir du DDAP, car pour l'AAPP, comme pour les autres membres du « groupe du mercredi », leurs directeurs ayant « trahi » l'intentionnalité collective supérieure ont perdu du même coup leur légitimité symbolique acquise par le prescrit.

Ce nouvel exemple montre bien que l'AAPP a la capacité de discernement et d'interaction. Il serait de prime abord possible de dire que la domination n'existe pas, car l'AAPP a fait un choix. Mais c'est bien parce qu'elle a effectué un choix qu'elle est devenue soumise. En effet, en opérant ce choix elle a accepté de mettre ses intérêts personnels au second plan. Dans le même style d'exemple, le DDAP a préféré lâcher du lest quant à la réelle efficacité de son assistante, tant que cette dernière répond au minimum demandé : « les tableaux de bord ». En effet, pour lui, tant que son assistante remplit les tableaux de bord, elle participe à accomplir les intérêts collectifs du DDAP, et donc indirectement ses intérêts personnels. Toutefois, le DDAP en étant aussi « laxiste » sur l'efficacité de son assistante, « viole » en partie l'intentionnalité collective supérieure, car il refuse d'optimiser l'efficacité organisationnelle au profit de ses propres intérêts collectifs et personnels. Une fois de plus, nous constatons que l'individu a une liberté de manœuvres. Toutefois, il reste toujours soumis à quelque chose de supérieur. Chose qui va conditionner son comportement et influencer ses actions. Ainsi, son discours se détache de ses actes quand son intentionnalité collective prend le dessus : peut-être ne voulait-il ne pas faire cela ou ceci, mais avait-il d'autres choix ?

En conclusion, l'intentionnalité collective dénomme l'intention d'un sujet pluriel qui a supériorité sur les comportements des individus : il ne s'agit donc pas d'intentions individuelles partagées. La parole peut être l'expression d'une intentionnalité personnelle, mais l'acte n'ira pas contre l'intentionnalité collective du sujet pluriel, tant que l'individu en est membre et qu'il n'agit pas comme un minoritaire actif (Moscovici, 1996) cherchant la résistance. Il y a donc bien existence des groupes sociaux humains indépendamment de l'addition des intentions individuelles. Ainsi, le sujet pluriel qui compose une organisation peut avoir des

intérêts divergents de la majorité des individus-membres, sans pour autant que ceux-ci ne remettent en cause l'intérêt du sujet pluriel/Entité X.

LA CINQUIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MICRO : « COMMENT CET INDIVIDU A-T-IL PARTICIPÉ À L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE DE SON ENTITÉ X ! »

La modalité, ici, montre comment un individu-membre a participé à la révolte (si révolte il y a eu) face à la décision stratégique.

Selon quel regard	Les objets de l'observation		
	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
- Assistantes des Achats des « Petits projets » (AAPP)	Elle a démissionné sous le prétexte qu'elle n'a pas « envie de retrouver une nouvelle fonction. »	À force d'avoir mis à l'index l'AAPP, les assistantes des Achats, sous l'impulsion des acteurs (principalement l'AGPP), l'ont fait craquer. Ne se sentant plus membre du collectif et donc d'une unité supérieure, elle s'est mise à son tour à relever les défauts de son ex-Entité X, sans pour autant critiquer ce pour quoi elle s'était battue : si le projet avait touché les assistantes des « Grands projets » ou des « Projets spéciaux », il y aurait eu d'autres remarques et d'autres conséquences. Néanmoins, « de toute façon nous [les assistantes des Achats] ce qu'on veut... c'est qu'on nous considère comme des "vraies" assistantes. »	Selon son point de vue, c'est accepter le droit à la réprimande de l'Entité X. Mais en quittant l'entreprise, l'AAPP ne se révolte pas dans le sens où nous l'avons défini au chapitre 2, elle fait acte d' <i>exit</i> au sens d'Hirschmann (1972).
- Assistantes des Achats des « Grands projets » (AAGP)	Elle pousse, à l'aide des agents-dominés de son Entité X, l'AAPP à se culpabiliser de n'avoir pas respecté l'intentionnalité collective dont elle faisait partie.	Voyant qu'une partie des décideurs avait pris la décision de revoir leur statut, elle a voulu utiliser l'AAPP comme objet de révolte. En effet, peut-être que l'AAGP a perçu un « support social » qui en réalité n'était pas aussi fort qu'elle l'espérait. Il n'en est pas moins que le seul moyen d'agir contre cette vision de l'intentionnalité collective supérieure résidait dans l'AAPP (cf. figure XVII).	En agissant ainsi, l'objectif de l'AAGP était <i>a priori</i> de faire en sorte que l'AAPP se révolte contre son nouveau statut et non qu'elle démissionne. En effet, tant que l'AAPP était membre de l'Entité X, elle restait un potentiel agent utilisable pour défendre la vision de l'intentionnalité collective du « groupe du mercredi » au-delà de ses frontières informelles. Ainsi, par cette démission, l'AAGP perd du même coup un appui précieux dans la revendication de l'intentionnalité collective de l'Entité X. Toutefois, elle réussit quand même à renforcer son pouvoir de domination.
- Directeur Administratif & Finance des « Petits projets » (DAFPP)  - Responsable RH des « Petits projets » (RRHPP)  - Directeur des Achats des « Petits projets » (DAPP)	Les trois décideurs, en s'engageant dans ce projet et en le portant en décision, se sont du coup liés dans un des chemins possibles pour remplir l'objectif de l'intentionnalité collective supérieure (issue de la stratégie même de l'organisation). Ainsi, la démission de l'AAPP ne représentait plus une vraie menace pour le DAPP, car ce dernier retrouvait un soutien différent et par ailleurs une justification en cas d'une éventuelle défaillance dans les tableaux de bord. D'un niveau supérieur : plus seulement son domaine, les Achats, mais les départements dans leur majorité l'aideraient dans ses tâches.  De plus, les avis ou remarques en provenance des autres départements ne les touchent pas, car ils savent que leurs choix vont dans le sens voulu par les acteurs de l'unité supérieure, qu'ils vont dans le sens du plan stratégique : « c'est une révolution [...] il y a un an, jamais on ne pensait pouvoir casser les métiers au profit des départements. »	Bien qu'au début il n'y ait pas eu d'accords sur l'ensemble du projet, les décideurs ont, <i>via</i> des réunions, discussions, etc., créé un sens autour de la plate-forme (cf. *annexe XVIII, annexe XIX).  Ainsi, pour chacun des individus, le sens allait dans la direction supérieure, dans le bien commun, dans l'intentionnalité collective supérieure.	Pour eux, la séparation de l'AAPP est devenue un bienfait, car : « l'avantage, c'est qu'on commencera [la plate-forme] avec de nouvelles têtes. » En effet, pour eux, l'ensemble des secrétaires change, ce qui veut dire aussi que l'un des effets pervers du système et la transmission d'une certaine représentation auront de forts risques de disparaître avec l'AAPP : « elles en connaissent sur le département plus que nous. »

TABLEAU XXX « LAMPE DE POCHE » LA CINQUIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU CAS MICRO : « COMMENT CET INDIVIDU A-T-IL PARTICIPÉ À L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE DE SON ENTITÉ X ! »

Dans le premier cas, il n'y a pas eu de révolte, car l'AAPP pour différentes raisons évoquées *supra* s'est détachée du groupe et du même coup n'a plus senti le besoin de placer sa volonté personnelle dans le « *pool of wills* ». Ainsi, il n'y a plus de raisons de se révolter. Notons également que la réaction silencieuse ou de défection (*l'exit* d'Hirschmann, 1972) a eu lieu dans la mesure où l'AAPP, par contradiction avec son intentionnalité collective, a quitté son emploi, changé d'organisation dans le but de trouver un sujet pluriel dans lequel elle arriverait à se projeter : en l'occurrence, elle a décidé d'augmenter son temps de travail dans sa seconde activité professionnelle.

Par ailleurs, nous constatons que le fait de s'être libérée du poids symbolique du « groupe du mercredi » lui a permis l'expression d'un « ras-le-bol », ou du moins l'expression critique envers le groupe, alors qu'au début de nos observations une telle pratique n'aurait pas été possible. Dès lors, cela rejoint deux points que nous avons mentionnés ci-dessus : le premier relatif au poids des droits et des obligations, le second relatif au fait que l'on ne choisit pas toujours son groupe.

- Les droits et les obligations pèsent vraiment sur l'individu-membre. Dans le cas de l'AAPP, il est constatable qu'elle refusait en tant que membre de critiquer son Entité X et les membres de son groupe. Or, l'envie ne lui manquait pas, vu ses réactions et ses remarques lorsqu'elle a pris le large ». Ainsi, on constate qu'un individu met ses envies et ses intérêts personnels au second plan, par crainte de devoir répondre aux droits et aux obligations. On peut rajouter que l'individu, toujours en étant membre, ose critiquer ou répliquer quand il se trouve dans un esprit de « révolte », soit qu'il perçoive un support social suffisamment important au sein même de son Entité X, soit qu'il souhaite agir comme minoritaire actif. Toutefois, dans tous ces cas il prend le risque de subir les droits à la réprimande, qui peuvent aller jusqu'à l'expulsion du groupe dans le cas où ce groupe est abstrait et qu'il ne peut utiliser le prescrit comme réprimande (car le groupe est illégitime aux yeux de l'entreprise).
- Le groupe, et plus exactement son sujet pluriel/Entité X, ne se choisit pas toujours. Bien que l'individu ait le besoin de montrer son engagement volontairement, de montrer son envie de créer un groupe, mais aussi de s'assurer que les individus déjà membres perçoivent cette envie, le choix peut être hypocrite. En effet, des raisons pécuniaires ou sociales peuvent obliger l'individu à entrer dans un groupe : les individus défendant les visions, valeurs, etc., sont rares. Et même dans ce cas cela mérite nuance. En effet, s'ils souhaitent devenir forts et augmenter leur puissance, ils doivent accepter certaines contraintes, comme mettre une partie de leurs intérêts personnels de côté (y compris une partie des valeurs).

Ainsi, dans le cas de l'AAPP, le fait de quitter son groupe a été facilité par deux événements. En effet, les points ci-dessus se sont produits et ont permis un changement « en douceur » :

- La critique de son groupe à son égard a été l'excuse pour partir et s'en détacher. Toutefois, le faire c'est prendre un risque de se retrouver temporairement seul dans l'organisation.
- Par ailleurs, le fait d'avoir un autre emploi lui a permis de quitter l'organisation, sans prendre totalement le risque de perdre son niveau de vie : elle augmentait son pourcentage de travail.

En revanche, l'addition de ces deux événements n'a pas été prise en compte par l'AAGP. En effet, l'AAPP était un atout pour le groupe, car elle était un élément qui permettait à l'Entité X d'être active dans l'ensemble des départements (*cf.* figure XVII dans un autre cas). Or, maintenant, cela n'est plus vrai, car l'Entité X n'a plus de représentant dans le département des « Petits projets ». Dès lors, nous pensons — au vu des dires et des réactions de « réprimandes » faites — que la stratégie de l'AAGP était différente et ne prévoyait pas le départ de l'AAPP. En effet, en cherchant à la culpabiliser, ou du moins à lui montrer en quoi elle se distinguait du groupe (par son nouveau statut), l'AAGP cherchait à faire en sorte que l'AAPP se révolte contre la décision stratégique (\*annexe XVIII, annexe XIX), afin de faire valoir aux individus-membres du

« groupe du mercredi » son engagement. En effet, comme la montre là figure XVIII, l'idée de l'AAGP (invariant) était de mobiliser l'agent-dominé (AAPP) afin qu'il se révolte contre la décision, ou dans une première phase qu'il résiste contre cette dernière. Or, l'AAPP n'étant plus là, l'AAGP n'avait plus de moyens d'agir contre la décision qui risquait de la fragiliser et de fragiliser son Entité X.

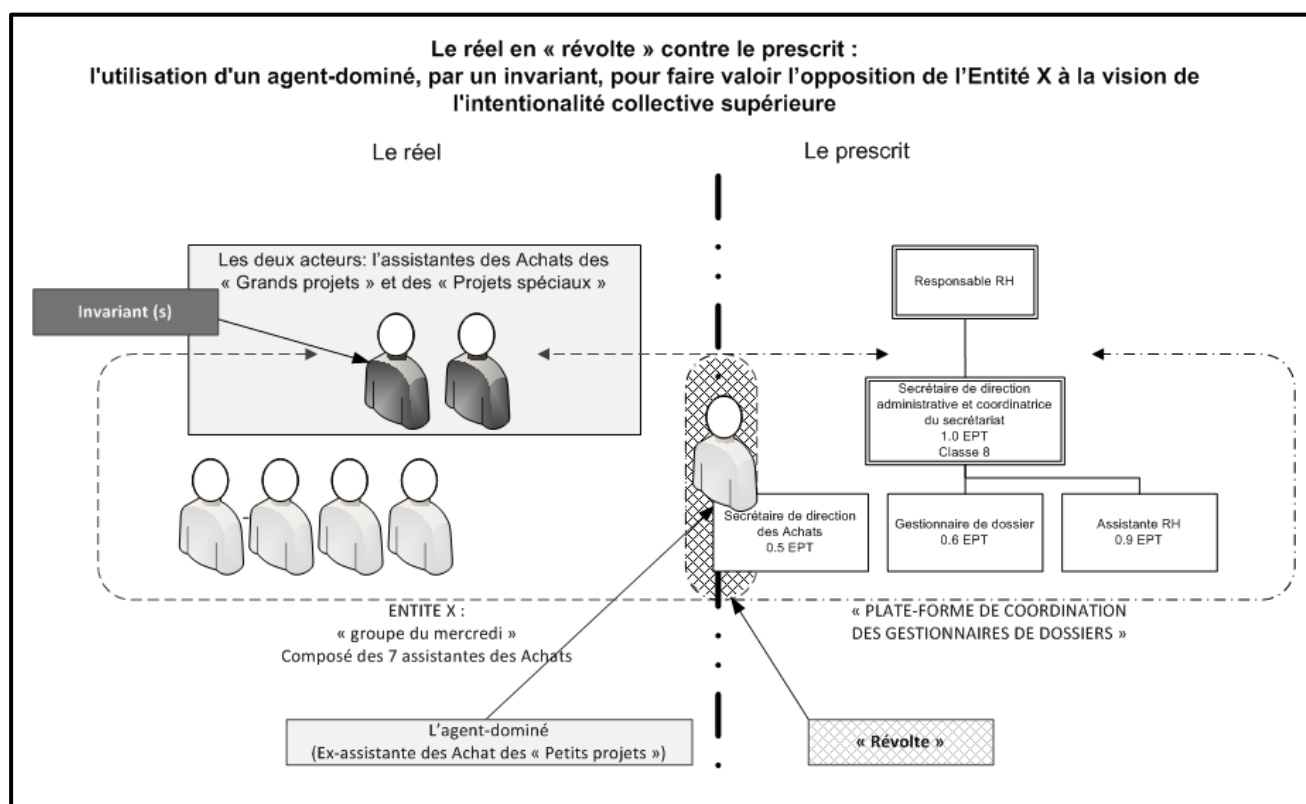


FIGURE XVIII LE RÉEL EN « RÉVOLTE » CONTRE LE PRESCRIT : L'UTILISATION D'UN AGENT-DOMINÉ, PAR UN INVARIANT, POUR FAIRE VALOIR L'OPPOSITION DE L'ENTITÉ X À LA VISION DE L'INTENTIONNALITÉ COLLECTIVE SUPÉRIEURE

Cela montre, une fois encore, que le prescrit est nécessaire à l'expression du mécontentement. En effet, l'AAGP n'est plus en mesure de se révolter contre cette décision — qui risque de faire écho dans l'organisation —, car elle n'a plus de levier prescrit pour réagir (le statut officiel de l'AAPP). Ainsi, cela la fragilise, car elle pourra difficilement utiliser des arguments négatifs en cas de réussite de la plate-forme — dans un phénomène de reproduction (*benchmarking*) où les responsables hiérarchiques décideraient de dupliquer la structure de ladite plate-forme dans leurs domaines respectifs.

Par ailleurs, nous constatons que le DAPP, le DAFPP et le RRHPP refusent les critiques provenant des autres départements, car pour eux leurs décisions s'inscrivent dans l'intentionnalité collective supérieure. Ils essayent donc de renforcer leurs liens et de se présenter comme un modèle aux yeux du reste de l'organisation. De plus, le DAPP qui refusait de perdre son assistante, n'y trouve, après la décision, que des points positifs. En effet, son doute était de ne plus être en mesure de remplir ses tableaux de bord. Or, comme la décision de restructuration s'alignait sur l'intentionnalité collective supérieure (renforcer les liens intra-départementaux), il pouvait justifier les éventuels manques ou erreurs à venir par le changement — légitimé par l'intentionnalité collective supérieure — en cours.

En conclusion, nous n'avons pas assisté à une révolte. Toutefois, nous avons mis en évidence le phénomène où l'invariant utilise les membres de son Entité X pour remplir les objectifs de son Entité X. Nous constatons

également la nécessité du prescrit pour faire passer des idées et des actions de résistance ou de révolte. En d'autres termes, la révolte, bien que basée sur une représentation réelle, a besoin du prescrit pour faire levier contre ce dernier. Nous montrons également que l'individu justifie des conséquences à venir *via* l'intentionnalité collective supérieure, et par ailleurs légitime des choix et des décisions par ce biais.

De plus, nous mettons en évidence que l'individu-membre ne peut aussi facilement quitter son Entité X, car le poids des droits et des obligations, additionné aux responsabilités sociétales<sup>255</sup> et institutionnelles (par exemple assurer le bon état de santé de ses enfants), mais complété par ses propres intérêts, pèse sur les choix. En d'autres termes, la structure prescrite ou abstraite a bien un effet de domination sur les individus et elle contribue à conditionner les actions, dans la mesure où la structure délimite des frontières qui seront représentées par les droits et les obligations, qui eux-mêmes reposent sur des faits institutionnels et les règles constitutives. Dès lors, nous pouvons dire que l'individu a deux possibilités pour quitter son Entité X :

1. Il va rejoindre ou former une autre Entité X, où il sera plus à même de retrouver une adéquation entre ses intérêts personnels et les intérêts collectifs. Cela sous-entend également que pour se lancer dans une telle démarche, l'individu a besoin d'être légitimé par les membres de la nouvelle Entité X, mais il a besoin de trouver une légitimité intérieure (trouver un équilibre intra-conscient).
2. Il prend le risque de construire sa propre structure sans compromis pour ses intérêts personnels, et accepte donc, par là, de se détacher de toute forme sociale ou sociétale, tant qu'un autre individu ne se sera pas soumis complètement à sa volonté et à son intentionnalité.

#### 8.4 L'ANALYSE DE L'INTRIGUE DU CAS MACRO : UNE ENTITÉ X VS UN INVARIANT ET SON ENTITÉ X

Pour premier rappel (*cf.* cas macro), la stratégie d'observation de la « lampe de poche » pour le cas macro a comme unité prédéfinie l'intrigue, à savoir trouver au minimum deux Entités X qui se rencontrent et s'affrontent pour défendre leur intentionnalité collective réciproque, ou plus exactement leur vision du futur, leur décomposition de leur intentionnalité collective en objectifs, etc.. Voir l'évolution du processus d'implication au travers d'un regard croisé.

Pour second rappel, les modalités d'observation relatives à cette stratégie d'observation sont complètement différentes entre les deux cas. En effet, il s'agit ici de suivre une intrigue et de l'analyser selon la perspective définie au début de l'observation empirique, soit « le phénomène organisationnel ». Néanmoins, les objets de l'observation, quant à eux, restent identiques dans les deux cas : (1) l'activité ; (2) l'émergence ; (3) les points subjectifs.

En partant de ces prérogatives, nous avons traité les modalités en fonction de l'intrigue du cas macro, soit « une Entité X vs un invariant et son Entité X », puis nous avons, comme précédemment, tiré des conséquences. Ces conséquences seront ajoutées aux analyses précédentes dans le prochain point qui fait office de résumé pour l'ensemble du chapitre.

---

<sup>255</sup> Qui se rapporte à la société en tant que communauté d'êtres humains.

LA PREMIÈRE MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MACRO : « OBSERVER CE QUI ARRIVE QUAND UN OU DES INDIVIDUS-MEMBRES D'UNE ENTITÉ X SE RETROUVENT À ÉCHANGER AVEC DES INDIVIDUS-MEMBRES D'UNE AUTRE ENTITÉ X ? »

La modalité cherche à mettre en avant les observations qui relèvent les interactions et les conséquences quand un ou des individus-membres d'une Entité X se retrouvent à échanger, en accord ou en désaccord, avec des individus-membres d'une autre Entité X ? (cf. le cas n°2 de la figure XI).

Selon quel regard	Les objets de l'observation		
	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
- RRH du Sud  - RRH de l'Est	Le RRH de l'Est affirme son attachement aux idées du RRH du Sud. Le RRH de l'Est souligne que son point commun avec le RRH du Sud se trouve dans la non-acceptation des deux parties de voir leur travail de plusieurs années être mis de côté : pour eux la politique RH proposée par le DRH « va trop loin. » De plus, le RRH de l'Est souligne l'importance d'« être loyal envers le chef. » En effet, c'est un point de « discordance » entre les deux individus.  Ainsi, sous le paradoxe (un soutien au RRH du Sud tout en acceptant la domination hiérarchique) exprimé par le RRH de l'Est, il y a refus de voir changer radicalement sa vision.	Le RRH de l'Est est un individu qui affectionne beaucoup l'importance donnée aux statuts, aux rôles et aux symboles.  Toutefois, voyant l'avenir mettre de côté tout un pan du « pourquoi il s'est engagé » ; lui fait réaliser que s'il ne souhaite pas voir disparaître son labeur, il doit trouver un support/alliance au sein des RH.  Ce sentiment de « mise au placard » se retrouve chez le RRH du Sud. Toutefois, ce n'est pas parce qu'ils ont les mêmes craintes qu'une alliance est faisable. En effet, c'est par une multitude de rencontres que les deux individus ont réussi à trouver un accord sur le sens à donner aux objets.	Bien que pour les deux individus ils ne fassent pas partie de la même Entité X et donc ne défendent pas exactement les mêmes objectifs ; ils sont d'accord d'admettre par leur alliance qu'ils défendent la même vision et intentionnalité collective supérieure.  Il est « allié », dans une forme de « coalition » (Marchais-Roubelat, 2000 a), contre la bureaucratie RH avancée par le DRH, mais sera sûrement en désaccord sur d'autres points inflexibles de leur Entité X respective.
- RRH du Sud  - DRH	Pour le DRH, la position adoptée par le RRH du Sud et suivie par le RRH de l'Est est « inadmissible. » En effet, pour le DRH « ils ne sont pas payés pour remettre en cause les choix stratégiques. » En d'autres termes, le DRH est prêt à utiliser tous les moyens qu'il a à disposition pour « remettre l'église au milieu du village. »  La séparation (licenciement) ou la réprimande sont des moyens prescrits qui lui sont attribués et donc il n'aura aucun mal et remords à les utiliser le moment venu.	Le DRH est dans le déni en pensant que les nouveaux cahiers des charges signés par les RRH les empêcheront de s'exprimer et d'agir contre ses décisions. En d'autres termes, le DRH fait fi du conflit et pense que c'est la confiance qui doit être réglée entre eux : s'ils n'acceptent pas l'autorité du chef, il s'agit pour le DRH d'une perte de confiance et non de l'expression d'un mécontentement ou l'opportunité de « voir plus loin », de construire un futur plus efficient.	Le DRH ne pense pas qu'au-delà du prescrit se trouve une autre réalité, et que le prescrit, bien que définissant des rôles, n'empêche pas les individus de se mettre en posture d'individu réflexif ayant un pouvoir critique face à la perception de leur environnement.

TABLEAU XXXI « LAMPE DE POCHE » LA PREMIÈRE MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU CAS MACRO : « OBSERVER CE QUI ARRIVE QUAND UN OU DES INDIVIDUS-MEMBRES D'UNE ENTITÉ X SE RETROUVENT À ÉCHANGER AVEC DES INDIVIDUS-MEMBRES D'UNE AUTRE ENTITÉ X ? »

Nous constatons deux formes principales de réaction entre Entités X, dans la mesure où elles ne s'ignorent pas : la « coalition » ou le conflit.

Le premier cas (les deux RRH) montre que le regroupement de deux individus-membres partageant une Entité X différente ne signifie pas nécessairement la création d'une nouvelle Entité X, mais bien la création d'une Entité X plurielle. En effet, les deux Entités X continuent à exister et continuent à soutenir leurs propres objectifs. Le terme « coalition » est donc plus approprié et peut être pointé comme une propriété de l'Entité X plurielle, dans la mesure où cette dernière cherche à défendre une intentionnalité collective supérieure et non une sous-intentionnalité collective. Nous noterons une forme de conscience commune plurielle. En d'autres termes, la représentation supérieure est identique. Nous constatons également ce que nous avons vu plus haut, il faut un certain temps pour donner un sens aux objets et s'accorder (Searle, 1998) sur les fonctions attribuées à ces derniers. En effet, il faut du temps à la vérification de la représentation d'un individu, qui ne partage pas la même Entité X, dans la mesure où la représentation structurelle et objectivable de l'Entité X n'est pas écrite. Il faut discuter pour s'assurer d'une représentation identique de l'intentionnalité collective supérieure et permettre la « coalition ». Par ailleurs, bien qu'il y ait eu accord, le



chemin de résistance ou de révolte adopté n'était pas clair et ambigu entre les deux individus (RRH du Sud et de l'Est), comme s'ils ne voulaient pas prendre le risque de froisser l'autre. En effet, chacun attendait de l'autre une certaine prise de risque. Notons également que ce manque de coordination peut s'expliquer par le fait que rien n'était écrit et encore moins prescrit, donc le seul référentiel se situait dans la tête des individus concernés : une réalisation abstraite.

Pour compléter ce point, nous avons observé que la perception commune d'une « menace » favorise la discussion entre les individus qui perçoivent la même menace. Toutefois, il n'est pas obligatoire qu'une perception commune conduise automatiquement à la création d'une Entité X plurielle, car la représentation d'une intentionnalité collective supérieure n'est pas ou « blanc ou noir », il y a plusieurs façons de la considérer, donc plusieurs façons de tomber en désaccord.

Le second cas nous montre qu'il y a conflit, car les objectifs et la manière de percevoir l'intentionnalité collective supérieure sont différents, mais aussi que les objectifs découlant de ces représentations sont complètement autres. En d'autres termes, ce conflit dépasse le désaccord entre les fonctions et les objets, mais s'inscrit dans une représentation de désaccord sur les structures : un conflit intra-conscient. Par ailleurs, nous constatons que l'expression du mécontentement est passée par une résistance, puis une révolte. La résistance a été indirecte et avait comme but de ralentir les processus, mais n'avait pas automatiquement le désir de bloquer le système. En effet, les RRH du Sud, à l'aide de leurs assistantes, n'agissaient pas dans l'optique de « détruire » le système, mais de faire ralentir les prises de décision en vue de gagner du temps de négociation. La révolte est apparue au moment où le RRH du Sud a constaté que la résistance ne suffisait plus, et que le dialogue et la négociation n'étaient plus désirés. De plus, le RRH du Sud s'est permis cette révolte, car il pensait posséder suffisamment de soutien au sein du domaine prescrit (ici, les RH) pour exprimer son désaccord.

Notons également que le DRH cherche une multitude d'excuses pour expliquer son désaccord avec les deux RRH. Il explique que, selon lui, les RRH ont abusé de sa confiance, et qu'ils ont également dépassé leurs prérogatives prescrites. En effet, pour le DRH le fait qu'ils aient signé un nouveau contrat et un nouveau cahier des charges suffisait à leur exposer les limites : le DRH s'est appuyé sur le prescrit. Toutefois, cette façon de percevoir l'activité du travail tend à oublier l'intérêt personnel et collectif, et les droits et les obligations issus de la réalité abstraite des Entités X. Cet exemple montre une fois de plus que le volontarisme managérial n'est pas viable, non pas parce que la confiance a été « bafouée », mais bien parce que le prescrit n'efface pas la réalité abstraite du travail.

LA DEUXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MACRO : « L'ÉVOLUTION DE LA PENSÉE ET DES ACTIONS DES ENTITÉS X, AU FUR ET À MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LEURS RELATIONS INTER-SUBJECTIVES DE POUVOIR »

La modalité veut, ici, mettre en évidence les changements de discours et d'action avant, pendant, et après avoir échangé des systèmes de représentation. Y a-t-il un durcissement des propos, une modification, des précisions ou des allègements ?

Selon quel regard	Les objets de l'observation		
	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
- Le « groupe de soutien du Sud » au travers du RRH du Sud	<p>Au cours des mois passés à observer le discours du RRH du Sud s'est radicalisé, le RRH de l'Est confirme cette observation.</p> <p>À noter que depuis l'« alliance » entre le RRH de l'Est et celui du Sud, les actions de contestation de ce dernier sont devenues de plus en plus expressives.</p> <p>Notons encore que depuis que le RRH du Sud a appris que le RRH du Centre serait promu adjoint, ses actes, discours sont devenus de plus en plus « protectionniste » : comme s'il fallait protéger le Sud contre une invasion.</p>	<p>En apprenant que le RRH du Centre allait devenir « adjoint », le RRH du Sud s'est vu comme vidé de tout espoir de pouvoir faire changer d'avis le DRH : « c'est la fin [...] il sera impossible de pouvoir faire des RH de vrais partenaires. »</p> <p>Il s'est retrouvé dans une situation démoralisante, au point que la seule chose qui lui restait était ses actions et sa voix.</p>	<p>Bien que le RRH du Sud ne percevait pas de durcissement de ses propos, il ne pouvait pas le démentir catégoriquement.</p> <p>Pour lui, se faire licencier n'était pas inimaginable. En effet, cela ne lui faisait pas peur, c'était au contraire une manière de défendre sa vision de l'intentionnalité collective à suivre.</p>
- Le « centre de décision RH » au travers du DRH	<p>Le RRH de l'Est met en avant le fait que le « durcissement » du discours du DRH est flagrant, car ce dernier n'a pas toujours tenu des propos aussi durs et stricts, en ne laissant pas la possibilité à la discussion.</p>	<p>Cette approche de plus en plus radicale de gestion de la décision relative à la politique RH se faisait sur le support/soutien du directeur du Technique/service. En effet, en soutenant le DRH, ce dernier se permettait d'agir au nom de quelque chose de plus grand.</p>	<p>Selon le DRH rien ne l'empêchait d'agir ainsi, car c'est lui qui était le responsable prescrit de la définition de stratégie RH dans son mode d'application. En effet, les avis de ses collaborateurs sur le sujet et sur le besoin d'avoir des « RH forts » ne restaient qu'au stade des opinions, car ces derniers étaient, selon le DRH, non habilités à donner leur avis et encore moins à pouvoir influencer les choix de la politique RH. En d'autres termes, bien que membres de la direction RH, leur rôle et donc leurs prérogatives ne leur permettaient nullement de participer à la définition des objectifs de l'intentionnalité collective.</p>

TABLEAU XXXII « LAMPE DE POCHE » LA DEUXIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU CAS MACRO : « L'ÉVOLUTION DE LA PENSÉE ET DES ACTIONS DES ENTITÉS X, AU FUR ET À MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LEURS RELATIONS INTER-SUBJECTIVES DE POUVOIR »

Nous constatons ici que deux phénomènes se déroulent en parallèle : d'un côté, un renforcement des deux RRH sur leurs demandes, comme si la résistance ne suffisait plus et que la révolte était la seule manière de se faire entendre, et d'un autre le durcissement des exigences, comme s'il n'y avait plus de place pour la négociation et qu'il était temps au DRH d'imposer sa vision. Ainsi, c'est dans un phénomène de spirale évolutive que les deux parties arrivent aux extrêmes : révolte vs imposition. Toutefois, nous constatons que ce raffermissement de la pensée s'engage dans la mesure où le dialogue, et plus largement la communication, entre le réel et le prescrit, tendent à disparaître. Ainsi, nous soulignerons ici que le dialogue est primordial quant à l'échange des représentations et quant au partage des réalités sociales abstraites.

Nous pouvons également noter que le DRH renforce son discours, car en parallèle et en soutien à ce dernier s'ajoute le directeur du Technique/service. Ce qui nous conduit à retrouver ce que nous avons souligné ci-dessus (onzième modalité du point 8.2) : le DRH est un agent-dominant et fait partie d'une Entité X supérieure, qui a tendance à trouver ses frontières dans le prescrit, ce qui apporte de la légitimité à cette Entité X. Ainsi, le DRH consolide son discours, car *a priori* il le doit, s'il veut remplir les droits et les obligations qui pèsent sur lui.

Notons pour finir que le DRH justifie son comportement et ses décisions en faisant référence de deux façons au prescrit : d'une part l'emploi du rôle et du statut prescrit, et de l'autre part *via* les directives prescrites. En effet, l'utilisation du nom du directeur Technique/service, et non d'un autre membre du comité de direction, n'est pas anodine. Le DRH s'appuie sur l'aura, mais aussi le pouvoir prescrit attribué au Technique/service pour justifier ses choix, et fait référence aux directives pour souligner l'usurpation des RRH dans leur prérogative. Toutefois, ce type de stratégie n'est plus totalement payant dans ce cas, car comme le souligne le RRH du Sud, il ne croit plus totalement au prescrit, donc ne se sent plus soumis réellement à ce dernier : ce qui facilite l'expression de sa révolte, qu'il considère comme « normale » et comme « un droit ».

LA TROISIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MACRO : « COMMENT LES INDIVIDUS-MEMBRES D'UNE AUTRE ENTITÉ PERÇOIVENT L'INVARIANT »

La modalité cherche, ici, à voir si les individus-membres ne faisant pas partie de la même Entité X que d'autres arrivent à percevoir les droits et les obligations, et comment (s'ils les perçoivent) ces droits et ces obligations agissent sur eux ou les tiers.

Les objets de l'observation			
Selon quel regard	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
- RRH du Sud face au RRH du Centre	<p>Pour le RRH du Centre, le RRH du Sud prend des risques et souligne celui de se « brûler les ailes. » Son discours face au comportement et agissement du RRH du Sud est des plus direct. Toutefois, le RRH du Centre n'a jamais exprimé directement, en notre présence du moins, que le RRH du Sud ne voulait pas suivre le DRH (comme « invariant »).</p> <p>Par ailleurs, à aucun moment le RRH du Centre n'émet l'hypothèse ou la remarque que le RRH du Sud n'agit pas seulement en son nom, mais aussi au nom de ses collègues du Sud.</p>	<p>La perception du RRH du Centre sur son collègue du Sud s'exprime de cette manière : il veut « aller plus vite que la musique. »</p> <p>Toutefois, le RRH du Centre ne perd pas espoir de voir le RRH du Sud « rentrer dans les rangs » : s'il ne le fait pas, « il risque d'y avoir des surprises. »</p>	<p>Pour le RRH du Centre suivre le DRH est « naturel. » Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, le RRH du Centre est sous domination : (1) premièrement parce que le DRH lui a accordé sa confiance ; (2) deuxièmement, parce que le DRH a la même vision que son prédécesseur, ce qui place le RRH du Centre dans une position de confiance et donc lui évite de percevoir le changement.</p>
- RRH du Sud face au RRH de l'Est	<p>Le RRH de l'Est perçoit clairement que le RRH du Sud défend l'intérêt du Sud. En effet, pour le RRH de l'Est le durcissement des propos de son collègue est directement lié aux attentes des individus du Sud.</p> <p>Ainsi, le RRH de l'Est perçoit les obligations du RRH du Sud, mais ne perçoit pas les droits qui agissent sur ce dernier.</p>	<p>Les multiples discussions et les rencontres formelles et informelles font toutes partie de la co-construction du sens.</p> <p>De plus, ce construit prend d'autant plus sens que lui-même vit plus ou moins la même chose : « je me suis investi [...], je ne vais pas lâcher aussi facilement. »</p>	<p>Bien que la direction RH, et plus largement le rapprochement des trois entreprises soit récent, le RRH du Sud et celui de l'Est sont les deux plus anciens membres de cet ensemble.</p> <p>Par ailleurs, le fait qu'avant le regroupement ces RRH avaient un vrai pouvoir décisionnel leur donne une certaine confiance dans leur rapport à l'autorité. Cette confiance trouve sa source dans les droits et les obligations de leur Entité X respective, mais aussi dans leur alliance contre la politique RH menée par le DRH.</p>

TABLEAU XXXIII « LAMPE DE POCHE » LA TROISIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU CAS MACRO : « COMMENT LES INDIVIDUS-MEMBRES D'UNE AUTRE ENTITÉ PERÇOIVENT L'INVARIANT »

Nous constatons que les individus extérieurs à une Entité X ne perçoivent pas nécessairement les droits et les obligations qui pèsent sur les individus-membres de ladite Entité X. Ce qui du même coup fait apparaître certains « jugements de valeurs » ou *a priori*. Cette non-perception est selon nos observations relative à deux choses : la distance géographique (physique et « métier ») et la caractéristique « abstraite » de l'Entité X. La distance géographique ne favorise pas la compréhension de l'autre. En effet, plus les individus sont éloignés ou n'ont pas les mêmes représentations « métier », plus il est difficile de percevoir ce qui pèse sur les individus (que cela relève du prescrit ou de l'abstrait). En effet, les contingences du lieu, de l'environnement, des relations de travail, etc., ne transpirent pas toutes de la même façon pour les prescriptions locales.

Pour devenir perceptible, il faut que ces éléments bruts entrent d'abord *en action*, pour qu'ils puissent participer dans une seconde phase à la création de sens. Or, s'ils ne sont pas perçus, ils ne participeront pas à la création de sens, ce qui revient à dire que le sens créé est arbitraire, dans la mesure où il ne reflète pas la réalité absolue, mais simplement la réalité perçue. Il y a également le côté abstrait de l'Entité X qui pèse dans l'appréciation de la situation. En effet, il faut apprendre par la discussion et l'observation à déchiffrer les droits et les obligations qui pèsent sur un ou des individus. Comme l'a fait, par exemple, le RRH de l'Est à l'égard du RRH du Sud et *vice versa*. N'étant pas prescrit, n'étant pas écrit, relevant de la co-construction de sens relative au travail réel, se situant dans les têtes des individus concernés, apparaissant *via* des interactions inter-subjectives sur des fonctions et des objets qui n'ont pas été pris en compte dans l'équation du prescrit, etc., la réalité abstraite de l'Entité X ou la construction de la réalité sociale de l'Entité X peut aisément échapper à la perception des individus extérieurs, car comme le décrit Searle (1998), elle relève de l'invisible. Et même les membres de l'Entité X ne sont pas en mesure d'expliquer totalement la réalité sociale qui pèse sur eux. Ainsi, cette mauvaise compréhension des uns et des autres contribue à la création de préjugés forts, dont l'argumentation tient plus d'une réalité fonctionnelle (Mannheim, 1998), qui va participer à la mise de côté ou à la stigmatisation de certains comportements.

Dès lors, les individus d'une organisation vont être soumis à la fois au prescrit, qui va participer à créer l'ordre et la norme prescrite (ce que le prescrit attend des individus), et au réel, qui en se construisant autour d'éléments bruts vont participer à la création des structures abstraites, qui seront là pour compenser le prescrit. Ainsi, le prescrit sert aux individus comme point de repère et permet le dialogue sur des bases concrètes. Cependant, les individus dans leurs discussions essaient de promouvoir des structures abstraites d'une réalité sociale, afin de remplir des objectifs issus de leur intentionnalité collective réciproque, dont l'origine et la finalité échapperont peut-être aux autres individus participant à la discussion. Néanmoins, les individus capables de comprendre et de percevoir ces origines et ces finalités seront plus à même de proposer des compromis. Rajoutons encore que ce dialogue entre des individus d'intentionnalités collectives différentes est possible, car les individus en question sont liés par un prescrit ou liés par une intentionnalité collective supérieure.

Ainsi, la difficulté dans la communication vient du fait que la réalité sociale abstraite relève d'une représentation issue de la co-construction de sens (Weick, 1993, 1995 a), qui est elle-même basée sur une rétrospection (Rojot & Wacheux, 2006) propre à une réalité vécue. De plus, nous pouvons noter que ce qui résulte de la discussion ou la non-discussion (dans le cas où certains individus la refuseraient) est la modification du prescrit. Toutefois, cette modification peut être non-nécessaire, dans la mesure où les conséquences n'influencent pas l'orientation de l'intentionnalité collective supérieure. En revanche, cette modification devient une nécessité lorsque la discussion porte non plus sur des relations inter-subjectives, mais sur des notions intra-conscientes. En effet, les faits institutionnels découlant de cette intra-conscience ressort d'une nécessité et non pas d'un arbitraire (Searle, 1998), car cette nécessité de créer un ordre dépasse l'accord ou les désaccords sur des fonctions. Par ailleurs, les faits institutionnels contribuent à la sollicitation pour l'existence des institutions, ce que ne font pas les faits bruts. En effet, les faits institutionnels représentent une partie des faits sociaux humains qui appartiennent à la réalité sociale objective (construite par l'Homme). Ainsi, sans réalité objective, l'entreprise ou plus largement l'organisation

sociale n'existe pas. Néanmoins, cette réalité objective reste arbitraire, car basée sur des représentations subjectives.

LA QUATRIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MACRO : « VOIR EN QUOI LE DISCOURS DE L'INVARIANT SE CHANGE EN FONCTION DU LIEU ET DE L'ENVIRONNEMENT »

La modalité cherche à mettre en évidence l'évolution entre la parole et les actions au cours d'une confrontation entre un invariant et une Entité X ou entre deux Entités X.

Selon quel regard	Les objets de l'observation		
	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
- L'alliance du RRH de l'Est et du RRH du Sud face au « centre de décision RH »	La confrontation ne s'est pas seulement faite dans les paroles, mais dans son silence. En effet, lors de la dernière réunion à laquelle nous avons participé, les échanges se limitaient au strict minimum. Par ailleurs, les positionnements physiques (où se placer, où s'asseoir) et le non verbal pesaient dans les relations.	La nomination du RRH du Centre comme adjoint a pesé lourd sur le RRH du Sud : il a vu ainsi son impuissance se dessiner. Ne pouvant toutefois pas faire défaut à leurs obligations, les deux RRH (Sud et Est) ont décidé de faire de la « résistance passive ».	La solution choisie par les deux RRH de ne rien dire et d'agir comme détachés de la réunion était un acte non anodin. En effet, persuadé que la « bataille » était <i>a priori</i> perdue, la meilleure des actions possibles, selon eux, pour à la fois répondre à leurs obligations, mais aussi pour ne pas perdre la face, était le silence.
- Le DRH et le RRH du Centre face aux deux invariants	La domination par l'autorité prescrite a fait office de « norme » dans la dernière réunion à laquelle nous avons participé. En effet, le DRH a mené d'une « main de fer » la rencontre.	Après avoir subi les foudres des deux RRH et principalement de celui du Sud, le DRH a décidé de ne plus laisser la parole, ou du moins de la contrôler <i>via</i> le prescrit.	Ainsi, le DRH, par cette méthode, cherchait indirectement à faire sortir le RRH du Sud de « ses gonds ». En effet, en cherchant à le pousser à la faute, il cherchait à trouver l'excuse qui permettrait au DRH de le licencier ou réprimander officiellement plus facilement. Bien que le RRH du Sud ne soit pas « tombé dans le panneau », il en a pris pour son grade et ce sentiment de défaite — perceptible, mais non exprimé — n'a pas aidé le RRH du Sud dans l'expression de sa « révolte ».

TABLEAU XXXIV « LAMPE DE POCHE » LA QUATRIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU CAS MACRO : « VOIR EN QUOI LE DISCOURS DE L'INVARIANT SE CHANGE EN FONCTION DU LIEU ET DE L'ENVIRONNEMENT »

Nous avons constaté, qu'au cours des diverses réunions et rencontres, que le comportement des individus a changé. Un des meilleurs exemples est celui du RRH du Sud, qui est passé d'un état de confiance (montrer que nous ne sommes pas d'accord), à un état de sur-confiance (l'alliance de deux individus), puis à finir dans un état de résignation (nous ne pouvons plus rien faire). Toutefois, même à ce moment-là, il n'était pas question encore de renoncer à faire valoir son désaccord : le silence et le non-dit ont été la ligne de mécontentement choisi, une forme de protestation (Hirschmann, 1972). En effet, l'annonce du RRH du Centre comme adjoint a provoqué chez les deux RRH, mais particulièrement chez celui du Sud, un sentiment de résignation, comme s'ils percevaient un ancrage du symbole prescrit trop fort pour que leurs soutiens accumulés de part et d'autre ne soient pas suffisants pour faire changer les choses.

En d'autres termes, l'Entité X plurielle a comme pris conscience que la révolte ne conduirait à rien, car en face le pouvoir symbolique du prescrit était peut-être trop proche de la réalité abstraite de l'Entité X qu'ils « combattaient ». Ainsi, nous pouvons noter qu'une révolte a des difficultés à se déclencher et à prendre forme quand le prescrit est trop proche du réel : ce que les individus ont dans leur tête est si proche du prescrit qu'ils n'ont pas intérêt (de façon personnelle ou collective) à vouloir que cela change. En revanche, quand le prescrit ne s'aligne dans aucun des réels des Entités X en « conflit », la négociation est possible, car les deux Entités X (les deux intentionnalités collectives) ont intérêt à trouver une solution et un compromis.

LA CINQUIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU MACRO : « METTRE EN ÉVIDENCE CE QUI SE PASSE QUAND UN INVARIANT OU UNE ENTITÉ X CHERCHE À PRENDRE LE DESSUS SUR UN ACTEUR, AFIN DE CONTRAINDRE UNE AUTRE ENTITÉ X À LE OU LA SUIVRE. ET OBSERVER LES RÉACTIONS FACE À LA RÉVOLTE »

La modalité veut mettre en évidence la relation de « révolte », suite à la décision stratégique, afin de comprendre comment un individu-membre ou une Entité X a participé à cette dernière.

Selon quel regard	Les objets de l'observation		
	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
- RRH du Sud	Le RRH du Sud a exprimé sa frustration, son mécontentement. Toutefois, lorsqu'il a exprimé au plus fort son mécontentement, il ne l'a jamais fait directement contre le DRH. En effet, c'est principalement le RRH du Centre qui en a subi les foudres.  De plus, le RRH du Sud a cherché un allié et un « support social » avant de se lancer réellement dans la « révolte », car pour lui agir seul aurait été trop risqué et <i>de facto</i> sans succès. Ainsi, les actions étaient réfléchies et exécutées selon une rationalité propre.	Bien que le RRH du Sud ait cherché à contrer le DRH de façon indirecte et qu'il ait opéré par la recherche du support, il a procédé ainsi, car au départ il s'est vu attribuer une mission par son Entité X : refuser la dictature d'imposition voulue par la fusion des établissements.  Ainsi, c'est bien sous l'égide d'une autre intentionnalité collective qu'il a agi, car sinon, il aurait accepté, en tant qu'agent d'un collectif, à faire passer ses intérêts au second plan.	En exprimant et en se révoltant contre les dires du RRH du Centre, mais en face du DRH (lors des réunions RH), le RRH du Sud a exprimé son mécontentement et s'est révolté contre deux individus. Toutefois, il a pris garde de ne pas attaquer directement le DRH (l'autorité et son chef), mais un de ses pairs officiels/prescrits (RRH du Centre).  Lorsque le RRH du Centre est devenu adjoint, les moyens de révolte du RRH du Sud se sont d'un coup amoindris, car en devenant adjoint, le RRH du Centre devenait indirectement le « bras armé du DRH », mais également le supérieur du RRH du Sud dans une moindre mesure. Dès lors, la révolte contre un supérieur est plus « délicate » qu'une révolte contre un pair.
- Le « groupe de soutien du Sud »	L'Entité X, que nous appelons le « groupe de soutien du Sud », s'était donnée comme objectif de rester indépendante, et de refuser le diktat du conseil de direction.  Les actions entreprises par l'Entité X étaient de frapper sur tous les fronts : Logistique, Finance, RH, etc. Bien que du côté RH la révolte se soit transformée par la « perte d'un camarade », l'Entité X n'a pas perdu pour autant et n'a pas encore « baissé les bras. »	Le Sud est passé d'une entreprise indépendante et autonome à une entreprise liée, puis à une forme d'entreprise unique, et cela en très peu de temps (quatre ans). Bien que ce rapprochement se soit fait de façon échelonnée, la multitude de changements fut trop dure à « digérer ». En effet, fusionner trop vite a dû faire mal et a provoqué des résistances, mais également une perte de sens sur l'avenir.	Le fait d'avoir « perdu un camarade » (la démission du RRH du Sud) montre que l'acteur (DRH), en prenant le dessus, peut mettre un individu dans une situation de malaise au travail, bien qu'il ait toujours un soutien au Sud.  Bref, le départ a été, dans son cas, la meilleure des solutions : tourner la page et aller de l'avant. Toutefois, pour le « groupe de soutien du Sud », ce départ ne signifie pas la fin de la « révolte », mais une perte d'un levier d'action.

TABLEAU XXXV « LAMPE DE POCHE » LA CINQUIÈME MODALITÉ OBSERVÉE PROPRE AU CAS MACRO : « METTRE EN ÉVIDENCE CE QUI SE PASSE QUAND UN INVARIANT OU UNE ENTITÉ X CHERCHE À PRENDRE LE DESSUS SUR UN ACTEUR, AFIN DE CONTRAINDRE UNE AUTRE ENTITÉ X À LE OU LA SUIVRE. ET OBSERVER LES RÉACTIONS FACE À LA RÉVOLTE »

Nous constatons que les individus ont bien la propriété de porter un état intentionnel et qu'ils sont capables de penser. En effet, en percevant la suprématie du DRH et de son Entité X, le RRH du Sud montre qu'il est capable de porter un état intentionnel et d'agir de façon réflexive. Il sait que la révolte ne conduira nulle part. En effet nous retrouvons ce que nous avons mis en évidence précédemment : plus la réalité de l'Entité X est proche du prescrit, moins il y a de volonté de cette dernière de chercher un compromis. Par ailleurs, le prescrit participe à renforcer la domination de l'Entité X en question.

Dans cet ordre d'idées, nous pouvons reprendre le cas de la grève des retraites en France, en 2010. Le pouvoir symbolisé par le Président Sarkozy était légitimé, entre autres, par l'élection de 2007 de ce dernier à plus de 53 % des suffrages exprimés. Par ailleurs, selon les sondages IPSOS/DELL réalisés le dimanche des élections, le Président Sarkozy avait un soutien massif chez les personnes âgées et une percée particulièrement significative au sein des classes moyennes inférieures, où il devançait M<sup>me</sup> Royal. Au moment de la révolte (sous la forme, entre autres, d'actions de grève et de mobilisation) contre la décision de réforme des retraites, la légitimité de l'élection par 53 % (additionnée au fait que la grande partie de la classe moyenne inférieure était porteuse de ce résultat) était toujours présente dans les esprits. Ainsi, même

si selon la RFI (2010) cette réforme rencontrait 70 % d'opinions défavorables, le combat que menait la gauche était difficile, voire impossible, car cette légitimité de l'élection de 2007 était portée, entre autres, par les mêmes personnes qui manifestaient contre les mesures d'austérité. En d'autres termes, les personnes qui l'avaient élu, avaient également légitimé le programme présidentiel voulu par Nicolas Sarkozy. Dès lors, la gauche se retrouvait face à un paradoxe qui ne parlait pas en sa faveur. Par ailleurs, plus le centre de décision (le Président de la République, ses ministres et le Parlement) refusait de céder, plus la révolte prenait de l'amplitude, jusqu'à l'arrivée des vacances scolaires (application d'une règle). Ce nouvel élément s'est accompagné d'une nouvelle co-construction du sens au sujet de la révolte contre la réforme des retraites. Ainsi, les vacances scolaires ont permis une sortie en douceur du conflit. Ce nouveau sens donné aux objets, règles et symboles a provoqué une chute de la « révolte », ce qui a permis au pouvoir *via* Dominique Paillé (porte-parole de l'UMP) de souligner la victoire du Président de la République : « la réforme des retraites sera mise au crédit du bilan de Nicolas Sarkozy » (Mathieu, 2010).

Ainsi, dans le cas du RRH du Sud, nous retrouvons les mêmes particularismes — du moins d'un point de vue conceptuel. Dès lors, ce dernier s'est retrouvé face à plusieurs possibilités, après avoir perdu le combat de la « révolte » :

- Réagir silencieusement, se faire oublier, pour autant que l'Entité X l'accepte.
- Devenir loyal vis-à-vis de « l'objet », tourner le dos à son Entité X.
- Se mettre en mode d'apathie, ne plus savoir qui suivre : son Entité X ou le DRH.
- Partir, démissionner.

La réaction fut la démission. Cette réaction n'est pas une surprise, car, à plusieurs moments, le RRH du Sud soulignait qu'il n'aurait pas de mal à retrouver un autre emploi. Ainsi, la raison pécuniaire était écartée. Par ailleurs, il n'a gardé que très peu de liens avec ses anciens collègues, comme l'a montré notre retour sur le terrain. Ainsi, il réalise que s'étant trop « mouillé » et ayant dévoilé au DRH ses intérêts personnels et collectifs, le regard de ce dernier, et des autres individus-membres de son Entité X, aurait été négatif. En effet, toutes ses initiatives seront sujettes à suspicion et seront « tuées dans l'œuf ».

Nous constatons également que les multitudes de restructurations dans un laps de temps rapide n'ont pas permis aux individus de comprendre ce qui leur arrivait, comme si le sens n'arrivait plus à se faire, car les restructurations et les changements culturels importants se déroulaient trop rapidement. En effet, les objectifs découlant de l'intentionnalité collective du « groupe de soutien du Sud » n'ont jamais été contre le « regroupement des trois entreprises ». Toutefois, ils étaient contre la « fusion » : perdre leur autonomie et leur centre de gestion de site. Cela nous indique que le sens donné par les événements s'est arrêté au « regroupement des trois entreprises » : les individus n'ont pas le temps d'appliquer ce sens qu'il faut déjà parler de fusion. En d'autres termes, les individus ont co-construit un sens autour du « regroupement des trois entreprises », mais ils n'ont pas compris qu'ils avaient une étape de retard : ils n'ont pas réalisé ce qui leur arrivait. Ainsi, c'est une perte de sens qui s'est produit, et la réaction a été la défense de leur représentation du sens : le « regroupement des trois entreprises » et non la « fusion des trois entreprises ». Trop de changement profond devient donc trop dur à « digérer », les individus n'arrivent plus à suivre, car comme nous l'avons vu il faut du temps, mais aussi suffisamment d'éléments bruts, pour co-construire du sens. On retrouve la crainte de Gueguen (1998, p. 3) : « les organisations en présence de turbulences

risquent de connaître un effet en cascade. L'inconvénient sera que la rapidité rencontrée ne permettra pas de finir la gestion du changement précédent sans connaître de nouvelles variations. » Dès lors, ce manque de temps, provoque une perte de sens sur l'avenir et la réaction a été de dire « stop, stabilisons d'abord sur ce qui a du sens avant d'aller plus loin ». C'est dans l'esprit de calmer les choses, mais aussi de laisser le temps aux individus de « digérer » le tout et se permettre de reconstruire un sens, que le « groupe de soutien du Sud » a commencé par justifier ses actions de « révolte ».

Un autre point intéressant à relever est celui du départ du RRH du Sud. En effet, son départ n'a pas stoppé les efforts de « révolte » : le RRH de l'Est, bien qu'il ait accepté une partie des demandes du DRH, a mis les « pieds contre le mur » sur certains points. Ce comportement dénote que le RRH de l'Est a continué à suivre son engagement pris dans l'Entité X plurielle : le départ du RRH du Sud ne l'a pas arrêté. Ainsi, comme le cas micro relatif à l'AAPP, le départ du RRH du Sud a provoqué une perte pour son Entité X, car cette dernière se retrouve alors sans un moyen de levier direct dans le département des RH (cf. figure XVI, figure XVII, figure XVIII). Toutefois, le « groupe de soutien du Sud » n'est pas totalement démuni, car, comme noté ci-dessus, le RRH de l'Est continue l'action commencée. Cependant, la difficulté résidera dans le fait de tisser un lien durable entre le RRH de l'Est et le « groupe de soutien du Sud », afin de faire perdurer l'Entité X plurielle.

Par ailleurs, le conflit entre le Sud et le conseil de direction *lato sensu* continuera tant que des individus-membres porteront les objectifs de l'intentionnalité collective du « groupe de soutien du Sud ». En effet, la « révolte », ou toute forme de résistance, se poursuivra dès que l'occasion se présentera. En effet, dans ce « groupe de soutien du Sud » se trouvent encore plusieurs décideurs (par exemple, le responsable des Finances ou celui de la Logistique) qui exportent le « Sud » au-delà de ses frontières « géographiques » et prescrites (cf. figure XVII). Ainsi, tant que ces individus seront porteurs de l'intentionnalité collective du « Sud », il y aura des actes de « révolte ».

Pour finir, nous constatons que la révolte du RRH du Sud s'est axée sur le RRH du Centre, comme s'il évitait de se confronter au prescrit. En effet, le DRH a en ses mains le droit de licencier et de réprimander quelqu'un de façon totalement légale (institutionnelle), il suffit juste du bon argument. En effet, si le RRH du Sud avait pris comme cible le DRH, il aurait risqué de se mettre à découvert trop facilement, ce qui aurait conduit ce dernier à faire face au prescrit *via* l'autorité (le représentant officiel). En revanche, en prenant pour « cible » le RRH du Centre, il s'attaquait à un pair et non à un supérieur. Dès lors, le RRH du Sud en réalisant que son moyen de pression disparaissait avec la promotion du RRH du Centre en adjoint du DRH, a compris que la révolte ne conduirait à rien de concret, car le prescrit trop bien soutenu serait utilisé contre lui à chaque fois. C'est du reste ce qui s'est passé après notre départ, le RRH du Sud s'est trouvé à argumenter à nouveau avec le RRH du Centre (devenu entre-temps adjoint), ce qui l'a conduit à la réprimande par le DRH. Notons encore que cette réprimande est un arbitraire, car il était dans l'intérêt du DRH et de son Entité X de le voir ainsi : l'interprétation des événements a été en faveur du représentant officiel (autorité), à savoir dans les intérêts personnels et collectifs du DRH.



## 8.5 LES PREMIÈRES RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHES

Cette section se déroulera en deux phases, afin de pouvoir soigneusement aborder la troisième et dernière partie de ce travail. La première partie a comme objectif de faire un point sur ce que nous avons vu et traité : en quoi les apports théoriques et empiriques exploratoires nous ont permis de faire avancer la thèse. Ainsi, il sera question de montrer comment les éléments et les données récoltés jusque-là nous permettent de répondre aux deux questions de recherche. Bien que les questions initiales soient posées dans une perspective méta, nous constatons que les éléments mis en évidence ci-dessus (au niveau micro et macro) fournissent d'ores et déjà suffisamment d'éléments pour répondre à la quasi-totalité des deux questions. Toutefois, les liens manquants se trouvent dans les théories des méta-organisations (cf. chapitre 9). En effet, il manque un complément de revue de la littérature sur le sujet, pour comprendre comment l'individu y est traité, mais aussi pour pouvoir intégrer ces nouveaux éléments dans nos résultats. Dès lors, la seconde partie du présent chapitre servira à pointer les éléments essentiels que nous devons mettre en avant dans les théories des méta-organisations, pour pouvoir boucler la boucle : du micro au méta.

### 8.5.1 NOS QUESTIONS DE RECHERCHES : COMMENT SE DÉLABYRINTHENT-ELLES JUSQU'ALORS ?

Nous commencerons chaque mise en évidence des réponses directement en rappelant la question initialement posée dans l'introduction. Notons également que nous n'allons pas redévelopper trop en détail les éléments de l'analyse ou de la théorie mis en lumière ci-dessus, car ce travail sera effectué après le développement de la revue de la littérature abordant les théories sur la méta-organisation, dans les parties intitulées : « La théorie générale de l'Entité X » et « De la résistance à la révolte ». En effet, le but de cette démarche est de répondre à notre canevas de recherche abductif<sup>256</sup>, mais aussi afin de répondre aux exigences méthodologiques de Yin (1991/2008) relatives à la généralisation analytique. Par ailleurs, nous souhaitons également faire écho à la remarque de Strauss & Corbin (1990) qui invitent les chercheurs à formuler un nouveau cadre théorique de manière à ce que le modèle qui a servi aux observations – dans la thèse appelée pré-modèle – (David, 2000) soit testable par la suite.

#### MISE EN ÉVIDENCE DU LIEU DE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉ

**« Existe-t-il une coopération décentralisée inter-filiales relative à l'acceptation ou non des décisions stratégiques, qui existerait au-delà de ce qui compose la structure ou de ce qui intervient dessus (de l'environnement, du secteur ou du marché, de la typologie du mode organisationnel choisi par la maison-mère, etc.) ? »**

Pour répondre à cette question en l'état, nous devons la repositionner dans un contexte micro et macro. En effet, les théories qui ont abordé les lieux empiriques choisis ne nous placent pas *a priori* dans une situation méta. Dès lors, la question serait plus correcte ainsi : « existe-t-il une coopération décentralisée à l'intérieur d'une même organisation sur l'acceptation ou non des décisions stratégiques, qui existerait au-delà de ce qui compose la structure ou de ce qui intervient dessus (de l'environnement, du secteur ou du marché, de la typologie du mode organisationnel choisi par le centre de décision, etc.) ? » La réponse courte serait : oui.

---

<sup>256</sup> Rappel : ce canevas procède par aller-retour successifs entre le travail empirique effectué et les théories ou concepts mobilisés pour appréhender les situations empiriques étudiées, et en construire des représentations intelligibles, en vue de la construction progressive de connaissances en relation avec des savoirs déjà admis.

En effet, l'Entité X serait un vecteur de réalité sociale abstraite et de co-construction de sens. Elle permettrait, confrontée à d'autres Entités X, de réfuter ou d'accepter une décision stratégique. De par ses propriétés réelles et non prescrites, sa « mouvance », son « invisibilité », son imbrication dans le système et bien sûr sa réalité abstraite qui reste *in fine* objective pour ses membres, elle peut échanger ses points de vue et ses constructions de sens au-delà du prescrit, donc au travers de plusieurs niveaux hiérarchiques ou métiers, et de passer l'organigramme. Par ailleurs, l'Entité X aurait une capacité d'adaptation aux événements, ce qui lui conférerait une propriété d'évolution pour elle. De plus, elle aurait la capacité à faire ainsi évoluer la structure prescrite.

Pour répondre à la seconde partie de la question (à savoir si l'Entité X existe au-delà de l'environnement, du secteur ou marché et de la typologie du mode organisationnel, etc.), notons encore que, dû au fait que l'Entité X soit fondée sur une ontologie sociale, son existence dépasse les contingences organisationnelles et économiques, etc. : elle sort de la « réalité structurelle » propre à une société en particulier. Toutefois, l'Entité X existe, car une structure humaine explicite et prescrite (pouvant être légale, donc institutionnelle) existe (nous reviendrons au chapitre 9 sur la justification de ces trois adjectifs qui ont été abordés dans l'introduction). En effet, le type, la forme, les contingences, etc., qui conduisent cette structure, ou qui définissent cette structure n'importent en rien l'existence des Entités X. En revanche, en fonction de la structure, les Entités X seront différentes : d'où les caractéristiques « mouvantes » et « évolutives ».

Dès lors, l'ontologie des Entités X, fondée sur des notions « d'engagement conjoint » (engagement conditionnel), « *pool of wills* », et « le savoir commun », permettent à l'Entité X de trouver dans le sujet pluriel la force d'exister et de vivre par elle-même *via* des droits et des obligations et également par ses individus-membres. En revanche, les contingences temporelles et particulières de la structure peuvent amener l'Entité X à disparaître pour une autre ou à évoluer à travers d'autres (*lato sensu*). Ainsi, l'Entité X existera (la quiddité) par la structure prescrite et évoluera en fonction de cette dernière. En d'autres termes, on peut dire que le sujet pluriel tente de répondre en partie et de fournir des indications à l'ontologie sociale qui cherche continûment l'essence des sociétés<sup>257</sup>. En revanche, l'Entité X tente de fournir une réponse et d'apporter des indications à l'ontologie sociale des sociétés prescrites, explicites et qui peuvent être légales (dont les formes sont institutionnalisées). Elle fait partie de l'ontologie sociale, qui cherche à définir ce que ce type de sociétés est en réalité ou continûment en son essence, indépendamment des circonstances temporelles et particulières qui agissent sur ce type de société. En d'autres termes, la théorie générale de l'Entité X, qui sera développée dans le prochain chapitre, cherche à mettre en évidence le mode d'être de la société prescrite, explicite et légale (institutionnelle), et le mode d'être de son organisation réelle. Elle cherche à comprendre comment la structure prescrite évolue et comment la réalité sociale vécue par les individus-membres participe à cette évolution.

#### MISE EN ÉVIDENCE DE LA NÉCESSITÉ DE LA « RÉVOLTE »

**« En quoi la « révolte » des filiales [au sein d'une société prescrite] est-elle nécessaire à la co-construction de sens dans une vision de stabilisation, dans le cas où il n'y aurait pas acceptation des décisions stratégiques ? »**

---

<sup>257</sup> Il fait partie de l'ontologie sociale, qui cherche à définir ce que la société est en réalité, indépendamment des circonstances temporelles et particulières qui l'entourent.

Ainsi, comme précédemment, pour répondre à cette question en l'état, nous devons la repositionner dans un contexte micro et macro. En effet, les théories qui ont été abordées et les lieux empiriques choisis ne nous placent pas *a priori* dans une situation méta. Dès lors la question serait plus correcte ainsi : « en quoi la "révolte" des organes officiels est-elle nécessaire à la co-construction de sens dans une vision de stabilisation, dans le cas où il n'y aurait pas d'acceptation des décisions stratégiques ? »

Lorsque la réalité sociale abstraite (portée par une Entité X) n'est plus en accord avec le prescrit, il y a divergence d'intentionnalités collectives ou divergence dans la manière de décomposer objectivement l'intentionnalité collective. Ainsi, la communication, les échanges transversaux formels et informels, ainsi que la résistance ou toutes autres formes d'expression du mécontentement participent à la volonté : (1) de faire évoluer le prescrit, afin de le rendre plus en adéquation au réel ; (2) de permettre à la réalité sociale abstraite de co-construire du sens, afin de rendre cette réalité plus en adéquation au prescrit ; (3) de permettre au prescrit comme au réel d'évoluer dans un esprit de consensus. Toutefois, pour arriver à une des trois solutions ci-dessus, l'Entité X ou les Entités X revendicatrices devront entrer dans une forme de négociation avec d'autres Entités X. Ainsi, cette forme de négociation conduira soit à : (1) un consensus entre Entités X, car elles réalisent que le prescrit ne fait pas l'affaire et il ne convient à aucun parti, il y aura donc après consensus création d'une Entité X plurielle (forme d'identité saillante<sup>258</sup>, cf. Ashforth & Johnson, 2001) ou une fusion des Entités X ; (2) il y aura suprématie — sans turbulences — d'une entité sur une autre (prise de conscience co-construite qui conduit les individus à réaliser qu'ils ont « tort » ou qu'ils ont d'autres opportunités liées à la fusion), ainsi il y aura fusion des Entités X dans un esprit de domination. Néanmoins, dans tous les cas, la création d'un minoritaire actif n'est pas à exclure.

En revanche, quand il y a impossibilité à trouver une solution : (1) aucune Entité X n'a ou n'a réellement pris le dessus ; ou (2) un minoritaire actif a réussi à créer une Entité X suffisamment forte et refuse le compromis, cela revient à dire que la négociation ne conduit à rien, que les formes de résistance ou de mécontentement choisies n'ont pas fait réagir les « opposants » ou ne les ont pas suffisamment touchés ou perturbés. Il se peut également que le *statu quo* de la négociation favorise l'une ou l'autre des parties, ce qui revient à dire que la négociation est indésirée. Bref, quand tous les autres moyens sont utilisés sans résultat satisfaisant, alors la révolte devient l'ultime moyen à disposition. Ainsi, la révolte va être mise en œuvre autour de tous les moyens disponibles des individus révoltés, mais aussi selon leurs perceptions, afin de débloquer une situation. En d'autres termes, l'invariant(s) qui conduit la révolte va utiliser tous les moyens prescrits et non prescrits dont il dispose pour conduire sa révolte. Ces derniers peuvent aller jusqu'à l'utilisation d'un ou de plusieurs individus de son Entité X qui ne lui seraient officiellement pas attribués. Somme toute, la révolte va permettre à une situation de trouver une issue : comme l'idée de « l'ordre après le chaos » (Lorenz, 1993<sup>259</sup>). Ainsi, la révolte qui peut sembler anarchique ne l'est pas, elle est conduite dans une moindre mesure. La révolte cherche donc à faire bouger les choses et permettre *in fine* de retrouver une stabilité. Cette stabilité sera possible par une nouvelle co-construction de sens entre les individus. En effet, la révolte va introduire ou faire apparaître de nouveaux éléments bruts qui se seront mis *en action* et qui vont finalement recréer du

---

<sup>258</sup> cf. note de bas de page n° 247, p. 275.

<sup>259</sup> Edward Norton Lorenz était un mathématicien américain et météorologue, et un des pionniers de la théorie du chaos. Il a découvert la notion d'attracteur étrange (à savoir qu'une infime variation de paramètre à un moment donné peut faire varier énormément le résultat final) et il a inventé l'expression « l'effet papillon » (Lorenz, 1972 ; Plalmer, 2008).

sens. Toutefois, rien ne dit que ce sens sera identique entre les parties ou suffisamment proche pour permettre un consensus. Dès lors, bien que par principe il y ait difficulté à prévoir à long terme les conséquences du chaos, ce qui reviendrait à dire qu'il y a impossibilité de savoir à long terme si le sens trouvé sera coïncidant, les sociétés prescrites, légales (institutionnelles) et explicites peuvent user de cette forme officielle pour faire réapparaître l'ordre plus tôt. En effet, l'utilisation du prescrit permet la remise à l'ordre des invariants ou des individus utilisés par invariant. À ce moment-là, la notion ontologique relative à la logique de la discorde disparaît, et nous nous retrouvons dans la résolution de cette dernière, ce qui revient à retrouver le réalisme de la structure.

Ainsi, quand une Entité X arrive à utiliser le prescrit et à l'introduire, par l'utilisation de ce dernier, dans sa révolte, la notion « que c'est un organe officiel qui se révolte », alors la révolte sera appuyée par une symbolique forte, mais surtout légale (institutionnelle), prescrite et explicite. En d'autres termes, quand les invariants, en plus de l'être, ont des autorités prescrites qui leur permettent d'engager la symbolique prescrite (par exemple : « c'est l'organe informatique du département des Achats qui n'est pas d'accord avec la décision »), alors la révolte sera plus forte encore, et donc sera plus attentivement considérée, que si c'est un groupe d'individus qui n'ont rien d'officiel en commun. En conséquence, la révolte peut prendre une autre importance quand elle se rattache au réalisme de la structure pour faire valoir ses idées. Pour finir ce point, les invariants revêtant une autorité prescrite peuvent sans « état d'âme » utiliser la symbolique prescrite, car ils partent du principe que leur intentionnalité collective est supérieure à celle se trouvant en dessous. Néanmoins, cette utilisation peut se faire, mais risque de retrouver en interne des résistances ou plus simplement l'expression d'un mécontentement issu d'une sous-intentionnalité collective, qui, elle, trouverait du positif dans la décision : il y aurait une forme de double invariance. Ce qui obligerait l'invariant, revêtant une autorité prescrite, de gérer à la fois son propre mécontentement et le mécontentement au sein de sa propre intentionnalité collective.

Reste tout de même un point (relevé plus haut), celui qui stipule que quand les invariants ne reconnaissent plus le prescrit, le seul *modus operandi in fine* qui demeure dans un cas des plus extrêmes est celui du recours à l'intentionnalité collective supérieure morale (la loi et le droit juridique et les réglementations étatique, cf. institutionnalisation), pour autant que cette dernière soit toujours considérée comme légitime par l'invariant. Néanmoins, ce recours de l'unité supérieure peut se retourner contre elle, et donc donner sens à l'invariant et son Entité X, comme le montrent les deux exemples ci-après.

- La « jacquerie ouvrière » issue de la grève de la Saviem en 1968 s'inscrit dans un contexte social tendu<sup>260</sup>. Cela provoquera la plus forte augmentation de la production industrielle jamais réalisée en France (+ 51 % en 10 ans), mais pour finir seuls les profits du patronat ont suivi cette courbe.
- La grève des ouvriers spécialisés de Renault de Billancourt (1971-75), s'inscrit dans un contexte d'inégalité. Bien que le recours à une main-d'œuvre coloniale ou étrangère était fortement présent, la problématique résidait dans le fait que cette main-d'œuvre était payée moins que les Français pour plus d'heures de travail.

Ainsi, dans ces deux cas, l'intentionnalité collective supérieure morale, ici la France comme institution, prend en main les choses parce qu'elle reconnaît le problème et crée dans cette optique l'Agence Nationale pour

---

<sup>260</sup> Les salaires des ouvriers français sont les plus bas de la Communauté européenne, leurs semaines de travail sont les plus longues, le temps de travail moyen augmente depuis 1950 pour atteindre 52 heures hebdomadaires dans plusieurs branches, les salaires progressent peu depuis le « plan de stabilisation » de 1963 sous prétexte de la concurrence internationale qui fait accélérer les cadences des entreprises.

l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et oblige, lorsque l'entreprise compte plus de 50 employés, l'introduction des Comités d'Hygiène, de Sécurité, et des Conditions de Travail.

Ajoutons un dernier point à cette réponse, la révolte devient inévitable lors d'un changement culturel trop important, par exemple le changement répétitif (Gueguen, 1998) et court de l'organisation (restructurations répétées), l'évolution brutale des pratiques, etc. Bref, il y aura expression systématique d'un mécontentement de la décision stratégique de la part des individus et des Entités X qui n'auront pas construit de sens, ou pour qui la décision n'a pas de sens. En effet, les individus ne peuvent s'extraire du « *pool of wills* » sans raison, car l'intentionnalité collective reste supérieure à leur intentionnalité personnelle et l'acte de promesse pèse sur eux par les droits et les obligations. Il faut du temps pour construire le sens, il faut donc que la décision stratégique laisse du temps ou anticipe son annonce pour en donner aux individus. De ce fait, la révolte permet de débloquer une situation, soit en redistribuant les cartes, soit en « tuant dans l'œuf » la source de la révolte (l'élimination et la remise à l'ordre des invariants par les droits et des obligations). Pour finir, quand la communication dans une société prescrite, légale (institutionnelle) et explicite est figée ou en partie figée, la révolte est nécessaire à la co-construction de sens dans une vision de stabilisation, afin de rétablir un ordre humain, un ordre arbitraire.

## 8.5.2 CE QUI MANQUE POUR DÉMONTRER LA THÈSE AU NIVEAU MÉTA

### LA THÈSE DANS UN CONTEXTE MICRO/MACRO

La réponse aux questions ainsi faite permet de répondre à la problématique de la thèse. Voyons comment, en reprenant l'énoncé de départ :

***« Les filiales d'une entreprise de grande taille remettent en cause les décisions stratégiques découlant d'un besoin d'ordre global, imputées par le centre de décision (maison-mère) ; si ces décisions ne font pas de sens ou que ces dernières vont à l'encontre de l'intentionnalité collective desdites filiales, et cela au-delà de ce qui compose la structure ou de ce qui intervient dessus (de l'environnement, du secteur ou du marché, de la typologie du mode organisationnel choisi par la maison-mère, etc.). Puis, les filiales vont chercher, par coopération décentralisée (basée sur des standards et des normes) avec d'autres filiales, à donner du sens aux décisions stratégiques, ce qui entraînera une approbation ou une réfutation qui pourra aller jusqu'à l'acte de révolte. »***

Comme mentionné précédemment, il faut replacer cette thèse dans le contexte micro et macro, car *a priori* les théories qui ont été abordées et les lieux empiriques choisis ne nous placent pas dans une situation méta. Dès lors, la thèse serait : « les Entités X d'une organisation (société prescrite) remettent en cause les décisions stratégiques découlant d'un besoin d'ordre global, imputées par le centre de décision ; si ces décisions n'ont pas de sens ou si ces dernières vont à l'encontre de l'intentionnalité collective desdites Entités X, et cela au-delà de ce qui compose la structure ou de ce qui intervient dessus (de l'environnement, du secteur ou du marché, de la typologie du mode organisationnel choisi par le centre de décision, etc.). Puis, les Entités X vont chercher, par coopération décentralisée (basée sur des standards et des normes) avec d'autres Entités X, à donner du sens aux décisions stratégiques, ce qui entraînera une approbation ou une réfutation qui pourra aller jusqu'à l'acte de révolte. »

Ainsi, comme nous l'avons vu, les Entités X existent au travers d'une intentionnalité collective qui pose des droits et des obligations sur ses membres. Si cette intentionnalité collective venait à être bafouée ou remise en cause par une décision stratégique, alors, l'Entité X cherchera à donner du sens à cette décision, afin de mettre en place une série de mesures pour lutter contre. En revanche, si l'Entité X réalise que cette décision va ou peut aller dans son intérêt, alors l'Entité X va chercher à défendre cette décision. Ainsi, tout réside dans la légitimation que va en faire l'Entité X : légitimation qui se fera en une co-construction de sens par ses membres qui vont placer les intérêts collectifs et les objectifs issus de l'intentionnalité collective de leur Entité X en rapport avec leur interprétation des possibles conséquences de la décision. Néanmoins, dans le cas où la décision, avant son annonce officielle, n'aurait pas laissé de temps aux individus pour créer du sens, ou par peur de voir cette décision remettre en cause leurs intentionnalités collectives, les Entités X qui se sentent « menacées » mettraient en place une série de mesures « préventives » — qui pourront être retirées par la suite —, afin de ralentir l'application de ladite décision. Toutefois, il n'est pas à exclure que dans un effet de surprise les Entités X se retrouvent sans moyens de réaction et se fassent dépasser par les événements.

Par ailleurs, la décision stratégique découlant d'un besoin d'ordre global, signifie, comme nous l'avons vu, que la différence entre le prescrit et le réel est trop important. Ainsi, la décision cherche à réduire cet écart. Elle cherche par des mesures contraignantes, et de « loi », à faire de l'ordre (faciliter la coordination) ou arbitrer lorsque la norme partagée n'est pas prépondérante. Ce besoin d'ordre vient d'un centre ayant autorité<sup>261</sup> pour les émettre et les faire respecter. Toutefois, la perception de l'arbitrage dans le but de faciliter l'ordre découle, certes d'une intentionnalité collective supérieure, mais est relative à une façon de percevoir l'intentionnalité collective supérieure qui peut être divergente d'une partie ou de la totalité des intentionnalités collectives inférieures. Ainsi, cette décision sert à redéfinir une intentionnalité collective, ou cherche à mettre en exergue une norme, issue d'une ou des Entités X. Les intentionnalités collectives inférieures, vont par principe et en cas de doute, la remettre en cause pour mieux la comprendre.

Notons encore que nous ne reviendrons pas ici sur la notion « au-delà de ce qui compose la structure ou de ce qui intervient dessus », car comme souligné ci-dessus, cela est possible en raison de la nature même de l'Entité X. Toutefois, bien que nous ayons mentionné ci-dessus la particularité de l'Entité X à créer des Entités X plurielles dans le but de se soutenir, il est à noter que les soutiens ne doivent pas se trouver uniquement dans des symboliques informelles, mais doivent être appuyés par des symboliques prescrites, afin de permettre aux Entités X concernées de soutenir leurs revendications sur du légal (de l'institutionnel), de l'explicite et du prescrit. Dès lors, après constatation que la négociation ne conduit à rien de tangible, les supports acquis et construits par l'Entité X, l'Entité X plurielle ou plusieurs Entités X non plurielles seront à la base de la résistance, voire de la révolte. Ces supports serviront à faire valoir les représentations des réalités sociales abstraites desdites Entités X.

Pour finir, notons que cette révolte se déroulera selon une culture, des moyens propres, etc. Et elle se déroulera de façon continue ou intermittente tant qu'un individu portera l'intentionnalité collective porteuse

---

<sup>261</sup> Le terme autorité, exposé ici (comme tout au long de la thèse) ne sous-entend pas directement la notion de pouvoir. En effet, selon Hogg & Tindale (2002), et leurs théories sur le groupe, l'autorité, le rôle, le statut, le pouvoir, la norme, le *leadership* qui mobilisent des notions différentes. Entre elles, ces notions s'interactionnent, ce qui en définitive modélise le groupe. Plus simplement, une personne ayant de l'autorité, due à son statut, ne peut pas automatiquement se prétendre avoir du pouvoir (réel).

de la réfutation de cette décision. Et cela peut continuer en dehors du prescrit de l'organisation, comme le montrent certains individus qui, au chômage, se battent contre leurs anciennes entreprises pour demander des dommages et intérêts relatifs à un licenciement qu'ils considéraient comme abusif, par exemple. En effet, cela est possible, car l'intentionnalité collective de l'organisation (par exemple, l'entreprise) est incluse dans une autre supérieure (par exemple, le droit juridique et les réglementations étatiques, cf. l'institutionnalisation), et donc c'est par cette intentionnalité collective supérieure que l'individu peut agir. En revanche, dans le cas où l'Entité X ou l'Entité X plurielle réalise que la « lutte » est impossible, elle va chercher à se réapproprier la décision, partir (démission, cf. *exit* Hirschmann, 1972) ou *a contrario* les individus risquent d'être réprimandés. Cette prise de conscience peut être perçue comme une forme de sagesse.

#### LES POINTS À PRENDRE EN COMPTE POUR VALIDER LA THÈSE DANS LE MÉTA

Dans cette perspective, l'objectif de cette recherche théorique exploratoire est de montrer que l'organisation comme membre d'une méta-organisation fonctionne, en partie, avec les mêmes règles que l'individu (considéré comme membre d'une action collective). Autrement dit, la méta-organisation trouve ses racines dans la manière de fonctionner de l'individu. En effet, ce que nous avons montré ci-dessus, c'est que les organisations, les Entités X et la société, sont composées d'individus. Or, quand Göran & Brunsson (2008) ont mis en lumière les méta-organisations, ils ont remplacé les membres « individus » par le terme « organisations ».

Ainsi, si cet ajustement se confirme, il nous faudra alors expliquer comment l'Entité X existe dans les méta-organisations et plus exactement entre les méta-organisations et leurs organisations-membres. En revanche, si ce remplacement de terme ne peut se faire sans la mise de côté de l'individu, alors le micro et le macro des théories et des observations empiriques ci-dessus permettent d'expliquer le méta. En d'autres termes, nous allons voir comment les théories des méta-organisations traitent cette question et nous soulignerons la non-élimination de l'individu. Dès lors, cela nous sera suffisant pour rédiger notre modèle générique (généralisation analytique) qui prendra la forme d'une théorie générale sur les Entités X, en soulignant les liens de coordination décentralisés.

## Chapitre 9

### LA DISCUSSION : LIENS GÉNÉRIQUES TRANSVERSAUX DE COOPÉRATIONS

*« Organisation de coopération et de développement économique (O.C.D.E.) ; Organisation météorologique mondiale (O.M.M.) ; Organisation des Pays exportateurs de Pétrole (O.P.E.P.) ; Organisation scientifique du travail (O.S.T.) ; Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (O.T.A.N.). L'union nationale [...] ne saurait se faire ouvertement sans éveiller les soupçons de l'Allemagne, mais elle trouvera son cadre dans les organisations clandestines qui existent déjà. »*

Jean-Paul Sartre, *Les Mains sales*, 1948, 4<sup>e</sup> tableau, p. 150

Nous allons dans ce chapitre commencer par compléter (dans une démarche abductive) le cadre théorique et la revue de la littérature des chapitres antérieurs pour clarifier la typologie de la méta-organisation, en révisant les théories sur ce type de typologie. Cette démarche, nous permet, néanmoins, de mettre en avant les éléments qui, *a priori*, pourraient contredire nos résultats : le méta n'est pas issu du micro. Toutefois, l'analyse des théories sur les méta-organisations basées, entre autres, sur une mise en perspective de Bourdieu et de Göran & Brunsson, nous amène à montrer que rien dans la théorie méta ne permet de contredire ou mettre en doute les observations issues de nos cas : il n'est pas possible de faire abstraction de l'individu pour comprendre le méta. Ainsi, ce chapitre conduit à repositionner le pré-modèle dans le contexte du micro au méta et du même coup englober l'ensemble du champ humain relatif aux sociétés prescrites.

Dans une deuxième phase de ce chapitre, nous allons proposer un modèle théorique général de base (un nouveau cadre théorique qui, comme le suggère Strauss & Corbin (1990), essaiera de souligner l'existence de liens transversaux de coopération décentralisés intra-organisationnels — dans le cas des sociétés prescrites). En effet, en nous basant sur trois caractéristiques<sup>262</sup> propres à cette thèse, nous tenterons de mettre en place une base théorique générale des structures de la réalité sociale abstraite (communément appelée Entité X) inhérente aux structures prescrites.

Cette réalisation conceptuelle met en avant les réponses à nos questions de façon définitive et élargit notre thèse de départ, tout en ouvrant la « discussion » critique des résultats. Nous chercherons, par ailleurs, à défendre avant tout le caractère construit et transformateur de la recherche. Cette seconde et dernière partie du chapitre présentera un résumé complété de toutes nos observations théoriques et pratiques d'une

---

<sup>262</sup> La première, l'approche hybride a permis d'enrichir et d'approfondir des connaissances antérieures, additionnée à la seconde, le fait d'avoir accouplé un canevas abductif, et d'être arrivé à écarter la réalité de la structure, ont permis d'appréhender les situations empiriques étudiées et d'en construire des représentations intelligibles. Puis, la troisième caractéristique, l'approche socio-ontologique, nous a permis de relever la quiddité (ce qui fait qu'une chose est ce qu'elle est) de l'Entité X en sa structure et en ses liens transversaux d'un façon ontologique (indépendamment de ses déterminations particulières, telle que la culture).



façon conceptuelle (en évitant de faire des liens avec la réalité structurelle des lieux d'observation — critique au constructivisme).

## 9.1 LES FONDEMENTS DES MÉTA-ORGANISATIONS

La méta-organisation nous a suivi tout au long de cette thèse : lors de la mise en place de la revue de la littérature, lors de la conceptualisation du pré-modèle, mais aussi durant l'observation et l'analyse. Toutefois, nous n'avons pas expressément défini ce qu'est une méta-organisation, ce qu'est une organisation-membre et comment cette dernière pourrait nous aider à comprendre l'interaction entre filiales (et plus généralement entre organisations-membres). En effet, cette revue de la littérature n'était pas nécessaire dans un premier temps, car nous cherchions à comprendre l'action collective, source de l'interaction possible entre filiales par l'approche ontologique. Ainsi, nous avons jusqu'ici évité le sujet, car le but jusqu'à présent était de comprendre l'intentionnalité collective et de pointer son rôle dans les interactions se déroulant dans une organisation.

Après avoir mis en évidence l'Entité X (système issu de la structuration des sociétés prescrites), et après avoir montré l'importance du rôle de l'individu dans ce système relationnel, nous sommes en mesure d'aborder la revue de la littérature de la méta-organisation, tout en nous posant les questions de sa pertinence : peut-on réellement parler d'organisations-membres et donc d'interaction entre elles ? Et si oui, ou non, quelle est la place de l'individu ? En effet, comme nous le soulignerons ci-dessous, les théories sur les méta-organisations parlent d'organisations-membres interagissant entre elles, ayant des particularités et des moyens d'action différents, et des libertés d'action plus ou moins importantes. Ainsi, il aurait été possible de concevoir cette thèse par les méta-organisations, mais qu'aurions-nous fait de l'individu-membre qui la compose ? Ainsi, notre approche par l'ontologie (fondée sur une approche de la régulation basée sur les individus) a permis d'éviter cette éventuelle remarque, sans pour autant mettre de côté les méta-organisations. Toutefois, le canevas méthodologique abductif (par des allers et retours) adopté, nous permet de revenir sur ces savoirs, tout en posant le problème différemment.

Ainsi, ce complément théorique a pour objectif d'identifier les fondements des méta-organisations, de mettre en évidence les organisations-membres, et de s'interroger sur la considération des organisations comme des « membres » : organisations pouvant être saisies comme des objets existant en tant qu'êtres, indépendamment de leurs déterminations particulières. En effet, « être membre, c'est appartenir à une communauté, et surtout en maîtriser les productions symboliques, au premier rang desquelles [nous trouvons] le langage. La qualité de "membre" résulte donc d'un processus d'affiliation, qui permet de comprendre comme "allant de soi" les rites, les routines, les non-dits de la communication. Les membres partagent un savoir commun, qui leur permet de comprendre les situations d'agir » (Alpe et *al.*, 2007, p. 185). Bien qu'il existe plusieurs définitions sur le terme, un « membre » doit, dans son fondement, être en mesure d'emmagasiner des informations et des façons de faire en fonction d'un lieu ou d'un environnement contingent, ce qui lui permet d'intervenir et d'inventer des dispositifs d'adaptation au monde qui l'entoure (Coulon, 1987), afin d'être en mesure de parler un langage naturel, mais aussi, si l'on en croit Garfinkel (*cit.* dans Benetta, 1985), le membre doit aussi posséder les compétences nécessaires aux productions

constitutives du phénomène quotidien de l'ordre social. En résumé, un membre possède « les » informations, *lato sensu*, en son être.

Dès lors, une organisation peut-elle être un être, ce qui signifierait *a priori* que les informations qu'elle possède seraient extérieures aux individus qui la compose : faut-il encore parler d'individus-membres ? Peut-on réellement parler d'organisations-membres qui interagissent entre elles ? Et si oui comment ? Les sciences sociales permettent de nommer des phénomènes qui sont visibles de tous, mais que personne ne perçoit ou ne veut percevoir avant, ou qui sont trop complexes pour être définis préalablement. Pourrait-on dire alors que Göran & Brunsson (2008) ont par le vocable des méta-organisations réussi ce pari ? Il reste, néanmoins, la question de la pertinence : avant la globalisation visible (par les modes de communication) des marchés, ce type de représentation artificielle (Simon, 1974/2004) restait trop difficile à concevoir. Toutefois, selon les auteurs ce phénomène ne date pas d'hier<sup>263</sup>.

Trois sections structurent les développements qui suivent. La première section reprendra dans un premier temps les théories sur les méta-organisations (leurs fondements, leurs organisations-membres, leurs paradoxes, leur efficacité et leur fonctionnement) en nous basant essentiellement<sup>264</sup> sur l'ouvrage de Göran & Brunsson (2008) et sur le travail d'un de leurs principaux condisciples francophones, Dumez (2008), étant donné la rareté des contributions sur les méta-organisations. Cette première section souhaitera souligner ce qu'est une méta-organisation, mais aussi souligner dans un second temps un désaccord avec la théorie des méta-organisations en relevant une limite ontologique à la réflexion de Göran & Brunsson (2008) relative aux organisations-membres. La seconde section étudiera les similitudes surprenantes qui existeraient entre les théories systémiques des champs, les théories structuralistes et l'action de l'habitus, ou de l'ordre social de Bourdieu, afin de mettre en avant les bases qui nous permettront de soutenir le chaînon manquant : l'individu. Enfin, la troisième section abordera la question de la place de l'individu dans les réflexions issues de ce complément littéraire sur les méta-organisations et les enseignements susceptibles d'être tirés de celles-ci. En d'autres termes, le questionnement porte sur la capacité des membres organisations de la méta-organisation de percevoir les droits et les obligations, et donc de permettre à la méta-organisation d'exister par elle-même selon un système de représentations de symboles.

### 9.1.1 REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LES MÉTA-ORGANISATIONS

Les préoccupations de Brunsson ont trait particulièrement à trois séries de phénomènes. Tout d'abord, le *hiatus* susceptible d'exister entre les idéologies managériales et les actions menées dans les organisations : justifier ces dernières alors que la pensée intervient après coup, comme donnant du sens et une justification à l'action ; mais il arrive aussi que l'action et la pensée se complètent en répondant à des exigences différentes. Brunsson (2003) appelle ce phénomène « l'hypocrisie organisationnelle. » Mais aussi, l'écart

<sup>263</sup> *Telegraph Union*, fondée en 1868, et l'Union postale universelle, fondée en 1874, sont à considérer, selon Göran & Brunsson (2008) et Dumez (2008) comme les premières méta-organisations internationales.

<sup>264</sup> Nous aurions cité également Malon, directeur du programme « Inventer les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle » (*Inventing the Organizations of the 21st Century*) au *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) *Sloan School of Management*, et directeur du « Centre de l'intelligence collective » (*Center for Collective Intelligence*). Toutefois, bien que le centre ait en partie les mêmes intérêts académiques que nous (développer des théories de l'intelligence collective, étudier l'intelligence collective dans les organisations d'aujourd'hui, créer de nouveaux exemples de l'intelligence collective), le centre postule la nécessité de constituer une culture de la confiance. Or, comme nous l'avons montré à plusieurs reprises, l'intentionnalité collective n'est pas productrice de confiance, mais de relations inter-subjectives de pouvoir et donc relations de conflits potentiels qui vont devoir être gérés. Ainsi, si l'intentionnalité collective source de l'action collective et de la création des groupes sociaux ne produit pas de la confiance, mais son opposé, il nous paraît illusoire de vouloir postuler en sa création. En revanche, nous pensons que c'est bien en comprenant mieux les sources des relations de pouvoir et de structuration (on cherche ici à comprendre la structure logique de la dispute elle-même) que les gestionnaires pourront mieux manager les individus et les organisations. Notons encore qu'il est rare de trouver des recherches sur les méta-organisations. Ainsi, cela explique le nombre limité d'auteurs sur le sujet.

entre les objectifs, souvent ambitieux, annoncés par les réformes répétées des organisations et les résultats obtenus, en général plutôt faibles (Brunsson, 1982). Outre l'étude de ces deux phénomènes, les méta-organisations — des États-Nations, des fédérations sportives, les entreprises d'un secteur, des institutions de formation, des organismes de certification — ont été également au centre des réflexions de Brunsson. Ainsi, les deux premières recherches et intérêts de l'auteur s'alignent avec ce que nous avons vu dans les chapitres ci-dessus, sous : (1) le volontarisme managérial ; (2) l'impossibilité du prescrit, et plus largement d'une société prescrite, d'être la réalité sociale des individus-membres : Entités X vs organigramme.

Dès lors, comme Brunsson, nous avons choisi de compléter la réflexion du micro par le méta, mais cette fois-ci, comme nous allons l'expliquer ci-dessous, nous ne rejoignons pas totalement l'auteur dans ses conclusions.

### C'EST QUOI UNE MÉTA-ORGANISATION ?

Pour Ettighoffer & Van Beneden (2000 a, p. 10), et comme le montre la figure XIX, ce sont « des entreprises en réseau qui se combinent en méta-organisations de tailles plus ou moins importantes pour créer de la valeur, des grappes d'entreprises qui coopèrent fortement entre elles et composent des méta-entreprises ou, différemment, se transforment en entreprises fortement intégrées, en méta-réseaux. La plupart de ces méta-organisations sont l'aboutissement de la recherche d'un modèle économique mieux à même de créer de la valeur que le modèle traditionnel. »

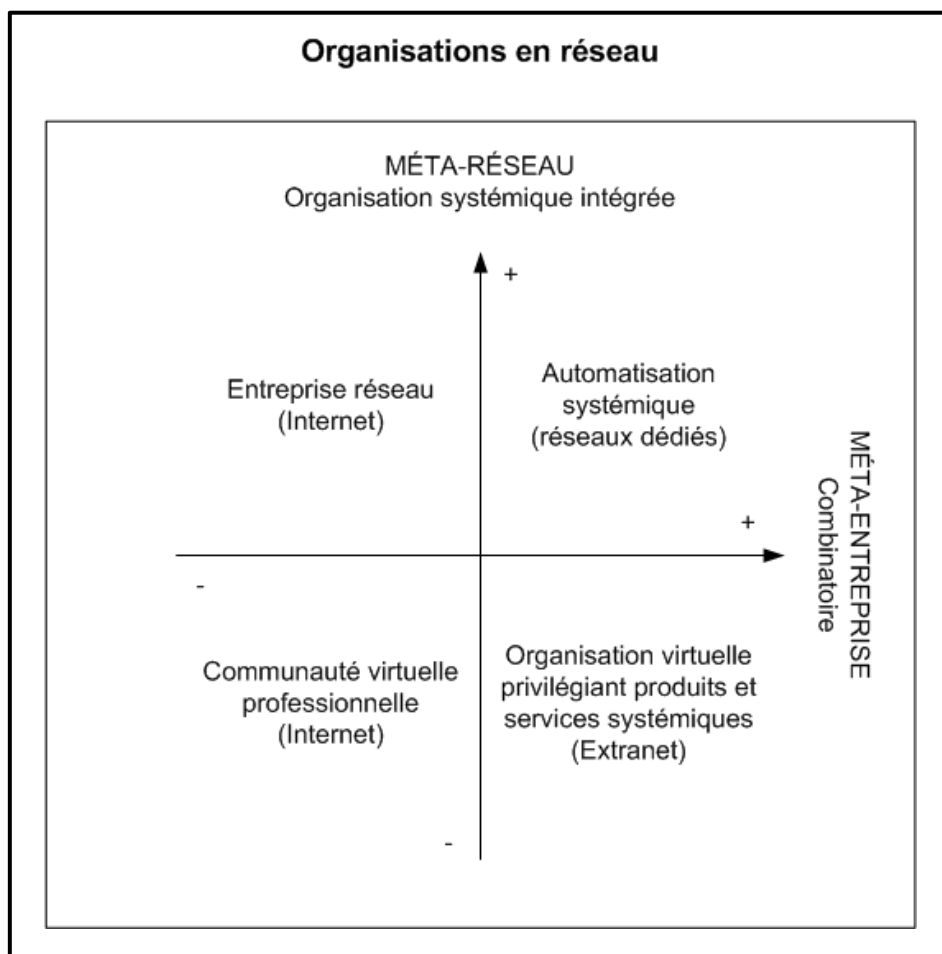


FIGURE XIX « ORGANISATION EN RÉSEAU » (ETTIGHOFFER & VAN BENEDEN, 2000 B, P. 3)

En dépit de l'intérêt de cette contribution, il a fallu attendre Göran & Brunsson (2008), pour conceptualiser et faire tenir cette idée sur un plan théorique et académique. Ainsi, pour ces deux derniers auteurs, dans les grandes lignes et en quelques mots, une méta-organisation est une organisation dont les membres ne sont pas des individus, mais des organisations. Dès lors, *Birdlife International*, *International Cremation Federation (ICF)*, *International federation of Organic Agriculture Movement (IFOAM)*, *Community of European Management Schools and International Companies (CEMS)*, *Swedish Floorball Federation (SFF)*, *Swedish Parking Association (SVEPARK) and European Parking Association (EPA)*, *Swedish Association of Temporary Work Business and Staffing Services (SPUR)*, *The Federation of Swedish Industries*, *The Swedish Association of Local Authorities (SALSA)*, *l'Universal Postal Union (UPU)*, *Fédération Internationale de Football Association (FIFA)*, *International Telecommunication Union (ITU)*, etc., sont toutes des méta-organisations comme nous l'expliquent les deux auteurs au travers de plusieurs cas (*cf. op. cit.*, p. 22 et s.). Dumez (2008) rajoute le MEDEF, l'ONU, l'OTAN, la Fédération des Entreprises de la Beauté et l'Union Européenne comme exemple de méta-organisations.

*Obiter dictum* : il est peu aisé de connaître le nombre de méta-organisations qui existe à travers le monde. Pour exemple, en Suède (premier lieu d'investigation de Göran & Brunsson, 2008), il y aurait 71 méta-organisations (soit 18 %) sur un échantillon de 400 entreprises, issues des 23 766 que totalise le pays en 2004 pour environ 9 millions d'habitants. Toujours selon Göran & Brunsson (2008), en 2001, 127 nouvelles organisations internationales ont été créées. Sur la base des informations de leurs membres (disponibles pour 102 d'entre elles), 17 seraient des organisations ayant des individus comme membres, et 77 seraient des méta-organisations. Les 33 dernières auraient des membres mixtes : des individus et des organisations (par exemple, certaines comptent quelques commissaires européens à titre individuel).

Mais alors c'est quoi un membre, une organisation dans le contexte des méta-organisations ? Göran & Brunsson (2008) et Brunsson (2004) observent qu'il y a des similitudes entre une organisation et une méta-organisation. En effet, par exemple une filiale d'une multinationale serait une forme de méta-organisation, mais la définition accordée par les auteurs est plus vaste. Ainsi, les traits distinctifs des méta-organisations sont (les auteurs opposent *meta-organizations* et *individualbased organizations*) :

- La composante « organisation » singularise les méta-organisations. Les membres de celles-ci peuvent être, en effet, un État, un hôpital, un cabinet médical, une entreprise internationale ou familiale, un club sportif, une filiale, etc.
- Les membres des méta-organisations sont plus difficilement interchangeables que dans les organisations uniques.
- Les organisations ont une durée de vie plus imprévisible que celle des individus.
- Les activités des membres sont peu faciles à être transformées.
- On peut parler à un individu, pas à une organisation (ce qui en matière de gestion crée une grande différence).
- Les organisations-membres ont tendance à avoir plus de ressources que les individus appartenant aux organisations et plus de ressources que les méta-organisations elles-mêmes.
- Certains éléments rendent les membres similaires (dont l'appartenance à la méta-organisation), mais des différences significatives peuvent exister entre eux (par exemple, l'Allemagne et le Luxembourg dans l'Union Européenne). Notons, néanmoins, que par le terme similaire Göran & Brunsson (2008) entendent que les membres ont les mêmes droits et obligations prescrites les uns face aux autres.

L'ensemble de ces particularismes des membres de la méta-organisation a une incidence sur le fonctionnement de cette dernière. De plus, selon Göran & Brunsson (2008) et Dumez (2008), en étant profondément différents entre les organisations à composante individuelle et les méta-organisation, ces particularismes expliquent le « paradoxe des méta-organisations » (les auteurs n'utilisent pas ce terme, il est repris de Dumez, 2008, p. 31) : les méta-organisations sont structurellement faibles et en même temps souvent efficaces dans leurs domaines (nous parlerons de cela ci-dessous).

Notons encore que pour les deux auteurs, une organisation se caractérise par : des membres, une hiérarchie, une autonomie, et une constitution (un prescrit). En ce sens, les méta-organisations sont bien des organisations au même titre que les organisations à composante individuelle (*individualbased organizations*). La différence se situe bien dans la définition des particularités et caractéristiques de leurs membres respectifs.

#### MAIS ALORS, LA FILIALE D'UNE MULTINATIONALE PEUT-ELLE ÊTRE CONSIDÉRÉE COMME UNE ORGANISATION-MEMBRE ?

Si l'on en croit la définition donnée par Göran & Brunsson (2008), la filiale ne serait pas une organisation-membre. En effet, *a priori* une filiale d'une multinationale (terme utilisé de manière *lato sensu*<sup>265</sup>) ou d'un État fédéral (l'Allemagne, la Suisse ou les USA) serait une forme de méta-organisation. Aussi bien les filiales de la multinationale que les *Lands*/Cantons/États d'un État fédéral ne peuvent pas se séparer comme ils veulent de leur unité supérieure. Toutefois, si nous poussons le raisonnement jusqu'au bout, ce qui permet à une organisation d'une méta-organisation de partir ou de rester est la même chose que ce qui retient la filiale à sa multinationale : le prescrit (fait référence à l'institutionnalisme, l'étatique, le droit). Tout va dépendre alors de la nature des relations de ce prescrit : nature qui sort du raisonnement ontologique et donc s'inscrit dans une démarche de particularisme. Ainsi, qu'il s'agisse de filiales liées à une multinationale ou de cantons suisses, des *Lands* allemands ou des États américains liés à leur État fédéral, il est question de la même démarche de pensée. En d'autres termes, si un canton suisse ou une filiale a des velléités de scission, il risque d'y avoir un retour de l'institution : dans le premier cas, un recours *manu militari*, qui sera considéré en droit international comme légal et légitime. Il s'agira en l'occurrence d'une remise à l'ordre au sein d'un même pays ; dans le second cas, un recours juridique, qui servira de base légitime, car la filiale appartient à la multinationale, ou du moins à des propriétaires. En d'autres termes, les multinationales sont, comme les États fédéraux, une organisation subdivisée en d'autres organisations qui ont une liberté d'action et de structure relativement élevée : ce sont donc bel et bien des méta-organisations.

Ainsi, les membres des méta-organisations ne sont pas aussi limités dans leur statut que le veulent bien dire Göran & Brunsson (2008), et les organisations-membres peuvent être plus ou moins libres, tout dépendra du côté prescrit (issu de l'institutionnel) qui pèsera sur l'organisation-membre. Ainsi, rien n'empêche cette dernière de revêtir des formes plus variées et moins soumises. Ce qui revient à dire qu'il est possible que la multinationale soit membre d'une méta-organisation tout en étant elle-même une méta-organisation, par

---

<sup>265</sup> Dans la définition de la multinationale, *lato sensu*, nous concevons toutes les formes structurelles (globale, transnationale, internationale et multinationale). En effet, *lato sensu se* réfère à une organisation composée de plusieurs autres dans un but de coordination des productions sans utiliser le marché et ses échanges : sans passer par les coûts de transaction de marché (cf. Williamson, 1975). Toutefois, rien n'empêche la multinationale de créer un centre de coût et de profit, ainsi que d'établir une comptabilité interne des coûts de transactions internes. Néanmoins, nous reviendrons sur le pourquoi créer une méta-organisation lorsque nous aborderons l'efficacité de cette dernière (cf. *infra*).

exemple *L'Oréal* qui est à la fois une méta-organisation par son caractère multinational — ayant des filiales relativement indépendantes structurellement — et un membre d'une méta-organisation, car elle fait partie de la *Fédération des Entreprises de la Beauté*. La différence des liens entre ses filiales et la fédération résidera dans le prescrit et leur légitimité avec la législation étatique (le prescrit de l'unité supérieure qui dépasse la fédération, ici la France). Mais dans ce cas, on dépasse les problèmes de l'analyse socio-ontologique et on s'intéresse aux problèmes de la « vie réelle », dont la légalité prend le dessus *in fine* (cf. *supra* dans le chapitre 1, « Les droits et les obligations : l'acte de promesse »).

Cependant, ce que nous cherchons, dans cette thèse, c'est comprendre la structure logique de la dispute<sup>266</sup> elle-même, soit l'interaction entre deux sociétés prescrites dans le cas d'une décision stratégique, et non sa résolution, qui devra prendre en compte les déterminations particulières telles que la culture et les lois étatiques. Ainsi, il faut comprendre la méta-organisation comme une structure dont les membres sont des organisations. Qu'elles soient plus ou moins libres ne change pas la donne dans le concept de Göran & Brunsson (2008). En revanche, nous notons que la firme d'une multinationale est une forme restrictive (dû à son côté prescrit sociétal issu de l'institutionnalisation), mais que l'organisation-membre d'une méta-organisation peut revêtir des formes plus variées et moins soumises. De plus, dans cette approche ontologique que nous essayons de mener, les stratégies d'internalisation et de perception de l'espace marchand (Millot, 2005) relatives aux stratégies utilisées (globale<sup>267</sup>, transnationale<sup>268</sup>, internationale<sup>269</sup> ou multinationale<sup>270</sup>, cf. Bartlett & Ghoshal, 1989) n'ont pas d'effets, sur le fond, sur les relations transversales. En revanche, nous accordons qu'elles ont bien une influence sur la forme des échanges, car les déterminants particuliers font leur apparition. Toutefois, il n'en reste pas moins une conséquence, si le concept de Göran & Brunsson (2008) s'avère vrai — qu'en partant du point de vue qu'une méta-organisation est une organisation dont les membres sont des organisations — il peut y avoir des conséquences sur l'application des théories de base de la régulation (comme relevé dans l'introduction). En effet, en partant du principe que la théorie de l'organisation repose sur l'idée que les membres sont des individus<sup>271</sup>, la théorie de l'organisation et

---

<sup>266</sup> cf. note de bas de page n° 6, p. 3.

<sup>267</sup> Selon Millot (2005), Perlmutter n'a pas classifié ce type de structure/typologie et il l'appelle donc holicentrique. En revanche pour Edwards & Rees (2006), Perlmutter (1969) appellerait ce type de structure/typologie ethnocentrique. Nous pensons que Millot est plus juste que Edwards & Rees, car ce type d'organisation est conduit par des « indicateurs de performance étant mondiaux, le siège peut aisément centraliser la prise de décision pour contrôler des opérations géographiquement dispersées et interdépendantes. Contrairement au profil ethnocentrique, cette centralisation n'est pas toujours assurée depuis le pays d'origine par des membres issus de ce même pays. L'importance du champ d'action, en effet, invite l'entreprise à s'implanter là où les systèmes d'attributs sont les plus avantageux. De même, les postes clés sont généralement confiés, quelle que soit l'origine nationale, aux personnes ayant les compétences les plus adaptées. Dans les faits, nous constatons, cependant, que le pays d'origine reste largement représenté quand la référence identitaire est unique » (Millot, 2005, p. 56).

<sup>268</sup> Selon Millot (2005) et Edwards & Rees (2006), Perlmutter (1969) appellerait ce type de structure/typologie géocentrique. « Le profil géocentrique traduit l'application de la stratégie transnationale. La maison mère, pour gagner en efficacité, tente d'établir une collaboration intra-organisation (entre elle et ses filiales ; entre les filiales) à l'échelle régionale ou mondiale. Cette collaboration, qui permet la mise en place de politiques industrielle et commerciale intégrant à la fois des normes universelles et locales, demande un suivi régulier et coordonné des opérations. Pour assurer cette tâche, les dirigeants sont choisis pour leurs compétences et leurs expériences à l'international. Les responsables issus du pays d'origine sont donc relativement peu nombreux sauf, parfois, quand la référence identitaire de l'entreprise est unique » (Millot, 2005, p. 55).

<sup>269</sup> Selon Millot (2005), Perlmutter (1969) appellerait ce type de structure/typologie ethnocentrique. En revanche pour Edwards & Rees (2006), Perlmutter n'a pas classifié ce type de structure/typologie. En effet, pour les auteurs il s'agit d'un mode mixte entre polycentrique et ethnocentrique. Nous pensons que Millot est plus juste que Edwards & Rees, car il y a une forte pertinence qui justifie ce terme : « pour assurer la cohérence de son action à l'étranger, le siège définit les valeurs et intérêts de l'entreprise par rapport au seul marché domestique. Il exerce en principe sur ses filiales une forte autorité. En déterminant des indicateurs de performance homogènes, la direction générale contrôle ainsi étroitement les opérations menées à l'étranger. Pour faciliter ce contrôle et respecter la logique de standardisation retenue, les dirigeants sont généralement issus du pays d'origine » (Millot, 2005, p. 55).

<sup>270</sup> Selon Millot (2005) et Edwards & Rees (2006), Perlmutter (1969) appellerait ce type de structure/typologie polycentrique et Porter (1986) *multi-domestic*, soit une forme qui « illustre les principales logiques organisationnelles nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie multinationale. Les valeurs et intérêts de la compagnie sont, en effet, appréciés au niveau local puisque l'hétérogénéité des marchés impose généralement une décentralisation de la prise de décision. La maison mère exerce par conséquent une faible autorité sur ses unités implantées à l'étranger. Quant aux responsables des filiales, ils sont en principe issus du ou des pays hôte(s), car ils doivent être capables d'adapter les logiques industrielles et commerciales aux particularités du marché local » (Millot, 2005, p. 55).

<sup>271</sup> La base théorique de notre thèse repose là-dessus : Weick (1995 a) relève que les organisations sont composées d'individus qui vont premièrement *s'enacter*, et *enacter* les données brutes, afin de créer du sens et vont, dès lors, être en mesure de s'engager volontairement (engagement conditionnel, Gilbert, 1992) dans le but de créer un groupe qui vivrait par lui-même sur des droits et des obligations au travers d'une intentionnalité collective.

particulièrement celle mise en avant ci-dessous *via* l'Entité X, risque de ne pas s'appliquer complètement dans le méta et donc porter préjudice à notre thèse.

Ainsi, avant de comprendre la place de l'individu dans la méta-organisation, voyons ce qu'est le « paradoxe des méta-organisations » (Dumez, 2008) et l'efficacité d'une méta-organisation. Ces deux aspects nous permettront de mieux comprendre le concept de Göran & Brunsson (2008), mais aussi d'être mieux équipé pour déterminer la place de l'individu.

## PARADOXE DES MÉTA-ORGANISATIONS

Göran & Brunsson (2008) ont notamment mis en lumière le paradoxe des méta-organisations, qui sont des organisations structurellement faibles, ayant pourtant des effets sociaux puissants, notamment dans le domaine de la globalisation. Les deux auteurs ne se sont pas satisfaits d'identifier le phénomène, ils ont *a priori* réussi également à faire émerger un nouveau champ de recherche (Dumez, 2008). En outre, plus le méta émerge, plus les contingences externes figent son rôle dans le temps. Ce qui conduit Göran & Brunsson (2008) à relever le paradoxe des méta-organisations : elles sont faibles et en même temps efficaces dans un domaine particulier. En effet, bien qu'elles aient une autorité légitimée par une constitution, elles sont structurellement fragiles, à cause d'une forte dépendance à l'égard de leurs membres pour imposer une volonté. De plus, elles sont à la merci des organisations-membres qui pourraient dans un cas extrême en arriver à la détruire en la quittant<sup>272</sup>, ou, dans le cas de filiales, en agissant de façon non-éthique. Comme le montrent les agissements des responsables d'UBS aux États-Unis qui ont blanchi de l'argent et ont participé à plusieurs actions illégales (non-institutionnelles ou réprimandées par cette dernière), sans l'accord formel ou informel (selon les rapports de justice). Ces actions ont mis la banque à rude épreuve (Masméjan, 2011). Dans un autre cas, nous avons une des filiales de *Nestlé (Nestlé Nutrition)* qui a commercialisé du lait en poudre de manière peu éthique au milieu des années 1970. En effet, *Nestlé* a dû faire face à un terrible boycott, car sa filiale a incité les mères des pays du tiers-monde à arrêter l'allaitement maternel et à utiliser ses produits de substitution. Toutefois, la qualité de l'eau et les problèmes d'alphabétisation (relatif à la lecture de la notice d'utilisation) ont fait des dégâts humains importants (Hazan, 1998).

Ainsi, les méta-organisations souffrent, selon Göran & Brunsson (2008) et repris par Dumez (2008) d'une faiblesse structurelle, car les conflits qui se déroulent en leur sein sont beaucoup plus « profonds et essentiels » que ceux que traversent les *individualbased organizations*. Bourdieu parlerait sûrement de conflits et de problèmes intra-conscients (*cf.* Bourdieu & Passeron, 1970). Les auteurs attribuent cela au fait que les moyens de résolution des conflits utilisés par les *individualbased organizations* ne sont pas disponibles au niveau méta. Ainsi, la question du pourquoi ces outils sont absents, est une des questions à laquelle nous devons répondre pour consolider notre modèle. Nous essayerons ci-après d'y répondre par le concept de l'Entité X. Notons encore que les auteurs soulignent que les conflits dans les méta-organisations sont plus importants, car il y a pour les organisations-membres la question de leur autonomie et leur identité

---

<sup>272</sup> Ainsi, certains pays européens, tout en profitant de l'appartenance à l'Union Européenne (UE), n'ont de cesse de vouloir préserver leur autonomie en termes de politique d'immigration, de sécurité, d'économie, etc. Par exemple, l'Angleterre, membre de l'UE, refuse d'être membre de l'Espace Schengen (ES) et de l'Union Économique Monétaire (UEM). De son côté, la Suède, membre de l'UE et de l'ES, ne souhaite pas entrer dans l'UEM. Ou plus récemment, la Hongrie, qui prend la présidence de l'UE (pour la période allant de janvier à juin 2011), fait l'objet de vives critiques, depuis l'adoption d'une loi encadrant les médias, ce qui va à l'encontre des règles de l'UE (Charlier, 2011).

(cf. Abrams & Hogg, 1999) qui est en jeu<sup>273</sup>. En définitive, plus la méta-organisation se développe, plus elle impose un prescrit fort et structurant à ses membres, ce qui participe à la réduction de la marge de manœuvre et d'autonomie de ces derniers.

Un autre point important participe aux conflits intra-conscients : le problème d'égalité. Bien que les filiales d'une multinationale soient moins soumises à cette mesure – elles ont un lien structurel plus fort, qui est légitimé socialement (par des lois des pays, cf. institutionnalisme) – que les entreprises évoluant en association ; à force d'imposition, par le prescrit, une plus grande similarité<sup>274</sup> entre les membres, portera *in fine* atteinte aux représentations, normes, standards, etc., qui participent à l'autonomie et à la différenciation entre les organisations-membres, entre les marques. En effet, comme l'enseignent les théories de la stratégie, une marque essaie de se différencier de son concurrent, mais si cette différenciation tend à disparaître alors les marques tendent à se ressembler. Ce type de concurrence existe dans n'importe quelle forme de méta-organisation (y compris les multinationales *lato sensu*) : par exemple *L'Oréal* et *Procter & Gamble* sont les deux des membres de la *Fédération des Entreprises de la Beauté*, mais ils sont en même temps des concurrents, ou par exemple *San Pellegrino* et *Henniez* sont deux eaux gazeuses qui appartiennent à *Nestlé*, mais qui sont mises en concurrence par la maison-mère. De plus, toujours dans ce problème de concurrence, il est également notable que plus le prescrit aux mains du Centre de décision (par exemple *Nestlé International*) est structurant et également légitime aux yeux de ses membres, et plus les conflits peuvent être « contrôlés » par la légitimité prescrite. En revanche, dans le cas où la méta-organisation relève plus du caractère d'association (par exemple *Fédération des Entreprises de la Beauté*), plus le prescrit de ce dernier tient en la volonté des membres et donc peut plus facilement être remis en cause : le support social est donc utile lorsque le prescrit est fort et pesant. Ainsi, une conclusion apparaît d'elle-même : les méta-organisations sont extrêmement dépendantes de leurs membres. En effet, le poids d'un membre peut légitimer à lui seul — aux yeux extérieurs — l'existence même de la méta-organisation. En revanche, dans *l'individualbased organizations*, les individus, à part si l'organisation repose sur leur image (comme *a priori*, Bill Gates ou Steve Jobs), ne peuvent remettre en cause l'existence de cette dernière. Dès lors, bien que le prescrit existe et donne une certaine autorité au centre de décision (comme édicter des règles et imposer une certaine volonté), ce dernier ne peut être aussi facilement appliqué que dans le cas d'une organisation composée d'individus, car les méta-organisations dépendent bien trop de leurs membres et sont assujetties bien trop au risque de « destruction ».

Par ailleurs, se joue un autre problème entre les « petits » et les « grands » membres. En effet, les organisations-membres puissantes par leur taille ou leur aura, pourront influencer le compromis entre les différents membres, mais les « petits » membres ne peuvent pas être simplement écartés. Dans un système proportionnel, les « petits » ont la même capacité de vote qu'un grand membre et donc la possibilité de renverser ce dernier plus aisément. Dans le cas où le droit de vote serait pondéré, les « petits » se sentiraient exclus et peu considérés. Ainsi, ils seraient plus à même de susciter des coalitions dangereuses pour les membres influents. Tout compte fait, les membres, qu'ils soient « faibles » ou « forts », sont contraints (dans la mesure de leurs possibilités juridiques étatiques ou prescrites de la méta-organisation) de se soumettre à

<sup>273</sup> Ce qui fait référence à Haspeslagh & Jemison (1991) qui déterminent que dans un intégration il y a, d'un côté, le besoin d'autonomie (esprit de préservation des spécificités et de valeur « monétaire »), et de l'autre, le besoin d'indépendance (relative à la création des synergies).

<sup>274</sup> Similarités de structures, similarités de systèmes de gestion, etc.



l'intentionnalité collective supérieure<sup>275</sup>, pour ne pas faire chuter la méta-organisation ou plus rarement pour ne pas se faire réprimander (pour autant que la méta-organisation possède ce droit). Ajoutons, que l'organisation soit « petite » ou « grande », elle s'efforce de mettre en avant sa normalisation, ses pratiques et ses intérêts respectifs. Il n'y a pas d'incidents notables tant que chaque organisation-membre se retrouve dans l'intentionnalité collective supérieure, orientée par les objectifs issus du centre de direction. Cependant, un conflit surgit avec le centre si l'une de ses organisations tente de le déstabiliser, afin de peser sur l'intentionnalité collective. Dès lors, deux actions sont susceptibles de se produire. En cas de victoire de l'organisation instigatrice, un remaniement du centre de décision se fera sous le contrôle des membres de l'organisation victorieuse. Celle-ci demandera, par exemple, le contrôle du centre de direction ou des postes stratégiques, *via* des individus issus de son sérail, ou imposera des mesures de changement ou de réorganisation, congruentes avec ses intérêts. À l'opposé, l'échec de la tentative de déstabilisation conduira à un remaniement de la structure ou à un repositionnement de l'organisation vaincue, tel que la mise sous « tutelle » d'une partie des salariés ou une modification des procédures peut être envisagée. Toutefois, les moyens d'appliquer des sanctions à une organisation font souvent défaut aux méta-organisations (comme l'indique la polémique relative à l'expulsion des Roms entre la France et l'Union Européenne, Laparmentier & Ricard, 2010).

Pour finir, les méta-organisations sont plus soumises au besoin de compromis que les *individualbased organizations*, ce qui les poussent à rechercher du consensus. Selon Dumez (2008, p. 34) : « c'est de cette manière qu'elles peuvent retenir leurs membres en garantissant qu'elles préservent leur autonomie et leur identité. Ce faisant, elles paraissent condamnées à l'impuissance. Or, ce n'est pas tout à fait le cas : là réside le paradoxe. »

### L'EFFICACITÉ DES MÉTA-ORGANISATIONS

La création d'une méta-organisation est directement liée à un besoin et dans une certaine manière considérée comme une nécessité à tout développement et survie économiques. Comme le notent Göran & Brunsson (2008) et Dumez (2008), cela est directement lié à « l'identité » et à « la catégorisation » : les organisations percevant certaines similitudes peuvent décider de s'unir ou de se rapprocher pour partager l'information. Pour que cela dépasse l'idée de l'Entité X plurielle mentionnée *supra*, les organisations vont mettre en place des règles afin de légitimer leurs actions (par exemple éviter que l'on parle de cartel), mais aussi s'assurer de la bonne collaboration des uns et des autres membres, afin de pouvoir, le cas échéant, réprimander l'organisation dissidente. Dès lors, le but est de s'allier pour mieux maîtriser leur environnement, de créer une méta-organisation pour représenter cette alliance. Ainsi, certaines méta-organisations peuvent prétendre à un quasi-monopole. Selon Dumez (2008), la *Fédération des Entreprises de la Beauté* regroupe près de 300 entreprises, ce qui, au total, représente 97 % du chiffre d'affaires du secteur.

Ce qui sous-entend à dire que les méta-organisations, une fois créées, tentent, au-delà de la création du prescrit pour son propre fonctionnement, de renforcer « la catégorisation » d'origine et « l'identité » de ses

---

<sup>275</sup> Il s'agit, ici, de montrer que le principe de l'intentionnalité collective reste valable dans leur définition et application, selon ce qui a été mentionné préalablement dans la thèse.

membres par le biais de standards<sup>276</sup> (appelé également *soft laws*), comme le montre l'exemple de Göran & Brunsson (2008) repris par Dumez (2008), relatif au *Community of European Management Schools (CEMS)*. En effet, en posant et proposant des standards à leurs membres, ces derniers renforcent le statut de partenaire incontournable : ces établissements, ces écoles, etc. tendent de devenir un lieu de *best practices*. Dès lors, il devient un enjeu d'en faire ou de ne pas en faire partie. Nous pouvons encore noter que celui qui le veut ne peut pas toujours en faire partie. En effet, pour s'assurer d'un certain standard, les méta-organisations vont établir des critères, qui seront appliqués avec plus ou moins de rigueur : pour adhérer, une organisation doit correspondre et remplir des critères préalablement établis, mais rien n'empêche, pour un besoin de consensus, d'adapter ces derniers.

En définitive, tant que les bénéfices récupérés par les organisations-membres sont supérieurs<sup>277</sup>, selon leur point de vue, aux coûts d'adhésion, il n'y a pas nécessité *a priori* de remettre en cause son appartenance à une méta-organisation. Par exemple, le *Guide Michelin* en offrant ses étoiles pose une pression immense sur ses membres (les restaurants). Or, quand cette pression dégrade les conditions de travail et rend l'appartenance trop contraignante, les organisations en question préfèrent déposer leurs étoiles. D'où la question, qui le fait ? Qui choisit de déposer les étoiles dans ce cas-là ? N'est-ce pas des individus qui, au nom de l'organisation, prennent cette décision ?

Un dernier point sur l'efficacité des méta-organisations peut encore être relevé : elles prennent, selon Göran & Brunsson (2008), peu de décisions, et lorsqu'elles le font, ces dernières sont généralement ambiguës<sup>278</sup>.

#### L'ORDRE GLOBAL : CŒUR DE LA MÉTA-ORGANISATION

L'ordre global est une notion qui a été développée par Brunsson (2004, p. 20) dont les composantes (directives, standards et normes) ont été retravaillées dans le livre de Göran & Brunsson (2008) sur leur conceptualisation des méta-organisations. Comme nous l'avons vu ci-dessus, nous ne pensons pas en termes d'organisation formelle basée sur des individus (*individualbased organizations*), mais en termes d'organisation formelle multiple et liée (Union internationale, multinationale, entreprise de grande ou de petite taille évoluant sur plusieurs sites, etc.). Pour que cette seconde catégorie d'organisation existe, il est nécessaire, selon Brunsson (2004), qu'elle soit munie d'un ordre global. L'auteur définit l'ordre global comme suit : « l'ordre qui émerge n'est pas lié aux organisations formelles [...] l'ordre découle d'une interaction entre organisations formelles plutôt qu'il ne naît dans le cadre d'une organisation formelle. » Friedberg parlerait sûrement d'actions organisées ou de « processus organisant ». Nous rejoignons ici à la fois la notion d'*organizing* (Weick, 1979) et la pensée sur les systèmes complexes (Simon, 1974/2004). Pour faire suite à cette définition d'ordre global, Brunsson (2004) stipule que les règles sont source de l'ordre et plus particulièrement les règles formelles et écrites. Selon ses recherches, les règles créent de l'ordre de diverses manières :

- Elles réduisent la complexité.
- Elles produisent des similarités.

<sup>276</sup> Les méta-organisations sont à la base des standards, techniques et non techniques, qui ont favorisé la globalisation, comme le mentionnent Göran & Brunsson (2008) et repris par Dumez (2008) : l'Union postale universelle a permis de développer les échanges de courrier entre pays ; *International Air Transport Association (IATA)* a participé au développement du transport aérien au niveau mondial, etc.

<sup>277</sup> Il peut s'agir d'accès à des informations, ou simplement pour mieux contrôler les standards. Bref, le pourquoi de l'adhésion varie en fonction des intérêts des membres.

<sup>278</sup> C'est-à-dire des décisions dont la mise en œuvre est obscure, de manière à ce que chacun puisse conserver une marge d'autonomie.

- Elles produisent de la prévisibilité et la prévisibilité facilite la coordination.
- Elles créent de la différenciation et des ordres hiérarchiques.

L'auteur poursuit en catégorisant les règles sous trois formes :

- Les normes. Les règles de comportement internalisées, celles que nous suivons sans nous en rendre compte, sans avoir conscience qu'elles font office de règles.
- Les directives. Elles sont contraignantes, elles font office de loi (« *binding* »), et émises par un centre ayant autorité<sup>279</sup> pour les émettre et les faire respecter. Elles sont émises pour faire de l'ordre (faciliter la coordination) et lorsque la norme partagée n'est pas prépondérante.
- Les standards. Ils sont des règles basées sur le principe du volontariat, ce sont des règles sans autorité contraignante. Elles facilitent la régulation entre organisations formelles, elles permettent d'établir un ordre général entre les entreprises formelles.

En d'autres termes, l'ordre global permet à la méta-organisation de persister dans le temps. Bien que la communication soit à l'origine de cet ordre, la méta-organisation ne pourrait persister sans ce liant : sorte de ciment porteur de sens entre les organisations-membres d'une même entreprise. Cela nous amène à percevoir l'ordre global comme une des sources d'une forme de lien transversal inter-filiales ou inter-organisations-membres. Ainsi, en référence à ce que nous avons vu *supra* dans la thèse, on peut conclure que c'est à travers la création de sens (Weick, 1979), l'« en-train-de-s'organiser » (Weick, 1993, 1995 a) de l'ordre global que les liens transversaux au niveau méta existent (si on prend pour compte le concept des méta-organisations tel qu'il est expliqué ci-dessus). Par ailleurs, selon Brunsson (2004), les méta-organisations représentent un cas extrême : lors de la création d'un ordre et de l'organisation comme processus (*cf. organizing*, Weick, 1979), ces dernières peuvent, en principe, utiliser tous les instruments dont disposent les organisations formelles subordonnées (filiales), et pas seulement les directives relatives au prescrit. Ces dernières peuvent être combinées avec d'autres instruments, comme les objets communs, la concentration des ressources, les cloisonnements (*boundaries*).

Nous pourrions conclure cette revue sur le concept des méta-organisations en disant que plus les liens prescrits et légitimes sont présents, plus le rayon d'action et l'autorité de décision est large. En revanche, plus le prescrit légitime fait défaut, plus l'autorité sera basée sur « la catégorisation » d'origine et « l'identité » de ses membres. Toutefois, cela n'empêche pas la mise en place de standards qui auront une efficacité remarquable dans leur domaine identitaire et de catégorisation (*cf. note de bas de page n° 276, p. 327*), qui pour finir font d'eux une nécessité. En effet, au vu de leurs apports, les pays se retrouvent dépendant des standards et donc se retrouvent à re-construire autour d'eux : on reconnaît le phénomène bourdieusien de structuralisme-constructivisme. De plus, Göran & Brunsson (2008) établissent une liste de questions, ou plus généralement un agenda, quant au sujet des méta-organisations, dont ils n'ont pas de réponses. Certaines d'entre elles touchent directement la thèse (*cf. pour la traduction, Dumez, 2008, p. 36*) :

- Explorer la dynamique de ce type particulier d'organisation (comment ces organisations changent-elles ou disparaissent-elles ? Pourquoi certaines se transforment-elles en organisations à composante individuelle ?)
- Explorer le type de relations que des méta-organisations peuvent développer entre elles.

Comme nous le verrons plus loin, si on ne s'est pas trompé, notre thèse permettrait de contribuer à répondre à ces deux questions.

---

<sup>279</sup> *cf. note de bas de page n° 261, p. 321. Notre travail traitera ci-après cette théorie et en vérifiera la cohérence avec le niveau méta.*

### 9.1.2 LE MÉTA FONDÉ SUR LE MICRO : RAPPROCHEMENT ÉTONNANT AVEC BOURDIEU

Comme Bensebaa & Dandelot (2011) l'avaient déjà relevé dans leur communication et conférence, Brunsson et plus largement Göran se trouvent proches, dans une certaine mesure, des conceptualisations de Bourdieu. En effet, les trois notions fondamentales des théories bourdieusiennes (la violence symbolique/l'ordre social, le champ et l'habitus) se retrouvent voisines des définitions des notions brunssonniennes relatives aux méta-organisations (l'ordre global, l'organisation-membre et la normalisation/légitimité de la méta-organisation).

#### L'ORDRE SOCIAL VS L'ORDRE GLOBAL

Commençons par la notion bourdieusienne de la violence symbolique (Bourdieu, 1977, 1996 ; Bourdieu & Passeron, 1970). Nous n'allons pas reprendre la totalité du propos développé *supra*, mais juste ce qu'il faut pour établir le parallélisme avec Brunsson. Outre l'effet « d'endoctrinement », le premier mécanisme d'imposition des rapports de domination exerce la fonction d'ordre social : il a le pouvoir de neutraliser le contenu des enseignements appris. Cet ordre social s'exerce inconsciemment. Ainsi, dans une organisation *lato sensu*, la violence symbolique s'impose naturellement, car l'agent s'engage volontairement à l'accepter. En conséquence, l'ordre social est un regroupement de deux phénomènes sociaux : la réalité sociale et la violence symbolique. Ainsi, la violence est traduite par l'imposition du pouvoir et sa forme symbolique est reflétée dans la contrainte de significations et de rapports de sens. Aussi Bourdieu (1977) souligne-t-il la capacité des agents-dominants à imposer leurs productions culturelles et symboliques et à jouer un rôle essentiel dans la reproduction des rapports sociaux de domination. Les agents-dominants ont ainsi la capacité d'utiliser légitimement le *background* (Searle, 1998) pour reproduire les pratiques et les rapports sociaux, afin de contribuer à donner des éléments qui feront sens dans une co-construction (Weick, 1979) et participeront à créer une réalité sociale.

L'ordre social commun, émanant de pratiques inconscientes, mais structurées par des règles (violence intra-consciente de Bourdieu & Passeron, 1970), est proche de l'ordre global de Brunsson (2004, p. 20), qui est défini comme suit : « l'ordre qui émerge n'est pas lié aux organisations formelles [...] l'ordre découle d'une interaction entre organisations formelles plutôt qu'il ne naît dans le cadre d'une organisation formelle. » Cette définition semble relativement voisine de la violence symbolique, dans la mesure où l'interaction fait naître l'ordre. Dans la même veine (*cf. supra*), Brunsson (2004) stipule que les règles sont la source de l'ordre, ce qui rejoint Bourdieu, compte tenu de l'appréhension des règles comme rapport de sens entre deux individus évoluant dans un contexte donné (une structure). Ainsi, les considérations sur le rapport de pouvoir symbolique entre agents amènent à comprendre comment l'ordre social agit sur le système social (le système organisationnel ou système prescrit). En reprenant l'approche de Bourdieu qui explique ce rapport de « forces », il est possible de relever la similitude avec le méta ou plus exactement avec les méta-organisations. En effet, les travaux de Brunsson et Bourdieu concordent, étant donné que les règles créent de l'ordre, et cela pour quatre raisons : (1) elles réduisent la complexité ou l'équivocité (selon les mots de Weick) ; (2) elles produisent des similitudes ; (3) elles engendrent de la prévisibilité, laquelle facilite la coordination ; (4) elles créent de la différenciation et des ordres hiérarchiques. Ainsi, l'ordre global, comme l'ordre social, est issu d'une nécessité lorsque la discussion porte non pas sur des relations inter-subjectives, mais sur des notions intra-conscientes (structures). En effet, les faits institutionnels (Searle, 1998) découlent

de cette intra-conscience relèvent d'une nécessité et non pas d'un arbitraire (Searle, 1998), car cette nécessité de créer un ordre dépasse l'accord ou les désaccords sur des fonctions. Par ailleurs, les faits institutionnels contribuent à la sollicitation, pour leur existence, des institutions, ce que ne font pas les faits bruts. De plus, les ordres sont pareils, dans la mesure où ils sont tous deux des ordres humains et donc des ordres arbitraires (relatif à l'arbitrage subjectif humain).

### LES CHAMPS VS LES ORGANISATIONS-MEMBRES

Une autre notion de Bourdieu peut être rapprochée de celle de Göran et Brunsson. Il s'agit du champ vs l'organisation-membre. Un champ (Bourdieu, 1978, 1987) peut être perçu comme une partie de l'ensemble d'une méta-organisation. Comme précédemment, nous n'allons pas revenir sur toute la théorie mise en avant dans la revue de littérature. Toutefois, nous noterons que chacun des points, que mentionne Bourdieu, peut être mis en parallèle avec les théories de Searle (1998) ou de Gilbert (1992) et amène du même coup à définir la face d'extériorisation de l'intérieur du processus. Autrement dit, cela conduit à caractériser l'extérieur de l'organisation-membre et du même coup permet de mieux expliquer les relations au sein d'une même méta-organisation. Voyons ci-dessous quels sont ces rapprochements avec le champ.

- L'organisation-membre possède des règles constitutives qui lui sont propres.
- L'organisation-membre est un système, car les règles constitutives (Searle, 1998) par leurs interdépendances créent un système structuré, dont les individus-membres se disputent, au travers des jeux paradigmatiques (où les intérêts divergents), l'accord des propriétés subjectives des objets sociaux.
- Les accords, en vue de créer ou redéfinir les règles, vont, à l'aide de l'intentionnalité collective humaine, constituer la réalité institutionnelle organisationnelle ou, autrement dit, l'approbation ou la réorientation des actions collectives.
- L'organisation-membre est composée d'individus qui n'ont pas tous le même pouvoir et le même intérêt. Les agents en s'engageant dans l'organisation ont été d'accord de perdre une partie de leur autonomie : ils agissent comme agents d'une collectivité au service de l'intentionnalité collective, tout en acceptant de reconnaître certains individus comme agents-dominants. L'intentionnalité collective peut aller à l'encontre de la majorité des intérêts des individus-membres. De plus, cet intérêt n'est pas démocratiquement établi : certains acteurs dominent les choix.
- L'organisation-membre n'est pas autonome, car elle a besoin des individus. Ce sont les individus-membres qui « font l'organisation ». Mais au-delà de l'individu, l'organisation-membre fait partie d'une unité supérieure qui limite son autonomie, *via l'ordre global (cf. supra)*.

Ainsi, ces attributs du champ soulignent les propriétés qui nous séparent de l'individu méthodologique et nous autorisent également à rendre compte de l'existence de la méta-organisation et de l'organisation-membre. En conséquence, si la notion de champ peut être apparentée aux organisations-membres, alors, il semble que l'individu devient une notion obligatoire même dans le contexte méta.

### L'HABITUS VS LA NORMALISATION DES MÉTA-ORGANISATIONS

Bourdieu a, dans son œuvre, en plus du champ et de la violence symbolique, conceptualisé autour d'une dernière notion : l'habitus. Comme vu précédemment, le concept d'habitus<sup>280</sup> est au cœur de la théorie de l'action de Bourdieu (1980) et vise à montrer que les agents sociaux développent, de façon inconsciente, des stratégies. Fondées sur un petit nombre de dispositions acquises par la socialisation, ces stratégies sont congruentes aux nécessités du monde social.

---

<sup>280</sup> L'habitus ne doit pas être confondu avec l'habitude. Celle-ci est relative à des actions conscientes et est liée à la pratique quotidienne. En d'autres termes, elle relève des routines. En revanche, l'habitus est un concept plus large. Il correspond au style de vie, aux préférences affichées par l'individu de manière consciente issue pourtant d'une socialisation inconsciente.

Pour être plus explicite, nous allons reprendre la définition émise par Bourdieu (1984/2002, p. 119-120) : « l'habitus, système de dispositions acquises par un apprentissage implicite ou explicite fonctionnant comme un système de schèmes générateurs, est générateur de stratégies qui peuvent être objectivement conformes aux intérêts objectifs de leurs auteurs sans en avoir été expressément conçues à cette fin. » En d'autres termes, l'habitus est un ensemble de manières d'être, de penser et d'agir, propre à chaque individu. C'est l'aboutissement d'un apprentissage distinctif propre à son groupe d'appartenance, à sa classe sociale, à son capital et à la place occupée dans l'espace social. Il est issu de l'absorption non consciente des normes et des pratiques véhiculées par le groupe d'appartenance. Il est acquis et incorporé au point que les individus en oublient l'existence. Ce sont des habitudes mentales, devenues inconscientes qui permettent d'agir « sans y penser » (par exemple le sentiment de gêne quand l'individu passe d'un milieu populaire à un milieu culturellement élevé). C'est de ce principe que l'idée du « sens pratique » (Bourdieu, 1980) émerge, c'est-à-dire que l'habitus se comprend comme un principe d'action des agents : aptitude à agir, à se mouvoir et à s'orienter.

En même temps, l'habitus est le reflet d'un monde social. Il s'adapte à l'agent, mais permet également aux agents de répondre et d'entreprendre une réflexion « tactique » dans l'immédiateté, sans réfléchir aux événements auxquels ils font face. Cet habitus dépend, ainsi, d'abord des positions ou du statut occupé dans la société par l'agent. Il est lié ensuite à la logique du champ dans lequel l'agent se trouve. Il découle enfin de la situation dans laquelle l'agent est impliqué. Dans cette veine, l'agent est soumis à une double structuration par l'habitus : (1) celle de ses comportements et de ses actions ; (2) celle de ses positions dans l'espace social. Pour ainsi dire, une des particularités prégnantes de l'habitus indique qu'il est source motrice de l'action et de la pensée. Sans oublier que le tout se fait dans l'accumulation des dispositions qui lui permettent de devenir autonome et de s'auto-positionner (Descombes, 2004). Par ailleurs, comme cela a été évoqué ci-dessus, la notion d'agent — indiquant que l'individu est soumis à l'intentionnalité collective — est préférée à celle d'acteur, dans les écrits de Bourdieu. En effet, les agissements de l'agent se déroulent de façon inconsciente au moyen d'un système d'habitus. Ce qui signifie, en d'autres termes, que les agissements ont lieu *via* un système de dispositions à agir, percevoir, sentir et penser d'une manière intériorisée par et au cours de l'histoire de l'individu. De plus, d'habitus est composé de trois caractéristiques majeures (Bourdieu, 1980) : durable, transposable et fait partie d'un système.

Des propos précédents, il ressort que les habitus sont en quelque sorte les structures sociales de la subjectivité qui a été objectivée par les individus. De plus, Bourdieu (1984/2002, p. 135) met en exergue que l'habitus évolue, ne reste pas le même tout au long d'une vie : « les ajustements qui sont sans cesse imposés par les nécessités de l'adaptation à des situations nouvelles et imprévues peuvent déterminer des transformations durables de l'habitus, mais qui demeurent dans une certaine limite : entre autres raisons parce que l'habitus définit la perception de la situation qui le détermine. » Cette notion-clé de Bourdieu, à savoir l'habitus, peut être mise en parallèle avec la conception de « normes » de Brunsson (2004) :

- Les normes sont des règles de comportements internalisées, celles qui sont suivies sans que les individus aient conscience qu'elles font office de règles.
- L'habitus est source de l'ordre social, comme la norme qui est source de l'ordre global.

Un nouveau lien entre l'individu et le méta peut ainsi être établi. La norme serait l'habitus de l'organisation-membre, étant donné que les individus, qui composent l'organisation, participent à la spontanéité (relevant ici de la coutume et non de l'enseignement) de l'organisation, comme le fait l'organisation-membre dans la méta-organisation. De plus, chaque individu influence à sa façon, selon son pouvoir ou son autorité, la manière de penser, d'agir et d'être de l'organisation ; ce que l'on retrouve dans le contexte méta-organisationnel. Pour finir, les accords sur les fonctions (pouvoir inter-subjectif) font émerger des règles structurantes (violence intra-consciente) qui sont issues de la réalité sociale et des actions, ce que l'on retrouve au niveau méta quand les normes sont reprises pour définir le prescrit (les directives).

### BOURDIEU VS BRUNSSON

De ce qui précède, il ressort que les concepts de Bourdieu — appréhendés au niveau micro/macro — peuvent être rapprochés avec pertinence des concepts méta de Brunsson (tableau XXXVI).

<i>Auteurs</i>	<i>Régulation sociale</i>	<i>Espace social</i>	<i>Action</i>	<i>Unité d'analyse originelle</i>
<b>Bourdieu</b>	Ordre social commun (imposé par la violence symbolique)	Un champ et une multitude de sous-champs	Habitus, reflet du monde social	Micro
<b>Brunsson</b>	Ordre global (imposé par les règles)	Une méta-organisation et des organisations-membres	Normes, produit de l'ordre global	Méta

TABLEAU XXXVI LES SIMILITUDES MAJEURES ENTRE BOURDIEU ET BRUNSSON  
(BENSEBAA & DANDELOT, 2011, P. 24)

Dès lors, les considérations précédentes montrent que la construction de l'intentionnalité collective passe par le développement d'une structure intra-relationnelle et inter-relationnelle, fondée sur le symbole. Les individus-membres des organisations transmettent dans cette veine les règles fondamentales relatives à la hiérarchie des pratiques à l'organisation. Le même *modus operandi* semble opérer au niveau des liens entre les organisations-membres et la méta-organisation. En d'autres termes, c'est par la relation d'appartenance et le symbole que l'individu-membre et l'organisation-membre mettent en place les mécanismes de reproduction des hiérarchies sociales. Deux points retiennent alors l'attention :

- Le premier indique que l'existence d'une collectivité (macro ou méta) est fondée sur la conscience des membres. En d'autres termes, l'occurrence de cette entité est contingente à l'engagement des membres potentiels à faire partie d'un collectif et à l'acceptation du renoncement partiel à la liberté d'action individuelle au profit des intérêts de ce collectif.
- Le second point souligne que le système social des rapports de cet engagement s'appuie sur le symbole, fondé lui-même sur des droits et des obligations. Par la suite, les deux entités — organisation et méta-organisation — existent par elles-mêmes.

Globalement, la recherche effectuée souligne que l'organisation-membre se soumet, en partie, aux mêmes règles que l'individu, membre de l'action collective. Dès lors, la méta-organisation trouve ses racines dans la manière de fonctionner de l'individu. Ce résultat, non négligeable, souligne l'intérêt de rapprocher le micro du méta et la portée de la transversalité des théories, interrogeant une nouvelle fois sur l'opposition entre holisme et individualisme. La perspective proposée ici (reprise de l'article de Bensebaa & Dandelot, 2011) montre la vacuité de la séparabilité et de l'antinomie du micro et du méta, ce qui du coup rejoint les débats sur le rapprochement du micro et du macro (cf. Molly, Ployhart & Wright, 2010 ; Rousseau, 2010).

### 9.1.3 L'INDIVIDU OÙ EST-IL ? L'ORGANISATION-MEMBRE SANS INDIVIDU, UNE RÉALITÉ NON SOUTENABLE

Où est l'individu ? L'organisation-membre sans individu, une réalité non soutenable ? Après avoir mis en lumière la théorie sur les méta-organisations (en y incluant la problématique ontologique), et son rapprochement étonnant avec Bourdieu, nous avons les moyens de montrer les limites, et plus particulièrement le chaînon manquant au concept des méta-organisations de Göran & Brunsson (2008) : l'individu.

Pour Göran & Brunsson (2008), l'efficacité d'une méta-organisation réside dans son secrétariat (centre de décision). C'est là que se retrouvent les membres afin de coordonner leurs efforts, d'adopter des règles ou encore de prendre des décisions. Étonnement, après avoir recherché à se soustraire à la notion d'individu, Göran & Brunsson (2008) font revenir ce dernier « par la fenêtre », en soulignant que c'est grâce et par les compétences détenues par des acteurs que la méta-organisation est ce qu'elle est. En d'autres termes, c'est bien par le biais d'acteurs que les standards, directives, etc. se préparent. En conséquence, la légitimité que les organisations-membres accordent au secrétariat repose sur « l'expertise » (Dumez, 2008) des acteurs de ce dernier. De même que les changements qui fragilisent les méta-organisations tiennent dans la légitimité de ses acteurs à pouvoir le gérer : selon Göran & Brunsson (2008), repris par Dumez (2008), il ne s'agit pas pour ces acteurs de gérer les indicateurs « habituels » tels que le chiffre d'affaires, le profit, l'augmentation du nombre de membres, etc., mais plus la gestion

D'après les trois auteurs évoqués, les crises viennent souvent d'une augmentation du degré de concurrence entre la méta-organisation et ses membres : pourrait-on dire ainsi qu'en reformulant les règles intra-conscientes, les méta-organisations redistribuent également les pouvoirs inter-subjectifs ? Pour affirmer ce propos, les auteurs prennent comme exemple l'Union européenne : « au fil du temps, elle a augmenté le champ de ses interventions, au détriment de l'autonomie des États membres. De nombreux conflits se sont exacerbés » (Dumez, 2008, p. 33). Autrement dit, la méta-organisation a cherché à assumer de plus en plus de fonctions et partant, à posséder plus d'autorité décisionnelle, espérant, par là, s'accaparer plus de pouvoir. Dans cet ordre d'idées, Ettighoffer & Van Beneden, (2000 a, p. 232) avaient relevé cet état de fait dans les pratiques observées : « L'imagination reste au pouvoir, ce sont les hommes qui pilotent, [...] les avènements à imaginer [...]. »

Mais cela ne change pas vraiment de ce que l'on retrouve dans l'organisation. En effet, souvent, les outils de gestion élaborés spécifiquement pour l'organisation ou la méta-organisation rencontrent des difficultés dans leur mise en œuvre, à cause notamment du peu d'intérêt accordé aux liens entre l'individu et l'organisation, alors que l'organisation (ou la méta-organisation) ne peut pas être considérée comme vivant par elle-même, sans les individus (*cf. supra* chapitre 1). En d'autres termes, l'individu constitue une partie constante de l'organisation, et également une partie constante de la méta-organisation. À la différence que la méta-organisation au vu de sa « lourdeur » a des libertés de manœuvre plus restreinte : prendre une décision, adopter un outil, restructurer, changer, etc., prend beaucoup plus de temps, car il faut du temps pour co-construire du sens, mais aussi du temps pour que chaque co-construction se reconstruise en fonction des autres co-constructions ; bref que la méta-organisation reconstruise un sens commun. Dès lors,



l'organisation ou la méta-organisation ne peuvent vivre que *via* les individus qui la composent. L'exploration des liens — dits « physiologiques » (*cf. supra* chapitre 2) — entre l'individu, l'organisation et la méta-organisation semblent inévitables pour comprendre la réalité de la gestion des sujets pluriels et des Entités X.

Des praticiens comme Ettighoffer & Van Beneden (2000 a, p. 183) avaient également voulu extraire l'individu des méta-organisations, mais comme Göran & Brunsson (2008), ils avaient quand même dû reconnaître leur importance et leur constance dans le système : « [ce sont des] individus, qui font le pont entre les organisations les plus diverses et favorisent leurs symbioses possibles [...]. Ces personnes n'ont pas d'autres choix que de savoir se vendre en multipliant leurs relations en réseaux professionnels qui profitent à leurs clients. Pour ces derniers, l'ouverture sur de nouveaux contacts professionnels est une règle de conduite quotidienne, même s'il leur faut aussi apprendre à gérer l'éphémère sans se perdre dans la confusion. [...] Dans leur majorité, les gains d'efficacité ou de productivité globale tiennent autant à la qualité de l'organisation qu'au mérite d'un ou de plusieurs individus. » Ainsi, dans la logique de la théorie de l'action développée autour de l'habitus, du champ et de la violence symbolique, une forme d'agissements est susceptible d'être distinguée : l'individu-membre. Car, en réalité, l'organisation-membre n'est pas un membre, mais un regroupement des contingences qui pèse en raison de sa structure : qui s'applique sur la réalité sociale des individus-membres. En effet, il s'avère que le phénomène méta n'est qu'une couche supplémentaire qui, en définitive, en dit plus sur les contingences structurelles (une sorte de champs, *cf. Bourdieu, 1978, 1987*), qui se pose sur une société prescrite, qu'une forme d'entité-membre qui pourrait, comme l'individu, agir dans une relation inter-subjective, voire dans le cas extrême remettre en cause les règles issues de l'intra-conscience. Que l'organisation soit de petite taille ou de grande taille, elle s'efforce de mettre en avant sa normalisation, ses pratiques et ses intérêts respectifs, comme le fait l'individu, mais elle le fait parce que l'individu le fait dans l'Entité X. La seule différence est qu'une Entité X évoluant au sommet d'une hiérarchie prescrite a tendance à se retrouver soumise à son propre prescrit, car cette Entité X est plus que d'autres en possession d'autorité prescrite et donc plus à même de modifier le prescrit selon sa propre représentation de la réalité sociale abstraite (*cf. supra* chapitre 8) : elle s'auto-structure plus que les autres. Dès lors, la réalité sociale abstraite des individus-membres d'une telle Entité X tend à structurer les méta-organisations, mais elle est également dépendante des contingences de sa position « fragile » (*cf. supra* selon Göran & Brunsson, 2008) .

En conclusion, ce que Göran & Brunsson (2008) ont mis en avant n'est pas négligeable, mais, selon nous, ils leur manquaient une notion ontologique relative à l'intentionnalité collective et, plus précisément, la reconnaissance de l'importance de l'individu comme porteur des états intentionnels, émotionnels et de pensées pour mieux conceptualiser leur notion de la méta-organisation. Ainsi, ce qu'ils ont mis en avant ce sont plus, selon nous, les contingences qui s'appliquent aux réalités sociales abstraites des individus évoluant dans les hautes sphères du prescrit, là où s'articule la gestion de plusieurs organisations, qu'une forme de membre indépendant ou complémentaire des individus. Dès lors, par le fait que l'organisation, qu'elle soit méta ou non, ne puisse faire abstraction de l'individu, cela nous permet de dire que le micro ou le macro satisfont les conditions de démonstration scientifique au niveau méta. Il n'y a pas d'explication méta sans micro, et donc nous ne pouvons pas prétendre à la conceptualisation d'un nouveau phénomène social ou à un nouveau niveau d'observation.

Dans cet ordre d'idées, il est plus aisé de répondre aux questionnements, ou plus généralement aux interrogations relevées par les auteurs (*cf. supra*, traduite par Dumez, 2008, p. 36) :

1. Explorer la dynamique de ce type particulier d'organisation (comment ces organisations changent-elles ou disparaissent-elles ? Pourquoi certaines se transforment-elles en organisations à composante individuelle ?
2. Explorer le type de relations que des méta-organisations peuvent développer entre elles.

En effet, sans aller dans les détails, car cela sera fait au point suivant :

1. Le concept des Entités X répondrait, en partie et *a priori*, à la première question. En effet, ces dernières évoluent et changent continuellement, ce qui expliquerait les modes de transformation, mais aussi les dynamiques des organisations-membres. Par ailleurs, les co-constructions de sens (Weick, 1993, 1995 a) inhérentes aux Entités X font, participent et provoquent les transformations.
2. La seconde retrouve également comme piste de réflexion les Entités X. En effet, les relations existant entre méta-organisations sont basées sur les mêmes principes que les interactions transversales qui existent dans les organisations (entre Entités X, entre Entités X plurielles), ainsi, la « physiologie » (*cf.* chapitre 2) répondrait à cette question.

De plus, en montrant que l'individu est une constante de la société prescrite, nos questions de recherche et notre thèse sont satisfaites. Autrement dit, par le fait que l'organisation, qu'elle soit méta ou non, ne puisse faire abstraction de l'individu, nous permet de répondre à nos questions au-delà du cas micro ou macro et satisfaire les conditions de démonstration scientifique quant à la thèse qui cherche à être démontrée.

Nous allons donc maintenant reprendre les éléments que nous avons mis en évidence au cours de cette thèse, afin d'établir un modèle théorique, qui prendra la forme d'un cadre conceptuel final (généralisation analytique). Ce dernier permettra ainsi d'offrir les éléments de réponse à nos questions de recherche de la thèse.

## 9.2 LA GÉNÉRALISATION ANALYTIQUE : L'ENTITÉ X DE SON EXISTENCE À SA « RÉVOLTE » [DU MICRO AU MÉTA]

Nous voici arrivé à la conceptualisation finale nécessaire à la clôture de la thèse. Nous allons, comme le demande Strauss & Corbin (1990), formuler un nouveau cadre théorique de manière à ce que le pré-modèle modifié et complété de nos analyses empiriques soit testable par la suite. Il est clair que cette reformulation peut paraître redondante, toutefois, elle nous semble nécessaire, car elle offre une perspective sur le travail accompli et elle permet d'exposer une fois de plus les postulats fondamentaux de cette thèse. Elle facilite également l'énonciation des perspectives futures et les limites de notre travail.

Ainsi, pour ne pas trop surcharger cette thèse, nous allons rester simple dans les propos, tout en offrant les principaux éléments de notre travail. Le but étant de mettre en avant des liens théoriques établis. Ceci se fera au travers de trois étapes : (1) revue générale de l'Entité X ; (2) mise en perspective de la révolte face à l'Entité X dans un besoin de structuralisme-constructivisme ; et (3) pour finir retour au volontarisme managérial et à son incompatibilité face à l'Entité X.

### 9.2.1 LA THÉORIE GÉNÉRALE DE L'ENTITÉ X

Nous nous sommes permis d'intituler cette section « théorie », non par surestimation de notre travail, mais plus parce que nous cherchons à construire de façon intellectuelle, synthétique, organisée en système des

faits vérifiés par un protocole empirique. Nous cherchons à formuler ici un ensemble de lois formant un système cohérent appelé Entité X et servant à rendre compte de certains faits issus de l'Entité X. Ainsi, l'ensemble proposé dans ce cadre analytique cherchera à organiser des idées et des concepts ayant pour but de décrire et d'expliquer un domaine particulier : les structures (y compris les liens transversaux) de la réalité sociale abstraite inhérente aux sociétés prescrites.

Nous avons donc organisé cette rétrospective conceptuelle de la manière suivante : nous allons revoir d'où vient l'Entité X. Puis, ce qu'est une Entité X et comment elle évolue dans la société prescrite, mais aussi voir comment et pourquoi elle cherche à s'accoupler avec d'autres pour former des Entités X plurielles (forme d'identité saillante<sup>281</sup>, cf. Ashforth & Johnson, 2001). Ces aspects de l'Entité X prendront la forme d'une série de petits paragraphes qui visent de façon exhaustive à faire le tour de la notion. À la suite de quoi, nous remettons en avant « l'art d'évoluer » (entre structuralisme et constructivisme), afin de montrer que la structure est une notion qui ne peut être oubliée tout en relevant sa non-persistance, car elle évolue grâce au système issu des interactions d'individus.

Cette base conceptuelle nous permettra ultérieurement de réaborder rapidement le passage de la résistance à la révolte et la difficulté de soutenir un mode managérial basé sur la volonté.

#### LA SOCIÉTÉ PRESCRITE SOURCE D'EXISTENCE DE L'ENTITÉ X

Avant de parler de ce qui compose et de quoi se compose les regroupements humains issus des sociétés prescrites, nous allons rappeler ce que nous avons cherché durant cette thèse : comprendre la structure logique des relations et les interactions entre groupes, à savoir comprendre la dispute elle-même dans le cadre des sociétés prescrites, qui, dans notre thèse, est l'interaction entre deux organisations, sans toutefois prendre en compte le réalisme de la structure, c'est-à-dire, les déterminants particuliers tels que la culture ou le cadre institutionnel (légal, étatique, etc.). Autrement dit, la finalité de cette conceptualisation n'est pas de considérer l'organisation avec ses particularismes, mais bien de l'appréhender dans sa logique d'existence, d'où la perspective ontologique des propos qui vont suivre.

L'approche de base de ce cadre conceptuel est que les sociétés prescrites sont des systèmes ordonnés (prescrits) au sein desquels les individus évoluent et s'organisent afin de remplir les objectifs stratégiques (ici dans le sens suivant : issu des plus hautes sphères de l'organisation). En effet, une organisation ou toute autre forme de sociétés prescrites se caractérise par l'existence explicite d'une mission à accomplir, mais aussi par la division des tâches et du travail pour remplir cette mission et les objectifs qu'elle s'est assignés. On peut rajouter aux caractéristiques de l'organisation, la présence d'une hiérarchie (d'où la perception d'unités supérieures) et de règles prescrites qui font office de légitimité extra-individuelle, car elles ont pour finalité de décrire la moralité (le bien et le mal) de la société prescrite en question. En résumé, sans revenir sur les détails (cf. Introduction de ladite thèse, Bialès, 2000), la société prescrite, telle que nous la concevons ici, est un système social<sup>282</sup>, une structure sociale<sup>283</sup>, un système finalisé<sup>284</sup>, une cohésion sociale<sup>285</sup>, un

---

<sup>281</sup> cf. note de bas de page n° 58, p. 53.

<sup>282</sup> Il s'agit en effet d'un ensemble structuré d'éléments interdépendants.

<sup>283</sup> La coordination et la différenciation, ce qui conduit à la division du travail et à la spécialisation des tâches *via* des règles, etc. (imposition de règles dans l'esprit qu'elles assureront la bonne réaction des individus-membre de l'organisation).

<sup>284</sup> Puisque la société prescrite pointe un ou des objectifs définis au travers, entre autres, d'une stratégie.

<sup>285</sup> Espace où les individus-membres sont en accord et en lutte : ils sont en dispute.

système ouvert<sup>286</sup>, une pérennité<sup>287</sup>, une unité de décision élémentaire autonome<sup>288</sup>, et enfin comme un objet réel<sup>289</sup>.

Nous nous intéressons donc bien au système dont les éléments sont en interaction : deux principales conséquences émanent : non-dissociation de l'action et de l'environnement ; le fait que les individus sont partie intégrante de l'action. Ainsi, comme le souligne Marchais-Roubelat (2000 a), les individus sont à la fois à considérer comme variable de l'action et à la fois comme règles d'évolution des variables (comportement des individus). Les mots système et structure sont deux termes ayant une importance toute particulière dans la conceptualisation, car la structure permet l'interaction, c'est-à-dire, elle permet le système d'interaction entre les individus qui la composent au travers du contrôle, du conditionnement (règles, etc.) et, par ailleurs, elle oriente les actions des individus-membres : c'est identique à la règle (contrairement aux idées reçues, elle ne tend pas à stopper l'action, mais à la créer [cf. notion de règles chez Marchais-Roubelat ou la notion de règles constitutives chez Searle qui permet ni plus ni moins l'activité]). Toutefois, pour concevoir une telle société et une telle approche de base, nous nous basons sur les recherches de Searle (1998) qui font ressortir que les humains, en tant qu'humains, ne se sont attribués aucune fonction. Parce que, pour pouvoir s'attribuer une fonction, il faut concevoir une unité supérieure. Ce qui veut dire que les humains ont la capacité de concevoir un système dont ils font partie et qui serait plus grand que le leur : ils assignent sans arrêt des fonctions aux individus (directeur, ingénieur, chercheur, administrateur, etc.).

Dans un monde parfait, les structures, le prescrit, les règles, etc., se compléteraient afin de permettre au tout de rester stable : homéostatique (Kourilsky, 1995). Toutefois, cela n'est pas le cas dans la réalité. En effet, toujours selon une approche ontologique, nous avons mis en évidence les trois principales formes d'individus : l'acteur, l'agent (dominant ou dominé) et l'invariant. Les deux premiers tentent de stabiliser le système et la structure dans une forme homéostatique, *via* des phénomènes sociaux et faits sociaux tels que l'ordre social, la violence symbolique, l'habitus, etc. (cf. Bourdieu). Or, arrive inévitablement que la structure se retrouve en turbulence (Ansoff, Eppink & Gomer, 1979), car il y a changement de règles, de perceptions individuelles et collectives, de stratégies d'acteurs, etc., et il y a continuellement l'apparition de nouveaux individus méthodologiques (cf. Crozier & Friedberg, 1977/1992). Ainsi, cette possible évolution du prescrit montre une différence entre le prescrit et le réel : c'est dans cette « zone grise » que nous avons mis en évidence l'existence des Entités X (structures issues de la réalité sociale abstraite, mais dont l'existence est possible grâce à la capacité humaine à créer des sociétés prescrites). En d'autres termes, le prescrit fait office de support aux activités réelles et à la réalité sociale abstraite des individus-membres d'une société prescrite.

En récapitulant, nous pouvons dire que les règles nous servent à délimiter l'action (Marchais-Roubelat, 2000 a), mais également à orienter nos comportements et à nous structurer dans nos choix et donc dans nos actions futures. Ainsi, le prescrit est un des moteurs de la création des Entités X, car il oriente les comportements des individus en les mettant devant des choix limités : l'individu n'a pas un nombre d'options infinies quant à la sélection de son intentionnalité collective. De plus, nous pouvons rajouter que cette structure de règles conditionne les actions, étant donné qu'elles orientent les choix : plus les opportunités

---

<sup>286</sup> Son fonctionnement est lié aux contingences qui s'appliquent dessus.

<sup>287</sup> Dans l'atteinte de ses objectifs.

<sup>288</sup> L'organisation est libre et autonome dans la mesure de certaines contraintes.

<sup>289</sup> Une réalité empirique susceptible de donner lieu à des observations ou à des interventions effectives.

sont présentes, plus l'individu a le choix de son intentionnalité collective, inversement moins il y en a, plus ses choix sont réduits. Ce qui nous conduit à dire que l'individu, en s'engageant dans une intentionnalité collective, accepte la domination du groupe et, donc, s'engage selon les intérêts collectifs de ce dernier. Ce qui rejoint Gilbert (1992) qui nous dit que l'individu est l'agent des actions à la fois collectivement ou de façon singulière : lorsque l'intérêt est individuel, l'agent est individuel. En revanche, lorsque l'intérêt est collectif, l'agent devient un membre du collectif.

Par ailleurs, la socialisation primaire et secondaire de l'individu (Bourdieu, 1984/2002) a une influence directe sur cette limite des choix, dans la mesure où la socialisation de l'individu impose à l'individu un inconscient-social (cf. violence symbolique, ordre social, etc., Bourdieu & Passeron, 1970). Cet inconscient l'oriente dans son parcours de vie et lui permet de refuser des intentionnalités collectives qui ne correspondent pas à ses socialisations, ou de choisir la solution la « moins pire ». Il se peut aussi que l'individu cherche à « jouer » à l'espion : il agira alors comme un hypocrite face à son engagement conditionnel ; toutefois, c'est une hypocrisie limitée, car son engagement s'inscrit dans un autre plus « grand » (hiérarchiquement supérieur). Ainsi, son hypocrisie est limitée à ce sous-engagement, mais elle ne l'est pas face à son engagement supérieur. Dès lors, c'est aux individus de dépasser les « barrières » du prescrit, pour aller chercher d'autres individus prêts à partager les mêmes objectifs (cf. identification au travail d'Osty & Uhalde *in venam* Sainsaulieu, 2007 et l'identification sociale d'Abrams & Hogg, 1999 ; Hogg & Abrams, 2001 ; van Knippenberg & Hogg, 2004 ; Hogg & al., 2006) en vue de s'engager dans la même intentionnalité collective, ce qui leur permettra de re-construire les structures et tout simplement d'évoluer et de faire évoluer la structure et ses actions. Finalement, nous retrouvons les préceptes de la théorie de l'action développée par Bourdieu (1980) autour de l'habitus, mais nous la complétons par une caractéristique évolutive de re-structuration.

Après avoir mis en évidence ce qui permet l'existence du phénomène social, voyons maintenant les formules générales qui énoncent le contour et le fonctionnement de l'Entité X.

#### CONCEPTUALISATION DE L'ENTITÉ X : UNE RÉALITÉ ABSTRAITE DONT L'EXISTENCE EST OBJECTIVE

Nous allons ici exposer neuf aspects qui contribuent à faire de l'Entité X ce qu'elle est (quiddité). Le but est de montrer la logique de la dispute — sous les aspects des liens transversaux de coopération et les structures (mouvantes) — qui se déroule de façon décentralisée dans les sociétés prescrites (issues de l'activité réelle) et qui par ailleurs est inhérente à ces dernières.

#### L'ENTITÉ X ET SON EXISTENCE

L'Entité X existe, car l'organisation est trop complexe pour permettre à chaque membre de se percevoir comme engagé envers les autres. Et cela est même possible dans une PME. Par ailleurs, la capacité d'équipollence entre les intentionnalités collectives et individuelles (Gilbert, 1992) permet des regroupements entre individus plus « locaux », à savoir qui évoluent dans les mêmes zones géographiques, qui se retrouvent régulièrement. En effet, selon Gilbert (1992) et ce que nous avons rappelé ci-dessus, l'individu est l'agent des actions à la fois de manière collective ou de façon singulière : lorsque l'intérêt est individuel, l'agent est individuel. En revanche, lorsque l'intérêt est collectif, l'agent devient membre du

collectif. L'individu a ainsi la capacité de reconnaître et de différencier les buts individuels des buts communs. Dès lors, la conscience de soi (ce qui se manifeste dans la pensée singulière) est essentielle à la reconnaissance et à la différenciation des objectifs individuels et de groupe, sans pour autant que l'un ou l'autre se précèdent dans leur existence<sup>290</sup>. Ainsi, ce qui permet aux individus de se sentir « membre » d'une même Entité X provient de leur capacité à concevoir les intérêts collectifs, tout en étant capables de voir si leurs objectifs personnels peuvent se compléter d'une manière ou d'une autre à travers les intérêts collectifs. L'individu a donc la capacité de reconnaître et de différencier les objectifs individuels des objectifs communs, tout en étant capable de les positionner entre eux dans le but de satisfaire les siens. Ainsi, il est essentiel que les individus, pour constituer une collectivité, se considèrent comme unifiés (Simmel, 1908/1999).

Dès lors, « le savoir commun » participe à la création des Entités X, et au même titre à la création des sujets pluriels (Gilbert, 1992), car comme ces derniers, les individus des Entités X impliqués doivent montrer et donner des raisons mutuelles de se considérer les uns comme unifiés aux autres. C'est par cette manifestation ouverte et sans équivoque qu'il y a expression de la volonté d'être membre d'un groupe (Gilbert, 1992). Or, il est *quasi* impossible dans certaines entreprises d'assurer cet engagement à l'ensemble des individus-membres de l'organisation, ne serait-ce que par la différence des intérêts entre les membres, due au rôle de ces derniers (l'administratif vs l'ouvrier spécialisé, l'administratif vs le supérieur administratif, etc.), d'où l'explication que, même dans une PME, il est possible d'avoir des Entités X. De plus, l'unification et le sentiment qui s'y joignent, doivent encore satisfaire l'objet d'une perception (Gilbert, 1992). En effet, les raisons exprimées doivent être encore perçues des membres existants ou souhaitant créer un groupe, et il faut que chacun des membres souhaitant rejoindre le groupe s'assure que leurs raisons ont bien été comprises. La perception des raisons et l'assurance de la perception de ces raisons renvoient au « savoir commun », qui indique ainsi la conscience commune<sup>291</sup> de groupe (Gilbert, 1992). C'est donc sur la base de la manifestation des volontés et des raisons individuelles que la conscience se fonde. Or, cette assurance ne peut être une nouvelle fois assurée à l'ensemble d'une organisation, car les mêmes raisons que, mentionnées précédemment, font leur apparition : la différence des intérêts entre les membres.

Par conséquent, l'Entité X existe, car elle se compose d'individus qui cherchent à promouvoir leurs propres intérêts individuels *via* le regroupement collectif. En effet, les Entités X peuvent faire leur apparition sous l'égide d'un « métier » ou plus simplement d'un « regroupement » identitaire quelconque (*cf.* identification au travail d'Osty & Uhalde *in venam* Sainsaulieu, 2007 et sociale d'Abrams & Hogg, 1999 ; Hogg & Abrams, 2001 ; van Knippenberg & Hogg, 2004 ; Hogg & al., 2006). Ainsi, les intentionnalités collectives issues de ses Entités X représentent le regroupement d'individus qui se sont conjointement engagés conditionnellement<sup>292</sup> ensemble, dans le but de réaliser un objectif commun. Il ne s'agit pas d'une volonté générale, mais bien de volontés individuelles qui viennent s'additionner dans un « *pool of wills* » (Gilbert, 1992), afin de réaliser un objectif commun. En d'autres termes, dès que les volontés individuelles se sont engagées, les agents n'agiront plus comme des agents individuels, mais comme des agents complémentaires. De plus, l'Entité X se

---

<sup>290</sup> « La conclusion semble être que les humains (en tant qu'agents singuliers ou en tant que membres de sujets pluriels) se situent sur un plan ontologique équipollent. Aussi loin que l'on puisse pousser le raisonnement ontologique, aucun ne prime sur l'autre » (Gilbert, 1992, p. 432).

<sup>291</sup> *cf.* note de bas de page n° 58, p. 53.

<sup>292</sup> Comme Gilbert (1992) le note, ce n'est pas l'objectif partagé (Rawls, 1971) qui permet à l'individu de se considérer comme membre d'un groupe, mais c'est bien l'engagement conditionnel qui le permet.

distingue des juxtapositions d'individus, car l'engagement conditionnel inclut des obligations et des droits à la réprimande.

Ainsi, l'intentionnalité collective dénomme l'intention d'une Entité X qui a une supériorité sur les comportements des individus : il ne s'agit donc pas d'intentions individuelles partagées. La parole peut être l'expression d'une intentionnalité personnelle, mais l'acte n'ira pas contre l'intentionnalité collective du sujet pluriel, tant que l'individu en est membre et qu'il n'agit pas comme un minoritaire actif (Moscovici, 1996) cherchant la résistance ou la révolte. Il y a donc bien existence des groupes sociaux humains indépendamment de l'addition des intentions individuelles. De ce fait, l'Entité X peut avoir des intérêts divergents de la majorité des individus-membres, sans pour autant que ceux-ci ne remettent en cause l'intérêt de l'Entité X. Dans une organisation, il peut y avoir une majorité d'Entités X qui ont des intérêts divergents à l'intentionnalité collective supérieure, sans pour autant que ces derniers la remettent en cause : le principe d'homéostasie (Kourilsky, 1995). Toutefois, la résistance et la révolte ne sont pas à exclure (nous reviendrons *infra* sur cette notion). Cela confirme et explique l'importance que les individus accordent au « *pool of wills* ». En effet, bien que chaque individu-membre ait été d'accord de placer sa volonté dans un « *pool of wills* » pour devenir membre d'une Entité X, bien que les individus-membres aient été d'accord en s'engageant conditionnellement à placer leurs intérêts personnels en-dessous d'un intérêt collectif, et bien qu'ils soient des agents complémentaires partageant une conscience commune, il n'en reste pas moins qu'ils sont capables d'interpréter et d'agir avec leur environnement. De la sorte, l'individu reste et restera une personne capable de porter un état intentionnel, et capable de penser, ce qui souligne la force des individus de re-structurer leur environnement (nous reviendrons *infra* sur ce point lorsque nous aborderons le structuralisme-constructivisme). En d'autres termes, bien que soumis par un inconscient social ou par un habitus (Bourdieu & Passeron, 1970), les individus restent libres d'agir dans une moindre mesure. Par ailleurs, l'Entité X impose à ses membres des obligations et des droits (*cf.* Searle, Gilbert, Reinach) qui diffèrent de ceux du prescrit, car ils ne sont pas écrits, mais détenus dans l'individu. Ainsi, un nouvel état qualitatif est identifiable : l'existence d'une unité objective peut exister et avoir une existence propre même située dans la tête des individus ; il n'y a donc pas besoin d'un prescrit pour concevoir une telle unité. Ce sont les co-constructions de sens (Weick, 1993, 1995 a) qui permettent aux individus de dépasser le prescrit et de créer une réalité sociale abstraite en son sein et donc de coordonner leurs efforts et leurs actions.

Pour finir, il est notable que l'Entité X n'est pas « un champ » (Bourdieu, 1978), car le type de règles qui évolue en son sein n'est pas tout à fait le même. En effet, les champs possèdent des règles constitutives<sup>293</sup> (Searle, 1998), néanmoins, *a contrario*, les règles constitutives de l'Entité X ne sont pas prescrites, elles relèvent d'une construction informelle. Et c'est en ce point que se trouve la différence : l'organisation use de règles constitutives prescrites, alors que l'Entité X, relevant du travail réel, use de règles constitutives non prescrites. Ainsi, sans revenir sur le sujet pluriel (*cf.* pour plus d'informations consulter le chapitre 1, Gilbert, 1992), l'Entité X se base sur les mêmes caractéristiques, à la différence que son côté confidentiel fait de cette forme d'intentionnalité collective une particularité non pas des sociétés *lato sensu*, mais une particularité des

---

<sup>293</sup> *cf.* note de bas de page n° 159, p. 142. Néanmoins, en cas de révolte d'une Entité X, il est concevable que la morale de ladite Entité X oblige d'aller à l'encontre du prescrit établi par l'organisation.

sociétés prescrites. Ainsi, parce que l'Entité X se base sur des normes<sup>294</sup> et des standards<sup>295</sup> issus de la société prescrite, elle ne peut pas être considérée comme un sujet pluriel, mais plus comme une forme structurée de sujet pluriel. Néanmoins, la plus importante différence entre le sujet pluriel et l'Entité X se situe dans les obligations de cette dernière, qui sont à qualifier en plus de politiques<sup>296</sup> et d'implicites<sup>297</sup>, de morales<sup>298</sup>.

#### L'ENTITÉ X ET SA CONFIDENTIALITÉ PUISÉE DANS LE TRAVAIL RÉEL

En découpant l'intentionnalité collective en objectifs communs, les individus dirigeants ou décideurs organisent le travail par le prescrit : tel que l'organigramme ou toute autre forme de directives. Ces formes prescrites exposent la représentation de l'intentionnalité collective de l'autorité supérieure, lesquelles sont sujettes à être suivies au sein de l'organisation — selon la perception des individus dirigeants. Cette expression passe au travers d'actes symboliques qui sont visibles aux « yeux de tous » par le biais : d'attribution de rôles (directeur, techniciens, etc.) ; de division du travail (RH, opération, production, etc.) ; de définition des indicateurs (centre de coût, centre de profit, etc.), etc., mais plus généralement par le biais d'un organigramme (une représentation schématique de la structure d'une organisation complexe qui souligne les relations entre ses divers éléments, divers objets sociaux). Nous retrouvons ce qui a été mentionné au début de cette seconde partie sur les sociétés prescrites.

Or, si nous nous arrêtons sur l'organigramme, il est constatable que les objectifs et les représentations symboliques prescrites, comme l'organigramme, n'évoluent que très lentement comparé aux interactions et à la construction de sens, qui sont partout et en tout temps dans l'organisation. En effet, les objectifs issus de l'intentionnalité collective supérieure sont posés dans un perceptif long. Or, le changement et la création de sens sur les fonctions attribuées aux objets, sur les orientations à donner aux objectifs, sur la mise en sens du chemin à parcourir, etc., sont continuellement présents. Il y a, donc, un décalage entre le prescrit (l'idéal défini par les objectifs communs et la représentation symbolique organisationnelle) et le réel (perception de la réalité sociale des agents) (cf. figure IV, chapitre 3). Cette différence entre les deux engendre un organigramme « caché », la création d'une entité parallèle. En conséquence, nous pouvons parler d'usage de soi et de pouvoir d'agir au sein d'un système au travers des Entités X, car il est impossible à un acteur de connaître tout, il y a donc création de zones d'incertitude qui offrent à l'individu, capable de s'en saisir, l'opportunité de devenir un acteur d'une Entité X. Ainsi, ces entités sont hors de contrôle des individus décideurs de l'intentionnalité collective supérieure, mais sont conduites par des acteurs propres à l'Entité X, qui eux décomposent les objectifs stratégiques en d'autres plus adaptés à leur niveau et à l'intérêt voulu par leur intentionnalité collective. Toutefois, l'intentionnalité collective conduite par le « nouvel » acteur reste soumise (hors révolte) à l'intentionnalité collective supérieure : il reste un agent (au mieux perçu comme un dominant) pour l'acteur de l'intentionnalité collective supérieure. En se liant entre eux pour défendre une ou des visions, les agents établissent une représentation de l'intentionnalité collective et donc s'engagent entre eux de façon conditionnelle (toujours en restant soumis à leur premier engagement : relatif à

<sup>294</sup> Règles de comportement internalisées, celles que nous suivons sans nous en rendre compte, sans avoir conscience qu'elles font office de règles.

<sup>295</sup> Règles basées sur le principe du volontariat, ce sont des règles sans autorité contraignante, hormis le fait qu'en cas de violation l'individu met en danger la régulation du groupe.

<sup>296</sup> L'association humaine n'existerait pas et ne pourrait pas avoir lieu sans faire exister les obligations politiques.

<sup>297</sup> Elles sont connues par les concernés et peuvent en leur sein représenter une forme légale abstraite à caractère non civil ou non étatique (non-institutionnelle) : tout dépend la relation de promesse et la force de droits pesant sur les membres.

<sup>298</sup> Dans une société non prescrite, la moralité n'est pas ; en revanche, le prescrit ancre cette moralité dans quelque chose de supérieure. Ainsi, comme l'Entité X existe par la société prescrite, elle va établir les obligations à ses membres en fonction du prescrit.



l'intentionnalité collective supérieure). Nous reviendrons sur les hiérarchies entre intentionnalités collectives *infra*. De plus, vu que ces entités sont calquées sur le travail/activité réel des agents (changement continu), elles peuvent ne pas suivre les structures organisationnelles (les objectifs communs et leurs représentations). En effet, les entités sont « cachées » dans la masse du travail/activité réel et surtout dissimulées par l'organigramme (le travail/activité prescrit) (cf. figure VII, chapitre 3).

En reprenant cela, nous pouvons dire que les Entités X n'épousent pas obligatoirement la forme du prescrit. Elles sont évolutives et soumises – hors révolte – à l'intentionnalité collective supérieure (celle qui englobe l'ensemble des champs, Bourdieu, 1978). On pourrait parler de « coalition<sup>299</sup> » (Marchais-Roubelat, 2000 a) au sein de l'Entité X ou de règles constitutives de coalition. Ces règles sont basées sur une norme commune, mais elles ne sont pas écrites, car, si elles l'étaient, elles seraient illégitimes dans l'absolu, du point de vue de l'intentionnalité collective supérieure (l'organisation prescrite). Dès lors, plusieurs conséquences sont à tirer de cet état de fait. Premièrement, l'Entité X aurait une fonction identique aux organisations prescrites, mais dans une optique différente : l'Entité X serait là comme un contre-pied à l'organisation, elle lutterait contre la structure, contre le prescrit. Deuxièmement, les Entités X permettraient aux individus de construire le sens, et ainsi remettre en cause les décisions et les structures prescrites, dans le but d'en construire de nouvelles. Troisièmement, les outils pour lire les Entités X seraient différents<sup>300</sup>.

De plus, nous pouvons noter que, comme nous l'avons vu dans le point précédent, les normes et les standards sont issus de l'existence des Entités X (de la réalité sociale abstraite) et ils permettent à l'individu d'évoluer continuellement sur la base du *background* (Searle, 1998). De la même façon, les organisations ou les Entités X apprennent à partir de leurs expériences intégrées (cognition des individus entre eux, *via* des moyens organisés et structurés, interrogés<sup>301</sup> et formalisés), de l'observation des autres individus ou de l'organisation. Ainsi, les normes et les standards provenant du *background* constituent la forme brute des éléments qui permettront la construction de la représentation du sens. Ainsi, cette première base permet aux Entités X, par l'expérience post-action, de se co-construire. L'Entité X conduit, dans cette veine, une action collective modelée par des standards et des normes partagés par ses membres au travers de règles constitutives non-prescrites, et liés par des individus-membres qui sont à la poursuite de la réalisation d'un ou des objectifs communs propres à leur regroupement. Cette décomposition non-prescrite exprime la perception de la réalité sociale abstraite issue du travail réel. De plus, ce regroupement humain s'intègre dans un objectif plus grand/supérieur, issu de l'intentionnalité collective supérieure.

#### L'ENTITÉ X EST TOUJOURS EN CO-CONSTRUCTION

Au vu de ce que nous avons mis en évidence, nous pouvons dire qu'il n'y aurait pas d'organisation : (1) sans structure prescrite ; et (2) sans liens transversaux de communication informelle et non officielle. Le premier

---

<sup>299</sup> Rappel : une des formes de coordination est caractérisée par la non-règle ou par un système de coordination variable dans le temps. On parlera de « coalition », soit une alliance circonstancielle de puissances, de partis, de personnes en vue d'une action commune, notamment pour lutter contre un ennemi ou un adversaire commun, mais aussi pour favoriser l'entente entre ouvriers, commerçants, industriels dans des buts économiques ou non. Toujours en complément avec ce que nous avons vu ci-dessus, nous nous trouvons dans une décision collective prise par normalisation.

<sup>300</sup> L'intentionnalité collective de l'Entité X ne se lit pas automatiquement comme un organigramme : de haut en bas. Il est tout à fait concevable que l'individu d'un échelon inférieur (relatif à l'organigramme) se trouve être l'acteur de l'Entité X (cf. figure X, chapitre 3) : par une maîtrise des zones d'incertitude ou par le biais de la violence symbolique qu'on lui attribue (aura, prestige du nom ou de ses actes, etc.), il impose ses intérêts auprès d'un supérieur hiérarchique, et donc *via* ce dernier décompose les objectifs communs de l'intentionnalité collective de l'Entité X.

<sup>301</sup> Fait référence à la capacité des individus de s'interroger sur les objets afin de les rendre légitimes (sans automatiquement être institutionnels) dans leur cadre relationnel.

point a déjà fait l'objet de sa nécessité dans le pouvoir de conception humaine, au début de cette section de chapitre ; le second point mérite que l'on s'y arrête, car il a beaucoup d'importance dans cette thèse.

L'Entité X est un besoin nécessaire à la vie socio-organisationnelle et elle est primordiale à la co-construction de sens (Weick, 1993, 1995 a), car la communication informelle permet la co-construction de sens, mais permet avant tout de faire perdurer et de faire exister l'organisation. Autrement dit, l'organisation existe par le prescrit d'une manière légitime dépassant l'individu. En revanche, le prescrit ne la fera pas exister par la suite, mais c'est bien par les co-constructions de sens informels donnés au prescrit, qui se déroulent partout et tout le temps au sein de l'organisation *via* des Entités X, qu'il y a existence et évolution réelles : le prescrit n'est que la forme légale (institutionnelle) et explicite qui permet ou favorise le regroupement d'individus, c'est une structure « violente » qui se situe en dehors des individus. En ces termes, la co-construction de sens (Weick, 1993, 1995 a) est obligatoire et fortement présente, car elle va permettre aux individus de se projeter dans le futur (bien que ce dernier soit non maîtrisable) *via* la rétrospective du passé. Toutefois, elle permet aussi de retrouver une homéostasie (Kourilsky, 1995) dans un phénomène de normalisation (s'il y a une nouvelle norme, Sherif, 1966) ou de conformisme (s'il y a besoin de se conformer à des normes existantes d'un autre groupe qui aurait pris le « dessus », Asch, 1951). Toutefois, il est clair que la co-construction de sens n'a pas besoin directement de l'intervention de l'acteur d'une Entité X pour se faire : il n'y a pas de causalité directe entre le conformisme et l'acteur qui définit et conduit l'Entité X. Ainsi, l'acteur de l'Entité X est comme l'individu décideur : un guide, qui utilisera ses droits qui lui ont été légitimés et fera usage de son autorité (s'il le peut) pour trancher et redonner une direction au sens. En d'autres termes, les acteurs sont les garants du respect des normes et des standards au détriment du prescrit par leurs membres. Cependant, les acteurs ont ce pouvoir, car ils sont légitimés par les membres, mais aussi parce que l'inconscient social qui pèse sur les membres impose à ces derniers de respecter les individus porteurs des symboles.

En outre, les statuts et les rôles des différentes parties au sein de l'Entité X sont plus volatils que dans l'organisation, car le prescrit fait défaut. Ainsi, la co-construction de sens est obligatoire pour compléter ce manque. La communication permet aux individus-membres : (1) de montrer à leurs homologues leur appartenance au groupe (Entité X) ; (2) comme expliqué ci-dessus, de s'assurer de sa bonne représentation abstraite du sens.

1. À l'apparition de nouveaux éléments bruts qui n'ont pas fait l'objet d'une co-construction de sens au sein de l'Entité X, les individus-membres cherchent à vérifier le sens à leur donner auprès des membres de leur Entité X, comme s'ils cherchaient, au travers des discussions avec leurs homologues de leur intentionnalité collective, une confirmation des normes et des standards portés par cette dernière. Ils cherchent aussi à confirmer les sens antérieurs, à s'assurer de l'existence des anciennes co-constructions de sens et de l'adéquation entre leurs agissements et la représentation soutenue par l'Entité X *via* l'intentionnalité collective. Cela relève d'un besoin et d'une nécessité, car à défaut du prescrit, rien ne permet aux individus-membres de se les rappeler autrement.
2. En confrontant ses arguments à ceux de ses homologues membres, l'individu se permet de retrouver la polarisation autocatégorisante (Turner, 1991) de l'Entité X ou d'alignement des comportements (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). En effet, après une remise à l'ordre, les individus-membres porteurs d'arguments contraires retrouvent la volonté commune de leur engagement conditionnel et, dès lors, le poids symbolique de l'Entité X (notion sur laquelle nous reviendrons *infra*). En d'autres termes, cette réactualisation permet à chaque membre de se rappeler le sens qu'avait donné l'Entité X à l'*enaction* des éléments bruts. Elle permet ainsi de

retrouver ses marques dans l'intentionnalité collective qui tend à évoluer naturellement, car de nouveaux éléments bruts arrivent continuellement.

En ce sens, la communication entre les individus-membres est quelque chose d'obligatoire, car le fait d'informer les membres de son Entité X des événements est une forme de devoir. Ces informations permettent aux autres individus-membres de l'Entité X d'agir en fonction de ces derniers, la communication permet également aux membres de l'Entité X d'ajouter de nouveaux éléments bruts à l'*enaction* et donc de participer aux co-constructions de sens à venir<sup>302</sup>. De plus, cela permet aux individus-membres de vérifier, suite à une co-construction de sens ou une discussion sur les sens, l'adéquation entre leurs intérêts personnels et collectifs<sup>303</sup>. En conséquence, ce n'est pas parce qu'un individu s'engage dans une intentionnalité collective et devient membre d'une Entité X qu'il ne sera pas exclu à un moment donné de cette intentionnalité collective. Ainsi, on peut dire que le groupe a le choix d'exclure quelqu'un *via* les actions des individus-membres. Par ailleurs, nous constatons que chacun des membres doit régulièrement, ou du moins dans les situations délicates et changeantes, affirmer son engagement au groupe. Dès lors, c'est bien durant ces phases de doute que les Entités X peuvent se créer, disparaître ou se consolider. De plus, sans communication et sans Entité X, il n'est pas possible de concevoir le niveau supérieur selon une rationalité individuelle et collective. Ainsi, dans un système social dynamique les membres du système communiquent entre eux afin d'influencer les autres membres dans le but de créer une organisation. Ce processus d'influence se fait en deux étapes : une première entre les individus-membres d'une même Entité X, puis entre Entités X (notion sur laquelle nous reviendrons *infra* lorsque nous aborderons les liens transversaux nécessaires à la création d'une Entité X parallèle).

En fin de compte, il s'établit clairement que les individus utilisent les lieux prescrits et le temps officiel mis à leur disposition pour créer du sens et établir des stratégies afin de mettre en action les raisons de leurs engagements conditionnels : les intérêts collectifs. Par ailleurs, il est également identifiable que les individus profitent de leur statut prescrit pour se déplacer et rencontrer d'autres individus se trouvant excentrés géographiquement ou se trouvant hiérarchiquement ou organisationnellement en dehors de leur cercle de travail primaire.

#### L'ENTITÉ X ET SON POIDS SYMBOLIQUE

Les individus-membres d'une Entité X ne peuvent pas la quitter facilement et la critiquer ouvertement, car elle fait peser sur les membres une violence symbolique (Bourdieu & Passeron, 1970) importante. Les individus s'engagent conditionnellement à accepter de revêtir les droits et les obligations qui vont avec. Un individu fait passer ses envies et ses intérêts personnels au second plan dès son engagement, par crainte de devoir répondre aux droits et aux obligations. Toutefois, l'individu, en n'étant que membre, peut se permettre de critiquer ou répliquer son Entité X, s'il se trouve dans un esprit d'« invariance », car il perçoit un support social (Allen, 1975) suffisamment important au sein même de son Entité X, ou s'il souhaite agir comme minoritaire actif (Moscovici, 1996). Cependant, dans tous ces cas, il prend le risque de subir les droits

---

<sup>302</sup> Ainsi, nous retrouvons ce que Giroux (1997, p. 375) explique, il n'y a d'organisations qu'au travers d'« individus en interaction qui tentent ensemble, au moyen d'un processus "organisant", de réduire l'équivoque présente dans leur relation à l'environnement [...]. Le processus "organisant" est un processus de création de signification, d'élaboration de la connaissance se réalisant par et dans la communication. »

<sup>303</sup> Cela rejoint Weick (1993, 1995 a) et son idée que dans une situation de *sensemaking* : il s'agit de construire du sens par l'expérience et la confrontation. Ainsi, les individus structurent l'inconnu par des *stimulus* (point de vue généralisé qui dirige l'interprétation) représentés, entre autres, par des argumentations similaires.

à la réprimande, qui peuvent aller jusqu'à l'expulsion du groupe, dans le cas où ce groupe est abstrait et qu'il ne peut utiliser le prescrit comme réprimande (car le groupe est illégitime aux yeux de l'entreprise).

De plus, nous pouvons également relever que le poids symbolique s'applique également sur les individus qui font partie de l'Entité X pour des raisons purement individuelles : pécuniaires, sociales, etc. Ce poids peut obliger l'individu à rentrer dans un groupe. En effet, en souhaitant être membre d'un groupe, l'individu par son engagement conditionnel accepte certaines contraintes, comme mettre une partie de son intérêt personnel de côté (y compris une partie de ses valeurs). Ainsi, l'individu-membre est soumis à la violence structurelle (composée d'obligations) qu'il ne peut enfreindre sans prendre le risque d'être réprimandé. Toutefois, l'engagement conditionnel de l'individu se fait selon ses intérêts personnels, ce qui contribue à favoriser l'acceptation de ladite violence. Par ailleurs, la violence symbolique tend à faire intérioriser (Kelman, 1958) les représentations abstraites et les symboles issus des structures réelles (non prescrites). C'est par ce phénomène que les croyances et les attachements symboliques des individus-membres se renforcent : tous les symboles et expressions orales continuellement présents et régulièrement répétés tendent à renforcer la structure réelle au détriment de la structure prescrite. Les individus-membres cherchent à se « rassurer » de leur choix d'engagement volontaire, mais par-dessus tout à promouvoir leurs intérêts collectifs : il y a supériorité du réel sur le prescrit. De plus, cette intériorisation des arguments tend à force à l'autocatégorisation (Turner, 1991) et à l'alignement des comportements (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) : les intérêts de l'Entité X deviennent, au cours du temps, de plus en plus présents et tendent à se substituer, en partie, aux intérêts personnels.

Tout cela vient, en plus, conforter Boltanski & Thévenot (1991) qui stipulent que l'organisation n'est pas démocratique. En effet, les Entités X ne sont pas démocratiques, car bien qu'abstraites et ne relevant pas dans leur conception du prescrit, mais de l'activité réelle ; elles sont avant tout un espace de règles et de circulation de biens physique ou mental où le construit de sens et de contingences est conduit par un intérêt établi de façon non-démocratique : il y a des agents dominants et des acteurs qui dominent les choix, même dans les structures de la réalité sociale abstraite. Autrement dit, l'Entité X n'est pas à considérer seulement comme l'addition des conventions arbitraires passées entre les individus-membres, mais aussi comme le sentiment général d'appartenance au « Nous » : l'Entité X dépasse les conventions qui assoient son existence. En effet, la société prescrite permet l'existence de l'Entité X, mais une fois cette dernière constituée, l'Entité X dépasse les structures prescrites et peut même les modifier (notion sur laquelle nous reviendrons *infra* lorsque nous aborderons le structuralisme-constructivisme). Néanmoins, l'individu a deux possibilités pour quitter son Entité X : (1) il va rejoindre ou former une autre Entité X, où il sera plus à même de retrouver une adéquation entre ses intérêts personnels et les intérêts collectifs. Cela sous-entend également que pour se lancer dans une telle démarche, l'individu a besoin d'être légitimé par les membres de la nouvelle Entité X ; toutefois il a besoin de trouver une légitimité intérieure (trouver un équilibre intra-conscient) ; (2) il prend le risque de construire sa propre structure sans compromis pour ses intérêts personnels, et il accepte, par là, de se détacher de toute forme sociale ou sociétale, tant qu'un autre individu ne se sera pas soumis complètement à sa volonté et à son intentionnalité : il agira comme minoritaire actif (Moscovici, 1996). En outre, bien que le premier engagement conditionnel ait tendance à avoir un effet structurant sur le comportement de l'individu, celui-ci se sent attaché à ce premier groupe et aux individus

qui le composent — s'en défaire, c'est mettre de côté ceux qui lui ont permis d'arriver où il est. L'engagement conditionnel peut être reconduit de deux manières au sein d'une même intentionnalité collective supérieure, lors d'une période d'évolution individuelle<sup>304</sup> et lors d'une période d'évolution organisationnelle<sup>305</sup>.

#### L'ENTITÉ X ET SA NON-RÉALITÉ À L'EXTÉRIEUR DE SES MEMBRES

Les distances géographiques et structurelles prescrites (telles que la disposition organisationnelle prescrite : organigramme) additionnées au caractère « abstrait » de l'Entité X, ne favorisent pas cette compréhension entre individus. En effet, nous constatons que les individus extérieurs à une Entité X ne perçoivent pas nécessairement les droits et les obligations qui pèsent sur les individus-membres de ladite Entité X. Ce qui du même coup fait apparaître certains « jugements de valeurs » ou *a priori*. La rationalité d'action des individus extérieurs aux individus d'une Entité X, ou inversement, paraît erronée et se soumet à de nombreux jugements.

Ajoutons encore que plus les individus sont éloignés géographiquement/« organigrammement » ou n'ont pas les mêmes représentations « identitaires », plus il est difficile de percevoir ce qui pèse sur les individus en question, que cela relève du prescrit ou de l'abstrait. En effet, les contingences du lieu de l'activité réelle, de l'environnement, des relations de travail, etc. ne s'exposent pas toutes ouvertement, et cela en est de même pour les prescriptions locales qui bien qu'écrites ne sont pas toutes facilement disponibles. De plus, le côté abstrait de la réalité de l'Entité X pèse dans l'appréciation de la situation. En effet, n'étant pas prescrit, n'étant pas écrit, relevant de la co-construction de sens relative au travail réel, se situant dans les têtes des individus concernés, apparaissant *via* des interactions inter-subjectives sur des fonctions et des objets qui n'ont pas été pris en compte dans l'équation du prescrit, etc., la réalité abstraite de l'Entité X ou la construction de la réalité sociale de l'Entité X peut aisément échapper à la perception des individus extérieurs, car comme le dit Searle (1998), elle relève de l'invisible. De même, les membres de l'Entité X ne sont pas en mesure d'expliquer totalement la réalité sociale qui pèse sur eux. Ainsi, cette mauvaise compréhension des uns et des autres et de soi-même contribue à la création de préjugés forts, dont l'argumentation tient plus d'une réalité fonctionnelle (Mannheim, 1998), qui va participer à la mise de côté ou à la stigmatisation de certains comportements.

#### L'ENTITÉ X ET LES AUTRES INTENTIONNALITÉS COLLECTIVES

Les individus, bien que ne faisant partie que d'une Entité X à la fois, sont en mesure de hiérarchiser leurs intentionnalités collectives. En effet, un individu peut choisir de mettre sa volonté individuelle, par son engagement conditionnel, dans une Entité X et, donc, dans une (sous-)intentionnalité collective particulière ;

---

<sup>304</sup> Reconduction de l'engagement conditionnel lors d'une évolution individuelle. En changeant de fonction ou de lieu de travail (un autre étage, dans une autre équipe, un autre service, etc.), l'individu peut, pour autant qu'il en saisisse l'opportunité, se repositionner dans l'organisation et prendre ses distances avec les individus de sa première sous-intentionnalité collective (propre à l'Entité X dont il faisait partie).

<sup>305</sup> Reconduction de l'engagement conditionnel lors d'une évolution organisationnelle. En percevant une menace plus importante qui risque de leur faire perdre l'ensemble ou une partie de leurs intérêts, les individus-membres préfèrent se regrouper au sein d'une intentionnalité collective qui défend leur structure d'autonomie dans laquelle ils évoluent : le niveau d'intra-conscience (l'enveloppe extérieure de l'inter-subjectif). En effet, un changement radical provoqué par une décision stratégique d'ampleur (par exemple une fusion ou une acquisition) peut se transformer, *via* une co-construction de sens, pour certains individus comme une menace. Ainsi, bien que faisant partie d'une Entité X, portant une sous-intentionnalité collective, et bien qu'engagés conditionnellement dans cette sous-intentionnalité collective, les individus se perçoivent toujours comme les membres d'une unité supérieure, et ils sont donc toujours membres de l'intentionnée supérieure et engagés dedans. Dès lors, quand cette représentation d'intentionnalité collective supérieure est perçue comme menacée, les individus-membres laissent tomber, tout ou partie, leurs précédents affrontements d'interprétation des règles (inter-subjectif) et vont chercher à protéger leur système structurel. Notons, toutefois, que dans le cas de l'évolution organisationnelle, il est plus délicat de délimiter les frontières des Entités X que dans un cas plus restreint. Dans cette optique, un autre point important est à relever : la difficulté de la délimitation des frontières d'une Entité X. Plus on regarde et on observe des relations de turbulence entre organisations ou groupes sociaux d'importance, plus il est difficile de savoir qui exactement fait partie de quelles Entités X.

toutefois, rien ne dit que cette intentionnalité collective ne s'inscrit pas dans une autre supérieure. En effet, l'Entité X, comme son individu-membre, peut se retrouver sous plusieurs intentionnalités collectives, tant que les intentionnalités collectives se hiérarchisent (cf. figure IX, chapitre 3). Ainsi pourrait-on dire, chaque Entité X est porteuse d'une sous-intentionnalité collective issue de l'intentionnalité collective supérieure, et ce, tant qu'il n'y a pas de révolte(s) ou de turbulence(s) qui mettraient en cause l'homéostasie (Kourilsky, 1995) du système : les Entités X sont le découpage « réel » de la réalité sociale (Searle, 1998), car elles dépassent la subjectivité d'un observateur extérieur dans la mesure où nous pouvons les observer et les délimiter. Toutefois, dans cette perspective, il est possible de décomposer la sous-intentionnalité collective en d'autres sous-intentionnalités collectives. Néanmoins, l'Entité X doit avoir en son sommet un acteur<sup>306</sup> : un individu qui définit des objectifs propres à l'Entité X. Dès lors, ces sous-intentionnalités collectives, non composées d'acteurs, seraient liées au chemin à parcourir pour atteindre les objectifs et non liées à un sommet de l'Entité X. En d'autres termes, il s'agirait d'une sous-intentionnalité collective conduite non par un acteur, mais par un agent-dominant, qui aurait comme rôle de définir des buts<sup>307</sup> et non des objectifs (cf. figure X, chapitre 3). Ainsi, elles ne doivent pas se contredire, mais doivent être hiérarchisées entre elles. Par ailleurs, l'individu accepte de se soumettre à une intentionnalité collective inférieure, car cela tient de la nécessité, selon sa perception, du réel.

De ce fait, l'individu-membre est autant attentif aux demandes provenant de son Entité X que celles provenant de la hiérarchie, car il est autant confronté au prescrit qu'au réel. De ce fait, dans cette perspective, chaque entité possède une intentionnalité collective « propre » liée à une autre supérieure (hors révolte), mais dont les objectifs peuvent se voir transformés, ajustés, etc., en vue d'être plus représentatifs du réel et donc de la construction de sens qui l'a précédé (qui est issue de l'intentionnalité collective supérieure). Toutefois, le fait que l'Entité X évolue dans des règles de jeu propres, l'individu ne peut être membre, dans l'absolu, de plus d'une entité à la fois en même temps, car les individus en s'engageant conditionnellement placent leur volonté dans le « *pool of wills* ». Ainsi, le fait que chaque Entité X possède une liste d'objectifs propres provient du fait qu'il y a une reconstruction des objectifs supérieurs en objectifs plus proches du travail réel. Cependant, pour que cette reformulation soit permise, il faut que ces derniers ne violent<sup>308</sup> pas les objectifs<sup>309</sup> supérieurs (hors révolte). Néanmoins, ces objectifs peuvent mettre de côté une partie des obligations provenant de l'unité supérieure, ou re-prioriser les obligations des agents, tant que l'unité supérieure l'accepte, le tolère ou ne le sait pas. Ajoutons encore qu'en faisant partie de plusieurs entités, il risque de se mettre en danger de ne pouvoir répondre à la totalité de ses obligations issues d'une de ses Entités X. Par ailleurs, il violerait son engagement conditionnel (Gilbert, 1992). Ainsi, en jouant sur deux tableaux, il risque de « trahir » une de ses Entités X et donc s'y faire « bannir ». Toutefois, rien n'empêche que ce double jeu soit conscient et volontaire, comme le cas d'un espion.

Un autre point important est à souligner : l'intentionnalité collective légitime les rôles et les statuts. En d'autres termes, un individu est considéré dans son rôle (acteur, agent, etc.) en tant que tel dans son Entité X, mais il ne le sera pas automatiquement dans une autre. De plus, en cas de besoin, la création

---

<sup>306</sup> Rappelons que l'acteur n'est pas limité à un individu, mais peut aussi être un groupe ou plusieurs individus (cf. chapitre 2).

<sup>307</sup> Défini par les agents-dominants. C'est le découpage des objectifs.

<sup>308</sup> Si l'acteur ordonne des objectifs contradictoires, il se soumet au droit de réprimande de l'intentionnalité collective supérieure.

<sup>309</sup> Défini par les acteurs. C'est le découpage de l'intentionnalité collective en objet. C'est ce qui découle des stratégies.

d'Entités X qui viendrait découper une autre est concevable, car les Entités X sont beaucoup plus volatiles dans leur structure, étant donné que le prescrit n'est pas la norme. En d'autres termes, un acteur pourrait être porteur d'une intentionnalité collective qui toucherait plusieurs Entités X, mais dès la survenue d'une autre Entité X son statut d'acteur disparaît aussitôt dans cette dernière pour laisser place à un « nouvel » acteur perçu comme un agent (au mieux comme un dominant) par l'acteur de l'intentionnalité collective supérieure (cf. figure IX, chapitre 3), tant que l'homéostasie (Kourilsky, 1995) relative fait office de structure intra-consciente. En conséquence et en résumé, un individu ne trahirait pas son engagement conditionnel, tant que ce dernier s'inscrit dans l'engagement conditionnel supérieur. Dans le même ordre d'idées, l'acteur en position supérieure tolère les acteurs inférieurs, tant que ces derniers sont, selon sa perception, des agents au service de son intentionnalité collective elle-même au service de l'homéostasie (Kourilsky, 1995).

Pour conclure ce point, le système possède des sous-intentionnalités : nous sommes bien en présence d'une hétérogénéité<sup>310</sup> dans une même structure. En effet, bien que la division du travail imposée oblige les individus à agir selon certaines directives issues de l'intentionnalité collective supérieure, ce sont les normes et les standards partagés par un certain nombre d'individus qui permettent la création d'Entités X, qui, rappelons-le, sont des champs mouvants qui participent à conditionner les activités sociales réelles. Pour finir, il y a bien la constitution de sous-espaces sociaux spécialisés dans l'accomplissement d'une activité sociale prescrite, mais qui ont une représentation locale de ce prescrit et donc créent, par la co-construction, un sens qui établira des structures et des liens de coopération intra-organisationnels selon une perspective de l'activité réelle.

#### L'ENTITÉ X ET SON POIDS REPRÉSENTATIONNEL

Bien que l'Entité X ne soit pas totalement concevable d'un point de vue extérieur, elle a le pouvoir de porter et de faire porter ses représentations en dehors de ses frontières abstraites. De plus, porter et faire porter ses représentations au-delà de ses frontières relèvent d'une question de nécessité, car en agissant ainsi, l'Entité X montre à ses membres son existence et donc rappelle à ces derniers leur engagement conditionnel (Gilbert, 1992). En d'autres termes, l'intérêt pour une Entité X de transporter une idée au-delà de ses frontières dépasse le simple intérêt de convertir des membres à son idée ou d'appuyer un argument dans un rapport de pouvoir. En effet, ce dépassement de frontière signifie faire de la publicité, se faire remarquer, ce qui permet à l'Entité X de trouver, le cas échéant, des alliés temporaires (cf. *infra* Entité X plurielle).

Dans une autre perspective, il est possible de concevoir une Entité X comme déclencheur d'une turbulence : si l'Entité X arrive à coordonner les efforts de ses membres et si elle arrive à introduire de nouveaux éléments bruts qui obligeront l'organisation prescrite à reconsidérer ses fondements (cf. *infra* structuralisme-constructivisme). Avec le temps, ce « coup de génie » permettrait à l'Entité X initiatrice de déclencher une multitude de co-constructions de sens : il y aura une prise de conscience, de la part d'une multitude d'individus différents, d'une problématique spécifique. Toutefois, l'Entité X en question ne peut pas garantir que son action portera les fruits de ses intérêts : les effets d'actes (cf. le modèle *Décision-Acte-Effet d'acte* de Marchais-Roubelat & Roubelat, 2003) ne sont pas maîtrisables. Ajoutons à ceci que l'individu-membre peut sans équivoque puiser dans cette conscience commune (Gilbert, 1992) afin de justifier ses paroles, car elles

---

<sup>310</sup> cf. note de bas de page n° 161, p 142.

reposent et exposent la vision commune supérieure. De plus, c'est sans limite qu'il peut utiliser cette conscience commune, tant qu'il reste et répond à l'intentionnalité collective représentée par ce « conglomérat » d'individus formant la conscience commune. Cette utilisation permet, par exemple, à l'individu-membre d'utiliser ses homologues-membres (leur aura, leur prestige, etc.) pour renforcer les discours et faire apparaître des individus qui semblent dépasser leurs compétences prescrites. En d'autres termes, une Entité X en fonction de la qualité de ses membres, disposera d'une aura plus ou moins importante, comme le montre la figure XVII (cf. chapitre 8).

Ainsi, en s'engageant dans une Entité X, le poids des obligations, issues de l'Entité X, peut amener un individu-membre à retourner les artefacts prescrits mis à sa disposition contre l'organisation prescrite. Par ailleurs, en agissant contre le prescrit, les individus-membres renforcent le lien avec leur Entité X, mais aussi avec leurs homologues-membres : il y a perception d'action et non plus seulement celle des discours. De plus, il est notable que ce type d'action démontre aux individus-membres le pouvoir de l'Entité X et donc de la structure abstraite : cela permet aux individus-membres de percevoir réellement et concrètement « l'engagement conjoint ». Dès lors, cela renforce les structures abstraites et l'engagement des individus-membres entre eux.

#### L'ENTITÉ X ET SA CAPTIVITÉ À ÉDICTER LE PRESCRIT.

Plus on s'approche du sommet de l'organigramme, plus les Entités X semblent épouser les structures prescrites. Comme expliqué *supra*, cela vient du fait que les acteurs projettent leurs réalités sociales dans le prescrit, et se persuadent également que cette représentation sera suivie par tous (nous reviendrons sur cette notion *infra* lorsque nous aborderons le volontarisme managérial). En d'autres termes, bien que les Entités X ne respectent pas l'organigramme, il peut être constaté que plus on se rapproche du sommet de l'intentionnalité collective supérieure, plus les Entités X se trouvant au sommet rejoignent les formes de l'organigramme. Cela s'explique par le fait que les individus, et plus exactement les acteurs, construisent le prescrit selon leurs représentations de la réalité sociale abstraite : leur Entité X est pour eux une réalité sociale abstraite, le prescrit est la représentation écrite de leur réalité sociale pour autant qu'ils aient suffisamment d'autorité prescrite pour inscrire dans le prescrit l'ensemble de leur réalité sociale. En effet, l'autorité prescrite permet, aux individus qui en disposent, de transformer le prescrit et donc d'essayer de traduire par des mots leur représentation de la réalité sociale abstraite qu'ils perçoivent. Ainsi, ils calquent le prescrit sur le réel, ce qui fait évoluer ce premier dans le sens du réel (cf. figure IV, chapitre 3). Ce rapprochement se constate à tous les échelons qui sont entre les mains d'individus ayant suffisamment d'autorité pour pouvoir influencer, ne serait-ce qu'un peu, le prescrit : plus l'individu aura de l'autorité prescrite, plus il aura la possibilité de faire correspondre sa vision de la réalité sociale abstraite et le prescrit. De plus, pour faire écho à ce que nous avons dit *supra*, dans une Entité X, il n'est pas nécessaire que l'individu ayant la position hiérarchique la plus élevée soit l'acteur de l'Entité X. Cela revient à dire que le véritable acteur de l'Entité X peut sans risque utiliser l'individu en question pour édicter le prescrit selon sa réalité abstraite, car il pourrait dans l'absolu ne pas avoir d'autorité prescrite du tout. Il pourrait n'avoir qu'un pouvoir issu de la réalité sociale abstraite.



## L'ENTITÉ X PLURIELLE

Nous constatons deux formes principales de réaction entre Entités X, dans la mesure où elles ne s'ignorent pas : la « coalition » ou le conflit. Nous allons aborder la première ci-dessous, quant à la seconde, elle sera abordée *infra* lorsque nous parlerons de la résistance et de la révolte.

On retrouve dès lors, mais à une autre échelle de la pensée, l'engagement conditionnel de Gilbert (1992) : l'individu (agent singulier) fait partie d'une unité supérieure, il est donc agent complémentaire d'un collectif ; de la même manière, l'Entité X, comme unité singulière, se liant avec d'autres entités devient une Entité X d'un collectif conditionnel. Cette Entité X, issue d'un regroupement, va temporairement défendre un ou des objectifs similaires : le but étant de défendre un intérêt commun qui serait supérieur ou perçu comme tel dans les intentionnalités collectives des Entités X respectives. On retrouve en partie l'idée d'identité saillante<sup>311</sup> de Ashforth & Johnson (2001), mais à un niveau différent (non plus entre individus, mais entre intentionnalités collectives). Ainsi, quand des individus se lient par leurs engagements conditionnels dans une unité/une intentionnalité collective, il faut parler de sujet pluriel (Gilbert, 1992) ; alors que quand on parle d'Entité X se liant par un engagement dans une unité supérieure/une intentionnalité collective supérieure, il faudrait parler « d'Entité X plurielle ». De plus, bien que les individus-membres de chaque Entité X ne fassent pas partie de la même Entité X *stricto sensu*, ils créent par une alliance abstraite et circonstancielle de partis ou de personnes une action commune pour lutter contre un adversaire commun : ils vont se regrouper sous la forme d'une « coalition » (Marchais-Roubelat, 2000 a) et donc s'engager sous une forme de coordination caractérisée par la non-règle ou par un système de coordination variable dans le temps : ils vont regrouper leurs Entités X dans une Entité X plurielle. Toutefois, le regroupement de plusieurs Entités X ne signifie pas que les Entités X n'existent plus. En effet, elles continuent à exister et à soutenir leurs propres objectifs. Le terme « coalition » est donc plus approprié et peut être pointé comme une propriété de l'Entité X plurielle, dans la mesure où cette dernière cherche à défendre une intentionnalité collective supérieure et non une sous-intentionnalité collective. Nous notons une forme de conscience commune plurielle. En d'autres termes, la représentation supérieure des diverses Entités X est identique, mais cela ne signifie pas que leur représentation « locale » soit la même.

Nous constatons également qu'il faut du temps pour donner un sens aux objets et s'accorder (Searle, 1998) sur les fonctions attribuées à ces derniers. En effet, il faut du temps aux Entités X pour vérifier et s'assurer de leurs représentations. C'est par les co-constructions de sens inter-Entités X entre individus qu'il y aura ou non accord. Ce temps est nécessaire, car la représentation structurelle et objectivable de l'Entité X n'est pas écrite, il faut discuter pour s'assurer d'une représentation identique de l'intentionnalité collective supérieure et permettre la « coalition ». Pour compléter ce point, nous avons observé que la perception commune d'une « menace » favorise la discussion entre les individus qui perçoivent la même menace. Toutefois, comme nous l'avons déjà relevé, il n'est pas obligatoire qu'une perception commune conduise automatiquement à la création d'une Entité X plurielle, car la représentation d'une intentionnalité collective supérieure n'est pas binaire, il y a plusieurs façons de la considérer, donc plusieurs façons d'être en désaccord. Par ailleurs, nous constatons également que bien qu'un accord soit établi, le chemin de résistance ou de révolte n'est pas clair

---

<sup>311</sup> cf. note de bas de page n° 58, p. 53.

et reste ambigu, ce qui peut conduire chaque individu de chaque Entité X à attendre de l'autre une certaine action ou une certaine prise de risque qui n'arrivera pas nécessairement. Notons également que cette ambiguïté peut s'expliquer par le fait que rien n'est prescrit, donc le seul référentiel se situe dans la tête des individus concernés : une réalisation sociale abstraite. De plus, les acteurs respectifs — issus de leur Entité X respective ne mettent pas en désaveu les individus qui permettent les échanges par les liens transversaux de coopération décentralisée entre Entités — sont libres de coordonner leurs efforts selon leur représentation de l'intentionnalité collective. Ainsi, en acceptant, de part et d'autre, de défendre conjointement un ou des objectifs communs, les individus acceptent de se projeter dans une unité supérieure (Entité X plurielle) de façon temporaire. En addition, l'individu-membre souhaitant construire un lien transversal avec une autre intentionnalité collective se doit d'aller chercher l'aval de son Entité X. Cet aval est nécessaire à double titre : (1) pour l'individu-membre, car cela lui permet de montrer son engagement à son Entité X respective ; (2) pour l'Entité X, et plus exactement ses membres, car cela permet à ces derniers de se faire une meilleure idée de ce qui se déroule dans leur environnement, et donc d'être plus à même de construire du sens et d'être crédible (rester en adéquation avec ce dernier). Toutefois, cette obligation peut se retourner contre l'individu-membre, car il risque d'être mal interprété et donc d'être considéré à mauvais escient comme un « traître » qui serait en train de violer son engagement conditionnel (Gilbert, 1992).

De plus, nous pouvons dire que les individus ont la capacité de se rendre compte d'un « danger » et d'évoluer en conséquence : lorsqu'ils sentent que les objectifs communs supérieurs qu'ils défendent indirectement *via* leur Entité X risquent d'être menacés par quelque chose de plus grand. Ils sont capables d'abandonner leur Entité X, et l'intentionnalité qui va avec, ou d'engager leur Entité X avec d'autres, afin de créer une Entité X plurielle, dans le but de faire face à la menace : les individus sont capables de se restructurer différemment en fonction de leur environnement, ce qui rend l'Entité X « mouvante » et lui offre la possibilité de s'adapter plus vite à son environnement et donc aux contingences qui pèsent sur elle, mais cela porte un risque inévitable et constant : celui de voir ses membres répondre de ses agissements au prescrit. En indiquant que les Entités X sont « mouvantes », nous soulignons le fait que la réalité sociale abstraite au niveau d'un système organisationnel change perpétuellement. Autrement dit, il est impossible pour un être humain de percevoir tous les changements de représentation de chaque individu singulier en même temps, car l'enchevêtrement et les interactions entre individus dépassent le cadre de compétence d'un individu singulier : nous ne pouvons pas tout savoir et tout connaître des interactions humaines au temps *t*.

Pour résumer cette section, dans le cas où chaque individu-membre se conçoit dans quelque chose de plus grand, il nous est possible de distinguer trois types de liens transversaux de coordination décentralisée (non prescrit, mais réelle) entre les individus, qui sont portés par les Entités X :

1. Le cas au sein de l'Entité X (coalition d'individus). Les individus s'organisent et établissent une hiérarchie acteur-agent basée sur une relation de pouvoir inter-subjective (relation basée sur l'échange de significations de sens sur les objets, les représentations symboliques, etc., de sujets qui « négocient » des significations, Berger & Luckmann, 1966/2006). Ces individus, indépendamment de leur statut et du rôle prescrit, évoluent et établissent des objectifs collectifs. Ils agissent comme agents complémentaires. Les individus se trouvent, donc, liés par une Entité X qui dépasse le cadre du prescrit. Il est bien clair que, pour se concevoir dans une Entité X, il faut pouvoir échanger du sens, cela revient à dire qu'il doit exister des lieux d'échanges, de dialogues informels ou formels :

les interactions et les liens de coordination se déroulent dans le prescrit, mais aussi dans des lieux extérieurs (par exemple le café du coin de la rue). Ainsi, des individus se retrouvent liés par la même représentation de sens. Ils portent donc les mêmes intérêts collectifs et les mêmes perceptions de la réalité sociale abstraite. Néanmoins, ce sont bien les structures prescrites qui permettent l'existence de telles relations : le tout est dominé par une relation intra-consciente (Bourdieu & Passeron, 1970).

2. Le cas entre Entités X dans une conception plurielle (coalition d'Entités X). Dans un même groupe se retrouvent deux Entités X, deux intentionnalités collectives différentes, mais reliées par l'intentionnalité collective supérieure légitimée par chaque sous-intentionnalité collective. Les individus s'échangent des points de vue, des perceptions, des représentations de sens attribués aux objets, etc. Ils cherchent, en définitive, à trouver un terrain d'accord dans une relation inter-subjective préalablement dominée par une relation intra-consciente, vu que cette dernière est acceptée des individus dans la mesure où ils se considèrent membres d'une unité supérieure structurante (Giddens, 1987). En effet, la domination structurale est acceptée, car il y a la conception par les individus d'une unité supérieure. Les échanges entre les Entités X s'inscrivent dans quelque chose de plus grand. Néanmoins, c'est bien dans la perception du pouvoir, comme une construction inter-subjective de sujets qui « négocient » des significations (Berger & Luckmann, 1966/2006) que les individus se trouvent. Notons également que cette relation peut permettre la mise en place d'une alliance : l'accord — sous négociation — de soutenir et de défendre un ou des objectifs communs ensemble, sans pour autant adhérer complètement aux objectifs de l'un ou de l'autre. Dans cette relation, les membres perçoivent en partie les obligations et les droits de l'autre Entité X membre de la coalition (Entité X plurielle), ce qui les place dans une position de promesse face à l'autre, mais pas automatiquement dans une position de partage d'intentionnalité collective supérieure. Néanmoins, il faut du temps et régulièrement communiquer avec les individus-membres des autres Entités X pour s'assurer de leur soutien et de la représentation de la réalité sociale commune abstraite, mais aussi pour connaître et pouvoir, au sein de leur propre Entité X, réinterpréter les (nouveaux et anciens) éléments bruts.
3. Le cas entre Entité X dans le cas d'une divergence (coalition d'Entité X contre d'autres ou simplement d'Entité X contre d'autres ou une autre). À la différence du cas précédent, les individus-membres des Entités X se retrouvent en désaccord sur le sens : (1) soit ils ne conçoivent pas les résolutions des relations inter-subjectives comme satisfaisantes, ce qui nous conduirait vers une résistance ou une révolte limitée qui finira soit par un accord entre les parties, soit par la domination de l'un sur l'autre, soit par un arbitrage supérieur (dans une perspective intra-consciente) ; (2) soit ils ne conçoivent pas l'intra-conscience comme légitime (la structure et l'intentionnalité collective supérieure ne sont pas légitimes pour tous ou pour une partie). Cela reviendrait à dire que la logique de la dispute serait plus grave et créerait des turbulences qui déboucheraient, soit sur la capitulation de l'invariant, soit sur la création d'une nouvelle structure (dans l'esprit de compromis, ou par la domination de l'invariant). En d'autres termes, ce cas expose la question de savoir quand une Entité X, ou une Entité X plurielle peut résister ou se révolter (nous reviendrons *infra* sur ce point lorsque nous aborderons la résistance et la révolte). Par ailleurs, cela pose également la question du volontarisme managérial (notion qui sera développée *infra*).

#### DU PRESCRIT AU RÉEL, DU RÉEL AU PRESCRIT : L'ART D'ÉVOLUER

Un des points fondamentaux de cette thèse est son caractère structurant-structuré ou structuré-structurant. En effet, les individus d'une organisation vont être soumis à la fois au prescrit, qui va participer à créer l'ordre et la norme prescrite (ce que le prescrit attend des individus dans le but de remplir l'objectif de l'organisation), et au réel qui, en se construisant autour d'éléments bruts, va participer à la création des structures abstraites qui seront là pour compenser le prescrit. Ainsi, au vu de ce que nous avons mis en évidence dans cette thèse, le prescrit sert aux individus comme point de repère et permet le dialogue sur des bases concrètes, mais il favorise également la création d'une réalité sociale abstraite qui n'existe que dans la tête des individus, et qui participe par elle-même et par ses liens à la vie organisationnelle, ou plus simplement à la vie d'une société prescrite (qui existe sur le papier en dehors des têtes). En d'autres termes, les agents sociaux vont constituer le monde et le jeu socio-organisationnel (position constructiviste), *via* des

règles constitutives<sup>312</sup> et des faits institutionnels<sup>313</sup> (Searle, 1998). Ce qui va permettre l'émergence d'une violence intra-consciente (Bourdieu & Passeron, 1970) organisationnelle structurante. Ainsi, ces structures créées vont conditionner à leur tour l'action de ses agents (position structuraliste), mais ces pratiques (actions) évolueront au travers du temps, du *background*, et des relations de pouvoir<sup>314</sup> qui ont pour but d'accorder les agents sociaux sur les fonctions agentives attribuées d'objets.

Cet échange continu entre le prescrit et le réel est nécessaire, car il permet l'évolution, mais aussi la reformulation de la structure en fonction des contingences de l'environnement (inséparable de l'action). Toutefois, cette évolution par le changement continu (par une reproduction des pratiques) sera possible tant qu'une turbulence<sup>315</sup> n'arrivera pas. En effet, dans ce cas, les structures seront « re-construites », il y aura une révolution « culturelle » (cf. les quanta de changement de Mintzberg, 1998), qui peut, soit renforcer la structure dans sa stratégie existante (Johnson, 1988 ; Starbuck et Milliken, 1988), soit permettre aux individus d'évoluer plus fortement et de changer le jeu socio-organisationnel et donc les règles issues de la violence intra-consciente (Bourdieu & Passeron, 1970), c'est la position du structuralisme-constructivisme (Bourdieu, 1987). Ainsi, les individus-membres, en s'engageant conditionnellement dans une intentionnalité collective, soumettent bien leur intentionnalité personnelle à celle de la collectivité, sans pour autant ne plus percevoir leurs intérêts individuels. Nous pouvons noter, également, que plus l'engagement des individus s'inscrit dans le prescrit, plus les individus devront, le cas échéant, répondre de leurs actes devant une instance prescrite. Cela rend donc la promesse de l'engagement conditionnel plus dominante des comportements des individus. Toutefois, dès que le prescrit fait son apparition pour résoudre le conflit, nous sortons de la logique de la dispute, car le prescrit est avant tout un déterminant particulier propre à la réalité de la structure. En d'autres termes, l'engagement conditionnel s'inscrit dans une structure prescrite, plus les réprimandes seront de l'ordre du prescrit, ce qui revient à dire : (1) que le prescrit s'inscrit dans un besoin d'ordre, qui avant d'être écrit a bien été construit par la pensée humaine ; (2) que l'ordre existe tant que les humains sont capables de le légitimer et de le percevoir. L'ordre est donc un arbitraire humain. Le prescrit a l'avantage, comparé à l'abstrait, d'être écrit et donc visible : de faciliter sa perception et sa légitimité morale.

*In fine*, quand la logique humaine ne peut plus résoudre son conflit, il y aura toujours dans la résolution un attachement à un ou plusieurs prescrits (sauf quand le prescrit n'existe pas, alors c'est la domination physique qui prend le dessus pour défendre sa cause : cf. guerre), qui peuvent eux-mêmes se hiérarchiser. Ainsi, la promesse reposant sur un acte juridique (un acte prescrit comme un contrat) peut conduire l'individu à répondre de ses actes devant une instance prescrite, comme un tribunal qui, par ailleurs, fera aussi office de représentant moral. Ainsi, la société prescrite par son côté explicite<sup>316</sup>, prescrit<sup>317</sup> et légal<sup>318</sup>, transmet à la réalité sociale abstraite inhérente à ce type de société ces trois adjectifs. En effet, bien qu'abstrait, les comportements réels des individus sont soumis et doivent faire face au prescrit. Néanmoins,

---

<sup>312</sup> cf. note de bas de page n° 248, p. 276.

<sup>313</sup> cf. note de bas de page n° 249, p. 276.

<sup>314</sup> cf. note de bas de page n° 250, p. 276

<sup>315</sup> cf. note de bas de page n° 251, p. 276.

<sup>316</sup> Qui ne se cache pas, qui est explicite aux yeux de ses membres.

<sup>317</sup> Qui possède des directives et impose un certain comportement.

<sup>318</sup> Qui dépasse la notion de légitimité, car en cas de non-respect du prescrit il y a possibilité de réprimande. Toutefois, la légalité ne veut pas dire automatiquement qu'elle s'inscrit dans une forme de droit juridique et dans les réglementations étatiques et institutionnelles (à comprendre comme l'ensemble des principes qui régissent les rapports des hommes entre eux et qui servent à définir les lois, cf. l'institutionnalisation).

ce système, bien que finalisé, est soumis à des jeux de pouvoirs et d'interactions avec les intérêts de ses membres, qui permettent l'évolution du prescrit.

En conséquence, les obligations des Entités X peuvent être qualifiées de politiques<sup>319</sup>, d'implicites et de morales. Dans une société non-prescrite, la moralité n'existe pas ; en revanche, le prescrit issu de la société prescrite ancre cette moralité dans quelque chose de supérieur. Ainsi, cette moralité se transmet aux réalités sociales abstraites qui évoluent en dessous, car tant que ces dernières reconnaissent cette violence intra-consciente comme légitime et supérieure, les réalités sociales abstraites vont se trouver influencées dans leur vision du « bien et du mal ». Ainsi, comme l'Entité X existe par la société prescrite, elle va établir les obligations de ses membres en fonction du prescrit ; en revanche, ces obligations relèvent de l'implicite ou du tacite, car elles ne sont connues que par les personnes concernées. Ainsi, ces obligations sont politiques, car aucune association humaine ne peut avoir lieu sans les faire exister ; en revanche, le prescrit, lui, peut être qualifié d'explicite et de légal.

En outre, nous pouvons noter que les individus des sociétés prescrites utilisent à la fois les moyens prescrits (lieu et temps de travail), pour coordonner le réel dans le but de faire changer le prescrit, et ce qui va tenir lieu de prescrit. Ce qui nous conduit à dire que le prescrit supporte le réel, et que ce dernier va redéfinir le prescrit. On retrouve la notion du changement continu et la notion d'homéostasie (Kourilsky, 1995) : c'est-à-dire le besoin qui tend à la stabilité et le besoin d'évolution. En effet, l'homéostasie est relative, car tout groupe, toute organisation change continuellement dans un esprit de reproduction des pratiques. On retrouve également la notion mise en avant dans l'introduction de notre paradigme épistémologique, constructivisme-structuralisme (introduit par Bourdieu et complété ici par « l'Entité X vs organigramme »), soit un moment objectif (les structures prescrites qui construisent les moments subjectifs) et un moment subjectif (les luttes quotidiennes qui transforment ou qui conservent ces structures ; luttes qui peuvent être individuelles et collectives). Par ailleurs, cela montre que le prescrit est nécessaire à l'expression du mécontentement, car il offre une base commune et donc une norme morale. Dès lors, en agissant contre le prescrit, les individus-membres renforcent leurs liens avec leur Entité X, mais aussi avec les autres membres : il y a perception d'action et non plus seulement celle des discours. De plus, cela participe à soutenir les structures abstraites et l'engagement des individus-membres entre eux, car cela renforce leur vision morale au détriment de la norme morale établie.

C'est dans une boucle évolutive que l'Entité X se développe, s'affirme et consolide les liens réels au détriment des liens prescrits. C'est par cette boucle évolutive que les structures abstraites de l'Entité X vont d'abord se confondre avec les structures du prescrit, puis les dépasser pour devenir les normes et les standards du comportement des individus-membres, qui auront comme finalité de remplacer le prescrit. En conséquence, lors d'une turbulence (Ansoff, Eppink & Gomer, 1979) importante qui pourrait remettre en cause l'ensemble du système, et où les relations inter-subjectives ne permettent pas de répondre à ce changement, l'organisation et son intentionnalité collective doivent se réorganiser en profondeur si elles veulent survivre. Cette réorganisation n'est pas obligatoirement prescrite, mais peut se faire selon le travail réel. En effet, les Entités X chercheront à mettre en avant leur représentation de la réalité et donc

---

<sup>319</sup> Qui concerne la société organisée.

chercheront à substituer leur réalité au prescrit, que cela se passe au travers de la discussion ou de la non-discussion (dans le cas où certains individus la refuseraient), la modification du prescrit est inévitable, car arrivera tôt ou tard une différence trop importante entre le prescrit et l'activité réelle. En effet, ces structures relatives à un travail réel vont prendre la forme de structures prescrites dans un processus d'interactions entre Entités X portant chacune une représentation du réel différente.

Pour ainsi dire, la nouvelle structure prescrite est l'enchevêtrement de plusieurs représentations abstraites qui se déroulent dans un processus de pouvoir (domination) : les Entités X qui arriveront à être les entités dominantes, *via* leurs individus-membres, par le réel ou le prescrit, parviendront à imposer aux autres leur mode représentatif abstrait. Il y a donc bien utilisation et prise d'appui sur le prescrit pour construire les nouvelles structures, et c'est bien dans un mouvement de transmission (*cf. background*) et de construction que les individus-membres transmettent leur représentation abstraite. Toutefois, rappelons que cette modification pourra être non-nécessaire, dans la mesure où les conséquences n'influenceront pas l'orientation de l'intentionnalité collective supérieure, elle ne se rattache qu'à la construction intersubjective de sujets qui « négocient » des significations (Berger & Luckmann, 1966/2006). En revanche, cette modification deviendra une nécessité lorsque la discussion portera non plus sur des relations intersubjectives, mais sur des notions intra-conscientes (Bourdieu & Passeron, 1970). En effet, les faits institutionnels découlant de cette intra-conscience relèvent d'une nécessité et non pas d'un arbitraire (Searle, 1998), car cette nécessité de créer un ordre dépasse les accords ou les désaccords sur des fonctions, mais contribuent à la sollicitation, à défaut des éléments bruts, pour l'existence des institutions. Les faits institutionnels représentent une partie des faits sociaux humains qui appartiennent à la réalité sociale objective (construite par l'Homme). Ainsi, sans réalité objective, l'entreprise ou plus largement l'organisation sociale n'existe pas. Néanmoins, cette réalité objective reste arbitraire, car basée sur des représentations subjectives.

Voyons maintenant comment les Entités X passent de la résistance à la révolte et pourquoi la révolte est une nécessité.

### 9.2.2 DE LA RÉSISTANCE À LA RÉVOLTE

Nous montrerons au travers de six points, comment la résistance puis la révolte participent à l'évolution du prescrit et donc à ce que nous venons de voir : structuralisme-constructivisme/constructivisme-structuralisme.

#### L'INVARIANT ET LA RÉSISTANCE/RÉVOLTE

La résistance ou la révolte se distingue de l'homéostasie, car il y a apparition de l'invariant<sup>320</sup>. En effet, l'invariant est un individu qui ne se conforme pas (Asch, 1951) et ne peut pas se normaliser (Sherif, 1966) aux nouvelles orientations de l'intentionnalité collective. Le mécontentement de l'invariant devient possible lorsqu'il en a « trop » : une décision stratégique, un ou des objectifs, des moyens ou des ressources accordées, etc., ne satisfont plus à la ou sa perception de l'intentionnalité collective. En effet, il y a deux types d'invariants : (1) celui qui veut chercher à réorienter l'intentionnalité collective de son Entité X, il s'agit

---

<sup>320</sup> Il peut s'agir d'un ou de plusieurs individus.

plus d'une relation de pouvoir inter-subjective ; (2) et celui qui ne se sent plus appartenir à l'intentionnalité collective supérieure, il s'agit plus d'une modification structurelle, soit intra-consciente.

Dans tous les cas l'invariant va chercher à devenir acteur, s'il ne l'est pas encore, par la mobilisation de supports sociaux (Allen, 1975), et il va faire en sorte que d'autres individus se mobilisent avec lui. En d'autres termes, il va chercher à : (1) ce que l'Entité X, dont il est membre, le suive et se révolte ou résiste contre l'intentionnalité collective supérieure ; (2) ou que ses homologues-membres destituent l'acteur de cette dernière à son profit, ou du moins que ce dernier accepte ses revendications. Rappelons également que l'invariant fera entendre son mécontentement seulement s'il perçoit<sup>321</sup> un « support social » (Allen, 1975), s'il maîtrise les zones d'incertitude (Crozier & Friedberg, 1977/1992), etc. En d'autres termes, pour que cela se fasse, l'invariant doit être un individu qui se sente porté par une sous-intentionnalité collective liée au travail réel, ou du moins se perçoive ainsi. Par ailleurs, si l'invariant arrive à mobiliser d'autres individus à sa cause, il se peut qu'un de ces derniers ait reçu la mission de se révolter ou de résister dans son domaine prescrit particulier, là où l'invariant n'aurait pas directement accès. Cela permettrait à l'invariant d'exprimer son mécontentement, ou celui de son Entité X, au-delà de son prescrit ou des moyens prescrits qu'il a à disposition. Néanmoins, dans tous les cas, rien n'empêche l'invariant d'utiliser tous les outils<sup>322</sup> que lui procurent son rôle et son statut prescrit. En effet, il va essayer, en fonction de sa stratégie, de façon directe ou indirecte, d'utiliser les agents pour actionner tous les liens transversaux de coopération dont il dispose dans le but de faire ressortir la révolte ou la résistance partout, ou du moins à un maximum d'endroits dans l'organisation. Ainsi, en conséquence de ce qui précède, il y a deux formes d'invariant :

- Celui qui perçoit un support social ou qui maîtrise suffisamment les zones d'incertitude, mais qui n'est pas acteur d'une Entité X. Ainsi, il cherche à créer une nouvelle Entité X à l'aide des individus qui le « supportent socialement », ou il cherche à déstabiliser sa propre Entité X, afin de devenir l'acteur de cette dernière. Il peut aussi chercher, par une position de minoritaire actif (Moscovici, 1996), à faire changer l'Entité X de l'intérieur.
- L'autre possibilité serait celle où l'invariant est un acteur, et là, il va utiliser sa domination d'acteur et faire jouer les droits et les obligations pour obliger les membres de l'Entité X à le suivre.

De plus, cette perspective complète ce que nous avons mis en avant, à savoir qu'un individu, bien que structuré dans ses comportements par l'intra-conscience, n'a pas de statut définitif : il est en mesure de repenser sa position et son statut. Toutefois, ce n'est pas parce qu'il a la possibilité d'évoluer et de changer de statut qu'il perçoit l'inconscient social et les violences symboliques qui pèsent sur lui. Néanmoins, cette prise de conscience n'est pas nécessaire, dans la mesure où en choisissant son intentionnalité collective, l'individu a pesé le pour et le contre entre ses intérêts personnels et ceux du collectif. Dès lors, l'acceptation des violences qui pèsent sur lui s'impose naturellement et se place dans son inconscient social.

Nous constatons également la nécessité du prescrit de faire passer des idées et des actions de résistance ou de révolte. En d'autres termes, la révolte bien que basée sur une représentation et une activité réelle a

---

<sup>321</sup> Notons toutefois qu'il est concevable aussi que certains individus décident de devenir un « invariant » et de protester dans le but de se révolter ou de résister, alors qu'il n'est pas supporté ou simplement suivi. Ainsi, l'invariant risque très rapidement de se faire remettre à l'ordre par l'acteur, via les droits et les obligations de l'intentionnalité collective supérieure ou plus simplement contre celle qui est sujette à ses révoltes, pour autant que cette dernière ait le pouvoir de la faire.

<sup>322</sup> Les invariants, comme les décideurs, mettent en place des actions selon leurs besoins et y incorporent les moyens pour la réussite de leurs actions : « Les objectifs, pour la plupart, tirent leur valeur des relations moyens-fins qui les lient à des objectifs et des activités appréciées en eux-mêmes. La valeur inhérente à la fin voulue est reportée sur les moyens » (Simon, 1945/1983, p. 49). Ainsi, les moyens mis en place par les décideurs (l'autorité prescrite) peuvent, à leur insu, être utilisés pour d'autres activités non planifiées, conduites et coordonnées par les invariants et leurs agents.

besoin du prescrit pour faire levier contre ce dernier, car le prescrit fait office de point de comparaison (de norme).

### LA RÉSISTANCE ET LA RÉVOLTE PEUVENT S'ESSOUFFLER

La révolte, comme la résistance, peut s'essouffler, dans le cas où le « support social », la maîtrise des zones d'incertitude, etc., ne seraient pas aussi bien présents et maîtrisés que ne le pensait l'invariant. En effet, comme nous l'avons dit, les Entités X bougent (elles sont mouvantes) et se modifient : la construction de sens autour des symboles, règles constitutives, fonctions agentives, etc., change, évolue. Ainsi, au moment de la perte de contrôle par l'invariant de ses « acquis » (« support social », zones d'incertitude, etc.), l'acteur peut se saisir, s'il le souhaite, des droits et des obligations (relatives à la promesse, *cf. supra*, Reinach, 1913/2004 ; Searle, 2009).

De plus, l'Entité X ou la coalition d'Entité X peut prendre conscience que la résistance ou la révolte ne conduirait à rien, lorsqu'en face le pouvoir symbolique du prescrit est trop proche de la réalité abstraite de l'Entité X qu'ils « combattaient ». Ainsi, une résistance ou une révolte a des difficultés à se développer quand le prescrit est trop proche du réel : ce que les individus ont dans leur tête est si proche du prescrit qu'ils n'ont pas intérêt (ni personnel, ni collectif) à vouloir que cela change, aucune marge de négociation n'est possible. En d'autres termes, plus la réalité de l'Entité X est proche du prescrit, moins il y a de volonté de cette dernière de chercher un compromis. Par ailleurs, le prescrit participe à renforcer la domination de l'Entité X en question. Ainsi, les individus en invariance peuvent réaliser que leur action ne conduira nulle part.

Pour finir, un individu qui s'est trop impliqué dans une résistance ou une révolte et ayant dévoilé trop de ses intérêts personnels et collectifs, risque de voir à l'avenir toutes ses initiatives sujettes à suspicion.

### CE QUI CONDUIT À UNE RÉSISTANCE OU À UNE RÉVOLTE

Nous faisons tous partie de quelque chose de plus grand, même l'invariant ou l'Entité X qui luttent contre une intentionnalité collective supérieure : que l'on soit en révolte sur les définitions ou les attributions des fonctions (relation inter-subjective relative aux désaccords de l'attribution des fonctions), ou en révolte contre les structures (relation intra-conscience relative aux désaccords « des règles du jeu », à savoir en désaccord sur la nécessité de certains faits institutionnels). Ainsi, ce qui conduit l'individu à une révolte est le rapport qu'il entretient avec une unité supérieure, ou avec la conception abstraite d'une unité supérieure. Plus la relation entre l'individu et son unité supérieure est forte, plus l'individu aura le besoin d'exprimer ou d'imposer ses visions. Ce qui conduit à relever que, dans un cas où il y a conflit sans possibilité de trouver une sortie convenable, la résistance n'arrivera plus à répondre à ce besoin, et donc seule la révolte le permettra.

Dans ce sens, nous avons également réussi à centrer notre recherche sur l'une des quatre mesures d'action qu'un individu a à sa disposition pour exprimer sa révolte, son mécontentement (Hirschmann, 1972) : la protestation. En effet, c'est quand l'individu proteste qu'il est capable d'enclencher la discussion sur la subjectivité des objets et, donc, d'obliger les autres individus à s'accorder (Searle, 1998). Cet accord sur les désaccords est possible, car les objectifs assignés ne sont pas perçus par les individus comme les mêmes, mais comme communs. Ainsi, l'intentionnalité collective est soumise à l'interprétation des individus qui se déroule partout et en tout temps dans l'organisation. Cette interprétation doit déboucher sur une



conception commune perçue par les membres. Cette conception se passe au travers de *l'enaction* et de la co-construction de sens ou *sensemaking* (Weick, 1993, 1995 a). Nous avons mis en évidence trois raisons de résistance ou de révolte possible.

- Le trop de changement. En effet, trop de changement profond devient trop dur à « digérer », les individus n'arrivent plus à suivre, car le temps fait défaut : beaucoup de nouveaux éléments bruts arrivent et n'ont plus le temps d'être interprétés<sup>323</sup>. Dès lors, ce manque de temps provoque une perte de sens sur l'avenir et la réaction est *in fine* de dire « stop ». En d'autres termes, les individus deviennent invariants non seulement pour des raisons à caractère personnel, mais également dans le but de calmer les choses, de laisser le temps à la digestion, afin de se permettre de reconstruire un sens.
- Les « zones de conflits potentiels ». Comme la montre la figure XVI (*cf.* chapitre 3), il existe des « zones de conflits potentiels », qui sont source d'une révolte possible. En effet, quand deux intentionnalités collectives cohabitent (ne sont pas en mesure de s'accorder ou de trouver un terrain d'entente), les turbulences ne sont pas loin. En effet, cette cohabitation peut « exploser » et donc peut conduire à une remise à l'ordre par les droits et les obligations ou dans un cas plus intense provoquer une « révolte » ou une résistance.
- En cas de blocage ou perception de *statu quo* des individus-membres. Quand il n'y a plus ou presque plus de marges de manœuvre de la part du système, selon les individus, ces derniers vont commencer par organiser la révolte *via* des résistances qui ont un rôle de signal d'alarme : qu'il y a divergence et problème quant à la vision proposée ou au sens construit. Sans réaction de la part des acteurs, c'est la révolte qui se profilera.

Toutefois, nous avons également mis en évidence qu'il n'y a pas automatiquement « révolte » ou résistance, car l'Entité X et ses membres peuvent arriver à donner un sens commun à la divergence d'opinions ou de représentations : trouver un accord de représentation. En effet, s'ils arrivent à s'accorder sur les fonctions (Searle, 1998) ou s'ils acceptent la domination en restant « loyal » (Hirschmann, 1972) ou encore s'ils expriment leur mécontentement *via* l'« *exit* » (Hirschmann, 1972), la résistance, et donc la révolte, n'est pas une conséquence obligatoire. De plus, rien n'empêche d'imaginer et de concevoir un rapprochement après avoir rétabli un certain ordre, comme une relation de protection mutuelle au sein, par exemple, d'une Entité X plurielle. Pour finir, nous avons constaté qu'avant la révolte, il y a la résistance. En effet, la résistance précède la « révolte », ou en d'autres termes, les résistances seraient la base de départ d'une révolte : elles permettraient de mettre en place les éléments, qui, en cas de déclenchement de la révolte, pourraient être utilisés « à la première heure ».

## LE PRESCRIT SUPPORT DE LA RÉSISTANCE OU DE LA RÉVOLTE

Du moment que les individus ne ressentent plus la domination structurale et ne se sentent plus comme faisant partie de la même unité supérieure, le symbole disparaît. En conséquence, il devient vain d'utiliser ce dernier comme force de persuasion. De plus, nous relevons que le prescrit reste toujours là, il est utilisé pour mener la « lutte », pour mener des actions, pour se révolter ou résister. Même quand l'individu ne reconnaît plus le prescrit (il ne reconnaît plus les faits symboliques qui permettent à la structure d'exister), il l'utilise comme base de révolte ou de résistance. Cela est peut-être dû au fait que les droits et les obligations du prescrit restent toujours présents, ils ne disparaissent pas aussi facilement : bien qu'un individu ou une Entité X ne reconnaissent plus le prescrit, c'est celui-ci qui fera office de « moral », de point de repère et de norme, dans la mesure où c'est lui qui sera utilisé pour justifier, le cas échéant, un comportement devant une instance judiciaire. Notons, pour finir, que les individus justifient leur comportement et leurs décisions en

<sup>323</sup> On retrouve la crainte de Gueguen (1998, p. 3) : « Les organisations en présence de turbulences risquent de connaître un effet en cascade. L'inconvénient sera que la rapidité rencontrée ne permettra pas de finir la gestion du changement précédent sans connaître de nouvelles variations. »

faisant référence de deux façons au prescrit : (1) par l'emploi de rôles et de statuts prescrits, et *via* les directives prescrites ; en effet, l'utilisation des noms, des statuts ou des rôles des autres membres, n'est pas anodine ; (2) par l'appui sur les auras, mais aussi sur le pouvoir prescrit attribué à d'autres membres pour justifier leurs choix ; toutefois, cette stratégie n'est pas à « 100 % » payante dans le cas où les individus en résistance ou en révolte ne croient plus totalement au prescrit, donc ne se sentent plus soumis réellement à ce dernier, ce qui facilite l'expression de la révolte, qu'ils considèrent comme « normale » et comme « un droit ».

#### LA TURBULENCE PEUT PROVOQUER DES CHANGEMENTS DANS LES RÉALITÉS SOCIALES ABSTRAITES

Les individus peuvent se voir changer d'intentionnalité collective, se regrouper dans un conglomérat d'Entités X (Entité X plurielle<sup>324</sup>), voire même se regrouper au sein d'une même Entité X, pour une durée limitée : le temps de donner du sens à cette turbulence et de pouvoir la « combattre si nécessaire », mais aussi le temps de retrouver une certaine stabilité relative. Dès lors, après avoir retrouvé une certaine homéostasie (Kourilsky, 1995), les individus pourront se permettre de reconstruire des sous-intentionnalités collectives et de recommencer à interpréter les règles, les fonctions, etc., selon une perspective plus proche de leur réalité locale et réelle, mais aussi ils vont re-construire leur réalité sociale abstraite et pourront, le cas échéant, reconduire leur engagement conditionnel (Gilbert, 1992) dans d'autres Entités X.

#### L'ACTION DE RÉSISTANCE OU DE RÉVOLTE NE S'ARRÊTE QU'APRÈS AVOIR TROUVÉ SON ISSUE

Un autre point intéressant à relever est celui du départ d'un invariant ou d'un agent de l'invariant<sup>325</sup> qui ne stoppe pas les efforts de « révolte ». En effet, les autres individus, qui se seraient engagés avec lui, continuent à suivre leurs engagements pris au sein de l'Entité X ou au sein de la coalition (Entité X plurielle). En effet, l'action ne s'arrête qu'au moment où elle trouve son issue (élément virtuel attribué par un acteur comme état final probable à une action), ou lorsqu'il y a rupture (remise en cause de l'issue prévue de l'action au départ par un acteur au moins). En d'autres termes, une action peut continuer à exister au-delà de son déclencheur et induire des effets d'actes (Marchais-Roubelat & Roubelat, 2003) qui ne seront plus sous le contrôle direct de l'individu instigateur (invariant).

De plus, dans le même ordre d'idées, ce n'est pas parce qu'il y a l'atteinte de l'objectif de révolte ou de la résistance que l'action s'arrête. En d'autres termes, les objectifs issus de l'intentionnalité collective évoluent et se re-formulent, car sans objectif il n'y aurait plus d'intentionnalité collective (Gilbert, 1992). En effet, le prescrit évolue en fonction de l'activité réelle, qui elle-même évolue selon la re-construction du prescrit. De même que les objectifs qui conduisent une réalité sociale abstraite, et le cas échéant la révolte, changent en fonction des éléments bruts qui viennent s'ajouter à la co-construction de sens (Weick, 1993, 1995 a) ; ainsi comme le dit Marchais-Roubelat (2000 a, p. 28) : « l'objectif n'est qu'un élément virtuel qu'un acteur [ou invariant] souhaite atteindre à la fin d'une phase ou au cours d'une action. »

---

<sup>324</sup> Cette possibilité d'alliance permettrait à l'Entité X plurielle de pouvoir promouvoir une idée au-delà de son réseau respectif : les Entité X pourront mutuellement, selon les accords conclus, utiliser les réseaux de l'autre.

<sup>325</sup> C'est un agent qui agit comme invariant, mais qui le fait en réalité pour le compte de quelqu'un d'autre : l'invariant.

## EN RÉSUMÉ

Nous notons que la révolte peut prendre plusieurs aspects : selon la culture, les us et coutumes, les représentations sociales et culturelles, la révolte pourra être une grève ou rester une simple discussion/négociation. Toutefois, nous constatons que plus le centre de décision (autorité prescrite) refuse de percevoir et d'entrer en dialogue avec les réalités sociales abstraites qui composent et participent à l'existence des organisations, plus la révolte risque de faire son entrée. En conséquence, la révolte devient nécessaire à tout développement organisationnel quand tous les autres moyens pour co-construire du sens ont disparu (y compris lorsque la résistance ne permet pas de trouver un accord). En d'autres termes, le changement prend la forme de l'improvisation réalisée pour faire face à une situation nouvelle : l'apprentissage, par intégration de l'expérience. En effet, l'expérience est basée sur les acquis relatifs au *background*, mais aussi sur les anciens standards et les anciennes normes (notions sur lesquelles nous reviendrons plus bas). C'est seulement en retrouvant une « homéostasie » — certes qui restera relative — que l'organisation arrivera à retrouver la confiance et l'enthousiasme. Du même coup, les résistances ou les révoltes dans un but d'interprétation de l'intentionnalité collective supérieure ou inférieure diminueront et les individus retrouveront la confiance dans les nouveaux objectifs imposés. Autrement dit, les individus s'assimileront à l'intentionnalité collective supérieure ou d'une Entité X dont ils font partie, seulement s'ils peuvent entre eux donner du sens à leur rôle, à leurs actions, à leurs actes, etc., et qu'ils trouvent une issue convenable à la dispute. Notons encore que le rôle de l'acteur ne se limite pas seulement à imposer une décision, mais qu'il participe à l'émergence de cas ou de la révolte. Comme le relevait déjà Simon (1974/2004), le décideur économique est muni d'une rationalité consciente et évolue dans des processus non planifiés, mais dont il a la possibilité de les rendre adaptatifs. Ainsi, l'acteur fait partie du « Nous » (Gilbert, 1992), de la résistance à la révolte au même titre que l'invariant, car le contenu de la révolte s'inscrit dans l'appartenance du « Nous ».

Dès lors, ce qui apparaît, c'est que la résistance, puis la révolte sont des phénomènes sociaux qui dépassent les stades micro et se retrouvent en définitive à tous les échelons d'observation au sein des sociétés prescrites. Qu'il s'agisse d'individus agissant localement au sein d'une Entité X ou qu'il s'agisse de coalitions d'Entités X qui luttent contre une intentionnalité collective ou contre les objectifs en découlant, il reste toujours au centre du phénomène social de la résistance/révolte des individus. Ce sont eux qui organisent, se coordonnent et participent à la résistance/révolte. Les différences entre les niveaux (micro-macro-méta) sont liées aux répercussions et aux conséquences. En d'autres termes, la révolte intra-Entité X (micro) comparée à une révolte d'organisations dans une structure supérieure (méta) est, comme le souligne Brunsson (2004) et Göran & Brunsson (2008) repris par Dumez (2008), plus conséquente. En effet, c'est en ce point que nous rejoignons la pensée des auteurs — et non sur le fait que les organisations-membres existent *stricto sensu* —, à savoir que les effets et les conséquences sont plus importants<sup>326</sup> à ce niveau, car pour les organisations (cas méta), la question de leur autonomie et de leur identité est en jeu (*cf.* Haspeslagh & Jemison, 1991). Néanmoins, rien n'empêche de se trouver confronté à un effet boule de neige, qui signifierait que la révolte au niveau micro se propage, et passe à un niveau macro, puis à un niveau méta. De plus, dans le même cadre, il est concevable de transposer le modèle, tant qu'il existe une intentionnalité collective supérieure à

---

<sup>326</sup> Car il y a un plus grand nombre d'individus touchés par un tel conflit ou une telle dispute.

celle où se tient l'invariant de la révolte. Ainsi, si on considère les Droits de l'Homme comme le plus haut niveau légitime prescrit et la plus haute « représentation » morale, alors, les résistances et les révoltes peuvent exister jusqu'à ce niveau (y compris). Tout compte fait, l'Entité X et ses révoltes sont un concept qui s'applique tant que le prescrit est identifiable.

Pour finir, nous soutenons que les résistances et les révoltes sont un « mal » nécessaire à l'organisation et à la société, car elles permettent à ces dernières d'évoluer dans leurs pratiques, dans leurs méthodes, etc. Elles permettent à l'organisation et à la société de se faire résistance et révolte contre la violence symbolique (Bourdieu & Passeron, 1970) qui vient mettre en doute la capacité de l'individu à être une personne capable de porter un état intentionnel et qui est capable de penser. De plus, nous sommes convaincu, au vu de ce qui précède, que ce mal est nécessaire si l'on souhaite voir perdurer l'organisation. En effet, sans les révoltes ou les résistances qui les précèdent, à trop vouloir imposer sa façon de penser et de percevoir la réalité aux individus-membres, l'organisation se placerait *in fine* dans une position délicate qui dépasserait la résistance : arrivera tôt ou tard un moment où elle devra non plus faire face à une résistance ou à une révolte calme<sup>327</sup>, mais bien à des « révoltes violentes », qui la conduiraient davantage vers une révolution qu'une dispute sur les symboles. Ce qui pourrait alors satisfaire Greiner (1994) et sa vision de l'évolution par les révolutions (*cf.* chapitre 3). Toutefois, cela confirme que l'approche de cet auteur est plus holistique et essaye de définir une temporalité des différentes formes de crise ; or, cette thèse s'intéresse à la logique de la dispute dans son ensemble (peu importe quand). Dès lors, au vu de ce que nous avons montré jusqu'à présent, l'approche de Greiner (1994) nous semble discutable principalement aux niveaux micro et macro, dans la mesure où les crises sont diverses et peuvent revêtir de multiples représentations. Par ailleurs, il nous paraît suspicieux de vouloir définir un ordre chronologique, alors que nous le montrons, la révolte, comme la résistance, influencent l'organisation et la font tout aussi évoluer. Cependant, il est vrai que plus les crises se situent au niveau méta (*cf.* Göran, Brunsson, Dumez), plus elles seront importantes et risquent de « révolutionner » les perceptions (qui signifient un changement de l'ensemble des plans économiques, culturels, etc.), ce qui du coup rejoint Greiner (1994).

### 9.2.3 UN POINT SUR LE VOLONTARISME MANAGÉRIAL

Nous allons, pour conclure ce chapitre, exposer le problème conceptuel de pensée en termes de volonté managériale. Nous allons essayer au travers des quatre points suivants de fournir, comme le demande les sciences de gestion, des enseignements qui doivent dépasser le cadre de l'apprentissage de nos pratiques et, dès lors, contribuer à alimenter la réflexion critique, mais aussi civique<sup>328</sup> sur ses fondements.

#### L'IDÉE DU VOLONTARISME MANAGÉRIAL

Ainsi, le volontarisme managérial a pour trait de vouloir penser en termes d'harmonisation les divers modèles d'actions, en étant capable de s'apercevoir des insuffisances importantes qui existent dans ces derniers, tout en ignorant le conflit au nom de la confiance gérée. En effet, le volontarisme managérial accepte qu'il puisse y avoir une mauvaise gestion de la confiance : les cadres (acteurs, agents-dominants) auraient mal traduit les objectifs ou auraient mal défini les buts. Ils auraient choisi des chemins trop escarpés

---

<sup>327</sup> *cf.* note de bas de page n° 165, p. 152.

<sup>328</sup> Fait référence à la notion de la relation entre l'individu et son environnement institutionnel. Le devoir civique c'est aussi celui de réfléchir sur son propre statut et son propre environnement institutionnel : être critique.

ou encore ces derniers auraient abusé de la confiance qui leur était accordée et ainsi, ils se seraient permis de mettre en avant trop d'intérêts personnels. Dans un tel cas, les droits et les obligations suffisent à traiter cette question pour autant qu'il n'y ait qu'une forme de droit et d'obligation, que l'ensemble des individus soit identifié à un groupe et que celui-ci possède une seule intentionnalité collective (Dandelot & Bensebaa, 2012). En effet, le volontarisme managérial qui passe par le prescrit (hiérarchie établie selon la vision « idéologique » de l'intentionnalité collective) ne peut se dérouler dans un flux continu (sans anicroche) que s'il n'y a pas divergence d'intérêts communs : la conscience commune (Gilbert, 1992) ne serait pas différente. Ainsi, le flux du volontarisme managérial est basé sur la conviction que tous les agents suivent l'intentionnalité collective (unique). Toutefois, au vu de ce que Gilbert (1992) ou Searle (1998) ont mis en avant sur le comportement des agents au sein d'une organisation, rajouté à la première partie du chapitre précédant ladite thèse, il paraît difficile d'admettre un tel processus d'acceptation des individus. En effet, les agents appartiennent non pas à l'organigramme, mais bien à des entités transversales qui ne se structurent pas comme l'organigramme et qui sont composées d'intentionnalités collectives propres, bien qu'elles soient hiérarchisées entre elles (dans un cas de non-révolte ou résistance).

#### LE VOLONTARISME MANAGÉRIAL ET LES INTENTIONNALITÉS COLLECTIVES

Il y a des intentionnalités collectives qui s'instaurent, bien qu'il existe une intentionnalité supérieure propre à la société prescrite. Le conflit est entre la vision de l'autorité prescrite et celle des individus-membres, car les intentionnalités collectives réciproques ne sont pas identiques ; et non, comme le soutient le volontarisme managérial, autour d'un problème de confiance (Dandelot & Bensebaa, 2012). De surcroît, bien que ces entités transversales (Entités X) soient soumises à l'intentionnalité collective de la société prescrite (dans le cas homéostatique), il se peut que les membres des entités ne perçoivent pas l'intentionnalité collective supérieure comme directement prépondérante sur leurs activités réelles. En d'autres termes, l'autorité prescrite n'est, pour certains individus, que la figure symbolique de la violence qui pèse sur eux, mais leurs réelles soumissions se situent au niveau identitaire local. Ainsi, leur acteur (celui qui les influence directement) n'est pas automatiquement l'autorité.

Ajoutons que, le volontarisme ne pourrait pas s'appliquer dans une Entité X, car l'Entité X vit sur des règles constitutives non-prescrites. Or, le volontarisme fonde la confiance sur le prescrit, car c'est le prescrit qui définit le bien et le mal : la norme de référence. Toutefois, nous concevons dans l'absolu qu'il puisse théoriquement y avoir volontarisme, si à un moment  $t$ , les autorités prescrites arrivent à établir les structures cachées, mais également à faire évoluer en temps réel ces dernières tout en étant proactives en matière de réactions de l'ensemble des individus la composant et, donc, arriver à mettre en place des mesures pour n'avoir à gérer que la confiance. Autant dire que cela est impossible, car il est difficile, même impossible, pour un individu de connaître toutes les informations, tous les échanges sur les symboles, toutes les co-constructions de sens, etc., partout et en tout temps dans une société prescrite ; et cela, même dans une société prescrite qui ne serait composée que de deux individus : il est impossible de connaître tous les faits et gestes de l'autre pour s'assurer qu'il suit bien l'intentionnalité prescrite. Finalement, il est impossible de faire évoluer dans son esprit l'ensemble des entités et des actions des individus qui la composent. Dès lors, le volontarisme ne peut exister.

## LA CONFIANCE N'EST PAS LE SEUL PROBLÈME DES SOCIÉTÉS PRESCRITES : LE CONFLIT ET SA GESTION LE SONT DAVANTAGE

La confiance n'est que secondaire face au conflit possible découlant de la mise en commun des représentations, car, en définitive, ce n'est pas la confiance qui est source des divergences, mais bien la réinterprétation à de multiples niveaux des représentations de la réalité sociale abstraite. Ainsi, à chaque rencontre de chaque Entité X qui compose l'intentionnalité collective supérieure, la volonté prescrite est réexaminée et retraduite en objectifs. Dès lors, pour que l'organisation fonctionne, il faut laisser une part d'interprétation du sens. Il faut laisser une part d'interprétation aux individus-membres de façon qu'ils puissent éviter le blocage du système. En d'autres termes, si la confiance n'est pas suffisante, c'est que la confiance de la promesse d'engagement est ailleurs que dans le prescrit (contrat, mandats, etc.) : la promesse est faite à l'intentionnalité collective et non au prescrit. En effet, la promesse ne se fait pas envers le prescrit, mais envers des individus qui vont renvoyer à celui qui a fait la promesse de l'acceptation de son engagement. Ainsi, l'engagement conditionnel est un acte volontaire qui, selon la perspective individuelle, va accorder ses intérêts collectifs avec ses intérêts individuels, et le tout selon un rapport d'équipollence (Gilbert, 1992) envers d'autres individus. Dès lors, la subjectivité de la promesse reste, bien qu'elle peut être objectivée par le prescrit : tout ne peut être écrit dans le prescrit. Cela nous conduit à relever l'importance du passé et des constructions passées de l'individu qui ont toutes participé à son auto-positionnement (Descombes, 2004) et qui ne peuvent être toutes écrites face à la subjectivité que posent les symboles pour l'individu.

### LA CONSTRUCTION DU PRESCRIT PASSE PAR LA DISPUTE<sup>329</sup>

Le management (l'autorité prescrite) doit travailler avec ses subordonnés dans la construction de sens des représentations futures, et doit, en plus, chercher le compromis avec eux et non l'imposition d'une vision. En effet, l'autorité (rôle détenu par un ou des individus) ne doit pas croire que ses subordonnés et elle sont membres de la même intentionnalité collective, mais accepter que leur engagement conditionnel ne soit pas le même. Ainsi, il doit accepter le conflit et non chercher à le camoufler ou à l'éviter. Néanmoins, l'individu, en charge de l'autorité, par son rôle et son statut, doit chercher à voir si l'intentionnalité collective supérieure est la même, car, en cas de réponse négative, c'est un risque de violence intra-consciente qui menace de s'appliquer et non inter-subjective, soit une dispute bien plus profonde.

Notons encore que les outils de contrôle et les mesures cherchent à pointer l'invariance. Ils cherchent en réalité à casser l'organisation, car l'organisation n'est pas basée que sur le prescrit, mais sur les échanges de pouvoir inter-subjectifs entre les individus qui relèvent du réel. De plus, le prescrit est là pour être utilisé comme moyen de gestion (point de repère), et non comme cadre intra-conscient qui organise le jeu paradigmatique et les relations d'échanges sur les fonctions agentives, règles constitutives et la transmission de flambeau au travers du *background*. En effet, la violence intra-consciente n'est pas faite que de prescrit, mais est remplie de représentations individuelles et collectives : elle est composée en grande partie des représentations de la réalité sociale abstraite. Dès lors, cela rejoint ce que nous avons vu précédemment, deux types de conflits :

---

<sup>329</sup> cf. note de bas de page n° 6, p. 3.

- Dans un conflit inter-subjectif. La transmission et les échanges entre individus seraient sans conséquence brutale sur la structure, mais en revanche, ils pourraient se faire dans des échanges inter-individuels brutaux.
- Dans un conflit intra-conscience. La transmission et les échanges entre individus conduiraient à des conséquences brutales sur la structure, et se feraient dans des échanges inter-individuels brutaux.

En d'autres termes, le conflit, qu'il soit inter-subjectif ou intra-conscient, est nécessaire, car il permet l'évolution du prescrit. Reste à savoir le gérer et à être en mesure de le percevoir pour s'y préparer. Ainsi, pour aider les gestionnaires à le percevoir et à être proactifs, nous avons mis en évidence, ci-après, plusieurs événements susceptibles de faire apparaître la dispute :

- Lorsqu'il y a besoin de comprendre ce qui se déroule autour, principe *d'enaction*. Le besoin des individus est de donner du sens aux éléments bruts.
- Lorsque le sens est construit, il est nécessaire aux individus de le mettre en relation avec leurs intérêts personnels et collectifs. Trouver la compatibilité et comprendre les différences, tout en étant capable de projeter l'ensemble dans le futur.
- Lors de chaque rencontre de chaque Entité X qui compose l'intentionnalité collective supérieure, les représentations abstraites sont examinées. Interprétation du sens nécessaire au fonctionnement organisationnel.
- Lorsqu'il y a blocage ou perception de *statu quo* des individus.

Ainsi, le « simple » fait de déclencher une révolte montre que le volontarisme managérial est une utopie (cf. le cas du colonel Martioni *cit.* dans Dandelot & Bensebaa, 2012). En effet, l'autorité se retrouve face à un *hiatus* entre des objectifs, des décisions, des intentions prévues et planifiées, et les actions qui ne produisent pas les effets désirés. Il y a un décalage entre les actions devant découler de la décomposition en objectifs communs de l'intentionnalité collective et les actions réelles. Dès lors, l'organisation et les groupes prescrits se retrouvent avec des stratégies non réalisées. En conséquence, pour légitimer un changement, cela doit passer par la construction de sens. Ainsi, la vie quotidienne structurelle, le jeu des relations entre les individus, ou tout simplement toutes les situations où la simple présence au monde définit les conditions de l'existence comme un espace et un temps de pensée, s'arrangent dans le *sensemaking* (Weick, 1993, 1995 a). Il ne sert à rien d'imposer une vision ; en revanche, c'est par la compréhension des représentations abstraites de l'autre, issues de l'activité réelle, que les disputes trouveront réponse (Dandelot & Bensebaa, 2012).

## Chapitre 10

### CONCLUSION GÉNÉRALE : L'« ENTITÉ X » VECTEUR DES LIENS RÉELS

*« L'une des seules positions philosophiques cohérentes, c'est ainsi la révolte. Elle est un affrontement perpétuel de l'homme et de sa propre obscurité. Elle est exigence d'une impossible transparence. »*

Albert Camus, *Le Mythe de Sisyphe*, 1942, p. 77

Nous voici arrivé à la conclusion. Que de chemins parcourus, que de longues réflexions écrites et exposées. Il est donc temps de terminer ce travail, de montrer les conclusions de nos résultats, ainsi que nos doutes et les limites de notre réflexion. En d'autres termes, nous allons reprendre les principaux apports qui ont été dégagés au cours des chapitres antérieurs. Le travail délicat sera de souligner leurs intérêts, mais aussi les incertitudes ou insuffisances. Ainsi, nous allons ici porter notre attention sur la nature des contributions, et nous nous intéresserons également à la prise de recul par rapport à l'exercice effectué. Cet éloignement dans l'espace ou dans le temps, qui permet de mieux juger quelque chose, sera complété au chapitre suivant : « Des limites : oui ; mais une fin : non ! »

Par ailleurs, la conclusion cherchera à mettre en avant les résultats qui intéressent les sciences de gestion, comme ceux qui participent aux objets de la sociologie des organisations. L'intérêt des deux sciences, bien que proches, n'est pas le même :

- La première s'intéressera avant tout à fournir à la pratique des enseignements<sup>330</sup> qui relèvent de la moralité et de la politique : la responsabilité morale et politique de la gestion. De sorte que les enseignements à tirer des sciences de gestion doivent dépasser le cadre de l'apprentissage de ses pratiques et dès lors contribuer à alimenter la réflexion critique, mais aussi civique sur ses fondements (cf. Bialès, 2000).
- La seconde s'intéressera davantage aux phénomènes sociaux et faits sociaux propres à l'organisation. Ainsi, le but est de chercher non pas à fournir des enseignements à la pratique, mais une meilleure compréhension des individus (acteurs, agents) et de leurs comportements afin de mettre en évidence les agencements des formes de coopération (cf. Crozier, Fauconnet et Mauss).

En ce sens, notre thèse, bien que faisant partie des sciences de gestion peut participer à l'enrichissement de la connaissance des sciences sociales dédiées à l'organisation et plus particulièrement à la sociologie des organisations. En conséquence, la rédaction de ce chapitre n'a pas l'ambition d'être exhaustif, comme le fut la discussion, mais d'offrir, en termes de logique, la déduction d'un raisonnement, d'un discours. Dès lors, pour y arriver, nous avons suivi les conseils de Aubert & Duymedjian (2008). Nous avons décomposé ce chapitre en deux grandes parties : (1) l'objet de recherche qui aura pour but de résumer le contexte de la recherche, les principales questions posées et la méthodologie mise en place. Ainsi, nous aborderons les

---

<sup>330</sup> cf. note de bas de page n° 34, p. 25.



apports en méthodologie, ici et non lors des contributions ; (2) nous compléterons cette section par une autre dédiée aux contributions-clés de la recherche, ce qui nous permettra de faire écho à l'introduction et donc de « boucler la boucle ». Cette section nous donnera l'occasion d'aborder les contributions académiques et managériales.

## 10.1 L'OBJET DE RECHERCHE

L'objet de notre recherche est le construit social se déroulant au sein d'une société prescrite qui a comme nature et caractéristique principale la régulation. Toutefois, par souci de cadrage et de rigueur académique, nous avons limité nos zones et notre littérature de recherche. Cette action ne s'inscrit pas dans une démarche réductionniste, mais bien dans une démarche méthodologique scientifique cherchant à mettre en avant les formes de coopération dans une logique propre aux structures prescrites, ayant comme points de référence et caractéristiques :

- La socio-ontologie : logique de la dispute<sup>331</sup> sans la prise en compte des déterminants particuliers.
- La co-construction de sens et son importance dans les coopérations entre individus.
- L'inter-organisationnel et l'intra-organisationnel comme structures intra-conscientes (Bourdieu & Passeron, 1970) offrant au système la création d'une forme et d'une structure spécifique des réalités sociales abstraites. L'idée que la règle par son pouvoir de structuration crée l'action et ses formes.
- Les réalités sociales abstraites et leurs évolutions, mais aussi leur capacité à faire évoluer la structure (constructivisme-structuralisme : de la résistance à la révolte).
- Les phénomènes sociaux relatifs aux groupes et aux structures issus de l'activité réelle et de la réalité sociale abstraite inhérente aux sociétés prescrites.
- Les faits sociaux qui manifestent l'existence de natures individuelles et de groupes dans le cadre des sociétés prescrites.

Au-delà de tout ce que nous avons montré et cherché, nous pouvons le dire : c'est l'intentionnalité collective qui fut au cœur de nos réflexions et qui nous a servi de fil rouge. C'est en cette forme d'intentionnalité que notre réflexion s'est construite, mais aussi à travers ses postulats. La question la plus délicate a été de choisir entre ces approches tout en expliquant minutieusement le pourquoi de nos choix, afin d'être cohérent avec notre positionnement épistémologique constructiviste radical. En effet, l'intentionnalisme de Gilbert (1992) est le postulat fondamental de ce travail. Bien que cette thèse soit plus holistique qu'individualiste, nous ne renions pas et n'écartons pas l'importance de l'individu dans la coopération et la construction des groupes.

*Ipsa facto*, l'objet de cette recherche n'est pas d'offrir des enseignements à la pratique par le biais d'outils et de méthodes d'application, mais plutôt d'offrir un point de vue réflexif sur les comportements sociaux de coopération et de coordination des individus qui font l'organisation : l'interaction collective et son action collective. Ainsi, cette mise en lumière offre à la sociologie des organisations une porte réflexive sur les comportements des individus relatifs aux modes d'actions réelles dans un environnement prescrit : une construction socio-représentationnelle de la réalité sociale. Pour finir, l'objet de questionnement qui nous a suivi tout au long de cette recherche est empirique (Allard-Poesi & Maréchal, 2007), car il se fonde sur le temps, la marque et l'événement, à la différence des objets de type méthodologique ou théorique. Il a donc été question dans tout ce travail de comprendre et de mettre en adéquation le « processus organisant » ou *organizing* (Weick, 1979) en inter-subjectivité constante de négociation sur les significations (Berger &

---

<sup>331</sup> cf. note de bas de page n° 6, p. 3.

Luckmann, 1966/2006) et les accords (Searle, 1998) ; avec les relations intra-conscientes (Bourdieu & Passeron, 1970) qui participent à structurer des comportements.

Après cette rapide exposition et explication du contexte général qui a conduit cette thèse, nous allons en deux points participer à la nature des contributions : (1) revoir les questions de recherche ; (2) savoir si nous pouvons admettre et concevoir la thèse. Cette seconde partie permettra également d'aborder les points méthodologiques relatifs au questionnement empirique de notre objet de recherche, afin de relever la causalité entre nos choix de recherche et nos contributions.

### 10.1.1 LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Avant d'aborder le fond de cette conclusion, nous souhaitons faire un point de clarification au sujet du terme « filiales ». Parce que notre travail a comme base de recherche l'objet des sciences de gestion, ce dernier a donc influencé à la fois la formulation de la thèse et des questions de recherche. Toutefois, pour ne pas renier cette origine et à des fins de simplification des concepts, nous avons décidé de garder le terme : « inter-filiales » ou « filiales » tout au long du travail. Néanmoins, après avoir conceptualisé nos résultats, nous pouvons affirmer sans *a priori*, que cette formulation peut être remplacée, par « organisation prescrite », en soutenant que l'organisation est une forme de régulation particulière entre individus, mais qui n'a pas le besoin d'être complètement libre, car dans l'absolu toute organisation qui se dit prescrite se rattache à quelque chose de plus grand<sup>332</sup> (cf. Searle, 1998). Ainsi, pour faire simple et sans devoir revenir sur les détails (cf. introduction de ladite thèse, Bialès, 2000), la société prescrite, telle que nous la concevons ici, est un système social<sup>333</sup>, une structure sociale<sup>334</sup>, un système finalisé<sup>335</sup>, une cohésion sociale<sup>336</sup>, un système ouvert<sup>337</sup>, une pérennité<sup>338</sup>, une unité de décision élémentaire autonome<sup>339</sup>, et enfin un objet réel<sup>340</sup>. Dès lors, l'organisation peut être entendue comme une société prescrite (forme d'organisation formelle et unique inscrite dans un cadre légal ou non, mais existant par le prescrit en dehors de l'individu), mais aussi comme une société prescrite (filiale ou organisation-membre [Göran & Brunsson, 2008]) appartenant à une autre, dans une forme de hiérarchie organisationnelle.

Ce qui nous a permis d'être aussi flexible dans notre conceptualisation, c'est le caractère ontologique que nous avons accordé à cette thèse qui, néanmoins, par sa généralité, offre des limites certaines (cf. chapitre 11). En effet, la logique de la dispute ne doit pas prendre en compte les déterminants particuliers qui composent cette dernière, mais rester plus générale dans ses descriptions : ce qui est en question n'est pas la société prescrite, la société *lato sensu*, ou toutes autres formes qui sont au sein d'une conjoncture particulière, mais ce qu'est la société prescrite en réalité, indépendamment des circonstances temporelles et particulières qui l'entourent. Nous nous sommes attardé sur son essence au-delà de la forme prescrite qu'elle revêt. Ainsi, cette approche particulière en sciences de gestion nous a permis de connaître la

---

<sup>332</sup> Qui peut pour certains aller trouver sa source dans les religions révélée et ritualisée, ou à l'opposé dans une philosophie nihiliste qui tend à dire que le monde (et plus particulièrement l'existence humaine) est dénué de toute signification, de tout but, de toute vérité compréhensible ou encore de toutes valeurs.

<sup>333</sup> cf. note de bas de page n° 282, p. 343.

<sup>334</sup> cf. note de bas de page n° 283, p. 343.

<sup>335</sup> cf. note de bas de page n° 284, p. 343.

<sup>336</sup> cf. note de bas de page n° 285, p. 343.

<sup>337</sup> cf. note de bas de page n° 286, p. 343.

<sup>338</sup> cf. note de bas de page n° 287, p. 343.

<sup>339</sup> cf. note de bas de page n° 288, p. 343.

<sup>340</sup> cf. note de bas de page n° 289, p. 343.

société prescrite en tant qu'être, mais aussi de comprendre sa forme, sa structure générale indépendamment de l'environnement, en dehors de son contexte prescrit ou de ses contingences particulières prescrites où se trouve ladite organisation.

Notons toutefois qu'à l'inverse de la sociologie et de l'ontologie sociale, notre approche socio-ontologique axée sur les sociétés prescrites présentées ici cherche à établir des généralités qui valent pour toutes les sociétés prescrites et non les traits généraux d'une société particulière<sup>341</sup>. Dès lors, l'approche posée ne pose pas de problèmes particuliers en sociologie des organisations, en revanche peut en poser en sciences de gestion. En effet, cette approche interroge ces dernières sur la légitimité de son objet : en souhaitant contribuer à l'amélioration de la performance (en relation avec la stratégie, Lorino, 2003 ; ou avec l'enseignabilité, Bialès, 2000), cela part du principe que l'analyse des organisations (cognition) contribue à l'application (opératoire) : « elle débouche sur un ensemble spécifié d'"arts et métiers"» (Bialès, 2000, p. 7) ; ainsi les sciences de gestion partent du postulat que l'organisation améliore l'efficacité. Or, cette thèse montre indirectement que l'organisation n'est pas aussi prescrite, ordonnée et organisée qu'elle y paraît. Ce qui automatiquement remet en cause le volontarisme managérial, tout en affirmant qu'une telle pratique est une erreur.

Ainsi, les deux questions de recherche sont rappelées ci-dessous, afin de synthétiser des réponses ci-après.

***Existe-t-il une coopération décentralisée inter-filiales relative à l'acceptation ou non des décisions stratégiques, qui existerait au-delà de ce qui compose la structure ou de ce qui intervient dessus (de l'environnement, du secteur ou du marché, de la typologie du mode organisationnel choisi par la maison-mère, etc.) ?***

***En quoi la « révolte » des filiales [au sein d'une société prescrite] est-elle nécessaire à la co-construction de sens dans une vision de stabilisation, dans le cas où il n'y aurait pas acceptation des décisions stratégiques ?***

#### NOTRE RÉPONSE SYNTHÉTISÉE À LA PREMIÈRE QUESTION

La décision stratégique ne représente que le cas d'étude de notre objet, il s'agit, pour reprendre l'idée de Yin (1991/2008), de cas exploratoires. En revanche, la véritable réponse se situe dans la conceptualisation autour de la notion de l'Entité X. En effet, l'Entité X est le vecteur structurel de la réalité sociale abstraite et permettrait dans les sociétés prescrites de co-construire du sens autour des éléments bruts et prescrits. De par ses propriétés réelles (référence à l'activité réelle) et non prescrites, sa « mouvance », son « invisibilité » légale, son imbrication dans le système et, bien sûr, sa réalité abstraite qui reste *in fine* objective pour ses membres ; elle peut échanger ses points de vue et ses constructions de sens au-delà du prescrit, passer outre l'organigramme ou toutes autres formes de prescrit. Par ailleurs, l'Entité X a une capacité d'adaptation aux événements, ce qui lui confère la capacité à évoluer, mais également la capacité à disparaître pour laisser place à une autre Entité X : les contingences temporelles et particulières de la structure peuvent amener l'Entité X à disparaître pour une autre ou à évoluer à travers d'autres (*lato sensu*). Elle aurait également la capacité à créer des liens transversaux décentralisés (par rapport au prescrit) et donc de former des

<sup>341</sup> cf. note de bas de page n° 44, p. 42.

« coalitions<sup>342</sup> » (Marchais-Roubelat, 2000 a) avec d'autres Entités X. Finalement, l'Entité X permet de faire évoluer la structure prescrite.

Notre approche par l'ontologie sociale place l'Entité X comme une conceptualisation basée sur cette dernière, c'est-à-dire, bien que pouvant posséder des dispositions particulières, elle pose la dispute de façon logique. Sa conception dépasse la réalité légale du droit juridique et les réglementations étatiques (cf. l'institutionnalisation ou la morale), et dépasse la réalité structurelle relative aux contingences organisationnelles et économiques, etc. Toutefois, l'Entité X « est », car une structure humaine explicite et prescrite (pouvant être légale [institutionnelle], mais étant toujours légitime) est présente. En d'autres termes, l'Entité X existe, car les sociétés prescrites existent. Néanmoins, c'est la réalité sociale abstraite qui fait vivre l'Entité X, et non la société prescrite. Ainsi, l'Entité X fait partie de la réalité par la structure prescrite et évolue en fonction de cette dernière. C'est une forme de structuralisme-constructivisme (Bourdieu, 1987). En effet, le prescrit permet la construction de structures abstraites qui, elles-mêmes, permettent de reconsidérer le prescrit et de le faire évoluer.

Conséquemment, la notion d'engagement conditionnel, par la mise des individus de leur volonté singulière dans le « *pool of wills* », permet à l'Entité X de trouver dans le sujet pluriel (Gilbert, 1992) la force d'exister et de vivre par elle-même *via* des droits et des obligations. L'Entité X regroupant non pas des individus issus de la réalité structurelle, mais de l'identité (cf. Osty & Uhalde *in venam* Sainsaulieu, 2007 ; Abrams & Hogg, 1999 ; Hogg & Abrams, 2001 ; van Knippenberg & Hogg, 2004 ; Hogg & al., 2006) et des intérêts personnels, permet à cette structure d'objectiver la réalité sociale abstraite et, donc, de décentraliser (les rendre informels) les lieux de discussion et de coordination-coopération au travers des normes et des standards. Notons toutefois que la grande différence entre le sujet pluriel et l'Entité X se trouve non pas dans l'implicite<sup>343</sup> et le politique<sup>344</sup> que revêtent leurs obligations, mais dans la modalité<sup>345</sup> abstraite de ces obligations, car sa structure et sa réalité sociale dépendent directement du prescrit.

#### NOTRE RÉPONSE SYNTHÉTISÉE À LA SECONDE QUESTION

Nous avons décidé de garder le terme révolte et non pas aller vers d'autres termes comme résistance. En effet, nous avons montré que la révolte succède à la résistance, ainsi si la révolte est nécessaire, la résistance l'est tout autant. Dès lors, la réponse à cette question est complémentaire de la première, car autour des normes et des standards partagés au sein des Entités X se trouve également le *hiatus* entre le prescrit et le réel, soit la confrontation de deux visions qui sont opposées, puisque le prescrit n'est pas le réel et *vice versa*.

Or, pour répondre à la première question, il a fallu avant tout établir la relation entre l'individu et l'organisation, mais aussi comprendre les redondances et les composants de l'organisation dans un esprit ontologique. Alors que pour répondre à la seconde, il a fallu établir les principaux liens génériques de pouvoir transversal, de coopération/négociation inter-filiales (inter-organisations) et leurs légitimités. En d'autres termes, la seconde question permet de répondre aux conditions de coopération/négociation décentralisées

---

<sup>342</sup> cf. note de bas de page n° 160, p. 142.

<sup>343</sup> Elles ne sont connues que par les personnes concernées.

<sup>344</sup> Aucune association humaine ne peut avoir lieu sans les faire exister.

<sup>345</sup> Dans une société non prescrite, la moralité n'existe pas, car rien oblige certaines mœurs, certaines habitudes ou règles à être respectées. En revanche, le prescrit issu de la société prescrite ancre l'obligation dans quelque chose de supérieur et du même coup crée la moralité. Ainsi, cette dernière se transmet aux réalités sociales abstraites qui évoluent en dessous, pour autant que ces dernières reconnaissent cette violence intra-consciente. Dès lors, comme l'Entité X existe par la société prescrite, elle va établir des obligations à ses membres en fonction du prescrit.

durant le temps de l'acceptation ou de la réprobation des directives stratégiques, mais aussi aux conditions durant le temps de sa mise en œuvre. Néanmoins, pour ce faire, nous allons d'abord répondre en soulignant à quoi sert la révolte et quand elle apparaît, puis nous allons montrer comment les filiales peuvent se révolter.

#### LA RÉVOLTE ET SA NÉCESSITÉ

À nouveau, les décisions stratégiques ne sont liées qu'aux cas d'observation, mais au-delà de ce cas, nous pouvons dire que lorsque la réalité sociale abstraite (transportée par une Entité X) n'est plus en accord avec le prescrit, il y a divergence d'intentionnalités collectives ou divergence dans la manière de décomposer objectivement l'intentionnalité collective. Ainsi, la communication, les échanges transversaux formels et informels, ainsi que la résistance ou toutes autres formes d'expression du mécontentement participent à la volonté, soit : (1) de faire évoluer le prescrit, afin de le rendre plus en adéquation avec le réel ; (2) de permettre à la réalité sociale abstraite de co-construire du sens, afin de rendre cette réalité plus en adéquation au prescrit ; (3) de permettre au prescrit comme au réel d'évoluer dans un esprit de consensus. Dès lors, pour arriver à une des trois solutions ci-dessus, il faut que l'Entité X ou les Entités X revendicatrices entrent dans une forme de négociation avec d'autres Entités X. Ainsi, cette forme de négociation conduit : (1) soit à un consensus entre Entités X, car celles-ci réalisent que le prescrit ne fait pas l'affaire et ne convient à aucun parti. Il y aura donc, après la consensus, la création d'une Entité X plurielle ou une fusion des Entités X ; (2) soit à une suprématie — sans turbulence — d'une entité sur une autre (prise de conscience qui conduit les individus à réaliser qu'ils ont « tort » ou qu'ils ont d'autres opportunités liées à la fusion). De ce fait, il y aura fusion des Entités X dans un esprit de domination. Néanmoins, dans tous les cas, la création d'un minoritaire actif n'est pas à exclure.

Arrive alors le cas où il y a impossibilité de trouver une solution : (1) aucune Entité X n'a ou n'a réellement pris le dessus ; ou bien (2) un minoritaire actif a réussi à créer une Entité X suffisamment forte et refuse le compromis. Bref, quand tous les autres moyens sont utilisés sans résultat satisfaisant, alors la révolte devient l'ultime moyen à disposition. *Ipsa facto*, la révolte va être mise en œuvre par un ou des invariants qui vont ensuite la conduire en utilisant tous les moyens prescrits et non prescrits dont ils disposent. Ces invariants peuvent aller jusqu'à l'utilisation d'un ou de plusieurs individus de leur Entité X qui ne leur seraient officiellement (prescrits) pas attribués puisque, comme nous l'avons signalé ci-dessus, l'intentionnalité collective dans laquelle se sont engagés les individus dépasse le prescrit, car elle s'inscrit dans la réalité sociale abstraite. En d'autres termes, les individus de l'Entité X sont d'abord en relation avec leur Entité X et l'intentionnalité collective réciproque, et seulement ensuite avec le prescrit (bien que ce dernier influence les intentionnalités collectives). En substance, la révolte va permettre à une situation de trouver une issue : comme l'idée de « l'ordre après le chaos » (Lorenz, 1993<sup>346</sup>). Ainsi, la révolte qui peut sembler anarchique ne l'est pas, elle est d'une certaine manière conduite. La révolte cherche donc à faire bouger les choses et à permettre *in fine* de retrouver une stabilité. Celle-ci sera possible par une nouvelle co-construction de sens entre les individus. En effet, la révolte va introduire ou faire apparaître de nouveaux éléments bruts qui seront *enaction* et qui vont pour finir recréer du sens. Toutefois, rien ne dit que ce sens sera identique entre les parties ou suffisamment proche pour permettre un consensus.

---

<sup>346</sup> cf. note de bas de page n° 259, p. 318.

Notons également que la révolte a besoin du prescrit pour se réaliser, car elle a besoin de ce dernier comme norme : point de repère commun à tous, utilisé comme base à la communication (référence à la moralité des obligations de l'Entité X). C'est par le prescrit que la révolte existe, et se légitime, mais c'est aussi par ce dernier que l'Entité X et son intentionnalité collective se comparent à la réalité prescrite. En conséquence, le prescrit reste nécessaire à la révolte, mais aussi, comme relevé précédemment, à la création des Entités X. Dans cette veine, la révolte permet de débloquent une situation et de retrouver une stabilité, soit en redistribuant les cartes, soit par son échec. En effet, l'élimination et la remise à l'ordre des invariants par les droits et les obligations participent à la création de nouveaux éléments bruts qui vont concourir à construire les représentations à venir de la réalité sociale abstraite. Les individus ne peuvent rester insensibles aux événements qui affectent directement leurs représentations. En définitive, quand la communication dans une société prescrite, légale et explicite est figée ou en partie figée, la révolte est nécessaire à la co-construction de sens dans une vision de stabilisation, afin de rétablir un ordre humain, un ordre arbitraire.

#### LA FILIALE, COMMENT SE RÉVOLTE-T-ELLE ?

Comme nous l'avons vu, nous ne nous suivons pas Göran, Brunsson ou Dumez. En effet, nous ne concevons pas l'organisation comme un membre, car l'individu y revêt une place et surtout un rôle qui n'est pas le sien (trop minimalisé). Dès lors, nous offrons une autre réponse à l'organisation-membre dans le cas méta, celle des Entités X. En effet, le concept et la notion développés par Göran, Brunsson ou Dumez reprennent une structure hiérarchique de la composition des organisations et plus largement des sociétés qui sont basées exclusivement sur le prescrit de la réalité sociale. Or, d'un point de vue ontologique, leur raisonnement ne tient pas. En effet, bien que l'humain en tant qu'humain ne s'attribue pas de fonction, il le fait, car il se perçoit comme membre d'une unité supérieure (Searle, 1998). Toutefois, cette unité supérieure n'est pas le prescrit, mais une structure ontologique qui dépasse la décomposition du regard humain individuel et singulier, et cela pour deux raisons :

- Gilbert (1992) nous dit que d'un point de vue extérieur, il est toujours possible de trouver un but commun à l'existence d'un groupe<sup>347</sup>. Pourtant, l'auteur reste suspicieux quant à savoir si tous les membres d'un groupe, dans tous les cas sociaux, possèdent la connaissance de ce dernier. Elle utilise comme exemple de réfutation le cas de la famille. En effet, cela lui semble difficile d'affirmer que vivre en famille est nécessairement relié à un « objectif commun » (*common goal*). Pour Gilbert (1992, p. 172), les membres d'une famille font, en réalité, ce qu'il faut pour vivre les uns avec les autres. En d'autres termes, le prescrit ne suffit pas à l'existence des groupes ou de toutes autres formes de société. Ainsi, une organisation-membre qui ne repose que sur le prescrit est une vision limitée de la dynamique humaine de l'organisation.
- C'est la philosophie de l'interaction (esprit/environnement) qui nous permet de fournir une seconde explication. En effet, la réalité sociale renvoie à une ontologie, car, comme l'explique Searle (1998), le monde se divise selon nos propres fragmentations de ce dernier. Il est donc faux de dire que notre représentation est l'identique du prescrit. Notre représentation nous appartient, même si elle est structurée par nos socialisations (*cf.* Bourdieu). Dès lors, comme précédemment, l'organisation-membre n'est pas viable, car elle ne représente pas la décomposition réelle de la réalité sociale, mais la décomposition prescrite de la réalité sociale (selon certains individus).

Par ailleurs, en disant que l'Entité X se présente comme étant la structure réelle, mais aussi le découpage réel de la réalité sociale, nous ne disons pas que l'action de structurer les individus se déroule comme un organigramme (*via* une représentation extérieure aux humains et figée durant un temps  $T$ ), bien au contraire, nous concevons cette structuration comme une superposition d'entités qui ont plus ou moins de

---

<sup>347</sup> *cf.* note de bas de page n° 55, p. 50.

pouvoir. Ainsi, la filiale peut se révolter dans la mesure où c'est une Entité X ou une coalition d'Entités X (Entité X plurielle) qui se révolte, car elle possède le pouvoir et le support social (Allen, 1975) nécessaire. Pouvoir que nous concevons tiré du prescrit, car c'est ce dernier qui permet de légitimer les relations entre individus, mais aussi de concevoir l'unité supérieure (cf. inter-subjectif de Berger & Luckmann, 1966/2006). Dès lors, ce n'est pas la filiale qui se révolte, mais bien ce qui compose son existence prescrite : les réalités sociales abstraites vectorisées par les Entités X. Toutefois, nous consentons à reconnaître les travaux de Göran, Brunsson ou Dumez, dans la mesure où les effets au niveau méta sont plus importants<sup>348</sup>, car il y a, pour les organisations (cas méta), la question de leur autonomie et de leur identité qui est en jeu (cf. Abrams & Hogg, 1999 ; Haspeslagh & Jemison, 1991). En d'autres termes, c'est la structure intra-consciente (Bourdieu & Passeron, 1970) qui permet les relations entre individus dans la société prescrite, c'est elle qui, en cas de modification, peut conduire à une re-structuration de la réalité sociale abstraite. Ainsi, c'est une quantité importante d'individus qui sont touchés et qui risquent de voir leurs intérêts collectifs disparaître ou se modifier, mais aussi, ce sont leurs intérêts personnels qui risquent d'être affectés.

Encore un point, quand Greiner (1994) stipule que les changements dans les organisations sont davantage la conséquence des forces (relation entre individus face à une démarche de pouvoir) et donc de l'histoire (*background*, Searle, 1998) que de l'environnement externe. Cela confirme, donc, que les individus dans une société prescrite n'interagissent (ne se régulent pas) pas dans un strict déterminisme, mais qu'il existe bien une forme de volontarisme qui se déroule entre eux (nous reviendrons dans les contributions sur cette remarque lorsque nous aborderons la régulation).

### 10.1.2 LA THÈSE EST-ELLE CONCEVABLE ?

Nous voici parvenu au point central de cette conclusion générale. Pour répondre à cette question, nous allons diviser cette section de chapitre en quatre sous-titres. Le premier nous permettra de repositionner l'axe d'observation de l'objet (par le socio-pouvoir). Le deuxième nous permettra d'aborder la méthodologie, mais aussi notre paradigme épistémologique. Le suivant nous offrira la possibilité de revenir sur les fondements ontologiques, du micro au méta. Et le dernier nous octroiera la possibilité de répondre à l'envisageabilité de notre thèse et à ses conséquences (l'Entité X).

#### L'APPROCHE PAR LE SOCIO-POUVOIR

Rappelons, avant d'aborder la thèse *stricto sensu*, le caractère et l'approche sélectionnée : le socio-pouvoir. En effet, nous avons choisi de nous intéresser à la problématique par le biais du socio-pouvoir ou de la domination structurale : se demander comment (par quelles normes, standards) est régulé le système de pouvoir au sein des organisations, en faisant abstraction des déterminants particuliers comme la culture, les codes, les mythes et les rites interculturels. Ainsi, la question ontologique nous permet de nous écarter de l'aspect culturel, car la société est, avant d'être le porteur d'une culture, une structuration d'intentionnalités collectives, basée sur des relations de dominations et de pouvoir. Autrement dit, il est bien question de pouvoir ou de relation de domination structurale entre individus-membres ou au sein d'une société prescrite. La culture, comme celui qui possède le pouvoir, est rattachée à un contexte spatio-temporel et, en définitive, fait partie des déterminants particuliers. Elle explique comment résoudre un conflit et une dispute, mais elle

---

<sup>348</sup> Car plus d'individus sont touchés par un tel conflit, une telle dispute.

n'explique pas comment la logique de la dispute va se créer : la logique d'interaction réelle entre deux sociétés prescrites et non sa résolution. Dès lors, ce qui nous intéresse, ce n'est pas comment chacun (individu ou organisation) interprète cette culture et les valeurs de la société prescrite lors de sa co-construction de sens (ce qui se rapprocherait de la critique émise sur la réalité structurelle), mais bien comment les individus ou Entités X vont faire acte de pouvoir inter-subjectif ou de domination structurale (violence intra-consciente) pour faire évoluer les structures prescrites.

En résumé, nous ne cherchons pas à savoir comment la culture favorise les décisions et participe à la réalité structurelle, mais nous cherchons une réponse plus ontologique, qui tend à poser l'axe de vision, non pas sur les valeurs, mais sur la légitimité et le pouvoir au sein de la réalité sociale abstraite se trouvant dans une structure prescrite. *Ipsa facto*, la discussion autour de notre thèse tend à poser la question de comment se re-construisent (évoluent) les futures structures. La réponse que nous apportons montre que ce n'est pas la quantité (la majorité) des membres engagés dans le processus, mais c'est la « quantité » de pouvoir (aura, domination symbolique, etc.) accumulé et légitimé par certains individus, qui permettra d'influencer les co-constructions de sens qui, elles-mêmes, participeront à la reformulation du prescrit ou à la révolte dans les cas où la négociation n'est plus possible.

#### NOTRE PARADIGME ÉPISTÉMOLOGIQUE ET LA MÉTHODOLOGIE CHOISIE : UNE IMPORTANCE CRUCIALE QUANT À NOS RÉSULTATS

Il n'est pas question ici de revenir sur l'ensemble des points de la méthodologie choisie pour cette thèse. Toutefois, nous allons rapidement reprendre les cinq points essentiels qui ont permis de rendre les résultats acceptables scientifiquement.

#### CONSTRUCTIVISME RADICAL

Tout d'abord, notre paradigme épistémologique. Son importance est capitale, comme le disent Avenier & Gavard-Perret (2008, p. 26), « la spécification du paradigme épistémologique dans lequel un chercheur inscrit sa recherche reste un acte fondateur et fondamental, qui a des conséquences sur toute la suite et notamment sur la validation/légitimation des résultats de sa recherche. » Ainsi, le fait d'être constructiviste radical influence notre façon de voir le monde, mais aussi sûrement la manière de présenter nos résultats, car la connaissance n'a de valeurs, dans le constructivisme, que si elle respecte les conditions de transparence, d'éthique et de rigueur du travail épistémologique et empirique (Avenier & Gavard-Perret, 2008).

Nos propos ont toujours visé à assurer : (1) l'adéquation de la méthode mobilisée avec le projet de recherche poursuivi ; (2) la rigueur du travail ; et (3) l'explication *in fine* du processus suivi (Avenier & Gavard-Perret, 2008). Par ailleurs, la thèse n'a pas cherché à exposer la réalité, mais l'existence<sup>349</sup> de phénomènes. Bien que basé sur une démarche ontologique, nous ne cherchons pas à développer une théorie de la connaissance qui reflète une réalité ontologique « objective ». Ainsi, ce qui peut être contradictoire, finalement ne l'est pas, car l'ontologique nous a permis de mettre en ordre et d'organiser un monde constitué de l'« expérience »

---

<sup>349</sup> C'est une posture agnostique (Riegler, 2001), dans la mesure où ce courant ne se prononce pas sur la non-existence ou l'existence d'un réel unique. Von Glasersfeld (1984/2004, p. 34) complète cette vision en soulignant que « l'activité [...] de connaître ne mène jamais à une image du monde qui soit certaine et vraie, mais seulement à une interprétation conjecturale ». Ce courant ne postule pas que nul être humain ne dispose de critères absolus permettant d'être sûr avec conviction s'il existe un réel et un seul, mais que dans le cas où le réel existe, il n'est que la représentation des perceptions qu'il induit. Ainsi, nous pensons qu'il y a impossibilité de connaître, indépendamment des perceptions, ce dernier (l'existence d'un réel).



(von Glasersfeld, 1984/2004) de nos observations. En définitive, nous avons cherché à introduire une relation tangible entre connaissance et réalité : appelée « viabilité<sup>350</sup> » (*op. cit.*). Toutefois, notre posture ne remet en cause ni le structuralisme (Bourdieu, 1987) ni le socio-constructivisme (*cf.* les théories de la structuration de Giddens [théorie de la construction sociale, 1987]<sup>351</sup>). En effet, nous percevons le socio-constructivisme et respectivement le structuralisme comme Corcuff (1995) ou Piaget (1968/2007), à savoir comme des « méthodes » et non pas comme une « doctrine » : les théories structuralistes nous permettent de trouver des éléments de réponse théorique qui expliquent comment les membres, dans leurs interactions groupales, parviennent à construire un intérêt collectif « organisé » dépassant les limites de leur structure.

Dès lors, c'est en nous détachant du réalisme de la structure que nous arrivons à un haut niveau de conceptualisation. Cependant, nous aurions pu également adopter une méthode différente qui aurait consisté à montrer un phénomène dans son ensemble et avec ses particularités. Ce qui nous aurait demandé de répondre à l'axiome logique « faux/vrai » (*cf.* introduction) ou plus simplement au nihilisme de notre méthode. Toutefois, bien que cette critique puisse être surmontée à l'aide d'une réponse, chez Morin<sup>352</sup>, c'est pour éviter de devoir répondre à cette critique anti-constructiviste, que nous avons cherché à sortir de la réalité structurelle par la conceptualisation et, ainsi, montrer que le constructivisme, y compris dans sa vision radicale, peut conduire à de la connaissance solide et conceptuelle. En conséquence, notre approche épistémologique et le projet de recherche s'opposent à une certaine tradition dite réaliste, car ils marquent une disjonction avec la notion traditionnelle qui stipule que toute connaissance humaine devrait s'approcher d'une représentation, conception ou conceptualisation proche de la réalité dite « vraie » et « indépendante » ou « ontologique ». Dès lors, au lieu de prétendre que la connaissance peut montrer le monde au-delà de notre expérience, l'ensemble de la connaissance est considéré dans ce travail comme un outil conceptuel dans le domaine de l'expérience humaine. Ainsi, sans réalité extérieure à la réalité humaine, il aurait été impossible de montrer l'existence des Entités X.

#### MÉTHODE HYBRIDE : DE LA REVUE À LA CONCEPTION DE LA LITTÉRATURE, EN PASSANT PAR DES CAS EXPLORATOIRES JUSQU'À LA GÉNÉRALISATION ANALYTIQUE

L'approche exploratoire se trouve être une méthode incontournable dans la mesure où notre objet a peu été étudié jusqu'à présent, et pour laquelle nous souhaitons offrir un modèle et une conceptualisation théorique. Néanmoins, la recherche exploratoire exclusivement théorique ou exclusivement empirique n'aurait pas suffi ; en revanche, la combinaison des deux nous place *de facto* dans une posture de recherche exploratoire hybride (Charreire & Durieux, 2007) et nous permet d'enrichir les connaissances antérieures tout en tendant vers « un réalisme fort » (Koenig, 1993) et vers la production de connaissances théoriques « enracinées » dans des faits considérés. Toutefois, nous avons comme projet de recherche, au vu du niveau final de conceptualisation choisi (méta), de présenter une généralisation analytique (Yin, 1991/2008). Ainsi, une telle généralité ne se conçoit pas par des cas singuliers, mais par des cas exploratoires (*op. cit.*) qui ne produisent pas d'« échantillons », mais un ensemble d'informations empiriques qui permettent une réponse

---

<sup>350</sup> Cette notion de « viabilité » rejoint fortement la notion d'« artefact » de Simon (1974/2004) dans la mesure où, dans les deux cas, nous avons une action, une opération, une structure conceptuelle qui servent à l'accomplissement d'une tâche ou l'atteinte d'un but que l'homme aura choisi.

<sup>351</sup> Ces théories constituent bien une théorie de la construction sociale dédiée à la société en général (Rouleau, 2007).

<sup>352</sup> Morin (2006, p. 25) répond à cette critique en soulignant que « le fond du nihilisme contemporain, je le surmonte en disant que s'il n'existe pas de fondement de certitude à partir duquel on puisse développer une connaissance vraie, alors on peut développer une connaissance comme une symphonie. On ne peut pas parler de la connaissance comme d'une architecture avec une pierre de base sur laquelle on construirait une connaissance vraie, mais on peut lancer des thèmes qui vont s'entre-nouer d'eux-mêmes ».

aux questions. Somme toute, c'est en additionnant les cas et en les comparant que nous avons travaillé. C'est avec cette idée que l'analyse des observations, portant sur des niveaux conceptuels *a priori* différents, s'est faite : sortir du réalisme de la structure en comparant les phénomènes sociaux et les faits sociaux indépendamment des particularités locales. Dès lors, cette méthode longue et rigoureuse permet de nuancer les réponses et les explications. De plus, elle confère aux résultats une validité supérieure : l'étude de plusieurs cas ajoute une intelligibilité au phénomène étudié. Ajoutons encore que, bien qu'il s'agisse d'observations de niveaux différents, nous avons montré qu'indépendamment du niveau, le phénomène social de l'Entité X se retrouve à chaque niveau. C'est cela qui nous a permis d'élaborer une conceptualisation théorique, sans pour autant faire oublier notre sujet de base.

#### ABDUCTION

Le canevas utilisé ne pouvait, à nos yeux, être qu'abductif dans une démarche constructiviste. En effet, nous ne cherchions pas la découverte d'une constance ou d'une loi (*cf.* l'induction), mais bien un statut compréhensible pour tendre vers la règle (*cf.* l'abduction). Néanmoins, un tel canevas doit être testé (Charreire & Durieux, 2007). Dans ce sens, Koenig (1993, p. 7) propose une définition de l'abduction : « l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjoncture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. » Dès lors, notre approche hybride permet de satisfaire à la fois notre paradigme, et notre canevas, dans la mesure où l'exploration théorique permet de tirer un pré-modèle et donc une série d'observations (David, 2000). Ce premier pas nous permet d'entrer dans le second (l'empirisme) tout en nous permettant de compléter la théorie. Un phénomène d'aller-retour entre la théorie et la pratique s'est ainsi instauré.

Notons un point important, le choix de n'avoir pas testé le modèle final (chapitre 9), ne constitue pas une erreur méthodologique, car le choix du test se rapporterait plus à une autre thèse (Strauss & Corbin, 1990). En revanche, nous avons suivi les conseils de Strauss & Corbin (1990), qui invitent les chercheurs à formuler un nouveau cadre théorique de manière à ce que le pré-modèle modifié soit testable par la suite : ce qui a été fait dans le chapitre 9.

#### SYSTÈME D'OBSERVATION DYNAMIQUE

En méthodologie concrète, nous avons opté pour la démarche du système d'observation dynamique (Journé, 2005), car notre cas déclencheur de l'observation était un objet dynamique qui ne permettait pas de définir les effets de son action. En effet, la décision stratégique provoque bien une action, mais les effets de cette action sont imprévisibles (Marchais-Roubelat, 2005). Ainsi, il nous fallait une méthode qui permette une certaine liberté, d'autant plus que les phénomènes étaient peu étudiés sous cette forme. Par ailleurs, vu notre postulat de non-séparabilité du chercheur avec l'observation, nous avons décidé de combiner l'observation avec une « recherche-intervention » qui passe par une immersion<sup>353</sup>, car l'immersion dans une forme de vie dans une société est nécessaire pour un observateur qui souhaite générer une représentation du ou d'un réel (Giddens, 1993).

---

<sup>353</sup> *cf.* note de bas de page n°181, p. 171.

Ainsi, c'est sur la base des quatre « stratégies » d'observation de Journée (2005) que nous avons mené notre « recherche-intervention » : celle du « lampadaire », celle « du coup de projecteur » ou du « flash », celle dite de la « lampe frontale » et pour finir celle de la « lampe de poche ». Cette démarche dynamique nous a permis de découper l'espace et le temps : une nécessité au vu de notre objet mouvant. *Ipsa facto*, cette stratégie d'observation nous a permis d'évoluer en fonction de l'espace d'observation (fixe ou variable), et du temps d'observation (long ou court). Par ailleurs, cette méthode d'observation s'inscrit dans notre type de recherche, appelé « processus » (Grenier & Josserand, 2007). En effet, c'est bien la mise en évidence des comportements de l'objet dans le temps qui nous importe.

En fin de compte, l'observation forme un ensemble cohérent avec nos démarches théorico-empiriques, mais aussi avec nos approches de la connaissance. Avec le recul, nous pensons ne pas avoir fait d'erreurs sur ce point, mais bien avoir su rester cohérent et avoir évité une erreur de logisme épistémologique-méthodologique, qui aurait pu mettre en doute l'ensemble de notre thèse et plus généralement ses résultats.

#### À COUVERT

Le dernier point que nous voulons traiter par souci déontologique et de transparence est la position occupée. Ainsi, la question de la position à occuper dans le terrain s'est posée. Nous avons cherché un moyen qui nous permettrait d'être reconnu et considéré par les individus observés comme « un des leurs ». Nous laisserions une liberté de manœuvre suffisante pour observer et éviter que les observés se comportent différemment face à notre regard de chercheur. Dès lors, la position (rôle, statut) à adopter a fait l'objet d'une réflexion éthique, car, dans notre cas, les observés se refusaient à tout regard extérieur. En effet, bien qu'avec le recul, nous aurions pu aller observer l'Entité X partout, au début de notre recherche, et selon notre modèle, il n'a pas été possible de le faire de la sorte. C'est l'évolution de notre travail et notre exercice qui nous permet aujourd'hui de prendre de la distance avec cette méthode.

Toutefois, afin de satisfaire la démarche déontologique choisie, nous avons respecté les règles déontologiques<sup>354</sup> (annexe I) en promettant aux enquêtés de respecter la confidentialité de leurs propos ou agissements. Cette question, qui renvoie à savoir où doit intervenir la séparation entre la scène sociale (où nous nous sommes personnellement et professionnellement engagé) et la scène scientifique dans laquelle nous nous sommes engagé sous le contrôle des enseignants et des pairs, s'est longuement posée. Ainsi, il a fallu gérer le dilemme entre le *Moi* social avant la recherche sur le terrain, le *Moi* social durant la recherche terrain, et le *Moi* social en tant que scientifique. Ce qui sous-entend que les informations sensibles (noms propres, fonctions et lieux exacts) des observés n'ont pas été dévoilées en dehors de la thèse dite confidentielle. La consigne appliquée dans cette thèse a été la suivante : protéger les enquêtés, ne pas les mettre en danger, ni pendant et ni après l'enquête, mais également nous protéger, ne pas nous mettre en danger ni pendant et ni après l'enquête. Cette consigne a pourtant une double contrainte : (1) les situations d'enquête sont objectivement plus délicates ; (2) les rapports de force changent entre enquêtes et commanditaires.

---

<sup>354</sup> cf. note de bas de page n° 185, p. 173.

Un dernier point est encore à relever au regard de cette démarche. Pour rester cohérent avec notre posture, mais aussi avec nos besoins de chercheur, nous avons opté pour une position d'observation « *incognito* ». Cette démarche peut paraître ambiguë, surtout pour un constructiviste, car il est difficilement perceptible de comprendre une configuration d'observation qui ne serait pas connue de ceux qui sont observés. Néanmoins, selon Peretz (2004), Arborio & Fournier (2010), être simple visiteur ou spectateur est déjà une forme de participation à la situation, ce qui rejoint Giddens (1993) qui souligne que l'immersion ne signifie pas obligatoirement devenir un membre à part entière et informer les individus observés du sujet d'observation dont ils sont membres. Ainsi, l'observation participante ne veut pas obligatoirement dire : participation des acteurs à l'analyse et à la création directe du savoir, mais peut être comprise *lato sensu* : participation indirecte des acteurs au savoir en exprimant leur vision du réel.

#### DU MICRO AU MÉTA : LES FONDEMENTS ONTOLOGIQUES SONT LES MÊMES, SEUL LE REGARD SUR L'IMPORTANCE DE LA DISPUTE CHANGE

Par ailleurs, la conséquence de ce travail de thèse montre que le méta est lié au micro, et donc que la thèse est valable dans son fondement (l'Entité X) aussi bien dans le domaine micro (qui renvoie à la dynamique individuelle et de groupe dans un contexte organisationnel), macro (qui renvoie à la gestion stratégique et théorique de l'organisation qui étudie l'ensemble des organisations et des secteurs, leurs manières de s'adapter, et les stratégies, les structures et les contingences qui les guident), et méta (qui étudie la manière dont des organisations entières [population dans leur ensemble] interagissent). Bref, l'Entité X est une conception transversale et ontologique qui dépasse la réalité de la structure. Ainsi, nous avons été en mesure d'établir un modèle et plus simplement une théorie générale qui n'ont pas besoin de l'aspect structurel environnemental et de contingences pour trouver leur raison et leur sens. Par ailleurs, cela nous a été possible, car sans nous en rendre compte, nous avons cherché dès le début de notre thèse à nous écarter de la critique liée à la réalité plurielle du socio-constructivisme.

De plus, comme stipulé dans notre réponse à la seconde question, le niveau d'observation entre micro et méta n'a pas d'effet sur les structures ontologiques des sociétés prescrites, ce sont seuls les effets de la dispute qui risquent d'être plus importants dans le méta (*cf.* Göran, Brunsson ou Dumez), car davantage d'individus sont touchés par les effets et les conséquences de la dispute. Mais aussi parce que la dispute a plus de chances de toucher l'intra-conscience et donc les structures qui permettent les regroupements humains dans leur forme actuelle. En d'autres termes, en changeant l'intra-conscience (la structure), on a changé les représentations de la réalité sociale abstraite, car il y a causalité directe entre les deux. La structure prescrite permet aux Entités X d'exister, et elle participe également à leur structuration.

## LA THÈSE ET NOTRE RÉPONSE QUANT À L'ENVISAGEABILITÉ DE SA CONSÉQUENCE CONCEPTUELLE : L'ENTITÉ X

*Les filiales d'une entreprise de grande taille remettent en cause les décisions stratégiques découlant d'un besoin d'ordre global, imputées par le centre de décision (maison-mère) ; si ces décisions ne font pas de sens ou que ces dernières vont à l'encontre de l'intentionnalité collective desdites filiales, et cela au-delà de ce qui compose la structure ou de ce qui intervient dessus (de l'environnement, du secteur ou du marché, de la typologie du mode organisationnel choisi par la maison-mère, etc.). Puis les filiales vont chercher, par coopération décentralisée (basée sur des standards et des normes) avec d'autres filiales, à donner du sens aux décisions stratégiques, ce qui entraînera une approbation ou une réfutation qui pourra aller jusqu'à l'acte de révolte.*

Comme dit précédemment, la décision stratégique est le déclencheur du cas empirique. Mais suite à nos observations et en prenant de la distance avec la réalité structurelle, rien ne nous oblige à rester aussi limité dans notre apport. Ainsi, cette thèse se divise en trois grandes phases : (1) une première phase cherche à montrer la « remise en cause » pour « non-accord » sur les fonctions agentives (Searle, 1998), ou par « jeu » de négociation inter-subjective (Berger & Luckmann, 1966/2006) relative à un changement dans le prescrit ; (2) une deuxième cherche à relever la force de l'activité réelle (décentralisée) qui va par coopération décentralisée donner du sens (Weick, 1993, 1995 a) au changement ; (3) et une dernière phase souhaite montrer que l'acte de révolte (cf. en complément du mécontentement d'Hirschmann, 1972) n'est pas à exclure, mais bien une réalité pesante à tout changement : dans le cas où la négociation inter-subjective ne serait plus possible, ou qu'il s'agisse d'un changement intra-conscient qui n'arrive pas à trouver un compromis entre les parties.

### LA REMISE EN CAUSE : UNE QUESTION DE LÉGITIMITÉ ENTRE PRESCRIT ET RÉEL

La première partie a trouvé une réponse à sa démonstration dans les théories liées à l'intentionnalité collective, mais aussi grâce à la conceptualisation de l'Entité X. Ainsi, comme nous l'avons vu, les Entités X existent au travers d'une intentionnalité collective qui pose des droits et des obligations à ses membres. Dès lors, si cette intentionnalité collective venait à être bafouée ou remise en cause par une décision stratégique ou toutes autres formes de changement, alors l'Entité X ne se trouvant plus comprise, respectée, etc., cherchera à donner du sens à cette décision prédictive de changement. Cette co-construction de sens par l'Entité X en question ne cherche pas automatiquement à faire « plier » son intentionnalité collective, mais, pour être en mesure d'argumenter, à mettre en place une série de mesures afin de lutter contre ou du moins se faire entendre par le provocateur du changement. Néanmoins, si l'Entité X réalise que cette décision va ou peut aller dans son intérêt, alors elle va chercher à la défendre. Ainsi, la première phase de la thèse montre que tout réside dans la légitimation (par une co-construction de sens entre ses membres) de ce que l'Entité X fera de l'annonce du changement.

Par ailleurs, la décision stratégique découlant d'un besoin d'ordre global (Göran & Brunsson, 2008), nous a montré ce que signifiait conceptuellement cette action : la décision stratégique est une des manières d'intervenir quand la différence entre le prescrit et le réel est trop important. Ainsi, la décision cherche à réduire cet écart. Elle cherche par des mesures contraignantes et des « lois » à faire de l'ordre (faciliter la coordination) ou à arbitrer lorsque la norme partagée n'est pas prépondérante. Ce besoin d'ordre vient d'un

centre ayant autorité<sup>355</sup> pour émettre ces mesures contraignantes et les faire respecter : il est investi de l'autorité prescrite. Toutefois, la perception de l'arbitrage dans le but de faciliter l'ordre découle, certes, d'une intentionnalité collective supérieure, mais est relative à la façon dont les individus-membres des sous-intentionnalités collectives<sup>356</sup> perçoivent cette dernière. Ainsi, cela signifie en définitive que, bien que le prescrit les regroupe sous une même organisation, la réalité sociale abstraite peut les séparer : certains individus (et *de facto* certaines Entités X) ne donnent plus la même légitimité au prescrit, ils ne se considèrent plus comme faisant partie de la même intentionnalité collective supérieure. Il y a donc un conflit intra-conscient au sein de la même société prescrite.

En première conclusion, bien que ne se s'estimant plus comme membre d'une même intentionnalité collective supérieure, c'est le prescrit légitimé dans la résolution des divergences (par exemple le droit juridique, *cf.* l'institutionnalisation) qui fera office d'arbitre. En seconde conclusion, peu importe qu'il s'agisse d'une décision stratégique ou non, la principale cause de dispute dans une société prescrite porte sur le rapport qu'entretiennent les Entités X (et leurs membres) avec le prescrit : tant que la relation est acceptable et est tolérée, il y a stabilité (homéostasie). En revanche, quand il y a volonté de réduire cet espace contraignant par des directives, des normes et des standards dans le but de créer de l'ordre, alors il y a risque de voir l'autorité légitimement prescrite de n'être plus aussi légitime aux yeux de la réalité sociale abstraite de certains individus, car leur intentionnalité collective prime sur le prescrit.

#### LES ALLIANCES ENTRE ENTITÉS X FACILITENT LA RE-STRUCTURATION : CONSTRUIRE UNE LÉGITIMITÉ DE POUVOIR QUI DÉPASSE LE PRESCRIT

La deuxième phase montre que les Entités X cherchent par une forme de coordination (caractérisée par la non-règle ou par un système de coordination variable dans le temps) de créer une alliance circonstancielle de puissances, de partis, de personnes en vue d'une action commune. Il s'agit pour les Entités X de faire valoir leur intentionnalité collective face à un « adversaire » commun, appelé autorité, mais aussi pour favoriser l'entente entre elles. Toujours en complément de ce que nous avons vu ci-dessus, nous nous trouvons dans une décision collective prise par normalisation avec d'autres entités. En d'autres termes, les Entités X qui ont le sentiment (co-construit par les individus-membres) que leur intentionnalité collective est mise de côté par l'autorité, cherchent à former des coalitions qui auront comme objectif de défendre une intentionnalité collective commune. À la différence de leur intentionnalité collective, cette vision commune est plus générale, ce qui permet aux individus des diverses Entités X de s'y retrouver d'une manière ou d'une autre.

Nous avons décidé de parler d'intentionnalité collective supérieure défendue par une Entité X plurielle. Ainsi, nous montrons qu'il existe une hiérarchie entre les intentionnalités collectives, ce qui stipule également que l'individu est soumis à cette hiérarchisation, tout en participant à sa construction et à sa définition. En effet, les intérêts individuels et collectifs sont à considérer comme équipollents (Gilbert, 1992), ce qui veut dire que l'individu participe à s'auto-structurer : il choisit en partie cette structuration en s'engageant conditionnellement dans une ou une autre Entité X. Toutefois, cela n'enlève pas le fait que l'individu soit préalablement structuré par ses socialisations primaires et secondaires (*cf.* Bourdieu), à savoir que son passé influence ses choix futurs. De plus, la nécessité et le besoin peuvent conduire les individus à s'engager dans

---

<sup>355</sup> *cf.* note de bas de page n° 261, p. 321.

<sup>356</sup> Appeler aussi intentionnalité collective inférieure.

une Entité X sans réellement en avoir « envie », mais ces derniers accepteront les droits et les obligations de cette entité, car leurs intérêts y sont directement liés<sup>357</sup>.

#### LA RÉVOLTE : LE DERNIER RECOURS

Cela nous conduit donc à la troisième phase de cette thèse qui souhaite montrer que la révolte est un risque non négligeable, qui ne peut simplement être oublié, car elle reste continuellement présente. Elle risque d'apparaître à tout moment quand le prescrit s'éloigne trop du réel.

Nous pouvons noter en plus que cette révolte se déroule selon une culture particulière, des moyens propres, etc., et elle se déroule de façon continue ou intermittente tant qu'un individu sera membre de l'intentionnalité collective exprimant la réfutation de la décision. Cela peut continuer en dehors du prescrit de l'organisation, comme le montrent certains individus qui, à la retraite, se battent contre leurs anciennes entreprises pour demander des dommages et intérêts relatifs à un licenciement, par exemple. En effet, cela est possible, car l'intentionnalité collective de l'organisation (par exemple, l'entreprise) est incluse dans une autre supérieure (par exemple, le droit institutionnel). Bref, le conflit trouvera sa réponse et sa résolution par le prescrit. Ce qui revient à ce que nous avons écrit *supra* : toute résolution de conflits s'ancre dans la réalité humaine et dans les particularités de cette dernière. Ainsi, dans un tel cas, nous sortons de ce que nous avons cherché à comprendre, et donc nous sortons de la logique de la dispute. Néanmoins, nous avons montré une partie des effets et des conséquences qui succèdent aux processus décisionnels, qui selon Bruno (1997), sont peu étudiés. En effet, nous avons montré que les structures abstraites issues de l'activité réelle se remodelent et que les intentionnalités collectives, qui font la société prescrite, comme les co-constructions de sens, évoluent dans la logique de rapprochement du prescrit au réel ou inversement.

#### LA THÈSE S'ENVISAGE : LE TITRE COMME EXPLICATION

Au-delà de cette thèse, ce sont les dynamiques humaines de l'organisation que nous avons essayé de mettre en évidence : le fait qu'il existe par et au travers de l'individu une dynamique issue de l'activité réelle qui permet de faire vivre l'organisation, mais aussi qui permet au prescrit de cette dernière d'évoluer. Toutefois, l'organisation n'est pas un objet mort et sans force. En effet, dès qu'elle est constituée par l'engagement conditionnel des individus et que son prescrit cherche à favoriser les coopérations, alors l'organisation est bien une forme existant par elle-même au travers des droits et des obligations (Gilbert, 1992). Ainsi, les individus-membres se retrouvent structurés par cette dernière. On ne peut donc ignorer la force et les contraintes organisationnelles qui pèsent sur les individus. De ce fait, c'est dans cette idée que le titre de notre thèse a été défini et que nous avons souhaité élargir la thèse en pointant sa conceptualité :

**« La structure de la réalité sociale abstraite inhérente aux sociétés prescrites : la quiddité des liens et des structures de coopérations intra-organisationnels issus de l'activité réelle, dans le cas du processus de co-construction de sens découlant des décisions stratégiques »**

Nous allons développer et expliquer en quoi ce titre élargit notre thèse, mais surtout la rend plus conceptuelle :

---

<sup>357</sup> Le cas où un individu accepte un travail, car c'est sa survie économique qui est en jeu. Ainsi, bien que ne souhaitant pas s'engager dans ce collectif, il est d'accord de s'y soumettre, car c'est son intérêt personnel (survivre) qui est en question. Il accepte donc de mettre de côté une partie de ses intérêts personnels au profit des intérêts collectifs pour répondre à une autre partie de ses intérêts personnels. En d'autres termes, si l'individu peut hiérarchiser ses intérêts personnels, il peut également hiérarchiser les intérêts collectifs, vu qu'ils sont en équipollences (Gilbert, 1992).

- **Les structures de la réalité sociale abstraite** sont en définitive représentées par le concept de l'Entité X, car les individus, qui la composent, l'objectivent par des droits et des obligations issus de l'intentionnalité collective, lui donnent donc une structure et un pouvoir structurant (cf. « structure structurée » de Bourdieu, 1980).
- Les structures de la réalité sociale abstraite sont inhérentes **aux sociétés prescrites**, car ces dernières représentent les structures prescrites de la réalité sociale abstraite. En d'autres termes, comme les individus face à leur Entité X, les Entités X sont structurées. La création de règles constitutives permet le « jeu » qui n'existait pas jusqu'alors (Searle, 1998) : les sociétés prescrites permettent la création des Entités X. Toutefois, rien ne nous dit qu'une fois le « jeu » créé, les individus vont se plier aux règles et ne vont pas essayer de les faire évoluer. Ainsi, bien que les individus transmettent, composent et inventent au sein de « structures structurantes » (Bourdieu, 1980), ils ont la possibilité de reconstruire les structures (cf. constructivisme-structuralisme de Bourdieu, 1987).
- En parlant de **quiddité**, nous avons souhaité relever le caractère d'essence et d'origine. En effet, la quiddité cherche à montrer ce qui fait qu'une chose est ce qu'elle est. Ainsi, sans vouloir renforcer le caractère logique de la dispute, nous n'avons pas jugé bon de rajouter à notre titre : « selon une perspective ontologique ». Néanmoins, le terme quiddité, tout autant si ce n'est plus que celui d'ontologique, souhaite souligner la non-prise en compte des déterminants particuliers. Ainsi, de manière plus imagée, nous ne nous intéressons pas à la résolution du conflit, mais bien à sa logique.
- En d'autres termes, ce qui permet **les liens et les structures transversales de coopérations** c'est l'Entité X, car elle dépasse les structures prescrites et qu'elle est bien issue de l'activité réelle. En définitive, c'est le même principe que le point précédent : les Entités X sont une structure « mouvante » qui, par leurs pouvoirs de structuration, mettent en place des liens et des construits plus importants (par exemple les Entités X plurielles) de coopérations **intra-organisationnels** (qui dépassent le prescrit). En effet, ce ne sont pas les caractéristiques abstraites (**issus de l'activité réelle**) qui enlèvent le caractère objectivable et le pouvoir de structuration de l'Entité X : ce sont les caractéristiques abstraites et réelles qui permettent la construction de liens et de structure non prescrite.
- Pour finir, **le cas de processus de co-construction de sens découlant des décisions stratégiques** vise à souligner deux choses : (1) le déclencheur de nos observations (la décision stratégique) ; (2) mais surtout l'action et l'enaction des éléments bruts, qui sont les bases mêmes de l'organisation dans sa perspective évolutive (structuralisme-constructivisme).

La thèse est ainsi envisageable et offre non pas une méthode de résolution appliquée des conflits, mais permet de réfléchir différemment sur ces derniers, tout en essayant d'offrir un autre regard sur ce qui fait que la dispute au sein des sociétés prescrites est ce qu'elle est : la quiddité de la dispute. De plus, nous avons essayé de montrer l'importance de la structuration du prescrit et du réel sur les individus, leurs actions et leur co-construction, mais aussi montrer que rien n'est figé dans le temps. En effet, c'est dans une perspective de structuralisme-constructivisme et de constructivisme-structuralisme (Bourdieu, 1987) que nous avons pensé cette thèse. Et c'est ce caractère que nous défendons également, car il rejoint l'ensemble des concepts, des notions et des théories qui font ce travail.

Nous allons voir maintenant en quoi cet exercice enrichit la théorie, la méthodologie et bien sûr comment il participe aux enseignements politiques et moraux de la gestion pour le management.

## 10.2 LES CONTRIBUTIONS

Après avoir expliqué quelles étaient nos conclusions quant à notre exercice et avoir repris les grandes lignes de nos résultats, il faut répondre aux contributions qui sont, rappelons-le, primordiales pour la gestion : une science morale et politique (Bialès, 2000). Il nous faut donc répondre et tirer des enseignements<sup>358</sup> qui doivent dépasser le cadre de l'apprentissage des pratiques de gestion et dès lors participer à alimenter la

<sup>358</sup> cf. note de bas de page n° 34, p. 25.



réflexion critique, mais aussi civique sur ses fondements. En d'autres termes, la question délicate à laquelle nous devons répondre — qui a été relatée tout au long de ce travail — est le volontarisme managérial et sa responsabilité morale et politique pour la gestion. Toutefois, nous ne porterons pas de jugement et nous ne justifierons pas les faits, mais nous expliquerons les conséquences d'une telle pratique et ses dangers, afin de rester dans une posture scientifique. Pour ainsi dire, cela permettra à notre conclusion de déboucher sur un ensemble spécifié « d'arts et métiers » (cf. Bialès, 2000). Dès lors, cette thèse nous conduit à des contributions de deux types :

- Cette thèse va chercher à satisfaire les normes méthodologiques et épistémologiques des sciences sociales, afin d'offrir des connaissances qui intéresseront le monde académique. Ces contributions cherchent, dans la présente thèse, à offrir une vision qui participe à l'explication des structures formelles et informelles relatives à leur mode de régulation. Une façon de clarifier les liens entre les structures formelles et les relations sociales informelles au sein de l'organisation.
- Elle va également fournir des enseignements à la pratique managériale. La gestion est d'un côté une discipline scientifique (qui énonce des généralités par des effets cognitifs) et une matière d'enseignement (qui énonce aux praticiens des énoncés locaux par des effets pratiques).

*Ipsa facto*, nous allons répondre à ces contributions en deux points : (1) les apports purement théoriques, afin de relever nos constats sur les théories de la régulation, mais aussi sur les pratiques managériales issues de ces dernières ; et (2) les enseignements managériaux, afin de montrer que la thèse peut d'une certaine manière contribuer à l'amélioration des pratiques.

### 10.2.1 LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Ainsi, le volet théorique se distingue en deux points : (1) l'interrogation formulée dans l'introduction relative à la théorie de la régulation ; (2) la notion de volontarisme managérial.

#### S'INTERROGER SUR LA RÉGULATION ENTRE INDIVIDUS DANS LES SOCIÉTÉS PRESCRITES

Comme stipulé dans l'introduction, ce travail de thèse vise à mettre en avant un phénomène de régulation et d'échanges. Certes, au début de la recherche, notre travail s'intéressait principalement aux méta-organisations (organisations composées de membres-organisations) ; toutefois, après construction de connaissances, nous avons dépassé ce stade et offert un modèle qui ne prend plus en compte le niveau d'observation pour expliquer le phénomène de régulation. Ainsi, nous sommes parti de l'idée de savoir s'il est possible, ou non, de comprendre les régulations entre organisations en dehors de l'individu. En effet, la méta-organisation (composée non pas d'individus, mais d'organisations) n'évolue pas à proprement parler selon la théorie de la régulation (qui se base sur les individus), mais dans une variante de cette dernière. Ainsi, la réflexion était de savoir si des principes, comme ceux exposés par Reynaud (2007), qui stipulent que le conflit, la négociation et la règle sont au centre des rapports sociaux, se retrouvent au niveau des organisations entre elles.

La réponse que nous pouvons apporter est que bien que la régulation *stricto sensu* dans le cadre méta se réfère à la norme prescrite et au niveau micro, plus qu'au compromis ou au terrain d'entente, il est pour nous clair que notre idée de base qui stipule que la théorie de la régulation (composée d'individus) ne s'appliquant pas au niveau méta (composée d'organisations) est une erreur. En effet, après cette thèse, il nous est possible de retravailler les deux idées en indiquant que ce qui fait la régulation, ce sont bien les

règles, les conflits et la négociation – pour reprendre les termes que Reynaud a élaborés autour de son travail –, mais nous souhaitons rajouter que dans les sociétés prescrites, ce sont également les engagements conditionnels individuels faits auprès d’une des intentionnalités collectives qui composent l’organisation, qui participent à cette régulation et qui permettent à la régulation de dépasser les niveaux d’observation.

Comme Reynaud (2007), nous sommes d’accord pour dire qu’il n’y a pas un strict déterminisme car, comme lui, mais par un autre biais (l’ontologie), nous distinguons la régulation de contrôle (appelée dans notre thèse prescrite ou directive) et la régulation autonome (appelée dans notre thèse les règles abstraites ou issues de l’activité réelle). Et comme Reynaud (2007), nous sommes d’accord pour dire que le conflit provient de la « concurrence » entre les deux types de règles (qui ne relèvent pas automatiquement du prescrit). Toutefois, sans contredire Reynaud, nous souhaitons le compléter en indiquant que la négociation qui permet de « désamorcer » les conflits se pose comme une nécessité à la survie organisationnelle. De plus, ce sont les structures de la réalité sociale abstraite (l’Entité X) qui permettent la coordination des efforts entre les individus, et cette coordination ne se déroule, non pas dans une dynamique démocratique, mais dans une dynamique de pouvoir. Pour finir, l’Entité X est bien le vecteur structurel de la réalité sociale abstraite et permet dans les sociétés prescrites la co-construction de sens autour des éléments bruts et prescrits.

Dès lors, pour rendre nos propos plus concrets, nous pouvons dire que les individus se réguleraient selon une vision du monde « glocal ». Il y aurait à la fois un monde plus ouvert et affranchi des hiérarchies traditionnelles prescrites, mais régulé grâce à des outils de collaboration sociétaux (normes, standards) qui s’adaptent et s’organisent autour des intentions locales (appelées sous-intentionnalités collectives ou intentionnalités collectives inférieures). Il y a donc un double processus dans l’acceptation ou non des directives à caractéristique de changement plus ou moins profond : un qui se construirait sur une co-construction de sens – basé sur des normes et des standards communs – à l’intérieur des Entités X (propres à ces dernières), mais aussi entre elles (cf. Entité X plurielle) ; et un autre développé autour des régulations globales dans le but de satisfaire l’ordre global d’Entités X se trouvant proches de l’autorité prescrite (cf. Hogg & Tindale, 2002).

Ajoutons encore un point à notre contribution à la régulation. Dans un entretien Touraine (2008, p. 111), en relevant les forces et les faiblesses des théories bourdieusiennes, émet une question : « comment un individu peut-il avoir de la liberté tout en étant pris dans de multiples contraintes et déterminismes ? » Bien que cette question semble être au cœur de multiples débats, notre thèse — sans l’avoir directement cherché — permet de répondre en partie, ou du moins de fournir des descriptions conceptuelles de ce que pourrait être la logique de cette « liberté déterminée » ou cette « détermination libre. » En effet, la notion de structure est, selon nous, prépondérante et ne peut être simplement balayée. La structure et le système sont deux concepts qui pèsent sur les comportements des individus et qui ont une influence sur leurs régulations. Bien que durant le dernier siècle les sciences sociales (et principalement en France) soient passées d’un structuralisme fort à un individualisme *quasi* impétueux<sup>359</sup>, nous pensons comme Bourdieu (1987) que le processus est double : structuralisme-constructivisme. Ainsi, c’est dans cette perspective d’entre-deux que nous concevons les structures et les systèmes qui s’ensuivent au sein de l’organisation et plus largement au

---

<sup>359</sup> Nous cherchons à montrer le caractère emporté, fougueux de cette pensée. En effet, certains auteurs, comme Crozier, ont parfois exprimé avec « violence » et énergie cette doctrine, sans pour autant pouvoir en imaginer une se trouvant entre-deux.

sein des sociétés prescrites. En d'autres termes, les individus inventent des règles qui leur permettent de vivre ensemble, mais qui forcent l'activité et l'action (cf. « structure structurée », Bourdieu, 1980). Ces règles permettent d'agir collectivement selon une représentation commune<sup>360</sup> (cf. « structure structurante », *ibidem*). Et les individus, dans leur besoin de régulation des structures (règles), vont les contester *via* des intentionnalités collectives portant sur les représentations communes, mais non prescrites, de leur vision (d'où le changement, l'évolution). C'est par des conflits que nous avons établi comment les résistances et les négociations vont se dérouler ; toutefois, quand le prescrit est insensible ou fébrile, la révolte peut prendre place et retourner la situation structurelle. Les individus ne s'efforcent pas seulement de rendre cohérent le prescrit face à la représentation de sens issue de l'activité réelle, ils cherchent également à éviter les effets destructeurs de leurs incohérences, en sachant quand le prescrit reste dominant et en acceptant la domination structurale (cf. violence symbolique, inconscient social, etc.). Pour ainsi dire, nous pensons que cette conceptualisation entre volontarisme et déterminisme est l'une des principales contributions de ce travail.

En définitive, la régulation se fait partout dans l'organisation prescrite par le biais de plusieurs intentionnalités collectives, car la légitimité ne se trouve pas que dans les mains d'un individu ou d'un groupe d'individus, et l'autorité n'a pas le monopole de la légitimité (cf. Hogg & Tindale, 2002). En effet, c'est bien parce que plusieurs agents acceptent la domination d'un des divers acteurs de l'organisation que la légitimité des actions se trouve régulée, et que les règles prescrites (issues et édictées selon une vision limitée) se trouvent confrontées à devoir composer avec d'autres moins prescrites, mais plus réelles.

#### LE VOLONTARISME MANAGÉRIAL : ENTRE BESOINS ET DANGERS

La notion de volontarisme managérial a été la toile de fond morale et politique de cette thèse. En effet, la conviction de la notion ignorant le conflit au nom de la confiance qui se doit d'être gérée vient « s'écraser » sur la pensée de la régulation exprimée ci-dessus. Cette notion, au-delà de son idéalisme, pose une autre question qui, elle, s'inscrit dans une perspective de contrôle. Doit-on conduire par les règles ? Jusqu'où devons-nous imposer des règles ? Et peut-on se passer des règles ou faire comme si elles n'existaient pas ?

La réponse que nous apportons fait partie de nos doutes. Nous constatons, au terme de ce travail, que les volontés managériales sont nécessaires à la vie des organisations, car elles créent l'action, mais nous constatons également qu'elles sont source d'une mauvaise utilisation de la part des managers. Elles cachent les véritables intentions de certains individus et favorisent une domination par la « peur » de la réprimande. De plus, trop de règles tuent le pourquoi de la règle : création de l'action. Cette mise en avant rejoint Gomez (2012) ou Illich (1970) qui parlent de l'effet contre-productif du management. En effet, il y a un seuil qui, dépassé, fait basculer le management d'un service utile vers l'inefficace productif, économique et social<sup>361</sup>. Toutefois, nous concevons également que le volontarisme managérial permet aux managers d'imposer leur vision et, d'une certaine façon, leur conception de l'avenir. Il faut donc un prescrit, qui se décrit en objectifs, pour s'assurer, mais aussi pour rassurer les managers, que leur vision est bien vue et surtout que les individus composant l'organisation réagissent correctement au prescrit. Néanmoins, ce que nous relevons, ce n'est pas

<sup>360</sup> Il est important de distinguer les termes commun et collectif. Ici il s'agit de faire référence à la conscience commune et à la conscience de groupe ou collective : la conscience commune ne signifie pas que le groupe a une conscience propre, mais partagée. En revanche, une conscience collective renvoie à une représentation d'un ensemble d'individus, ce que la conscience commune ne fait pas, vu qu'elle renvoie au partage entre plusieurs.

<sup>361</sup> En référence à la santé au travail (Dandelot, 2009 ; Perriard, Dandelot & Guénette, 2009).

tant cette utilisation de « guide » qui nous rend pessimiste quant à ses résultats, ni l'utilisation de normes (indispensables pour gouverner), mais ce sont les dommages qu'ils risquent de causer dans le cas où il y aurait persuasion des managers de leurs bienfaits, et de leur croyance en un prescrit homogène (sans interprétation possible). Nous aurons l'occasion d'y revenir dans le dernier point de cette conclusion ; toutefois, nous souhaitons apporter à ce niveau une contribution théorique.

Ainsi, nous avons vu que la conception mécanique des règles et du prescrit est selon nous une erreur fondamentale. En effet, le contexte social modifie le cours des agissements. Il est utopique de croire, et tout simplement impossible, en la conduite par les règles prescrites, car les directives ou toutes formes écrites sont soumises à interprétation, et sont modifiées et peuvent être transformées complètement par la réalité sociale abstraite. En effet, pour imaginer cela, nous pourrions relever le cas du tricheur : la tricherie est la limite de la validité empirique du règlement. Bien que le représentant du volontarisme managérial (par exemple, le juriste) puisse se contenter d'interpréter les normes supposées réguler les relations des individus dans le collectif déterminé. En revanche, le manager, le gestionnaire ou plus largement le sociologue doit dépasser ce stade en constatant qu'il existe un ensemble de transitions entre le respect et le non-respect des règles qui n'appartiennent pas nécessairement à la logique, mais au besoin de persistance ou de disparition d'une socialisation dans un cadre donné.

De plus, en complément à ce qui précède, nous pourrions relever ce que nous avons mis en avant dans la revue de la littérature, à savoir que tous les énoncés sont soumis à leur sémantique. En effet, l'acte illocutoire détermine l'intention, mais ne permet pas totalement de contrôler les actions, soit l'acte perlocutoire (cf. Austin, 1970, *cit.* Lecomte, 2010, et Searle, 2009). Ainsi, même au niveau des actes de langage, il est possible d'attaquer la gestion mécanique par les règles : rien ne dit que le locuteur et l'interlocuteur conçoivent l'intention de manière identique et que les deux s'attendent à l'exécution de l'acte avec « félicité ». Peut-être par hypocrisie ou déni de la réalité, les tenants du volontarisme managérial cherchent à faciliter l'adhésion des individus à leur pratique en contraignant ceux qui voudraient montrer leur mécontentement. Les théories de l'incitation<sup>362</sup> (cf. Gibbons, 1998) entrent, selon nous, dans cette catégorie, car c'est de façon mécanique que les managers cherchent à faire réagir l'individu selon leurs propres visions, sans pour autant les forcer à agir par les règles d'action<sup>363</sup>. Or, c'est en oubliant les droits et les obligations (cf. Gilbert, 1992 ; Olson, 1965/2011) qui montrent clairement que les individus ont des intérêts qui dépassent la rationalité des managers et que l'action collective est concevable seulement si la promesse d'engagement peut, en cas de non-respect, finir par une réprimande. En effet, bien que nous puissions stipuler que l'individu est libre, il n'en reste pas moins soumis symboliquement (violence symbolique, habitus, etc.), ce qui rend son choix « libre » discutable.

Finalement, la démarche prônée dans notre travail est celle de dire qu'il n'est possible de comprendre le prescrit qu'en se demandant comment les individus et les collectifs agissent sur ce dernier. En effet, une règle, une directive, etc. sont interprétées, ce qui conduit à dire que les stratégies entre individus et groupe d'individus sont différentes et se rapportent non aux structures prescrites, mais aux structures réelles. Cette

---

<sup>362</sup> Les règles d'incitation sont rédigées sous la forme « si tu fais X tu auras Y ». Elles stipulent de l'autonomie de l'individu en le laissant libre de répondre s'il le souhaite aux instructions.

<sup>363</sup> Les règles d'action sont rédigées sous la forme « dans le cas X et fera A ».

« traduction » faite du prescrit engendre des trajectoires différentes de travail et donc réfute catégoriquement l'idée de dire qu'une règle produit des effets identiques. La réalité sociale abstraite de la structure prescrite existe, car les règles, et plus largement l'ensemble prescrit, créent une hétérogénéité et cela pour une raison principale : les individus en co-construisant du sens<sup>364</sup> au sein de leur Entité X font des choix spécifiques en fonction d'éléments bruts qui leur sont apparus. Ainsi, le côté holistique de notre thèse se trouve en ces mots : l'intentionnalité collective propre au groupe ou à la société ne peut exister que collectivement<sup>365</sup> et donc ne peut être réduite à des comportements ou propriétés purement individuels, ce qui a pour conséquence de conditionner en partie les actions des individus. Dès lors, le volontarisme managérial ignore les réelles négociations de pouvoir et plus simplement l'activité réelle qui se déroule partout et en tout temps dans l'organisation. Cette forme de pensée, qui ne raisonne qu'en termes d'intégration verticale et « d'unique », rend le volontarisme impraticable. Parce que les individus restent fondamentalement autonomes (même si la structure influence leurs comportements), et qu'ils créent des intentionnalités collectives différentes, la volonté managériale n'est pas viable : la représentation est commune et non collective, ce qui sous-entend que les objectifs sont communs et non les mêmes. C'est la réalité sociale des activités qui compose les structures prescrites de l'organisation qui donne une signification au prescrit et non l'inverse.

Par conséquent, cette thèse permet d'examiner cette évidence (qui ne l'est pas pour tous<sup>366</sup>), et de le faire selon une autre perspective (l'ontologie). En effet, cette approche a permis de souligner d'autres réalités ou explications de la réalité. Cette thèse a permis de remettre en cause les notions du volontarisme managérial ou plus largement celle de la conduite par les règles, mais également de les approfondir selon une vision ontologique. Nous avons également cherché à contribuer à rendre la dimension de pouvoir et de « rapport de forces » tangibles et à sortir du simple postulat. De plus, tous les enseignements qui tendent à fournir à la gestion des pratiques « harmonieuses<sup>367</sup> » ou qui tendent à rendre les énoncés banals<sup>368</sup>, dans le but de faire croire à une gestion du « copier-coller », se retrouvent être *in fine* des solutions limitées et peu efficaces. En effet, ces prétendus modèles et méthodes préfabriqués économiques<sup>369</sup> sont en réalité révélateurs (cf. par leur non-application et leur non-satisfaction du résultat obtenu<sup>370</sup>) d'une complexité humaine d'interprétation et de réappropriation : c'est oublier la capacité humaine à créer des représentations différentes en fonction des contingences qui pèsent sur elle.

Cependant, cette manière par certains dirigeants d'agir par déni n'est-elle pas rationnelle ? Sûrement, car peu de ces grands managers n'osent ou ne peuvent dire qu'ils ne maîtrisent pas les effets des actions et encore moins leurs entreprises. En effet, les organisations possèdent des frontières « floues » et des identités

---

<sup>364</sup> Les individus se livrent sans cesse à un travail d'interprétation rétroactif : une analyse des résultats passés. Et elle n'a aucune raison d'être identique aux deux Entités X.

<sup>365</sup> Même dans un travail très individualisé, ce dernier a besoin de créer et d'établir des connexions pour passer outre les difficultés rencontrées dans leur travail.

<sup>366</sup> Cette conclusion peut surprendre certains qui estiment que le prescrit crée des effets identiques et conduit à la perfection des pratiques. En réalité c'est l'inverse qui se passe.

<sup>367</sup> Cherche à souligner une volonté de faire de la gestion un ensemble d'éléments « agréable », et simple, et donc d'en oublier sa complexité.

<sup>368</sup> Il faut le comprendre sous le sens de simpliste, réductrice.

<sup>369</sup> Relatif à la notion économique de la règle et du prescrit qui suppose qu'une règle donne toujours le même effet.

<sup>370</sup> Les managers se retrouvent face à un *hiatus* entre des objectifs, des décisions, des intentions prévues et planifiées, et les actions qui ne produisent pas les effets désirés. Il y a un décalage entre les actions devant découler de la décomposition en objectifs communs de l'intentionnalité collective et les actions réelles. Dès lors, l'organisation et les groupes prescrits se retrouvent avec des stratégies non réalisées. Le *hiatus* susceptible d'exister entre les idéologies managériales et les actions menées dans les organisations : justifier ces dernières alors que la pensée intervient après coup, comme donnant du sens est une justification à l'action ; mais il arrive aussi que l'action et la pensée se complètent en répondant à des exigences différentes. Brunsson (2003) appelle ce phénomène « l'hypocrisie organisationnelle ».

mouvantes (en lien avec l'idée d'Osty & Uhalde *in venam* Sainsaulieu, 2007 ; mais aussi avec l'idée de l'identité sociale d'Abrams & Hogg, 1999 ; Hogg & Abrams, 2001 ; van Knippenberg & Hogg, 2004 ; Hogg & al., 2006). Ainsi, les objectifs, bien qu'écrits, sont réinterprétés et remaniés par les différentes réalités sociales qui composent l'organisation. Le risque d'une telle annonce et d'une telle franchise pourrait faire perdre pied aux marchés financiers et qui seraient donc à même de sanctionner l'entreprise en question. Ainsi, cette thèse, bien que son impact soit *a priori* limité, cherche à démontrer que tout n'est pas aussi « carré » que le pense l'économie financière, mais que la complexité humaine d'interactions et d'actions collectives n'est qu'un des aspects qui montrent la non-prédictibilité des effets d'actes issus des organisations.

## 10.2.2 LES CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES

Nous voici arrivé à la partie « pratique » de notre thèse. Après avoir fourni des enseignements théoriques, nous souhaitons aborder les enseignements pratiques de cette thèse. Ainsi, le but est de montrer que nous pouvons tirer de ce travail des aspects pratiques, directement applicables. En effet, nous pensons que la représentation faite des réalités sociales abstraites existantes au sein des sociétés prescrites peuvent fournir aux tops managers, mais aussi aux cadres intermédiaires et aux employés, une meilleure conceptualisation de leurs environnements. Toutefois, c'est plus aux hauts dirigeants et aux professionnels spécialisés en organisation et en stratégie que cette thèse peut réellement offrir une vision complémentaire et avoir un véritable impact sur leur travail, mais aussi sur les résultats de ce dernier.

La généralisation analytique (Yin, 1991/2008) que nous avons établie parachève la discussion de cette thèse, et permet de résumer finement notre processus de réflexion, mais aussi montre de façon explicite sur quoi repose la thèse. Pourtant, bien qu'une généralisation analytique ait été établie, des conseils pratiques peuvent en être tirés. Nous allons donc ci-après exposer les dix enseignements « pratiques » que nous tirons de cette thèse :

- Le premier est celui de la cartographie. Les organisations ont des frontières floues, bien que le prescrit l'insinue différemment. Ainsi, sans pouvoir établir clairement ses frontières, nous constatons que la communication et la compréhension des rationalités différentes permettent de mieux saisir des regroupements internes, mais surtout de mieux percevoir les droits et les obligations abstraits qui existent. Toutefois, un manager ne doit pas chercher à comprendre ses regroupements pour mieux les démanteler — car il ne fera que retarder un problème —, mais pour ajuster ses décisions et faire office de traducteur entre sa hiérarchie et la base et entre le prescrit et le réel.
- Le deuxième est celui du temps aux changements. Cette thèse montre que le processus d'acceptation/réprobation des choix stratégiques au sein de l'entreprise prend du temps. En effet, dans un monde, certes structuré par le prescrit, existe toute une partie qui ne l'est pas. Ainsi, les échanges et les points de repère prennent du temps à s'établir et à se construire. Il est donc idéaliste de vouloir penser le changement dans un temps court. Les managers devraient plutôt chercher à aider à la co-construction de sens : non pas par des discours sans substance, mais par des interventions d'écoute. Ils doivent être le vecteur du changement en lieu et place de l'imposeur du changement. Cela signifie également que les changements répétitifs ne participent qu'à renforcer les doutes et finalement ne favorisent que le non-sens. Après le temps de réflexion et celui de l'annonce, il faut prendre le temps de mettre en pratique le changement.
- Le troisième est celui du rôle du manager qui n'est pas d'être seulement un penseur, mais aussi un participant. En imposant des changements, les managers doivent accepter leurs responsabilités d'être annonceur d'actions nouvelles. Ils sont partie intégrante des changements, des révoltes et des résistances provoquées. Ainsi, ils doivent accepter les remarques et les critiques des individus-membres, ils doivent admettre que ce ne sont pas eux qui font la règle et les directives, mais que ce

sont bien les individus-membres qui la mettront en pratique. En d'autres termes, ils doivent savoir reconnaître l'existence du « flou » et ne pas chercher à vouloir faire du prescrit la réalité sociale, mais bien à faire du prescrit un endroit d'interaction qui sera le mieux adapté aux contingences.

- Le quatrième est celui d'accepter « l'échec ». Lancer une réforme, un changement, etc., c'est lancer une « pierre dans l'espace » : la pierre ira toujours plus vite que son lanceur. Ainsi, il est illusoire de croire la maîtriser et surtout la contrôler. Ce qui revient à dire que les objectifs pensés ne seront pas toujours atteints. Il faut donc accepter cet état de fait. Par ailleurs, cela ne stipule en rien que la non-réalisation est un échec, et donc qu'il faut re-réformer le prescrit en vue d'atteindre les objectifs. En conclusion, il faut lancer un changement sans savoir où exactement il conduira, et sans préalablement définir des stratégies de substitution.
- Le cinquième est celui de l'holisme-individualiste. Les processus de coordination méta trouvent leur source dans les individus. Il est donc faux de conduire une société par des principes sans vouloir connaître les individus qui la composent. Les structures prescrites et hiérarchiquement établies ne permettent pas de percevoir la réalité sociale globale, mais elles permettent de ne voir que la réalité sociale pensée par une poignée d'individus. L'organisation est composée d'une multitude d'individus qui se regroupent dans une multitude d'intentionnalités collectives. Accepter l'individu c'est accepter que le prescrit n'est pas l'entier du réel.
- Le sixième principe veut montrer que l'individu n'est pas un objet détaché du monde. Les managers doivent admettre que les individus sont structurés non pas exclusivement par leurs décisions et leurs prescrits, mais aussi par des représentations du monde qui sont propres aux individus. En effet, ces derniers sont regroupés dans des interactions qui dépassent les volontés des dirigeants. Le monde est façonné par plusieurs prescrits qui peuvent se contredire. Ce n'est pas parce qu'un manager choisit de changer le prescrit que l'individu pourra le faire immédiatement : ses actions sont conditionnées par d'autres structures qui ne sont pas toutes écrites sur le papier.
- Le huitième principe serait celui de dire que les régulations au niveau méta sont les mêmes qu'au niveau micro, la seule différence est l'importance des conséquences relatives au changement. Plus la décision touchera du monde, plus le temps nécessaire à la création de sens quant à son égard sera important. En changeant les règles structurelles, les managers ne changent pas seulement les définitions des fonctions, mais changent le mode d'interaction, ou plus exactement ce qui permet l'interaction. Un tel changement peut prendre du temps, mais peut déclencher une série de révoltes nécessaires à l'évolution de l'organisation.
- Le neuvième est celui de la construction des outils. Penser les outils en termes seulement holistique ou seulement individualiste est ne pas accepter, d'un côté que l'individu est structuré et qu'il évolue dans un système, et d'un autre c'est dénier que l'individu crée le système et les structures qui le conduisent. Ainsi, les outils ne doivent pas être considérés comme des *best practices*, mais bien comme des instruments évolutifs et qui s'adaptent à leur environnement. De la sorte, développer ou construire des outils de gouvernance méta — comme micro ou macro, d'ailleurs — signifie accepter une généralité, si on souhaite espérer pouvoir contrôler et orienter l'ensemble des individus. Il est aussi concevable de construire des outils de gouvernance qui s'axent plus sur les individus proches du niveau méta, et les laisser eux-mêmes en créer d'autres qui s'aligneront sur les premiers. Par ailleurs, les indicateurs ne sont pas la réalité, mais seulement ce que les niveaux inférieurs souhaitent montrer. Finalement, les outils ne remplaceront jamais la communication intra-organisationnelle et ne délieront jamais les managers de leur réel devoir : la participation à l'activité.
- Le dernier point vise à rappeler l'importance de la dispute. Les révoltes ou les résistances sont des formes d'expression qui ne doivent pas être mal considérées et perçues comme un échec, mais plus comme une chance de co-construire avec les individus « invariants ». Ainsi, les conflits, *lato sensu*, sont une opportunité pour les managers de comprendre les représentations des invariants, mais aussi un chance d'expliquer les leurs. C'est au travers des disputes que les individus, de tout rôle, s'approprient la règle et pourront mettre en place des outils adaptés aux réels besoins pour répondre à l'objectif « imagé ». De plus, la dispute montre bien aux managers que la confiance n'est pas leur véritable problème : la co-construction des représentations est leur véritable travail.

Pour conclure, nous incitons les managers, et plus particulièrement les tops managers, à opter pour une posture modeste et éviter « l'*overmanagement* ». Les managers doivent être des vecteurs du changement et de la gestion organisationnelle : ils doivent élargir leur conception de l'organisation pour participer à donner du sens aux éléments bruts qui serviront à l'élaboration collective de l'activité. Ils doivent élargir leur

conception uniforme et unique de l'organisation et accepter que cette dernière soit composée d'une multitude de structures réelles (non prescrites) qui dépassent leur simple autorité. Ils doivent tisser à travers leurs outils et leurs modes de gouvernance un fil rouge autour des éléments qui composent l'organisation, sans vouloir non plus rechercher à imposer une vision, mais bien orienter cette dernière. Ils doivent accepter les paradoxes organisationnels, et chercher en quoi cela rend l'organisation efficiente et non penser en termes de non-respect du prescrit : le rapport entre pensée et action organisationnelle doit être sans cesse évalué sans chercher automatiquement à rapprocher le prescrit du réel ou *vice versa*. Pour finir, les managers doivent montrer le sens de l'action et accepter que l'action, *stricto sensu*, leur échappe en partie. Ils doivent chercher à affirmer le caractère socialement construit des réalités organisationnelles présentes et passées.

Ainsi, c'est dans cette perspective que nous invitons les managers à concevoir leur environnement (l'organisation) : l'invention de règles et de directives pour former un prescrit permet de vivre ensemble et de forcer l'activité et l'action entre individus, mais aussi permet d'agir collectivement selon une représentation commune<sup>371</sup>. Toutefois, les managers doivent accepter que les individus, dans leur besoin de régulation des structures, vont les contester, et que c'est par des disputes que les négociations vont se dérouler et qu'elles permettront à la conception, qui va en résulter, d'être légitimement plus forte. En effet, c'est une reconnaissance fondée, admissible et justifiable basée sur une réalité sociale « réelle » qui sera créée : il s'agira d'une légitimité réelle et non prescrite. Il est important de garder à l'esprit que c'est une nécessité pour les individus de s'efforcer de rendre cohérent le prescrit face à la représentation de sens issue de l'activité réelle (violence symbolique, habitus, structure réelle, représentations, etc.) et qui fait le travail réel.

---

<sup>371</sup> cf. note de bas de page n° 360, p. 389.



# Chapitre 11

## DES LIMITES : OUI ; MAIS UNE FIN : NON !

*« S. Jean n'est ni un plagiaire de Platon, ni un réfutateur de ce même Platon. Il ne réfute pas Platon, il le continue. »*

Pierre Leroux, *Humanité, de son principe et de son avenir*, 1840, p. 821

Nous arrivons à la dernière partie de la thèse, c'est-à-dire les limites. Nous avons décidé d'en faire un chapitre, même court, car nous avons jugé cette démarche aussi importante que la conclusion, ou tout autre aspect thématique abordé dans cette thèse. Ainsi, cet exercice n'a pas la prétention d'être parfait et encore moins d'annoncer une fin ; il cherche immuablement à proposer un modèle théorique relatif à une exploration hybride. Dès lors, ce dernier chapitre sera l'occasion de finir sur une perspective scientifique : nous avons contribué à la chercher, mais nous n'avons pas dit que c'était la fin... juste une étape... juste une connaissance qui cherche à s'entre-nouer avec d'autres.

Il est temps de relever les limites théoriques, mais également méthodologiques et bien sûr managériales. L'idée est de réfléchir sur les manques et les doutes, afin de pouvoir aborder l'ultime point : les perspectives de la recherche. En d'autres termes, nous aborderons (1) les limites théoriques relatives à nos contributions académiques ; (2) les limites méthodologiques, ce qui sera l'occasion de revenir sur les limites de notre approche par l'ontologie ; (3) les limites quant à nos conseils et nos enseignements pratiques pour les managers, nous aborderons ainsi l'un des grands paradoxes politique et moral de la société civile, soit l'éthique en affaires ; puis (4) nous proposerons des perspectives de recherche. Sur ce dernier point, nous souhaitons ajouter que nous pensons que la diversité des *backgrounds* est nécessaire à la compréhension de la société, car c'est au travers de la diversité des sciences et des méthodes que la science se complète et peut ainsi fournir une gamme d'expertises plus importantes pour s'attaquer à des problèmes complexes qui n'entrent pas dans les catégories faciles à définir. Cette diversité rassemble des personnes ayant une connaissance distincte, des compétences, des cultures et des perspectives qui conduisent à plus de perspicacité, mais elle apporte également une façon novatrice de la pensée. Elle permet une meilleure approche de la réalité (pour autant qu'elle existe) par la combinaison de forces et par l'intégration de perspectives différentes pour trouver des réponses de plus en plus pertinentes : rechercher des réponses, c'est oser chercher ce que nous ne recherchons pas automatiquement.

### 11.1 LES LIMITES THÉORIQUES

Nous allons ci-dessous reprendre les quatre principales limites de la thèse, afin d'être ouvert sur nos doutes et nos manques, mais aussi nous permettre de mieux rebondir sur les perspectives. Par ailleurs, nous souhaitons aborder cette section dans un esprit scientifique d'ouverture. C'est peut-être naïf, mais c'est de

cette manière que nous concevons le travail scientifique : prudent, humble, modeste et transparent. Dès lors, les quatre principales limites sont : (1) la généralisation et notre contribution par un modèle réflexif et non un outil ; (2) le structuralisme et sa propriété d'accepter une forme de conditionnement d'une partie de nos actes ; (3) la règle, entre un abus et un besoin : où se trouve le rôle du manager ? ; et (4) la révolte, une réaction nécessaire à la clarification du sens, mais aussi une improbité, voir un excès de certains : la paix du travail, entre culture et enseignement.

### 11.1.1 LE PROBLÈME DE LA GÉNÉRALISATION ET DE L'APPORT D'UNE « MÉTHODE » RÉFLEXIVE

Notre travail s'inscrit dans une démarche de généralisation. Or, les moyens élaborés et employés pour réussir l'exercice de la thèse dans cette optique sont sources de limites : le manque de précisions quant aux dispositions particulières qui font la réalité humaine. En effet, comme le souligne Simon (1974/2004, p. 367) « elle [la généralisation] a pour but de résumer un ensemble très significatif de faits sur le développement de l'organisation. » Ainsi, la généralisation ne peut exprimer toute la richesse d'interactions qui se déroulent dans l'organisation. Toutefois, cela relève du paradoxe entre le besoin de généralisation et le besoin de précision. En effet, en établissant une généralisation analytique (Yin, 1991/2008), on suppose que cette dernière est applicable dans tout environnement qui répondrait aux critères de base (postulas, axiomes, etc.) et cela indépendamment des particularités locales. En fin de compte, cette thèse porte plus sur la façon d'étudier les choses dans le monde social que sur la mise en place d'un outil : il s'agit d'une « méthode » réflexive et descriptive, mais non explicative. Ainsi, nous avons plutôt cherché à trouver une méthode de compréhension qui fonctionne lorsque les choses changent rapidement, lorsque les associations nouvelles sont surprenantes ou plus généralement, là où les frontières sont floues.

Dès lors, la limite de notre thèse est bien la « méthode », ou plus exactement, la manière dont nous concevons les étapes que l'esprit doit respecter pour parvenir à mieux comprendre les interactions dans les sociétés prescrites. En effet, nous ne disons rien sur la forme de ce que nous essayons de comprendre, nous stipulons juste que c'est une forme mouvante, autant dire qu'il n'y a pas de forme *stricto sensu*. En définitive, notre méthode est fortement dépendante de ce que font les acteurs, agents, etc. Peu importe qu'ils soient connectés ou interconnectés. En conséquence, il en faut plus pour pouvoir utiliser le résultat de notre travail comme un outil directement applicable. En d'autres termes, notre thèse dépend de la manière dont les actions sont déployées et dont les individus les déploieront. Pour finir, si nous voulons utiliser la thèse dans la pratique, cela ne peut se faire que par la compréhension préalable du flux des divers mouvements qui se déroulent en vue de créer les changements. Bien sûr, il est possible de pointer le caractère structuraliste (les caractéristiques particulières qui participent à conditionner une partie de nos actes), mais c'est un aspect que nous défendons dans l'approche de la thèse, et plus exactement dans notre proposition de modèle qui aboutit à la mise en place d'une « méthode » réflexive.

Ainsi, pour nous, la force, mais aussi la faiblesse de cette thèse est qu'il ne s'agit pas d'un outil prêt à l'usage, car l'appliquer est délicat et cela n'apporterait pas grand-chose. En revanche, en offrant une méthode réflexive, la thèse permet de constituer et de construire certains effets relatifs à la compréhension organisationnelle et de *l'organizing*. De sorte, ce travail ne peut être utilisé que difficilement pour

comprendre les objets réels, car *ab initio*, cette thèse est issue de théories qui ne sont pas élaborées pour regarder un objet particulier. En effet, son côté généraliste traite de tous les objets, et non de leurs complexités particulières. Notre exercice ne le peut, car ce sont les acteurs et les agents qui font eux-mêmes le tout structurel dans lequel ils évoluent : ils élaborent leur cadre explicatif (théorique, contextuel, métaphysique, ontologique, etc.).

De ce fait, deux conséquences peuvent être mises en avant. La première est que cette thèse offre un regard descriptif sur les choses (offrir les principales caractéristiques permettant de suivre les traces laissées par les organisations ou les individus, afin de délimiter l'ensemble) ; il ne reste pas moins que pour rendre la situation « vraie<sup>372</sup> » et faire ressortir le réel des objets, l'explication (faire comprendre) propre à l'environnement où elle se passe ne peut être oubliée. La seconde est que toutes les marques explicatives<sup>373</sup> doivent être rajoutées à cette thèse, d'un point de vue académique, pour rendre la méthode réflexive crédible dans la mise en pratique et dans l'action.

### 11.1.2 LE STRUCTURALISME : CONDITIONNEMENT RÉEL DES ACTIONS ?

Il y a une autre limite à cette thèse, le structuralisme, qui offre un caractère *a priori* « abyssal<sup>374</sup> » avec l'acteur. En effet, une structure aurait comme principe de mettre de côté l'acteur, car l'individu, sur le principe, pourrait être remplacé par un autre. Or, si nous souhaitons avoir des acteurs, nous devons accepter qu'ils réalisent des choses : ils ne sont pas de simples tenants du lieu. Ainsi, la limite de l'exercice serait le côté structuraliste qui stipule que nous sommes totalement soumis et dominés. Cependant, nous aimerions une fois encore nuancer la vision structuraliste de la thèse. Autrement dit, par ce structuralisme, c'est le côté déterminé de l'individu qui est mis à l'index. Or, ce n'est pas ce côté-là du structuralisme que nous invoquons, mais le côté évolutif et réflexif qu'impose le structuralisme. En effet, c'est l'hypothèse faible que nous retenons et non la forte. Pour illustrer ce propos, nous soulignons que l'introduction d'un acteur et d'un invariant dans notre modèle a une réelle conséquence sur le produit final. En d'autres termes, si nous considérons la thèse comme une « boîte noire », l'introduction des acteurs et des invariants provoque bien une modification des *outputs*. De ce fait, nous ne pouvons pas parler de structuralisme fort, mais bien faible, car nous soutenons tout de même que les structures prescrites influencent les comportements des individus *lato sensu* (nous reviendrons sur la limite du structuralisme lorsque nous aborderons la méthodologie).

Somme toute, le structuralisme qui tend à éliminer l'acteur trouve dans cette thèse un compromis avec ce dernier. De ce fait, c'est bien une méthode réflexive scientifique qui compose entre un objet interactionniste, un objet systémique et un objet structuraliste que nous avons souhaité offrir : à savoir, un objet structuraliste-constructiviste et *vice versa*. Dès lors, nous soutenons que les individus (acteurs ou agents) sont réflexifs et ont cette capacité de changer et de transformer autant que celle de se soumettre et d'accepter. Il y a équipollence au niveau de l'individu entre les deux. *Ipsa facto*, c'est une lecture revisitée du structuralisme que nous avons souhaité décrire, mais c'est aussi une limite de part et d'autre des approches entre individualistes et holisticiens.

<sup>372</sup> Selon le principe de l'axiome logique vrai vs faux.

<sup>373</sup> Par marques explicatives, nous entendons « la culture d'entreprise », « les contraintes du marché », « l'intérêt individuel », etc.

<sup>374</sup> À comprendre au sens figuré : insondable, considérable et profond. En effet, tout semble éloigner l'acteur libre, rationnel et moteur de l'action avec la structure qui fait de l'individu un élément déterminé.

### 11.1.3 LA RÈGLE : ENTRE BESOIN ET ABUS

Nous l'avons vu, la règle crée l'action et contribue à la définition des comportements. Par ailleurs, elle sert de base légitime aux disputes et aux conflits. Elle participe à sa propre évolution : en imposant des contraintes, elle développe la négociation qui cherchera à la modifier. Toutefois, trop de règles place les individus dans des situations paradoxales (cf. la contre-productivité de Illich, 1975). En d'autres termes, trop de règles ne permet plus la dispute nécessaire à l'évolution de l'organisation, mais conduit au « malaise » des individus, ce qui engendre une reproduction de la logique des règles indépendamment des individus réels que les règles sont supposés servir ou conduire (cf. Gomez, 2012). Nous pouvons parler du paradoxe de la règle. En effet, comme l'énoncent clairement les études de Karasek & Theorell (1990), beaucoup de règles et peu de liberté décisionnelle conduisent à de forts dangers en termes de santé<sup>375</sup> ; en parallèle, Lorenz & Valeyre (2005) stipulent que trop de latitude de décision et pas assez de règles (cf. organisations apprenantes<sup>376</sup>) créent également des pertes de repères pour les individus et, donc, provoquent également des problèmes de santé en comparaison aux organisations dites simples<sup>377</sup>.

Bref, la limite de notre thèse est de ne pas spécifier où commence le besoin des règles (nécessité des normes pour gouverner et organiser la production) et où les règles deviennent un abus (basculant dans l'inefficacité) : il manque une réflexion sur l'imperatif de la proximité, des liens sociaux, du management social dans notre modèle. En d'autres termes, il s'agit de la nécessité du management dans les périodes de changement, et la position à adopter par les managers durant ces périodes : quelle est la tâche managériale relative aux demandes de prise en compte des processus d'appropriation et de dépassement des contraintes et des contradictions par les individus ? Entre reconstruction du « pouvoir d'agir » (structuralisme) des individus-membres et reconnaissance de leur « travail d'organisation » réel (constructivisme), où se trouve le rôle du management ? Cette prise en compte et notre position explicite et scientifique auraient sûrement satisfait les conceptions de Dejours (cf. 2006) ; toutefois, en l'état nous ne pouvons pas encore le faire. Ainsi, notre doute et nos insuffisances réflexives se trouvent également dans la prise en compte entre besoin et abus des règles, entre acceptation de la violation des règles par les individus et nécessité de les contourner pour mieux les dépasser. Cependant, cette question relève également du paradoxe néo-managérial (Lorenz & Valeyre, 2005) entre expertise et généralisation : former des spécialistes ou former des généralistes.

### 11.1.4 LA RÉVOLTE ET LES POSSIBLES EXCÈS DE CERTAINS

Nous l'avons vu, la révolte est une réaction nécessaire des individus quant à la clarification du sens quand il n'y a plus d'autres moyens à disposition. De plus, elle permet aux individus-membres d'être reconnus comme appartenant à l'organisation lorsque les acteurs cherchent à les omettre dans leurs « équations ». *Ipsa facto*, la révolte est l'ultime outil nécessaire avant l'utilisation « froide » du prescrit pour remettre les individus à l'ordre. Toutefois, notre doute se situe plus de son abus que de sa nécessité. En effet, nous n'avons pas mentionné si elle peut devenir ou se retrouver « vide » de sens à force d'utilisation par les individus, dans une forme d'improbité, de malhonnêteté, d'excès, etc. Peut-il y avoir une perte de la symbolique autour de

---

<sup>375</sup> À comprendre au sens large, comme psychologique ou physique.

<sup>376</sup> Les organisations apprenantes : forte autonomie, travail en équipe, autocontrôle, tâches complexes non monotones, peu de contraintes de rythme, résolution des problèmes imprévus.

<sup>377</sup> Les organisations de structure simple : peu de travail en équipe, mais proximité entre les cadres et les ouvriers, procédures peu formalisées, autonomie relativement forte, rotation des tâches non répétitives, supervision directe.

la révolte — comme moyen à actionner la construction de sens — à force de l'utiliser au profit d'autres modes de communication ou d'expression du mécontentement qui, eux, seraient peut-être plus longs à mettre en place ? Nous n'avons pas de réponse scientifique en l'état, juste un doute : une déduction personnelle.

Néanmoins, avant d'aller plus loin, nous souhaitons mentionner que cet aspect relève *a priori* des particularités propres aux lieux de la dispute, et ne remet pas en cause la méthode réflexive proposée. En effet, la manière de faire de la résistance ou de la révolte tient avant tout des cultures, des moyens à disposition, des socialisations, etc. Cependant, au-delà de la particularité du lieu, il y a, selon nous, un questionnement ontologique (en dehors des dispositions particulières) possible : y a-t-il une logique de la perte de la symbolique des moyens d'expression. À force de les utiliser à mauvais escient ou par simplification, est-il possible de les rendre sans valeur ? Ainsi, la construction de la « paix du travail<sup>378</sup> » doit-elle être plus considérée comme un enseignement, ou comme faisant partie d'un autre phénomène plus vaste : le non-abus de la révolte au profit de discussions plus longues, afin de garder au « chaud » les moyens à fortes représentations symboliques en cas de impasse ? En d'autres termes, nous pensons, sans pour autant pouvoir le démontrer explicitement, que les abus de la révolte redistribueraient les « cartes » quant à la perception, de la part des individus, relative aux moyens cherchant la co-construction de sens. En effet, à force de se révolter sans recourir (ou seulement partiellement) aux autres moyens moins « forts » symboliquement, comme la résistance ou la construction d'une paix au travail, conduira la révolte à perdre son poids symbolique, ou du moins à perdre son effet d'importance. Le risque d'une telle disparition serait double : à la fois pour les acteurs (décideurs stratégiques, centre de décision, etc.) et pour les invariants (individu ou groupe ne se retrouvant plus dans la décomposition prescrite de l'intentionnalité collective).

- Pour les premiers, en ne considérant plus les révoltes à leurs « justes » valeurs, les acteurs risquent de ne plus, par logique, considérer les autres formes d'expression du mécontentement. En effet, en ne considérant plus la révolte comme importante, comme devoir de remise en cause, comme devoir réflexif ou encore comme période de remise en cause, les acteurs ne considéreraient plus — par logique — la résistance ou les autres formes de dialogue comme légitimes ou du moins comme sources de dispute et de remises en cause des pratiques. De plus, il y a de fortes chances que les acteurs considèrent de plus en plus les expressions de mécontentement comme des problèmes de gestion de la confiance et donc ils chercheraient à activer de plus en plus des outils de contrôle au lieu de dialoguer (gestion par les règles et le contrôle). Ainsi, à force de ne plus considérer la révolte comme réaction de mécontentement, mais juste comme une perte de confiance, les acteurs détenteurs de l'autorité (cf. Hogg & Tindale, 2002) et de la légitimité prescrite risquent de percevoir la gestion sous sa forme volontariste, ce qui risque *in fine* de voir surgir une révolte bien plus importante : une révolution.
- Pour les seconds, le risque est tout aussi important. En effet, en considérant la révolte comme seul moyen d'expression, ils font de ce moyen à effet d'importance symbolique un simple moyen banal : à force de l'utiliser et de le considérer comme la seule solution à la création de sens, les invariants risquent de le transformer en un outil commun et donc du même coup s'exposent aux dangers de se retrouver avec peu de moyens d'expression du mécontentement. Par ailleurs, ils risquent de perdre de leur crédibilité et donc de leurs légitimités quant à leurs possibilités d'expression et de remises en cause des pratiques.

En conséquence, il est important que les parties en dispute, ou en devenir, apprennent à s'écouter et à reconnaître le mécontentement (même dans sa forme « basique »). De plus, il faut que les individus utilisent

---

<sup>378</sup> À entendre ici comme une relation d'échanges de propos et d'opinions (cf. la dispute) dans le but de comprendre et faire des compromis, et non directement le recours à l'acte « fort » (cf. manifestation, grèves, menaces, etc.).

de manière proportionnelle les moyens d'expression. Ainsi, il y aurait au-delà des dispositions particulières une logique relative aux moyens et à la hiérarchisation symbolique de l'expression du mécontentement. Bien que la thèse ne mette en exergue qu'en partie cette hiérarchisation (la résistance précède la révolte), elle ne fait pas l'inventaire de toutes les formes de mécontentement et ne mentionne pas la possible perte de symbolique des moyens d'expression à force d'une utilisation répétée et sans justification légitime. *Ipsa facto*, il y a bien une limite à relever et un doute à avoir : dans quelle mesure les individus peuvent-ils abuser de la « révolte » et quelles en sont les conséquences à long terme dans et pour les sociétés prescrites ?

## 11.2 LES LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Voyons maintenant méthodologiquement quelles sont les limites à notre description et plus largement à notre démarche de recherche. Dans ce dessein, nous avons divisé en deux points cette mise en avant : (1) le constructivisme ; en effet, nous ne pouvons pas ignorer les limites de cette approche qui se trouve entre pratiques et constructions « symphoniques » (Morin, 2006), et (2) l'ontologie sociale et la limite de sa pureté. Comme l'indique clairement Ogien (2001), le dualisme est inévitable, mais également problématique. En effet, nous sommes bien dans une démarche où l'ontologie serait susceptible d'être impure et donc pourrait remettre en cause une partie de notre contribution. De ce fait, le questionnement de la limite d'une approche ontologique pour comprendre les phénomènes sociaux se pose.

### 11.2.1 LE CONSTRUCTIVISME : UNE LIMITE POUR CERTAINS, UNE EXISTENCE POUR D'AUTRES

Nous ne souhaitons pas nous étendre plus sur l'apport théorique, mais sur les contraintes de légitimation qu'impose le constructivisme : où se trouve le point de basculement entre légitimation et limite ?

Le premier point à relever est la question du « parti pris ». En effet, il est difficilement concevable de séparer le chercheur de son milieu empirique dans une démarche constructiviste. Ainsi, en choisissant un mode d'observation « à couvert », nous avons pu éviter l'objet d'une clarification avec les lieux « hôtes » (problème d'interaction et de liberté académique). Toutefois, le dilemme entre le *Moi* consultant (en recherche-intervention) et le *Moi* chercheur (en démarche scientifique) peut faire apparaître certaines tensions (Junker, 1960, *cit.* dans Giordano & Jolibert, 2008) qui peuvent nous échapper inconsciemment. En effet, nous ne pouvons pas connaître tout et toujours agir consciemment et rationnellement — sans être *Moi-même* influencé —, finalement, nous ne sommes qu'humain. Dès lors, la problématique de notre investissement, dans un ou dans l'autre des *Moi*, doit être considérée comme un biais et une limite réflexive. C'est pour cette raison que nous invitons d'autres chercheurs à tester notre modèle (conceptualisé dans la discussion). En effet, quand nous avons décidé de suivre les conseils de Strauss & Corbin (1990), c'était bien dans l'optique d'être modeste quant à nos résultats et d'offrir la possibilité à d'autres de nous « continuer », de nous mettre en doute, etc.

Le second point relatif au constructivisme est l'introduction de plusieurs contraintes de légitimation (justification). En effet, plus que dans une posture « postpositiviste<sup>379</sup> », nous avons dû exposer clairement

---

<sup>379</sup> Rappel : il est à noter que le paradigme postpositiviste est largement dominant en sciences de gestion selon Avenier & Gavard-Perret (2008). Cette posture est utilisée par un chercheur qui souhaite mettre en évidence des actions qui auraient été réalisées avec ou sans la présence de l'observateur, sa posture peut être qualifiée de postpositiviste aménagée, car ce paradigme n'exclut pas la participation du chercheur. Il n'y aurait donc pas automatiquement de changement de paradigme (positiviste à constructiviste) au sens de Charreire & Huault (2002). Cependant, au risque de le répéter, la

les fondements de nos choix, ainsi que toutes les procédures utilisées pour établir la légitimité de la recherche. Les descriptions de ces préférences s'inscrivent et se retrouvent dans la description de notre modèle. En effet, tout commence dès la formulation de l'« objet » de la recherche, et se poursuit par nos choix des théories introduites — indispensables pour justifier et légitimer le dispositif de la recherche et donc son périmètre de validité, car c'est sur une base théorique « constructionniste » qu'est appréhendé l'objet d'étude (Rouleau, 2007). En définitive, ce tout fait que nos mises en évidence influenceront les descriptions futures et à venir. Dès lors, l'adéquation entre la méthode mobilisée et le projet (y compris le questionnement régulier sur toutes les étapes de l'exercice), ainsi que la rigueur du travail effectué sont inhérentes aux résultats, mais aussi aux limites. Conséquemment, notre conceptualisation peut se détacher et être considérée comme nihiliste (cf. *infra* Morin), car rien ne dit que les critères choisis sont « justes », bien qu'ils aient été réfléchis, critiqués et argumentés ; et que par ailleurs, comme le suggèrent plusieurs chercheurs (cf. Girin, 1990 ou encore Journé, 2008), nous avons cherché à nous assurer des critiques et des limites relatives aux théories choisies, non par l'intervention d'un comité de pilotage *ad hoc*, mais par l'ouverture de discussions lors de conférences ou lors des cours méthodologiques suivis.

Sans retour, en tant que constructiviste radical, nous sommes en mesure de vivre avec, car nous pouvons justifier nos choix, et donc souligner — avec la retenue et la pudeur du chercheur en sciences sociales — l'apport de connaissances venant en éclairer d'autres. Morin (1986, p. 232) avait déjà souligné ce point en disant : « toute connaissance acquise sur la connaissance devient un moyen de connaissance éclairant la connaissance qui a permis de l'acquérir. » En d'autres termes, nous sommes conscient qu'il y a une limite, mais notre souhait n'est pas de révolutionner la science, juste contribuer à éclairer la connaissance qui nous a permis d'en arriver là. Nous n'offrons pas directement un apport à la science de façon linéaire, mais une construction descriptive expliquée finement par son processus suivi. En effet, nous n'avons pas plus de prétention que de faire état des critères d'adéquation<sup>380</sup> et d'enseignabilité<sup>381</sup> qui nous permettent de défendre notre recherche liée à notre posture : « on défend le caractère construit et transformateur des projets de recherche » (Girod-Seville & Perret, 2007, p. 30).

Le troisième point que nous souhaitons relever est la limite relative à l'emploi de stratégies de recherche qualitative (dans cette thèse : par la méthode de cas exploratoires, Yin, 1991/2008). L'étude qualitative est certes moins positiviste que la quantitative, et donc peut-être sujette à des critiques de subjectivité et d'interprétation. Toutefois, bien que conscient des limites d'une telle approche, nous souhaitons relever que les tests standardisés n'existent pas dans le paradigme « constructiviste » (Yin, 1991/2008). Ainsi, bien que la méthode de triangulation des données (« cadre épistémologique x stratégies de recherche x instrumentalisations » Giordano & Jolibert, 2008, p. 55) ait été mise en place, la méthode des cas se justifie, sans pour autant écarter complètement les limites. Ainsi, l'approche qualitative — qui tend à renforcer la place du chercheur et à faire de lui une partie intégrante, *lato sensu*, du dispositif de recherche : « il parle de l'intérieur », Giordano & Jolibert, 2008, p. 80 — pose à nouveau la question de la cohérence interne. Charriere & Huault (2008) y répondent en avançant l'argument que le constructivisme fait l'objet de vives

---

présente recherche ne va pas s'efforcer de mettre en avant des actions humaines individuelles, mais un construit social : liens transversaux et coopération/négociation. Dès lors, le paradigme postpositiviste aménagé ne peut plus trouver raison dans cette thèse, et ne s'aligne pas, par ailleurs, avec notre propre vision du monde.

<sup>380</sup> Ou de convenance, défendue par von Glasersfeld, admet qu'une connaissance (conjecture) est valide si elle convient (*to fit*) à une situation donnée.

<sup>381</sup> cf. note de bas de page n° 40, p. 39.

critiques et de débats non clos. En conséquence, comme mentionné précédemment, la validité repose sur les arguments que le chercheur et sa communauté (directeur de thèse, cours, conférences, etc.) arriveront à valider (cf. Girin, 1990 ou encore Journé, 2008). En effet, c'est cette réflexion qui permettra, le cas échéant, de mieux répondre aux détracteurs de la thèse. Toutefois, nous sommes conscient qu'il y aura toujours un ouvrage, un article, un chapitre, etc., qui n'aura pas été lu. C'est pourquoi nous sommes lucide quant à l'importance de la modestie dans notre conceptualisation. Ainsi, c'est une approche en perpétuelle construction que nous souhaitons valider ici et non une loi fondamentale « irréductible ». En ce sens, bien que nous ayons cherché à sortir de la réalité de la structure (critique avancée par les opposants au socio-constructivisme), nous pensons que les éléments d'une théorie positiviste manquent sûrement, mais ce n'est pas à notre travail d'y répondre ici, c'est le travail d'une autre thèse. Nous voulons, une fois encore, que d'autres poursuivent notre réflexion et répondent à nos doutes. Ainsi, c'est dans cette idée que nous reprenons la remarque de Mazouz & Dokou (1997, p. 246) : « aucune technique ne peut résoudre à elle seule tous les problèmes méthodologiques d'une recherche. » À la fin, ce n'est pas une thèse qui permettra de convaincre la communauté scientifique : ce n'est pas son but ; et ce n'est pas notre but !

### 11.2.2 L'ONTOLOGIE SOCIALE : UNE ONTOLOGIE QUI N'EST PAS PURE

Notre thèse se base par son approche et par la description du phénomène social étudié sur l'ontologie. Or, l'ontologie sociale, et plus exactement l'ontologie applicable aux sciences empiriques, n'est pas « pure », ce qui peut constituer une limite à notre travail. Dès lors, pour tenter d'apporter une réponse à cette problématique, sans pour autant arriver à écarter toutes les limites, nous allons nous baser sur Ogien (2001). Cela nous offrira la possibilité de mieux mettre en évidence les limites de l'approche par l'ontologie.

Comme nous, il indique que les solutions proposées pour répondre au problème « ontologique classique » sont, soit de type holiste soit de type individualiste. Ogien (2001), pour faire avancer le débat, fait un rapprochement avec la vision de la psychologie sur l'ontologie, en relevant que cette dernière perçoit la relation âme-esprit (ou esprit-corps, mental-physique) en termes dualistes (indépendance du mental à l'égard du physique) ou matérialiste (dépendance entre le mental et la physique). Sans entrer dans les détails relatifs à ces visions psychologiques, Ogien est d'avis que l'approche dualiste vs matérialiste peut permettre aux sciences sociales et humaines de mieux comprendre les questions relatives à l'ontologie et, de fait, ces questions sont plus à mêmes de relever les limites ces visions psychologiques. Pour bien saisir ce qui va suivre, notons que la conclusion de l'auteur est le rejet des conclusions qui souhaitent modifier totalement le changement d'orientation des sciences sociales et humaines : « je ne crois pas [...] que la priorité des priorités dans les sciences humaines et sociales soit de liquider tous résidus du dualisme ontologique et d'endosser le matérialisme le plus pur. Cela ne veut pas dire que je souhaite défendre le dualisme » (Ogien, 2001, p. 232). En d'autres mots, l'auteur cherche à montrer que le dualisme ne peut pas être totalement éliminé, sans pour autant dire que le matérialisme est la seule solution ; vu que, selon lui, les « matérialistes raisonnables » sont « non réductionnistes. » Ainsi, pour Ogien (2001, p. 232) il est impossible de « purifier l'ontologie » des sciences humaines et sociales (c'est-à-dire, les rendre purement matérialistes). Dès lors, une question se pose : cela est-il un problème ? Pour expliquer sa démarche, l'auteur tente de répondre à cette question, mais également cherche à répliquer à une autre : est-ce que cette non-purification signifierait que les disciplines sociales et humaines ne seraient pas des sciences ? De ce fait, c'est bien là que se trouve une



limite à notre thèse et cela pour deux raisons : (1) si la non-purification tend à montrer que cette thèse ne peut revendiquer le titre de science, alors un problème plus large se pose : que sont les sciences de gestion, ou plus largement les sciences sociales ? ; (2) notre approche du phénomène étudié est une ontologie sociale, donc, en cas de problème de purification, il y aurait *a priori* un problème de logique pure.

Pour répondre au premier point, reprenons les arguments d'Ogien (2001) qui répond à cette question en disant que les disciplines sociales et humaines ont bien le droit de prétendre à ce titre, car comme la biologie, il n'est pas facile de purifier l'ontologie de certaines de ses branches<sup>382</sup>. Ainsi, si la biologie est une science et que personne ne stipule le contraire, alors, les disciplines sociales et humaines peuvent par logique prétendre au même titre. L'auteur tire donc la conclusion que toutes les sciences (de l'empirisme<sup>383</sup>) reposent sur une ontologie « bancale » et que la « pureté ontologique » n'est pas seule à garantir le terme de science. Ainsi, les sciences humaines et sociales n'auraient pas à se sentir coupables d'être en déficit quelconque.

Maintenant que nous avons mis en évidence certains aspects, et répondu au premier point, nous allons tenter de répondre au second, afin d'être mieux en mesure de montrer où se trouve véritablement la limite de notre approche ontologique. Pour Ogien (2001), le problème du dualisme ne relève pas trop de la possibilité de concevoir des phénomènes mentaux et des phénomènes physiques de façon indépendante<sup>384</sup>. En effet, le vocable peut suffire, selon l'auteur, à justifier le dualisme. Or, Ogien (2001, p. 235) précise que le dualisme va bien au-delà de la pratique sémantique. En effet, « les dualismes sont douteux parce qu'ils attribuent une existence indépendante à ce qui est conçu différemment et parce qu'ils affirment que des choses dépourvues de propriétés physiques ont, néanmoins, des pouvoirs causaux. » Ainsi, pour Ogien (*ibidem*), le dualisme en sciences sociales revient à dire que : « les phénomènes sociaux (structures, institutions, rôles, etc.) existent indépendamment des croyances et des actions individuelles et ont des pouvoirs causaux. » Le problème d'une telle annonce, c'est la proposition ontologique, car pour l'existence de telles causalités, il faudrait expliquer comment des faits sociaux existent indépendamment des croyances et des actions individuelles. Or, aucune proposition aujourd'hui admise n'a survécu à une telle annonce, que l'on se trouve dans une optique individualiste ou holiste. C'est là que Ogien (2001, p. 236) fait ressortir le caractère « singulier » des sciences sociales : « il y a de bonnes raisons d'affirmer que c'est précisément la plausibilité [de cette indépendance ontologique entre faits sociaux et individus], établie par Durkheim, qui a permis de justifier la possibilité de sciences sociales authentiquement autonomes, c'est-à-dire irréductibles à la psychologie ou la biologie. [Et d'un autre côté] d'observer [...] que parmi les ennemis de cette [...] proposition, les spécialistes en sciences sociales ne sont pas les moins virulents. »

Ainsi, ce qui semble être impossible, c'est l'attribution de propriétés physiques (causales) à des « objets » non physiques. Or, ce que dit le dualisme cartésien, c'est bien l'existence de liens de causalité des choses dépourvues de propriété physique. Dès lors, dans le cas où ce dualisme serait faux, c'est notre thèse, ici présente, mais aussi toutes les thèses se basant sur la même réflexion qui devraient être remises en cause. En effet, nous utilisons le structuralisme — dans son hypothèse faible —, ce qui sous-entend que nous

---

<sup>382</sup> L'auteur cite la sociobiologie, l'histoire évolutionnaire des espèces, etc.

<sup>383</sup> Ogien (2001, p. 232) : « à l'exception de la physique d'après certains. »

<sup>384</sup> L'auteur utilise l'exemple : l'eau et  $H_2O$  ne sont pas identiques, alors qu'il existe des raisons de penser qu'elles font référence à la même chose.

concevons ontologiquement une causalité faible (résiduelle) de choses non-physiques, ce qui, comme le souligne Ogien (2001), est d'une certaine manière « absurde » ou du moins « bizarre » quand on se veut scientifique. Néanmoins, cette approche n'est pas totalement remise en cause par l'auteur, et nous le rejoignons sur ce point. En effet, Ogien stipule que l'idée de dire que le développement de la science, en particulier sociale, se fera par la suppression ontologique — c'est-à-dire par la mise de côté du dualisme — est tout aussi absurde : si l'on croit Ogien (2001), il y a toujours un dualisme, même résiduel, dans toutes les sciences. Dans la perfection scientifique, pour éviter les incohérences au dualisme, il faut : soit renoncer à attribuer des pouvoirs causaux aux choses mentales (cf. les théories dites « interprétatives<sup>385</sup> ») ; ou soit prouver que les choses mentales sont également physiques (cf. survenance<sup>386</sup> de Kim, 1990 cit. dans Ogien, 2001). Deux points peu aisés à prouver. Or, le véritable problème d'utilisation de ces approches relève d'une verticalisation hiérarchisée de la conception d'analyse et de la pensée<sup>387</sup>, comme si en bas (à la base ou source de tout) se trouvait la physique. Cette dernière permettrait hiérarchiquement le développement d'autres sciences, soit la biologie, puis la psychologie, puis la sociologie. Mais inversement, elles ne dépendent pas des autres<sup>388</sup>. Toutefois, cette approche hiérarchisée pose la question de sa réduction. Par ailleurs, il est impossible de le faire sans devenir extrême dans les propos, car comme le dit Ogien (2001, p. 244) en tirant « à gros boulets sur les sciences humaines et sociales [dans le but de les ramener toutes à un état physique et de prétendre à une ontologie pure]. [Les matérialistes] s'aperçoivent qu'il y a des dommages collatéraux<sup>389</sup> [...] dont sont victimes toutes les sciences à l'exception d'une sorte de microphysique<sup>390</sup> probablement mythique. » Bref, on comprend mieux pourquoi cette vision éliminativiste est difficilement tenable, et pourquoi en réalité les matérialistes se disent « non-réductionnistes » et acceptent un peu de dualisme dans leur vision et discours. Toutefois, être non-réductionniste n'est pas pour autant être, selon Ogien (2001, p. 244 et sq.), « charitable » envers les autres sciences et particulièrement envers les sciences sociales et humaines.

Pour ainsi dire, la thèse souffre sans souffrir des critiques envers les sciences humaines et sociales de leur impureté ontologique. En d'autres termes, les limites de notre approche ontologique peuvent être dépassées sans pour autant être en mesure d'expliquer l'ensemble de son champ et de justifier un corps de connaissances qui mérite d'être conservé comme indépendant. Ce sont tous ces trous qui sont les limites de cette thèse et qui font partie des réalités que les chercheurs en sciences sociales doivent accepter et défendre, sans pour autant renoncer à éliminer l'approche ontologique de leur conception. Alors qu'il est vrai que l'ontologie utilisée dans cette thèse n'est pas « pure », et pose une limite, la question est donc de savoir si dans son état, elle contribue à la construction des connaissances, scientifiquement parlant. La meilleure réponse, à notre sens, est le constructivisme. En effet, même le positivisme (comme indirectement expliqué ci-dessus) est limité par un dualisme sous-jacent. Éliminer ce dualisme reviendrait à dire que les

---

<sup>385</sup> Qui relève d'un certain paradoxe, selon Ogien (2001, p. 238), car d'un côté elles attribuent une importance à l'acteur et de l'autre refusent ses « façons ordinaires d'expliquer l'action. »

<sup>386</sup> L'idée est de dire qu'il y a une dépendance asymétrique, dans la mesure où ce qui est mental est physique et *vice versa*. Dès lors, il ne peut pas y avoir une séparation entre les deux : l'existence d'états mentaux est dépendant de l'existence d'états physiques. Il ne peut y avoir d'états mentaux s'il n'y a pas d'états physiques ; en revanche il peut y avoir des états physiques sans états mentaux. En conséquence, les états mentaux ne sont rien d'autres que des états physiques. Cela pose, donc, la question de « pourquoi faire référence aux états mentaux dans nos explications ou descriptions causales ? » (Ogien, 2001, p. 239).

<sup>387</sup> À ne pas confondre avec l'émergentiste (cf. Morgan, 1923/2008 cit. dans Ogien, 2001) qui postule que la pensée s'ajoute au vivant qui s'ajoute au physique, et qui, pour certains, s'ajoute au mystère.

<sup>388</sup> Structure à dépendance asymétrique (cf. Putnam & Oppenheim, 1951/1980 cit. dans Ogien, 2001).

<sup>389</sup> Un vrai matérialiste doit, s'il est cohérent avec sa pensée, nier toutes les explications causales qui ne sont pas exclusivement microphysiques.

<sup>390</sup> La macrophysique ne survivrait pas à la réduction du matérialiste, et dans l'absolu la microphysique non plus dès qu'un niveau inférieur serait démontré.

sciences sociales et humaines ne pourraient exister sans réduire leur objet à la microphysique. En revanche, le constructivisme ne prétend pas hiérarchiser la connaissance. En d'autres termes, notre approche constructiviste a des limites (*cf.* point *supra*) et nous devons faire avec. Mais c'est son côté nihiliste qui la « sauve », car il n'y a rien dans cette approche qui prétend à l'absolu (il est surprenant qu'elle soit mise à mal par les opposants au socio-constructivisme). Ainsi, comme Morin (2006, p. 25), nous souhaitons souligner que « le fond du nihilisme contemporain, je le surmonte en disant que s'il n'existe pas de fondement de certitude à partir duquel on puisse développer une connaissance vraie, alors on peut développer une connaissance comme une symphonie. On ne peut pas parler de la connaissance comme d'une architecture avec une pierre de base sur laquelle on construirait une connaissance vraie, mais on peut lancer des thèmes qui vont s'entre-nouer d'eux-mêmes ». Dès lors, le constructivisme a des limites, mais aussi des atouts. Il est donc illusoire de vouloir répondre à la science d'une manière unique : le dualisme résiduel nous pousse à la triangulation, non pas seulement des données, mais des approches aussi. C'est dans la diversité des pratiques, des méthodes scientifiques et des paradigmes épistémologiques que la science sera gagnante.

### 11.3 LES LIMITES MANAGÉRIALES

Nous allons maintenant relever les limites relatives à nos conseils et enseignements prodigués au management. Nous allons le faire en deux étapes, afin de bien séparer ce qui tient de la société et ce qui concerne de notre thèse. L'idée est de montrer, dans une première partie, la difficulté de la mise en application de nos conseils et de nos enseignements managériaux. En effet, nous souhaitons relever le paradoxe entre éthique individuelle et morale prescrite, soit entre visions individuelles du bien et du mal qui sont les fondements des mœurs et de la morale, et son pendant prescrit qui définit les habitudes par des règles à respecter pour avoir un comportement jugé bon par la société. Nous profiterons de cette occasion pour mettre en évidence le fait que le positivisme économique cherche à mettre et à mesurer l'immesurable. Puis, dans une seconde partie, nous souhaitons montrer que nos conseils sont difficilement applicables en l'état, car notre thèse n'est pas un outil, mais une méthode réflexive. En effet, les limites de nos conseils trouvent leur origine dans les limites théoriques de notre thèse.

#### 11.3.1 LES ORGANISATIONS SONT L'IMAGE POSITIVISTE DE L'HOMME : LES AFFAIRES N'ONT PAS D'ÉTHIQUE, SEULS LES INDIVIDUS-MEMBRES PEUVENT EN AVOIR

Tous les conseils que nous avons établis, en relation avec notre « méthode » réflexive pour concevoir les organisations, ne peuvent s'entrevoir sans — ce que nous appelons — le problème du positivisme économique. En effet, les règles économiques imposent des règles incitatives et d'action, qui contribuent à structurer nos comportements. En d'autres termes, les réactions du marché sont sujettes à de nombreux indicateurs subjectifs (le contrôle fait partie de ces derniers). En effet, informer sur ou simplement exprimer la non-maîtrise de ce qui se déroule dans l'organisation est synonyme — pour les dirigeants, pour la finance et l'économie — d'entreprise à la dérive. Comme preuve de cette idéologie du mesurable, Déjean, Gond, Leca (2004, p. 751) portent à l'attention que pour Féron<sup>391</sup> « ce qui n'est pas mesurable n'est pas managérial », mais aussi que selon les normes de contrôle d'*Arese* les comportements sociaux sont

---

<sup>391</sup> Geneviève Féron est la CEO d'*Vigeo* (initialement *Arese*) et fondatrice de *Corerating*. Ce sont toutes des compagnies du marché des notations (*ranking*) et la définition des indicateurs de gestion et d'investissement.

calculables<sup>392</sup>. Ce comportement et ce désir de « positivisme » viennent peut-être du fait que la rationalité du profit est devenue la norme dans les organisations (public ou privé), comme le montre Abolafia (1996) ou Kalthoff (2002) : la finance et plus généralement les outils quantitatifs sont prédominants dans les organisations. Dès lors, le management tend à croire que les organisations doivent fonctionner de la même manière. En effet, Godechot (2001) montre que les compétences et les techniques quantitatives sont synonymes de qualité élevée. En d'autres termes, les plus hauts statuts sont accordés aux individus possédant de hautes facultés à mesurer mathématiquement les choses. Bref, toutes ces idées sont complètement absurdes, si l'on en croit Passeron (1991) qui souligne que les connaissances en sciences sociales relèvent d'une légitimité de la fausseté et donc ne peuvent être réfutées dans un esprit poppérien. Bien que nous puissions atténuer ces propos, tout n'est pas quantitatif, bien au contraire, la majorité du monde humain est composé d'artefacts (Simon, 1974/2004), constitué de représentations arbitraires (Bourdieu, 2000 ; Bouveresse, 2004). Dès lors, les managers ne peuvent que difficilement accepter et rendre légitimes des thèses comme celles-ci qui leur disent qu'en réalité, l'organisation est un agrégat de groupes ayant chacun des intentions collectives différentes, bien qu'orientées dans une perspective commune : des intentions qui ne vont pas exactement dans les mêmes directions que celles édictées par l'organisation. En d'autres termes, une thèse comme celle-ci stipule que faire de la gestion et être manager, c'est gérer la différence entre le travail prescrit et le travail réel. Cette première remarque, nous la mettons en lien avec notre première épigraphe tirée de Takezo Shinmen dit Miyamoto Musashi (1584 – 1645) « l'armée, c'est comme un homme. » En effet, de prime abord, l'organisation c'est un homme ou un groupe d'hommes unis (« la Suisse va gagner la coupe du monde de football »), mais en réalité, il ne peut en être ainsi. Gérer une organisation, c'est savoir conduire tout en sachant écouter et comprendre la relation paradoxale entre structuralisme et constructivisme. Bien que les sociétés prescrites ne soient pas des démocraties *stricto sensu* (cf. Boltanski & Thévenot, 1991), les individus occidentaux, *lato sensu*, qui la composent ne peuvent passer du monde professionnel au monde privé sans transporter leurs représentations d'un monde à l'autre. Ils ne peuvent se dire dominés par l'organisation, car ils conçoivent la société comme démocratique<sup>393</sup> : imposture ou mensonge, il n'en reste pas moins une idéologie qui reste présente et ancrée et que les managers ne peuvent ignorer.

De ce fait, la limite de nos conseils vient de la nécessité des managers à accepter la différence entre le travail réel et prescrit. Mais, comme le souligne notre seconde épigraphe tirée d'Ughetto (2007) : « organiser l'activité, c'est d'abord une dépense, et tout employeur ne la consentira pas spontanément. Le plus gros investissement généralement consenti, celui auquel les directions se plient le plus facilement, est celui du cadrage, des infrastructures d'action que dessinent les réorganisations, fréquemment engagées dans les entreprises. Elles y accordent d'importantes ressources (travail, cadres, consultants...) tant et si bien qu'elles aimeraient bien que cela suffise à faire fonctionner correctement les nouvelles structures, à susciter les comportements adéquats. » En conséquence, les limites de nos contributions managériales sont liées directement à la façon dont les individus considèrent les entreprises. Dès lors, ne faudrait-il pas changer les indicateurs ou du moins les réguler ? Mais pour quoi faire ? Essayer de faire l'économie d'une réalité plus humaine ? La réponse à cette question tient plus de la politique étatique et de la vision idéale que nous

<sup>392</sup> Le référentiel utilisé ne sera jamais qu'un référentiel humain : il n'est pas absolu ou immuable.

<sup>393</sup> Régime politique où le peuple exerce lui-même sa souveraineté en élisant librement les représentants du pouvoir.

portons individuellement sur les organisations. En effet, actuellement dans le monde occidental, *lato sensu*, les affaires n'ont pas d'éthique, seuls les individus qui le composent peuvent en avoir. C'est une constatation de Pesqueux & Bienfnod (2002) qui conduit à souligner la protection de l'entreprise par la légitimité du droit dans nos sociétés civiles (ou plus largement la part de l'institutionnalisation et de son pouvoir structurant). Notons que d'autres auteurs comme Bécheur & Bensebaa (2004) complètent la démonstration de Pesqueux & Bienfnod (2002) en relevant que la responsabilité sociale des entreprises s'inscrit bel et bien dans un cadre légal qui permet aux entreprises d'utiliser les moyens naturels, tant que ces dernières respectent la morale humaine. Autrement dit, elles doivent respecter le « bien et le mal » dans une vision juridique, mais n'a pas besoin *a priori* de compléter leurs actions par une forme éthique. En effet, elles le feront que si cela leur est favorable. Notons encore Déjean, Gond & Leca (2004) qui montrent que les investissements socialement responsables sont en réalité basés et constitués de critères de décision qui profitent aux intérêts des représentants des entreprises. En d'autres termes, les critères s'établissent sur les besoins des affaires (en respectant les représentations prescrites de la moralité) et non dans un besoin éthique.

Conséquemment, la mission d'une entreprise, à l'exception de certains cas particuliers, est la rentabilité et doit faire son possible pour éviter les sanctions des marchés financiers. De ce fait, accepter ouvertement la non-maîtrise de l'organisation est par logique difficile à concevoir pour un dirigeant d'une société cotée ou pour une entreprise contrôlée par un ou plusieurs groupes d'investissement ou d'individus. En revanche, l'homme « patron » et 100 % propriétaire — peut-être dans un esprit un peu paternaliste — pourra investir, sans crainte d'être sanctionné par les marchés financiers, et agir éthiquement, tant qu'il est capable d'assurer sa compétitivité. En d'autres termes, Pesqueux & Bienfnod (2002, p. 236) démontrent que les programmes d'éthique et de développement durable, ou toutes autres formes de responsabilité sociale ont pour « but de motiver le personnel, d'assurer sa loyauté et de maintenir sa productivité ; en effet, les entreprises, qui sont à l'écoute du marché au sens large, ont constaté un mouvement critique chez les citoyens et les consommateurs face aux trop nombreux scandales qui agitent le monde des affaires. Ces mêmes citoyens sont aussi employés de l'entreprise et souhaitent trouver au-dedans ce qu'ils exigent au-dehors. » Ce constat des auteurs rejoint ce que nous avons mentionné plus haut : l'inséparabilité entre vie privée et vie professionnelle. En conclusion, nos conseils trouvent leurs limites dans leurs applications, quelque part entre l'interaction positiviste de l'économie et de la société, et l'avenir que les individus/citoyens souhaitent construire.

### 11.3.2 UNE MÉTHODE ET NON UN OUTIL : UNE AIDE LIMITÉE AUX MANAGERS

De plus, les limites de nos contributions managériales sont liées fortement aux limites théoriques de cette thèse (*cf. supra*) : vouloir conseiller par la pratique la gestion, c'est *a priori* offrir des outils. Or, c'est bien sur ce point que nos conseils se limitent à n'offrir aux managers qu'une façon de percevoir l'organisation différemment. En effet, notre « méthode » réflexive n'offre pas d'outils directement applicables, ce qui renforce la difficulté d'approcher les managers. Toutefois, cette volonté de faire est délibérée, car elle s'inscrit dans notre vision de l'organisation : nous sommes contre les *best practices* qui tendent à offrir le moins bon des meilleures pratiques (nivellement par le bas), et qui cherchent à établir des outils adaptables à tous les environnements. En effet, des méthodes réflexives qui tendent à décrire les comportements sociaux, *lato sensu*, peuvent revêtir plus facilement une généralisation analytique que les outils. En d'autres termes,

nous sommes contre ces outils généralistes et les pratiques de *benchmarking*, car nous concevons l'organisation comme un lieu d'échanges, d'interactions, d'actions, et de mixité qui dépasse le prescrit et la structure. Nous ne souhaitons pas offrir des outils prémâchés aux managers, mais des conseils et des enseignements qui leur imposent la réflexion sur leur environnement et sur leurs propres contingences.

## 11.4 LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE : UN TRAVAIL SANS FIN...

Dans les grandes lignes, et avec la modestie nécessaire, nous avons complété Gilbert, Searle, Bourdieu et Wieck, en montrant : (1) qu'il était possible d'utiliser la philosophie du concret, et plus exactement que cette dernière pouvait trouver une forme de justification dans les sciences de gestion ; (2) que la réalité sociale est bien un phénomène abstrait et invisible, et qui par ailleurs s'applique étonnamment bien aux sociétés prescrites ; (3) que le structuralisme-constructivisme, bien que « dualiste », trouve sa justification en permettant d'expliquer certains phénomènes sociaux à caractère évolutif ; et (4) que la co-construction de sens est non seulement nécessaire à la vie organisationnelle, mais également source de créations des liens transversaux décentralisés qui existent dans les sociétés prescrites. Dans ce contexte, nous avons bien poursuivi et mis en lumière certaines connaissances antérieures. Toutefois, un travail de recherche comme celui-ci n'est pas fini. Il y a certes une fin, mais elle doit être perçue comme une conclusion intermédiaire et non définitive. En effet, juste au regard des limites, il y a apparition de perspectives : pour la gestion et plus largement pour les sciences sociales. Ainsi, nous allons tenter de mettre en avant certaines de ces perspectives, sans pour autant avoir la vanité d'être exhaustifs.

### 11.4.1 LA PERSPECTIVE DE RECHERCHE EN GESTION

Nous commencerons par pointer certaines perspectives relatives aux sciences de gestion. Tout d'abord, il y a la poursuite de la thèse par le « test » (au niveau micro, macro et pourquoi pas méta), mais aussi en essayant de relever l'existence des Entités X *via* des méthodes positivistes. Cela permettrait de développer le travail déjà effectué et de continuer la discussion au-delà de sa soutenance. Ainsi, tout un pan de continuation peut se développer autour des limites. Néanmoins, il y aurait également une autre perspective possible : celle de la participation à la réflexion autour d'autres thèmes. En effet, il y a une multitude de possibilités de poursuivre la recherche, comme continuer à développer les sujets relatifs à la gestion des contraintes (prescrit vs réel), mais aussi aux thèmes s'intéressant à la cohérence de l'organisation entre les besoins des marchés et les représentations des individus. Nous pensons entre autres à van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & De Lima (2002) qui ont travaillé sur les identités et l'identification des employés suite aux fusions et acquisitions<sup>394</sup>, en relevant une baisse d'identification, d'engagement et d'attachement face à l'organisation, mais aussi à Rouzies (2007) qui a mis en évidence que la perception d'opportunités et l'intensité des interactions sont des facteurs importants dans le processus d'identification de la fusion. Ainsi, le modèle réflexif de l'Entité X pourrait offrir une autre perspective sur la question. Dans cette veine, il y aurait encore, à titre d'exemple, les problématiques liées à la GRH et ses enjeux comme : que signifie

---

<sup>394</sup> Il peut être noté que les fusions et les acquisitions (F&A) sont très largement répandues dans un objectif économique de croissance, même si les résultats sont très labiles (cf. Catwright & Cooper, 1995) voire même critiques pour la performance (cf. Haspeslagh & Jemison, 1991). Ainsi, les auteurs qui ont parlé des F&A ont montré une baisse de l'attachement (cf. Catwright & Cooper, 1995) et certains ont relevé une baisse d'engagement (cf. van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & De Lima, 2002). En conséquence ces recherches convergent, et d'autre soulignent l'importance (cf. Van Dick, Wagner & Gunnar, 2004) d'une meilleure prise en compte des processus d'identification. Dès lors, dans cette perspective l'Entité X pourrait s'avérer une nouvelle façon de percevoir la problématique et de participer au développement de la littérature sur les processus d'identification organisationnelle. Par exemple, en offrant une réponse différente (*via* l'intentionnalité collective) aux constatations qui montrent que l'individu tend à s'identifier, dans une postfusion, à l'organisation dominante (van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & De Lima, 2002).

réellement l'« intégration réussie », ou le « respect mutuel » ? Une autre perspective de recherche pourrait aussi s'inclure dans l'étude sur le Tiers<sup>395</sup> dans les processus de décision.

Un autre domaine pourrait être celui lié aux relations structurantes et constructives qui se jouent dans les entreprises, *lato sensu*. Cela dans la perspective de contribuer à la description de phénomènes paradoxaux qui s'imposent à l'Homme, et que l'Homme influence également. Nous pensons à la théorie de l'identité sociale<sup>396</sup> (Abrams & Hogg, 1999 ; Hogg & Abrams, 2001 ; van Knippenberg & Hogg, 2004 ; Hogg & al., 2006) ou à celles de l'identité au travail (Osty & Uhalde *in venam* Sainsaulieu, 2007) et à la théorie de l'autocatégoriesation de Turner (1991), déjà citées dans cette thèse. En effet, l'Entité X pourrait plus finement expliquer certains de ces processus d'identification, en offrant un autre regard sur l'alignement des valeurs individuelles et collectives (Benkhoff, 1997), ou en précisant l'intérêt individuel relatif au développement personnel (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) face l'intérêt des besoins collectifs. De plus, l'Entité X pourrait mieux développer les raisons (*cf.* les droits et les obligations, et les intentionnalités collectives supérieures) qui font que les individus « identifiés » se définissent en référence à leurs organisations respectives (*cf.* Mael & Ashforth, 1992).

Notons encore que notre modèle pourrait se combiner avec les émotions dans les prises de décisions et plus largement dans les co-constructions de sens. Comment les émotions influencent-elles les réalités sociales abstraites ? Ou encore comment participent-elles à la résistance ou à la révolte ? Haag & Laroche (2009), entre autres, ont déjà travaillé sur le phénomène des émotions. En effet, il pourrait être intéressant d'inclure et d'observer l'Entité X à travers la réflexion sur les émotions.

*The last but not the least*, il pourrait être envisagé de travailler dans une perspective entre la réalité et le contrôle. En d'autres termes, il serait intéressant de continuer les recherches sur les collectifs et leurs intentions, afin de voir si l'approche mitoyenne de l'intentionnalisme (Gilbert, 1992) pourrait expliquer différemment d'autres phénomènes dans la gestion de la performance et son contrôle (*cf.* Lorino, 2003). En effet, la théorie de l'agence pourrait être complétée, sur certains aspects, par le biais de l'intentionnalité collective. Il pourrait aussi être question de mettre en place une nouvelle réflexion sur le *hiatus* entre contrôles de gestion et réalité, entre perceptions économiques (marchés, finances) et activités réelles, etc., dans l'optique d'éviter que certains hauts dirigeants disent que le management c'est le mesurable (*cf. supra* Déjean, Gond & Leca, 2004). Ainsi, l'Entité X pourrait contribuer à développer une partie des perspectives issues des conclusions de Déjean, Gond & Leca (2004, p. 760) : nous devrions porter plus d'attention à « la relation de pouvoir et de légitimité ». Pour ainsi dire, une bonne partie des questions qui font référence à la notion de socio-pouvoir et des collectifs vs des individus pourrait trouver une forme explicative *via* les descriptions, faites ci-dessus, de l'Entité X.

#### 11.4.2 LA PERSPECTIVE DE RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES

Comme souligné à plusieurs reprises, que soit dans l'introduction, dans le corps du texte, dans la discussion ou dans la conclusion, mais également dans ce chapitre, la sociologie des organisations est sans aucun doute la discipline dont le statut épistémologique est des plus incertains : comme le souligne Dortier (2004), que ce

<sup>395</sup> Nous pensons entre autres aux travaux de Stromboli (actuellement en cours de thèse) sur l'importance des Tiers dans les prises de décisions, ou ceux de Guénette (2011, 2012) qui s'intéressent aux figures du Tiers dans la relation individu-organisation.

<sup>396</sup> La théorie de l'identification sociale postule que les individus tentent de se définir en s'associant à des groupes, afin d'augmenter leur besoins d'estime.

soit en s'assimilant aux modèles des sciences dures, en essayant de mettre en avant les lois du fonctionnement social, ou en se faisant l'écho d'une mise en forme du sens commun. Passeron (1991) a sûrement contribué à produire une réflexion poussée sur cette ambiguïté, en soulignant que les sciences sociales ne doit pas chercher à établir des lois universelles (nomologie<sup>397</sup>) et que la légitimité de la connaissance n'est en rien liée à la vérité ou à la fausseté et, donc, ne peut être réfutée dans un esprit poppérien. En effet, le caractère et le contexte historique, selon l'auteur, contribuent à établir l'information telle que nous la percevons. Néanmoins, cette vision que nous partageons des sciences sociales ne se libère pas de toutes contraintes empiriques. Effectivement, Passeron souligne que le raisonnement sociologique est l'expression qui se trouve entre le récit historique<sup>398</sup> et le raisonnement expérimental<sup>399</sup>. Ainsi, la démonstration scientifique trouve sa source dans la multitude et la multiplication des constats empiriques et l'usage rigoureux des outils formels permettant leur comparaison.

Dès lors, c'est bien dans cette perspective que nous entrevoyons des poursuites à notre travail en sciences sociales. En effet, sans prétendre au vrai ou au faux, sans chercher à protéger la sociologie de Durkheim ou celle de Weber, sans devoir défendre l'une ou l'autre des théories sociologiques, nous pensons qu'il est possible de poursuivre la recherche sur les organisations dans l'entre-deux. Comme Gilbert pour la philosophie du concret, comme Ogien qui montre la voie de l'entre-deux lorsqu'il parle d'ontologie, nous pensons que Boudon, Crozier et à l'opposé Bourdieu, Passeron, n'ont ni raison, ni tort : ils se complètent ! Cette idée s'aligne sur celle de Mucchielli (2004) qui montre que les sciences sociales, *lato sensu*, est pleine de « mythes » et d'évocations de faits passés qui n'ont, en réalité, rien de sacré, mais qui font, des modèles antérieurs, la norme représentative de ce qui devrait être vrai. Ainsi, nous sommes pour continuer et poursuivre la recherche en rétablissant certains faits, qui doivent passer, comme le dit Mucchielli (2004, p. 343 et *sq.*) par deux axes : (1) celui de dire que Durkheim<sup>400</sup> a régulièrement publié Simmel<sup>401</sup>, et que Halbwachs, tenant de l'holisme et de sa mémoire collective, présente en 1920 — paradoxalement, mais en toute bonne foi — Weber, comme un sociologue de premier plan ; (2) c'est selon nous l'axe le plus important, c'est-à-dire aller au-delà de l'aspect pédagogique de la reconstruction de la pensée sociologique de Weber et Durkheim. En effet, oser, par des relectures, présenter les défauts<sup>402</sup> et les atouts de chacune des visions, car comme le montre Ogien (2001), l'un va avec l'autre. Cela nous conduit à souligner que depuis les années 80, les sciences sociales ont tendance à être une science de l'acteur. Mais peut-on simplement réduire le monde social aux représentations des individus et à construire de la connaissance basée sur ou exclusivement sur les constructions des acteurs ? Nous en doutons profondément, même si cela a des conséquences qui dépassent la conception morale. Ainsi, c'est dans une lecture recontextualisée et plus ouverte à la compréhension de l'une ou de l'autre forme de sociologie que nous serons à même de développer sa teneur. Oser voir l'entre-deux : c'est oser faire de la recherche sans « canoniser » les écritures anciennes, sans perceptions imitatrices, mais par-dessus tout c'est oser chercher des nouvelles perspectives.

---

<sup>397</sup> L'étude des lois et des causes (Académie française, 9<sup>e</sup> édition).

<sup>398</sup> Raconter une histoire, sans en tirer des enseignements généraux et sans pouvoir en déduire des comparaisons.

<sup>399</sup> Cherche à mettre en avant différentes variables et d'en démontrer les causalités.

<sup>400</sup> Il a fondé et dirigé la revue : *L'Année sociologique*.

<sup>401</sup> Premier volume de *L'Année sociologique*.

<sup>402</sup> Mucchielli nous dit que même les théories annoncées comme « géniales » ou « précurseurs », ont des grands défauts. En effet, les théories de Tarde (*cf.* par exemple : ses écrits sur la théorie de Lombroso et son explication sur l'origine biologique du crime) que Durkheim a poursuivi en affirmant, dans la perspective d'un temps long, que la criminalité servait à la société d'objectif (*cf.* note de bas de page n° 55, p. 50), ou ses débats avec Durkheim, qui donneront naissance à la sociologie moderne française : la sociologie de l'acteur, serait selon Mucchielli (2004, p. 343) « encore plus abstraite, systématique et déterministe que celle de Durkheim. »





# GLOSSAIRE

---

**Acte** : changement de comportement d'un ou de plusieurs individus, à la suite duquel le déroulement de l'action est modifié.

**Acte stratégique** : acte suivi d'un transfert (changement de règle).

**Action** : processus au cours duquel un ou plusieurs individus effectuent des choix successifs.

**Acteur** : est un individu ou groupe social qui agit au sein de la société : en sociologie, les termes « acteur » ou « acteurs sociaux » ont pour but de mettre l'accent sur le fait que les comportements sociaux ne sont pas strictement déterminés par les contraintes sociales, et que les individus disposent d'une marge de manœuvre ou de liberté, d'autonomie. Pour être un acteur, il doit pouvoir influencer l'intentionnalité collective, soit la source de l'action.

**Annonce** : information donnée par un ou plusieurs acteurs à un ou plusieurs autres acteurs sur un changement d'état de variable ou un changement de variable.

**Agent** : est, comme l'acteur, un individu ou groupe social qui agit au sein de la société. Cependant, à l'opposé de l'acteur, les sociologues utilisent le terme « agent » en mettant l'accent sur le fait que les individus « sont agis » par les structures ou les contraintes sociales. Le terme agent désigne linguistiquement « celui par qui une action est accomplie » : c'est un actant. Cependant, nous souhaitons nuancer son utilisation, car nous avons la volonté de rompre avec la perspective structuraliste qui faisait de l'agent un simple épiphénomène. En conséquence, nous pensons que les agents sociaux, dans les sociétés archaïques comme dans les nôtres, ne sont pas des automates. C'est pourquoi nous les séparons en deux catégories : les agents-dominants et les agents-dominés.

**Agent-dominant** : cherche comme l'acteur stratégique de Crozier & Freidberg à influencer les agents-dominés dans le but d'améliorer leur capacité d'action ou de s'aménager des marges de manœuvre. Les projets des acteurs stratégiques ou des agents-dominants sont rarement clairs et cohérents, mais le comportement n'est jamais absurde. Il a toujours un sens intrinsèque. L'agent-dominant ne fixe pas les objectifs communs découlant de l'intentionnalité collective, il définit, en revanche, le chemin (les buts communs) à prendre pour arriver à l'objectif commun le concernant tout en favorisant leurs intérêts. En effet, l'intentionnalité collective reste supérieure à l'intérêt personnel. Donc, l'agent-dominant n'est pas obligatoirement un acteur.

**Agent-dominé** : reconnaît les agents-dominants comme tels, entre autres par la violence symbolique. Les agents-dominants coordonnent les actions des agents-dominés pour arriver à remplir le but commun.

**Champs** : sont dotés d'une autonomie relative. Les champs constituent la face d'extériorisation de l'intérieur du processus. Autrement dit, le champ est un microcosme ayant une relative autonomie à l'intérieur du macrocosme. Chaque champ est marqué par une distribution inégale des ressources. Cette distribution crée un rapport de forces entre dominants et dominés où luttent les agents sociaux pour conserver ou transformer ce rapport de forces.

**Constructivisme radical** : est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par l'expérience.

**Contrainte** : condition limitant, au moment d'une décision, l'ensemble des choix possibles.

**Décision** : sélection d'une intention d'acte par un acteur ou un groupe d'acteur.

**Décision stratégique** : décision dont le décideur ou le centre de décision attend un transfert qui aura de fortes conséquences sur l'avenir.

**Décision simple ou tactique** : décision dont le décideur ou le centre de décision n'invite qu'à un effet sur un changement d'état nécessaire à une modification opérationnelle.

**Directives** : sont des règles contraignantes, elles font office de loi (« *binding* »), et émises par un centre ayant autorité<sup>403</sup> pour les émettre et les faire respecter. Elles sont émises pour faire de l'ordre (faciliter la coordination) et lorsque la norme partagée n'est pas prépondérante.

**Effet d'un acte** : transformation de la trajectoire de certaines variables à la suite d'un acte.

**Entité X** : une réalité sociale abstraite (représentation de la réalité au travers de fonctions agentives, de règles constitutives et de faits institutionnels propres), mais dont l'existence objective (action et distribution de sens qui sont compris par l'ensemble des individus unis), fondée sur des rapports (liens entre agents). Elle est conçue par l'esprit (représentation de l'intentionnalité collective du groupe portée par les individus qui en sont membres). Les entités sont transversales à l'organigramme, entrecroisent et influencent les groupes prescrits. Pour finir, elles sont « cachées » (confidentielles). Notons que les Entité X reposent sur les mêmes règles que le sujet pluriel ; toutefois, elles se distinguent, car elles ont une caractéristique de « non prescrit » au sein d'un environnement. Ainsi, comme la construction de ce sujet pluriel est confidentielle et régulée par des normes (règles de comportement internationalisées, celles que nous suivons sans nous en rendre compte, sans avoir conscience qu'elles font office de règles) et des standards (règles basées sur le principe du volontariat, ce sont des règles sans autorité contraignante, hormis le fait qu'en cas de violation l'individu met en danger la régulation du groupe), il est plus correct de parler d'Entité X.

**Entité X plurielle** : quand des individus se lient par leurs engagements conditionnels dans une unité/une intentionnalité collective, il faut parler de sujet pluriel ; alors que quand on parle d'Entité X se liant par un engagement dans une unité supérieure/une intentionnalité collective supérieure, il faudrait parler d'Entité X plurielle. Il s'agit d'un conglomérat d'Entité X.

**Environnement** : système de variables transformées par l'action ou susceptible de la transformer.

**Fait institutionnel** : se transmet de génération en génération *via*, entre autres, le *background*. Les faits institutionnels succèdent aux faits bruts : avant d'être fonction d'argent, le papier doit exister. Par ailleurs, les faits institutionnels relèvent d'une nécessité et non d'un arbitraire. Ils représentent une partie des faits sociaux humains et appartiennent à la réalité sociale objective (construite par l'homme) : les faits

---

<sup>403</sup> Le terme autorité, exposé ici (comme tout au long de la thèse) ne sous-entend pas directement la notion de pouvoir. En effet, selon Hogg & Tindale (2002), et leurs théories sur le groupe, l'autorité, le rôle, le statut, le pouvoir, la norme, le *leadership* mobilisent des notions différentes. Entre elles, ces notions s'interactionnent, ce qui en définitive modélise le groupe. Plus simplement, une personne ayant de l'autorité, due à son statut, ne peut pas automatiquement se prétendre avoir du pouvoir (réel).

institutionnels qui sont représentés par la structure de symbolisation, de conception et d'imposition de fonction (statuts) qui est propre à l'homme. De plus, à défaut des faits bruts, les faits institutionnels sollicitent pour leur existence les institutions. Institution que Searle (1998) définit comme la distinction entre les règles régulatrices et constitutives. C'est par le besoin de faits institutionnels que nous créons des artefacts humains.

**Habitus** : est un système de dispositions durables et transformables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise extraite des opérations nécessaires à atteindre, objectivement « réglées » et « régulières » sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre.

**Individu** : est une personne capable de porter un état intentionnel et qui est capable de penser.

**Intra-consciente** : un système de représentation de symboles. L'intra-conscience permet une domination structurale et une régulation du pouvoir. Elle offre la possibilité aux individus-membres de négocier des significations dans un contexte défini (ayant des règles du jeu établies). L'intra-conscience permet la structuration des représentations hiérarchiques des individus.

**Intentionnalisme** : pointe le mode d'existence des individus.

**Inter-subjective** : le subjectif dénote ce qui appartient à la vérité ou à la parole mensongère en termes d'attitude, de sentiments ou autres aspects qui arrivent au sein d'une subjectivité particulière. À l'inverse, l'objectif montre les faits qui sont dénués de toutes subjectivités, ce qui permet de montrer la vérité ou la parole mensongère de manière certaine. En d'autres termes, l'objectivité permet d'être confirmée par un autre observateur, alors que la subjectivité ne le permet pas. Ainsi, la subjectivité montre des modes d'existence qui n'existent qu'à l'intérieur de l'individu qui les ressent. Dès lors, l'inter-subjectivité est une forme de constructivisme, que Berger & Luckmann (1966/2006) relevaient, dans leur ouvrage fondamental, comme une construction sujets qui « négocient » des significations, dans le but de s'organiser (Weick, 1979). Dès lors, les relations inter-subjectives se basent sur la notion de pouvoir, et donc utilisent les violences symboliques ou les symboles de la domination structurale basés sur l'intra-conscience. C'est une domination entre un à plusieurs individus.

**Invariants** : ce sont des individus qui seraient inflexibles au conformisme selon Asch (1951). Ce sont des individus retranchés dans une position (par idéologie ou par simple conviction). Dès lors, il leur est impossible de trouver un terrain d'entente, de s'accorder dans une normalisation ou d'accepter la conformisation. Toutefois, ils ne cherchent pas le *statu quo*, mais bien de faire évoluer l'organisation dans le sens de leurs visions/intentionnalité collective, qu'ils souhaitent faire poursuivre aux agents dominant ou dominé (On parle ici des agents qui se trouvent placés sous l'intentionnalité collective en question)

**Issue** : événement virtuel attribué par un acteur comme étant final probable à une action.

**Méta-organisation** : c'est une organisation dont les membres ne sont pas des individus, mais des organisations.

**Normes** : ce sont des règles de comportement internalisées relatives à une entité (groupe, organisation, champs, etc.). Elles suivent les individus de ces entités sans que ces derniers aient conscience automatiquement qu'elles sont des règles. Elles sont souvent non écrites et se transportent par le *background* (Searle, 1998).

**Objectif** : événement virtuel qu'un acteur souhaite atteindre à la fin d'une phase ou au cours d'une action. Il est décomposé en buts (chemins à parcourir pour atteindre l'objectif).

**Ontologie** : Étude de l'être en tant qu'être, indépendamment de ses déterminations particulières. L'ontologie sociale traite de l'être de la société. Pas tant de ce que la société est ou a été au sein d'une conjoncture particulière, mais de ce que la société est en réalité, indépendamment des circonstances temporelles et particulières qui l'entourent. Elle cherche continûment son essence.

**Ordre global** : stipule que les règles sont source de l'ordre et plus particulièrement les règles formelles et écrites. Les règles créent de l'ordre de diverses manières : elles réduisent la complexité, elles produisent des similarités, elles produisent de la prévisibilité et la prévisibilité facilite la coordination, elles créent de la différenciation et des ordres hiérarchiques.

**Ordre social** : c'est un regroupement de deux phénomènes sociaux : la réalité sociale et la violence symbolique. Cet ordre social s'exerce inconsciemment. Ainsi, dans une organisation *lato sensu*, la violence symbolique s'impose naturellement, car l'agent s'engage volontairement à l'accepter. Outre l'effet « d'endoctrinement », la violence symbolique exerce la fonction d'ordre social : elle a le pouvoir de neutraliser le contenu des enseignements appris. De plus, l'ordre social réduit la complexité ou l'équivocité, produit des similitudes, engendre de la prévisibilité, laquelle facilite la coordination, crée de la différenciation et des ordres hiérarchiques. En outre, l'ordre social est issu d'une nécessité lorsque la discussion porte non plus sur des relations inter-subjectives, mais sur des notions intra-conscientes (structure).

**Organisation-membre** : Une entité sujet pluriel, dont les individus-membres sont capables de désigner précisément qui s'inclut dans le « Nous » de l'organisation-membre.

**Révolte (calme)** : fait ici référence à une agitation intérieure traduisant une opposition, un refus d'accepter quelque chose qui heurte ou blesse les sentiments profonds, il y a un refus du conformisme suite à un bouleversement des règles établies. Ainsi, nous nous trouvons dans un domaine métaphysique ou moral.

**Règles** : contraintes de comportement ou relations entre variables pendant une partie du déroulement de l'action.

**Règles (issues de l'ordre global)**: elles ont trois formes : les normes ; les directives ; les standards.

**Règles constitutives** : permettent ni plus ni moins la possibilité de l'activité qui, avant elle, n'existait pas. Elles mettent en place des règles du jeu sur quelque chose qui n'existait pas avant la construction humaine. Ces règles de jeu peuvent être considérées comme un système : elles sont interdépendantes.

**Règles régulatrices** : sont mises en place sur une activité qui existait avant l'interaction humaine. Elles régulent l'existence, les activités qui préexistaient.

**Rupture** (dans le contexte de la décision, acte, effet d'acte) : transfert qui remet en cause l'issue de l'action pour un acteur au moins.

**Savoir commun** : notion de savoir qui dénote les situations où les individus savent ce que les autres savent, c'est un savoir particulier que possède un groupe d'agents.

**Standards** : ce sont des règles qui sont, sans autorité contraignante, basées sur un volontariat. Les chercheurs l'appellent souvent « la loi molle » (*soft law*). Ils visent la similarité des comportements intervenant à un moment différent dans le temps et issue d'acteurs différents. La terminologie ISO les définit comme « un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit pour un usage commun et répété, des règles, recommandations ou des définitions d'une activité ou de son résultat, dans le but d'atteindre le degré d'ordre *optimum* dans une situation donnée » (SS-EN 45020, 1999). Toutefois, celui qui s'engage à respecter un standard prend la responsabilité de le mener jusqu'au bout, par l'acte de promesse.

**Standardisation** : est un acte volontaire, qui s'accompagne souvent de phénomènes certificateurs, qui accréditent que le comportement est conforme aux standards.

**Standardisé** : peut vouloir dire « normal », « approprié », « généralement accepté ». Tous ces sens renvoyant à la règle, mais qui n'est pas automatiquement prescrite (voir directive).

**Stratégie** : enchaînement de changements de variables dont on peut repérer l'état possible envisagé par un acteur de manière plus ou moins détaillée, portant soit sur une partie du déroulement de l'action, soit sur l'ensemble de l'action, en vue d'atteindre un objectif.

**Sujets pluriels** : entités que les individus forment lorsqu'ils s'assemblent. C'est un mode d'existence des collectivités, dont la particularité réside dans leur existence par elle-même.

**Transfert** (dans le contexte de la décision, acte, effet d'acte) : transformation d'une ou de plusieurs règles, qui se produit par suite d'influence exogène ou par suite d'actes.

**Violence symbolique** : est basée sur la violence intra-consciente ou de la domination structurale. La réalité sociale est plus qu'un ensemble de rapports de forces entre des groupes sociaux, historiquement en lutte les uns contre les autres, mais un ensemble de rapports de sens : une dimension symbolique. Cet apport du symbole dans la socio-réalité a des conséquences importantes sur la manière de penser les rapports de domination entre les individus et les groupes. Les diverses formes de domination au travers de cet apport symbolique doivent être légitimées et reconnues comme légitimes. En d'autres termes, la domination doit provoquer un sens positif ou doit devenir « naturelle ». C'est ainsi que les dominés eux-mêmes adhèrent à l'ordre dominant, tout en méconnaissant les mécanismes et le caractère arbitraire de la domination.

**Volontarisme managérial** : a pour trait de vouloir penser en termes d'harmonisation les divers modèles d'action, en étant capable de s'apercevoir des insuffisances importantes qui existent dans ces derniers, tout en venant ignorer le conflit au nom de la confiance gérée.

# BIBLIOGRAPHIE

---

Cette bibliographie de 348 références ne sépare pas les ouvrages (160), les articles scientifiques (84), les sections/chapitres (51), les conférences/communications (24), les articles de presse (14), les dictionnaires ou livre de référence (13) et filmo/discographie (2).

Elle est classée selon l'ordre alphabétique des auteurs ou le cas échéant des agences de presse<sup>404</sup>.

"Académie-française". (9<sup>e</sup> édition). *Dictionnaire de l'académie française en ligne*. Consulté le 2010 / 2011 / 2012, sur Analyse et Traitement Informatique de la Langue Française : <http://atlf.atilf.fr/academie9.htm>

Abolafia, M. Y. (1996). *Making Markets: Opportunism and Restraint on Wall Street*. Cambridge: Harvard University Press.

Abrams, D., & Hogg, M. (1999). *Social Identity and Social Cognition*. Oxford: Blackwell.

Allard-Poesi, F., & Maréchal, C. (2007). Construction de l'objet de recherche. Dans R. A. Thietart, & al., *Méthodes de recherche en management* (pp. 34-57). Paris : Dunod.

Allen, V. L. (1975). Social Support of Nonconformity. In L. Berkowitz, *Advance in Experimental Social Psychology* (Vol. 8, pp. 1-43). San Diego: Academic Press.

Allouche, J., & Schmidt, G. (2008). La stratégie, art ou science ? Dans G. Schmidt, *Le Management : Fondement et Renouvellements* (pp. 12-28). Auxerre : Science Humaines.

Allport, F. H. (1933). *Institutional Behavior*. Chapel Hill: Universty of North California Press.

Alpe, Y., Beitone, A., Dollo, C., Lambert, J.-R., & Parayre, S. (2007). *Lexique de Sociologie*. Paris : Dolloz.

Amboise, B. (2005). Le problème de l'ontologie des actes sociaux : Searle héritier de Reinach ? *Les études philosophiques*(72), pp. 55-71.

Amboise, B. (2009). *Qu'est-ce qu'un acte de parole ?* Paris : Vrin.

Ansoff, H., & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. London: Prentice Hall.

Ansoff, H., Eppink, J., & Gomer, H. (1979). Management of Strategic Surprise and Discontinuity: Problem of Managerial Decisiveness. *Revue Sciences de Gestion*(1), pp. 459-488.

Arborio, A.-M., & Fournier, P. (2010). *L'observation directe : L'enquête et ses méthodes*. Paris : Armand Colin.

Arkin, K. (2009). Rhinestone aesthetics and religious essence: looking Jewish in Paris. *American Ethnologist*, 34(4), pp. 722-734.

Arnoux, A. (1952). *Les Crimes innocents*. Paris : Albin Michel.

Asch, S. (1951). Effects of groupe pressure upon the modification and distortion of jugement. In H. Quetzkow, *Groupe, Leadership and Men* (pp. 295-304). New York: Carnegie Press.

Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg, & D. J. Terry, *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia: Psychology Press.

Association Française de Sociologie. (2010, décembre 20). *Projet de charte déontologique*. Récupéré sur <http://www.afs-socio.fr/formCharte.html#3>.

ATS. (2011, Septembre 9). *Swissair : la chronologie des faits* . Consulté le Septembre 2011, sur 24 Heures : <http://www.24heures.ch/actu/suisse/swissair-chronologie-faits-2011-09-19>

Aubert, B., & Duymedjian, R. (2008). Structurer et communiquer les résultats de sa recherche. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche* (pp. 313-351). Paris : Pearson Education.

Austin, J. L. (1970). *Quand dire c'est faire*. Paris : Seuil.

---

<sup>404</sup> Norme APA, sixième édition.

- Avenier, M.-J. (1997). *La Stratégie chemin faisant*. Paris : Economica.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de recherche* (pp. 5-46). Paris : Pearson Education.
- Avenier, M.-J. (2009). Retrouver l'Esprit de la vallée du Constructivisme en remontant à ses sources épistémiques. *XIXe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Caen : AIMS.
- Bajoit, G. (1988). Exit, voice, loyalty... and apathy: Les réactions individuelles au mécontentement. *Revue française de sociologie*, 24, pp. 325-345.
- Barabel, M., & Meier, O. (2006). *Manager. Les meilleures pratiques du management*. Paris : Dunod.
- Bartlett, C., & Ghosal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartman, M. E. (1999). *Faces of Intention: Selected Essays on Intention and Agency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Beaud, M. (2006). *L'art de la thèse*. Paris : La Découverte.
- Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : La Découverte.
- Bécheur, A., & Bensebaa, F. (2004). La responsabilité sociale des entreprises : acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques. *XIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Vallée de Seine : AIMS.
- Benetta, J.-R. (1985). Entretien avec Harold Garfinkel. *Sociétés*, 1(5), pp. 35-39.
- Benkhoff, B. (1997). Better performance through organisational identification: A test of outcomes and antecedents based on social identity theory. In J. Wicham, *Search for Competitiveness and Its Implications for Employment* (pp. 159-179). Dublin: Oak Tree Press.
- Bensebaa, F., & Dandelot, D. (2011). Les fondements micro des méta-organisations. *XXe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Nantes : AIMS.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966/2006). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Méridiens Klincksieck - Armand Colin.
- Bergson, H. (1907/1959). *L'évolution créatrice*. Paris : PUF.
- Besnard, P. (1987). *L'anomie, ses usages et ses fonctions dans la discipline sociologique depuis Durkheim*. Paris : PUF.
- Besnier, J.-M. (2005). *Les théories de la connaissance*. Paris : PUF.
- Bialès, C. (2000). La gestion. *Les Cahiers Économie et gestion*(65).
- Boch, M. (1939/1994). *La société féodale*. Paris : Albin Michel.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Boudon, R. (2009). *La logique du social*. Paris : Hachette.
- Bourdieu, P. (1977). Sur le pouvoir symbolique. *Annales*, 32(3), pp. 405-411.
- Bourdieu, P. (1978). *Actes de la recherche en sciences sociales - Numéro 24 : Le Déclassement*. Paris : Minuit.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris : Minuit.
- Bourdieu, P. (1981). Men and Machine. In K. Knorr-Cetina, & A. Cicourel, *Advances in social theory and methodology* (pp. 304-318). London: Routledge.
- Bourdieu, P. (1984/2002). *Questions de sociologie*. Paris : Minuit.
- Bourdieu, P. (1987). *Choses dites*. Paris : Minuit.
- Bourdieu, P. (1996). *Raisons pratiques : Sur la théorie de l'action*. Paris : Seuil.
- Bourdieu, P. (2000). *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Paris : Seuil.



- Bourdieu, P. (2003). *Méditations pascaliennes*. Paris : Seuil.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1970). *Reproduction*. Paris : Minuit.
- Bourdieu, P., & Thompson, J. B. (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Seuil.
- Bouveresse, J. (2004). Bourdieu, savant et politique. *Cités*, 17, pp. 133-141.
- Braudel, F. (1979). *Civilisation matérielle, Economie et Capitalisme, XVe-XVIIIe : le Temps du Monde - Tome 3*. Paris : Armand Colin.
- Bruno, S. (1997). L'évolution économique des choix comme convention institutionnelle : implications pour les décisions d'innovation. Dans B. Guihon, P. Huard, Orillard, & J. B. Zimmermann, *Economie de la connaissance et organisations. Entrprise, territoire, réseau* (pp. 39-69). Paris : L'Harmattan.
- Brunsson, N. (1982). The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Action. *Journal of Management Studies*, 19(1), pp. 29 -43.
- Brunsson, N. (1985). *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Wiley Chichester: John Wiley & Sons.
- Brunsson, N. (1993). Ideas and Actions: Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control. *Accounting, Organisations and Society*, 18(6), pp. 489-506.
- Brunsson, N. (2003). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Copenhagen: Business School Pr.
- Brunsson, N. (2004). Gouverner les organisations. *Contradiction et Dynamique des Organisation (CODOR) 2001-2004* (pp. 19-35). Paris : L'Harmattan.
- Burrelle, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Burstein, E., & Vinokur, A. (1977). Persuasive argumentation and social comparison as determinants of attitude polarisation. *Journal of Experimental Psychology*, 13(4), pp. 315-332.
- Cadin, L., Guerin, F., & Pigeyre, F. (1997). *Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théories*. Paris : Dunod.
- Callon, M., & Latour, B. (1981). Unscrewing the Big Leviathan: How Actors Macro-structure Realy and How Sociologists Help them Do So. In A. Cicourel, & K. Knorr-Cetina, *Advances in Social Theory and Methodology Toward and Integration of Micro and Macro Sociologies* (pp. 277-303). Boston: Routledge & Keagan.
- Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 222-240.
- Camus, A. (1942). *Les mythe de sisyphé. Essai sur l'absurde*. Paris : Gallimard.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1995). Organizational marriage: "hard" versus "of "soft" issues ? *Personel Review*, pp. 32-42.
- Charlier, T. (2011, Janvier 6). Loi sur les médias : la Hongrie renvoie la France dans ses cordes. *Le Monde*.
- Charreire, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. Dans R. A. Thietart, & al., *Méthodes de recherche en management* (pp. 58-83). Paris : Dunod.
- Charreire, S., & Huault, I. (2002). Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes française en management revisitées. Dans N. Mourgues, & al., *Questions de méthodes en sciences de gestion* (pp. 293-314). Colombelles : EMS.
- Charreire, S., & Huault, I. (2008). From Practice-based Knowledge to the Paractice of Research : Revisiting Constructivist Research. *Management Learning*, pp. 73-91.
- Cioran, M. (1952/1997). *Syllogismes de l'amertume*. Paris : Gallimard-Jeunesse.
- Clapp, G. R. (1940). Case Reports in Public Administration. Collected under the Auspices of a Special Committee on Research Materials. *Public Administration Review*, 1(1), pp. 82-84.
- Clergeau, C., Detchessahar, M., Devigne, M., Dumond, J.-P., Honore, L., & Journé, B. (2006). Transformation des organisations et santé des salaries : proposition d'un programme de recherche. *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH*. Reims : IAE de Lille et Reims Management School.

- Corcuff, P. (1995). *Les nouvelles sociologies*. Paris : Nathan.
- Cossy, C. (2011, Septembre 29). Swissair, une mort si brutale aux conséquences si anodines. *Le Temps*.
- Coulon, A. (1987). *L'ethnométhodologie*. Paris : PUF.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977/1992). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- Dandelot, D. (2009). Analyser le stress et y remédier. L'organisation en question. *Revue Economique et Social*, 67, pp. 189-200.
- Dandelot, D., & Bensebaa, F. (2012). Collective And Individual Intentionality: Consequences For The Concept Of Managerial Voluntarism, According To An Ontological Approach. *Outils de gestion et organisations, 21ème Congrès des Instituts d'administration des entreprises (IAE) - en cours*. Poitiers : Réseau des IAE .
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion. *VIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Châtenay Malabry : AIMS.
- David, A. (2000). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? Dans A. David, R. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 193-213). Paris : Vuibert.
- David, A. (2002). Décision, conception et recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 139, pp. 173-185.
- Davis, J. H. (1982). Social interaction as a combinational process in group decision. In H. Brandstatter, J. H. Davis, & G. Stocker-Kreichgauer, *Group decision making* (pp. 27-58). London: Academic Press.
- de Chateaubriand, F.-R. (1848/2002). *Mémoires d'Outre-Tombe. Tome 3*. Paris : Le Livre de Poche.
- de Nysse, G. (1996). *Homélies sur l'Ecclésiaste - VII*. Paris : Le Cerf.
- de Robespierre, M. (1791). Discours : Sur le marc d'argent et les journées d'ouvriers. *Tome 7*, p. 162. Paris : Impression nationale française.
- de Saussure, F. (1916/1995). *Cours de linguistique générale de 1916 : In memoriam*. Paris : Payot.
- de Tocqueville, A. (1836/2010). *De la démocratie en Amérique*. Paris : Flammarion .
- Degenne, A., & Forse, M. (1994). *Les réseaux sociaux : Une approche structurale en sociologie*. Paris : Armand Colin.
- Déjean, F., Gond, J.-P., & Leca, B. (2004). Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry. *Human Relations*, 57(6), pp. 741-764.
- Dejour, C. (2006). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice*. Paris : Seuil.
- Del Rocio, M. (2001). *Manual de philosophia social y de ciencias sociales*. Mexico : Universidad Nacional Autónoma.
- Demailly, A. (2004). *Herbert Simon et les sciences de la conception*. Paris : L'Harmattan.
- Descartes, R. (1637/2000). *Discours de la méthode*. Paris : Flammarion.
- Deschamps, B., & Geindre, S. (2011). Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de décision de reprendre une PME. *Management & Avenir*(47), pp. 14-33.
- Descombes, V. (2000). Philosophie des représentations collectives. *History of the Human Sciences*, 13(1), pp. 37-49.
- Descombes, V. (2004). *Le complément de sujet*. Paris : Gallimard.
- Donaldson, L. (1992). The Weick Stuff : Managing Beyond Games. *Organization Science*, 3(4), pp. 461-466.
- Donzelot, J. (2005). *Le concept d'ontologie sociale*. Mémoire de Master de Recherche : Université de Provence.
- Dortier, J.-F. (2004). *Dictionnaire des sciences humaines*. Paris : Sciences Humaines.
- du Gard, R. M. (1936). *Les Thibault : l'été 1914* (Vol. Tome 3). Paris : Gallimard-Jeunesse.
- Dumez, H. (2008). Les méta-organisations. *Le Libellio d'Aegis*, 4(3), 31-36.

- Durkheim, E. (1890-1900/1950). *Leçons de sociologie : Physique des moeurs et du droit*. Paris : PUF. Consulté le Janvier 10, 2010, sur Université du Québec à Chicoutimi : [http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim\\_emile/lecons\\_de\\_sociologie/lecons\\_de\\_sociologie.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/lecons_de_sociologie/lecons_de_sociologie.html)
- Durkheim, E. (1895/1999). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : PUF.
- Durkheim, E. (1897/2009). *Le suicide : Étude de sociologie*. Paris : Payot.
- Durkheim, E. (1906/1996). *Sociologie et philosophie*. Paris : PUF.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Herquail, C. (1994). Organizational Images and Members Identification. *Administrative Science Quarterly*, pp. 239-263.
- Edwards, T., & Rees, C. (2006). *International Human Ressource Management: Globalozation, National Systems and Multinational Compagnies*. Essex: Pearson Education.
- Einstein, A. (1954). *Ideas and Opinions*. New York, NY: Random House Inc.
- Engestrom, Y. (1987). *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Ettighoffer, D. C., & Van Beneden, P. (2000 a). *Méta-organisations : Les modèles d'entreprise créateurs de valeur*. Paris : Village Mondial.
- Ettighoffer, D. C., & Van Beneden, P. (2000 b, Novembre). *Méta-organisations : L'entreprise Plug and Play*. *Business Digest*, pp. 1-7.
- Farjoun, M. (2007). The end of strategy? *Strategic Organisation*, 5(197), pp. 197-210.
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on Paradox: The role of Language in Transforming Organizational Identities. *Organization Science*, 13(6), pp. 239-263.
- Floreck, B. (2009). Psychologie sociale, psychosociologie et dynamique des groupes. *Cours dans le cadre du "master en mangement des organisations et développement du capital humain"*. Neuchâtel, Suisse : Haute École de Gestion Arc de Neuchâtel.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Ressource Management*. Californie: Sage.
- Foucault, M. (1966). *Les Mots et les choses*. Paris : Gallimard.
- Garfinkel, H. (2007). *Recherche en ethnométhologie*. Paris : PUF.
- Gergen, K. (2005). *Construire la réalité*. Paris : Seuil.
- Gibbons, R. (1998). *Incentives in Organisations*. Economic Research Working Paper Series: NBER Working Paper.
- Giddens, A. (1987). *La construction de la société*. Paris : PUF.
- Giddens, A. (1993). *New rules of sociological method. A positive critique of interpretative sociologies*. London: Polity Press.
- Gilbert, M. (1992). *On Social Facts*. London: Routledge & Kegan.
- Gilbert, M. (1996). *Living together : rationality, sociality, and obligation*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Gilbert, M. (2000). *Sociality and Responsibility: new essays in plural subject theory*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Giordano, Y. (2006). S'organiser c'est communiquer : Le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E. Weick. Dans D. Autissier, & F. Bensebaa, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion* (pp. 153-168). Paris : Economica.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2008). Spécifier l'objet de recherche. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche* (pp. 47-86). Paris : Pearson Education.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Dans A. Martinet, *Epistémologies et Sciences de Gestion* (pp. 141-182). Paris : Economica.

- Girod-Seville, M., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme. Dans N. Mourues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire, & J. Le Goff, *Question de méthodes en science de gestion* (pp. 319-337). Colombelles : EMS.
- Girod-Seville, M., & Perret, V. (2007). Fondement épistémologique de la recherche. Dans R. A. Thietart, & al., *Méthodes de recherche en management* (pp. 13-33). Paris : Dunod.
- Giroux, N. (1997). La construction discursive de l'organisation. *Colloque Constructivisme(s) et Sciences de Gestion* (pp. 373-386). Paris : IAE de Lille.
- Giroux, N. (2006). La démarche paradoxale de Karl E. Weick. Dans D. Autissier, & F. Bensebaa, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion* (pp. 25-50). Paris : Economica.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.
- Godechot, O. (2001). *Les Traders : un sociologue à la Bourse*. Paris : La Découverte.
- Godelier, É. (2005). *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte.
- Gomez, P.-Y. (2012, Janvier 16). À la source de la contre-productivité. *Le Monde*.
- Göran, A., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Gould, C. (1978). *Marx's Social Ontology: Individuality and Community in Marx's Theory of Social Reality*. Cambridge: MIT Press.
- Gournay, B. (1980). *Introduction à la science administrative*. Paris : Presses de la FNSP.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greiner, L. E. (1994). Evolution and Revolution as Organisations Grow. In L. Mainero, & C. Tromley, *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior: Exercices, Cases, and Readings* (pp. 322-329). Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Grenier, C., & Josserand, E. (2007). Recherche sur le contenu et recherche sur les processus. Dans R. A. Thietart, & al., *Méthodes de recherche en management* (pp. 107-139). Paris : Dunod.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. London: Sage.
- Gueguen, G. (1998). Turbulences environnementales, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales : contribution à la théorie de l'adaptation de l'entreprise. *VIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Louvain-la-Neuve : AIMS.
- Guènette, A.-M. (2011). *Colloque sur les figures de Tiers dans les relations individus-organisations*. Neuchâtel : Haute École de Gestion Arc de Neuchâtel.
- Guènette, A.-M. (2012). *Colloque sur les Tiers dans les entreprises et les organisations : à l'intersection du social et du psychologique*. Neuchâtel : Haute École de Gestion Arc de Neuchâtel.
- Guitry, S. (Réalisateur). (1936). *Mon père avait raison* [Film].
- Haag, C., & Laroche, H. (2009). Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique. *M@n@gement*, pp. 82-117.
- Hacking, I. (2001). *Entre science et réalité. La construction sociale de quoi ?* Paris : La Découverte.
- Hall, R. (1999, June). A Study of Policy Formation in Complex Organizations: Emulating Group Decision-Making with a Simple Artificial Intelligence and a System Model of Corporate Operations. *Journal of Business Research*, 45(2), pp. 157-171.
- Haspelslagh, P., & Jemison, D. (1991). *Managing Acquisition. Creating Value through corporate renewal*. New York: The Free Press.
- Hatchuel, A. (2000). *Design-oriented Organizations*. Lyon : EGOS.
- Hazan, P. (1998, Mai 12). Les fabricants accusés de violer l'accord sur les substituts du lait maternel. *Le Temps*.
- Henry, C. (1974). Investment decisions under uncertainty : The 'irreversibility effect'. *American Economic Review*(64), pp. 1006-1012.

- Hirschman, A. O. (1972). *Face au déclin des entreprises et des institutions*. Paris : Editions Ouvrières.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (2001). *Intergroup Relations: Essential Readings*. Sussex: Psychology Press.
- Hogg, M. A., & Tindale, S. (2002). *The Handbooks of Social Psychology: Group Processes*. Oxford: Blackwell.
- Hogg, M. A., Fielding, K. S., Johanson, D., Masser, B., Russell, E., & Svensson, A. (2006). Demographic Category Membership and Leadership in Small Groups: A Social Identity Analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 335-350.
- Hugo, V. (1892/1993). *Les Travailleurs de la mer - Tome II*. Paris : J. H. Paillet & B. Drouaud.
- Illich, I. (1975). *Némésis médicale*. Paris : Seuil.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 75-91.
- Jorgensen, J. (1938). Imperatives and logic. *Erkenntnis*, 7(1), 288-296.
- Journé, B. (2005). Etudier le management de l'imprévu : Méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), pp. 63-91.
- Journé, B. (2008). Collecter les données par l'observation. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de recherche* (pp. 139-176). Paris : Pearson Education.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 1(11), pp. 27-55.
- Junker, B. H. (1960). *Field Work: An Introduction to the Social Sciences*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kalthoff, H. (2002). Figures, writing and calculation: Thoughts on the representation of economic practices. *Economics Sociology*, 19, pp. 28-39.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-306.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), pp. 51-60.
- Kim, J. (1990). Supervenience as a philosophical concept. *Metaphilosophy*, pp. 131-160.
- Kitching, G. (2008). *The Trouble with Theory: The Educational Costs of Postmodernism*. Pennsylvania: Penn State University Press.
- Klein, G., Moon, B., & Hoffman, R. F. (2006). Making sense of sensemaking: Alternative Perspectives. *IEEE Intelligent Systems*, 21(4), pp. 70- 73.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(9), pp. 4-17.
- Koenig, G. (2006 a). Théories mode d'emploi. *Revue Française de Gestion*(160), pp. 9-27.
- Koenig, G. (2006 b). Une subdivision au long court dans le fil de la tradition. Dans D. Autissier, & F. Bensebaa, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion* (pp. 7-12). Paris : Economica.
- Konzelmann Ziv, A. (2010). L'intentionnalité collective : Entre sujet pluriel et expérience individuelle. Dans D. Trom, & L. Kaufmann, *Qu'est-ce qu'un collectif ? Du commun à la politique, Raison pratique* (pp. 103-133). Paris : EHESS.
- Kourilsky, F. (1995). *Du désir au plaisir de changer*. Paris : Dunod.
- Lahire, B. (2004). *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*. Paris : La Découverte.
- Lalande, A. (2010). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie : Quadrige, solipsisme est une position typique de l'idéalisme*. Paris : PUF.
- Laparmontier, A., & Ricard, P. (2010, Septembre 17). Ziganie européenne sur la question des Roms. *Le Monde*.

- Laurent, A. (1994). *L'individu méthodologique*. Paris : PUF.
- Le Moigne, J.-L. (1974/2004). Quoi de plus naturel que les sciences de l'artificiel ? Dans H. Simon, *Les sciences de l'artificiel* (pp. 378-390). Paris : Gallimard.
- Le Moigne, J.-L. (1990). Epistémologie constructivistes et sciences de l'organisation. Dans A. Martinet, *Epistémologies des sciences de gestion* (pp. 81-140). Paris : Economica.
- Le Moigne, J.-L. (2001). *Le Constructivisme - Tome 1*. Paris : L'Harmattan.
- Le Moigne, J.-L. (2002). *Le Constructivisme - Tome 2*. Paris : L'Harmattan.
- Le Moigne, J.-L. (2003). *Le Constructivisme - Tome 3*. Paris : L'Harmattan.
- Le Moigne, J.-L. (2007). Intelligence de la complexité - Les enjeux éthiques de la recherche et de l'intervention en éducation et formation n'appellent-ils pas un "nouveau discours de la méthode des études de notre temps" ? *XVe colloque de l'ARFISE*. Lisbonne, Portugal.
- Le\_Monde. (1984, Janvier 20). Consulté le Novembre 17, 2011, sur Le Trésor de la Langue Française Informatisé : <http://atilf.atilf.fr/>
- Lecomte, A. (2010). *Introduction à la Philosophie du Langage*. Consulté le Septembre 26, 2010, sur Page personnel d'Alain Lecomte : [http://lecomte.al.free.fr/ressources/PARIS8\\_LSL/cours-Austin-Searle.pdf](http://lecomte.al.free.fr/ressources/PARIS8_LSL/cours-Austin-Searle.pdf)
- Lennon, J. (1980). *Double Fantasy [CD]*. London: Capitol.
- Leontiev, A. N. (1981). The problem of activity in psychology. In J. Wertsch, *The concept of activity in Soviet psychology* (pp. 37-71). New York: Sharpe.
- Leroux, P. (1840). *Humanité, de son principe et de son avenir* (Vol. 2). Paris : Perrotin.
- Lévi-Strauss, C. (1973). *Anthropologie structurale deux*. Paris : Plon.
- Lévi-Strauss, C. (1983). *Le regard éloigné*. Paris : Plon.
- Lewis, D. (1969). *Convention: A Philosophical Study*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lorenz, E. N. (1972). Predictability: does the flap of a butterfly's wing in brazil set off a tornado in texas? *American Association for the Advancement of Science*. Washington, D.C.
- Lorenz, E. N. (1993). *The Essence of Chaos*. Seattle, WA: University of Washington Press.
- Lorenz, E., & Valeyre, A. (2005). Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne. *Travail et Emploi*(102), 91-105.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris : Édition d'Organisation.
- Lorino, P. (2006). Recherche sur les organisations et théorie de l'activité collective : les échos de la pensée de Jacques Girin dans la recherche sur les processus en gestion. *Autour du langage et des organisations : en hommage à Jacques Girin*. Paris : La Montagne Sainte-Geneviève.
- Maclver, R. M. (s.d.). *Community, Livre II, chapitre II et appendice A*. s.l.: s.l.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, pp. 103-123.
- Mannheim, K. (1998). *Man and Society in an Age of Reconstruction: Studies in Modern Social Structure*. London: Routledge.
- Marchais-Roubelat, A. (1999). Le rapport à l'autre dans le temps : jeu et l'action. Dans J. Thépot, *Gestion et théorie des jeux : regard croisés* (pp. 147-170). Paris : Vuibert.
- Marchais-Roubelat, A. (2000 a). *De la Décision à l'action*. Paris : Economica.
- Marchais-Roubelat, A. (2000 b). Décision et irréversibilité. À propos du supersonique. Dans *Mélanges en l'honneur de Jaques Lesourne* (pp. 140-155). Paris : Dunod.
- Marchais-Roubelat, A. (2004). Le sens de la décision stratégique : la règle et l'action. *Raison(s) et Décision*. IAE de Lille : Prospective-Foresight.
- Marchais-Roubelat, A. (2005). De la Décision à l'action : contribution à une théorie des enchaînements de la décision dans les processus d'action stratégiques. *Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion (Université de Nice)*.

- Marchais-Roubelat, A., & Roubelat, F. (2003). Assessing Innovation Processes in a long range Perspective. Conceptual Framework and Case Study. *Communication à la 6e Conférence Quality Management and Organizational Development (QMOD)*. Paris : QMOD.
- Mariyani-Squire, E. (1999). Social Constructivism: A flawed Debate over Conceptual Foundations. *Capitalism, Nature, Socialism*, 10(4), pp. 97-12.
- Martinet, A. (1997). Pensée stratégique et rationalités. *Management International*, 2(1), pp. 67-75.
- Martuccelli, D. (2002). *Grammaires de l'individu*. Paris : Gallimard.
- Masmejan, D. (2011, Juillet 16). Clients UBS livrés aux Etats-Unis : le Tribunal fédéral couvre la Finma. *Le Temps*.
- Matheu, M. (1986). La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion dans notre société ? *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, pp. 81-94.
- Mathieu, C. (2010, octobre 28). *Retraites : le mouvement s'essouffle*. (Reuters, Éditeur) Consulté le Novembre 30, 2010, sur ParisMatch: <http://www.parismatch.com/Actu-Match/Societe/Actu/Retraite-mouvement-essoufflement-222723/>
- Mauss, M. (2007). *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris : PUF.
- Mauss, M., & Fauconnet, P. (1901). La sociologie, objet et méthode. *Année sociologique*, 30.
- Mayo, E. (1945/2007). *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mazouz, B., & Dokou, G. K. (1997). Déterminants d'une configuration méthodologique en management stratégique : de la lecture à la construction de faits stratégiques. *VIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)* (pp. 236-247). HEC de Montréal : AIMS.
- McLuhan, M., & Fiore, Q. (1968). *Message et Massage, un inventaire des effets*. Paris : Jean-Jacques Pauvert.
- Mehl, L. (1968). L'informatique, la connaissance et l'action. *Bulletin de l'Institut international d'administration publique*, pp. 12-14.
- Mercier, J. (2002). *L'administration publique*. Laval : Presses de l'Université.
- Meyer, J. W. (1990). Sources and Effects of Decisions: a Comment on Brunsson. *Accounting, Organisations and Society*, 15(1/2), pp. 61- 65.
- Milgram, S. (1960-63/1994). *La Soumission à l'autorité : Un point de vue expérimental [« Obedience to Authority : An Experimental View »]*. Paris : Calmann-Lévy.
- Millot, É. (2005). Stratégie d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter et Perlmutter. *Management&Avenir*, pp. 43-60.
- Millot, É., & Tournois, N. (2009). *Les paradoxes de la globalisation des marchés*. Paris : Vuibert.
- Mintzberg, H. (1998). *Le Management : Voyage au coeur des organisations*. Paris : Édition d'Organisation.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théoret, A. (1976). The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 246-275.
- Mir, R., & Watson, A. (2000). Strategic Management and the Philosophy of Science: the Case for a Constructivist Epistemology. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 941-953.
- Molly, J. C., Ployhart, R. E., & Wright, P. M. (2010). The Myth of 'the' Micro-Macro Divide : Bridging System-Level and Disciplinary Divides. *Journal of Management*, 37(2), pp. 581-609.
- Morgan, C. L. (1923/2008). *Emergent Evolution*. London: Williams and Norgate.
- Morin, E. (1986). *La méthode : La connaissance de la connaissance - Tome 3*. Paris : Seuil.
- Morin, E. (2006). Le complexe, qui est tissé ensemble. Dans R. Benkirane, *La Complexité, vertiges et promesses : 18 histoires de sciences*. Paris : Le Pommier.
- Moscovici, S. (1996). *Psychologie des minorités actives*. Paris : PUF.
- Moscovici, S., & Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*(12), pp. 125-135.
- Mucchielli, L. (2004). *Mythes et histoire des sciences humaines*. Paris : La Découverte.

- Nguyên-Duy, V., & Luckerhoff, J. (s.d.). Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition? *Recherches quantitative, Hors Série* (5), pp. 4-17.
- Nora, P. (1990). Dans B. Pivot, *Le Métier de lire* (p. s.l.). Paris : Gallimard.
- Ogien, R. (2001). Pourquoi il est si difficile d'être purment matérialiste. Dans P. Livet, & R. Ogien, *L'enquête ontologique : Du mode d'existence des objets sociaux* (pp. 231-249). Paris : EHESS.
- Olson, M. (1965/2011). *Logique de l'action collective*. Bruxelles : Université de Bruxelles.
- Osty, F., & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise* (éd. nouvelle). (R. Sainsaulieu, F. Osty, I. Francfort, & M. Uhalde, Éd.) Paris : La Découverte.
- Passeron, J.-C. (1991). *"Le Raisonnement sociologique"*. Paris : Nathan.
- Peretz, H. (2004). *Les Méthodes en sociologie : L'Observation*. Paris : La Découverte.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, pp. 9-18.
- Perriard, J., Dandelot, D., & Guénette, A.-M. (2009). *Santé au travail et ressources humaines*. Zurich : Jobindex media ag.
- Pesqueux, Y., & Bienfnot, Y. (2002). *L'étiologie des affaires*. Paris : Édition d'Organisation.
- Pfeffer, J. (1993). Barriers to the Advance of Organizational Science Development as a Dependent Variable. *Academy of Management Review*, 18, pp. 599-620.
- Piaget, J. (1940/1980). Construction et validation des théories scientifiques : contribution de l'épistémologie génétique. Dans L. Apostel, G. Cellérier, R. Garcia, G. Henriques, B. Inhelder, J. Voneche, . . . C. Monnier, *Cours avancé 1*. Genève : Fondation et Archives Jean Piaget.
- Piaget, J. (1967/1986). *Logique et Connaissance Scientifique*. Paris : Gallimard.
- Piaget, J. (1968/2007). *Le structuralisme*. Paris : PUF.
- Piaget, J. (1970). *Psychologie et épistémologie*. Paris : Denoël.
- Plalmer, T. N. (2008). Edward Norton Lorenz. *Physics Today*, 61, 81-82.
- Popper, K. (1991). *Misère de l'historicisme*. Paris : Presse-Pocket.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard business Review*, pp. 137-145.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries: A Conceptual Framework*. Boston: Harvard Business School Press.
- Putnam, H., & Bouchindhomme, C. (1992). *Définitions : Pourquoi ne peut-on pas "naturaliser" la raison*. Paris : Éclat.
- Putnam, H., & Oppenheim, P. (1951/1980). L'unité de la science : Une hypothèse de travail. Dans P. Jacob, *De Vienne à Cambridge, l'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours* (pp. 337-377). Paris : Gallimard.
- Quine, W. V. (1951/1980). Les deux dogmes de l'empirisme. Dans P. Jacob, *De Vienne à Cambridge, l'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours* (pp. 87-112). Paris : Gallimard.
- Ramani, S., & Richard, V. (1993). Decision, Irreversibility and Flexibility: The Irreversibility Effect Re-examined. *Theory and Decision*, 35(3), pp. 259- 276.
- Rawls, J. (1971). *Théorie de la justice*. Paris : Seuil.
- Reinach, A. (1913/2004). *Les fondements a priori du droit civil*. Paris : Librairie Philosophique Vrin.
- Reynaud, B. (2004). Gouverner les organisations. *Contradiction et Dynamique des Organisation (CODOR) 2001-2004* (pp. 141-214). Paris : L'Harmattan.
- Reynaud, J.-D. (2007). *Le conflit, la négociation et la règle*. Paris : Octares.
- RFI. (2010, novembre 6). *Après la réforme des retraites, Nicolas Sarkozy veut reconquérir l'opinion*. Consulté le Novembre 30, 2010, sur Radio France Internationale : <http://www.rfi.fr/france/20101028-apres-reforme-retraites-nicolas-sarkozy-veut-reconquerir-opinion>



- Ricoeur, P., & Greisch, J. (1949/2009). *Philosophie de la volonté*. Paris : Aubier.
- Riegler, A. (2001). Towards a radical constructivist understanding of science. *Fondation of Science, special issue on impact of radical constructivism on science*, 6, pp. 1-31.
- Rojot, J., & Wacheux, F. (2006). Karl E. Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions. Dans D. Autissier, & F. Bensebaa, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion* (pp. 127-136). Paris : Economica.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Paris : PUF.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*(2), pp. 121-139.
- Rousseau, D. (2010). Reinforcing the Micro/Macro Bridge : Organizational Thinking and Pluralistic Vehicles. *Journal of Management*, 37(2), pp. 429-442.
- Rousseau, J.-J. (1762/1964). *Du Contrat social*. Paris : Gallimard.
- Rouzies, A. (2007). Les antécédents de l'identification des employés à une fusion. *XVIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Montréal : AIMS.
- Ruyer, R. (1930). *Esquisse d'une philosophie de la structure : Thèse principale présentée à la Faculté des lettres de l'Université de Paris pour le doctorat ès lettres*. Paris : Alcan.
- Sanders, G. S., & Baron, R. (1977). Is social comparison irrelevant for producing choice shifts ? *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(4), pp. 303-314.
- Sarraute, N. (1956). *L'Ère du soupçon*. Paris : Gallimard.
- Sartre, J.-P. (1947). *Situations I*. Paris : Gallimard.
- Sartre, J.-P. (1948). *Les Mains sales*. Paris : Gallimard.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : approche Qualimétrique*. Paris : Economica.
- Schachter, S. (1951). Deviation, rejection and communication. *Journal of Abnormal an Social Psychology*(46), pp. 190-207.
- Searle, J. (1990). Collective intentions and actions. In P. R. Cohen, J. Morgan, & M. E. Pollak, *Intentions in Communication* (pp. 401-415). Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Searle, J. (1998). *La construction de la réalité sociale*. Paris : Gallimard.
- Searle, J. (1999). Neither Phenomenological Description nor Rational Reconstruction: Reply to Dreyfus. *Numéro spécial " Searle with his replies" - Revue Internationale de Philosophie*, 2(216), pp. 277-297.
- Searle, J. (2000). L'ontologie de la réalité sociale, réponse à Barry Smith. Dans P. Livet, & R. Ogien, *L'enquête ontologique : Du mode d'existence des objets sociaux* (pp. 199-208). Paris : EHESS.
- Searle, J. (2009). *Les actes du langage : Essai de philosophie du langage*. Paris : Hermann.
- Selznick, P. (1957/1984). *Leadership in Administration A Sociological Interpretation*. California: University Press.
- Sherif, M. (1966). *The Psychology of Social Norms*. New York City: Harper and Row.
- Silem, A., & Albertini, J.-M. (2008). *Lexique d'économie*. Paris : Dalloz.
- Simmel, G. (1908/1971). How is society possible? Dans D. N. Levine, *Georg Simmel: On Individuality and Social Form*. Chicago: University of Chicago Press.
- Simmel, G. (1908/1999). *Etudes sur les formes de la socialisation*. Paris : PUF.
- Simon, H. (1944). Decision-Making and Administrative Organization. *Public Administration Review*, 4(1), pp. 16-30.
- Simon, H. (1945/1983). *Administration et processus de décision*. Paris : Economica.
- Simon, H. (1974/2004). *Les sciences de l'artificiel*. Paris : Gallimard.
- Simon, H. (1980). *Le nouveau management, la décision par les ordinateurs*. Paris : Économica.
- Simon, H. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. *Revue Pistes*(n° 3), pp. 25-43.

- Simon, H. (2004). The New Science of Management Decision. Dans A. Demailly, *Herbert Simon et les sciences de conception* (pp. 100- 135). Paris : L'Harmattan.
- Smith, B. (2000). L'ontologie de la réalité sociale. Une critique de John Searle. Dans P. Livet, & R. Ogien, *L'enquête ontologique : Du mode d'existence des objets sociaux* (pp. 185-198). Paris : EHESS.
- Smuts, J. (1926/2006). *Holism and Evolution*. London: Macmillan & Co.
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. (1988). Executives perceptual filters: what they notice and how they make sens. In D. Hambrick, *The Executive Effect: concepts and methods for Studying top managers* (pp. 35-65). Greenwich: JAI Press.
- Steiner, D. D., & Rollan, F. (2006). Comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle. Dans C. Levy-Leboyer, C. Louche, & J.-P. Rolland, *RH, les apports de la psychologie du travail* (pp. 53-69). Paris : Édition d'Organisation.
- Stevan, C. (2011, juillet 2). Les albums de photos, des biographies idéales. *Le Temps*.
- Stoutland, F. (2002). Review of Michael Bratman, *Faces of Intention*. *Philosophy and Phenomenological Research*, pp. 238-241.
- Strauss, A. (1977/1992). *La tramede la négociation, sociologie qualitative et interactionniste*. Paris : L'Harmattan.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Reseach: Grounded Theory Procedures and Technics*. Newbury Park: Sage.
- Swissinfo. (2007 a, Juin 7). *Tous les ex-dirigeants de Swissair acquittés*. Consulté le Septembre 2011, sur Swissinfo : [http://www.swissinfo.ch/fre/A\\_La\\_une/Archive/Tous\\_les\\_ex-dirigeants\\_de\\_Swissair\\_acquittes.html?cid=5935940](http://www.swissinfo.ch/fre/A_La_une/Archive/Tous_les_ex-dirigeants_de_Swissair_acquittes.html?cid=5935940)
- Swissinfo. (2007 b, Septembre 8). *Procès Swissair : Le Parquet renonce à faire appel*. Consulté le Septembre 2010, sur Swissinfo : [http://www.swissinfo.ch/fre/economie/Proces\\_Swissair:\\_le\\_Parquet\\_renonce\\_a\\_faire\\_appel.html?cid=6135448](http://www.swissinfo.ch/fre/economie/Proces_Swissair:_le_Parquet_renonce_a_faire_appel.html?cid=6135448)
- Todorov, T., & Bakhtine, M. (1981). *Le principe dialogique*. Paris : Seuil.
- Tollefsen, D. P. (2002). Collective Intentionality and the Social Sciences. *Philosophy of the Social Sciences*, 32(1), pp. 25-50.
- Touraine, A. (1984). *Le retour de l'acteur*. Paris : Fayard.
- Touraine, A. (2008). Le sociologue du peuple : Entretien avec Alain Touraine. Dans V. Bedin, *Pierre Bourdieu : son œuvre, son héritage* (pp. 109-111). Paris : Sciences Humaines.
- Tumela, R. (1995). *The Importance of Us: A Philosophical Study of Basic Social Notions*. Stanford: Stanford University Press.
- Turner, J.-C. (1991). *Social Influence*. Milton Keynes: Open University Press.
- Ughetto, P. (2007). *Faire face aux exigences du travail contemporain conditions de travail et management*. Lyon : de l'Anact.
- Van Dick, R., Wagner, U., & Gunnar, L. (2004). Research note: The winds of change - Multiple identifications in case of organizational mergers. *European Journal of work and organisational psychology*, 13(2), pp. 121-38.
- van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2004). *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*. London: Sage.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, V., Monden, S., & De Lima, F. (2002). Organizational identification after a merge: a social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, pp. 233-253.
- Van Maanen, J. (1995). Style as theory. *Organization Science*, 6(1), pp. 132-144.
- Varela, F., Thompson, E., & Eleanor, R. (1996). *L'Inscription corporelle de l'esprit : sciences cognitives et expérience humaine*. Paris : Seuil.
- Vidaillet, B. (2003). Lorsque les dirigeants formulent leur préoccupations : une occasion particulière de construire du sens. Dans B. Vidaillet, *Le sens de l'action* (pp. 115-137). Paris : Vuibert.

- von Glasersfeld, E. (1984/2004). Introduction à un constructivisme radical. Dans P. Watzlawick, *L'invention de la réalité. Contribution au constructivisme* (pp. 19-43). Paris : Seuil.
- von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Fondation of Science, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science*, 6(1-3), pp. 31-43.
- von Glasersfeld, E. (2005). Thirty year radical constructivism. *Constructivist Formulation*, 1(1), pp. 9-12.
- Wacheux, F. (1996). *Méthode qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica.
- Weber, M. (1904-1905/2004). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Weber, M. (1904-1917/1992). *Essais sur la théorie de la science*. Paris : Plon.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology Organizing Reading*. MA: Addison Wesley.
- Weick, K. E. (1983). Organizational Communication: Toward a Research Agenda. Dans L. L. Putman, & M. Pacanowsky, *Communication and organization: An interpretive approach* (pp. 13-29). Beverly Hills: Sage.
- Weick, K. E. (1987). Theorizing about Organisational Communication. In L. M. Porter, L. L. Putman, K. H. Robert, & F. M. Jablin, *Handbook of organizational communication* (pp. 97-122). Beverly Hills: Sage.
- Weick, K. E. (1989). Theory Construction as Disciplined Imagination. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 516-531.
- Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*(16), pp. 571-593.
- Weick, K. E. (1993). Sensemaking Organizations: Small Structures with Large Consequences. In J. K. Murnighan, *Social Psychology in Organizations. Advances in Theory and Research* (pp. 10-37). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Weick, K. E. (1995 a). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E. (1995 b). What Theory is Not, Theorizing Is. *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 385-390.
- Weick, K. E. (1998). Improvisation As a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, 9(5), pp. 543-555.
- Weick, K. E. (2000). Sensemaking as a Driving Force in Change at Oilco. In A. Klein, & C. Roth, *Oil Change : Perspectives on Corporate Transformation* (pp. 199-212). New York: Oxford University Press.
- Weick, K. E. (2003). L'effondrement du sens dans les organisations : L'accident de Mann Gulch. Dans B. Vidaillet, *Le sens de l'action* (pp. 59-86). Paris : Vuibert.
- Wiener, N. (1961/2007). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal*. Paris : Kessinger.
- Wiener, N. (1971/1996). *Cybernétique et société*. Paris : Omnibus .
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Winch, P. (1958/2007). *The Idea of a Social Science*. London: Routledge.
- Wittgenstein, L. (1953/2005). *Recherches philosophiques*. Paris : Gallimard.
- Wolton, D. (2008). *Penser la communication*. Paris : Flammarion.
- Yin, R. K. (1991/2008). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage.
- Zsombok, C. E., & Klein, G. (1997). *Naturalistic Decision Making*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>III</b>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>V</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>IX</b>
Mots-clés .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>X</b>
Keywords .....	x
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>XI</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
i. La genèse de notre thèse .....	2
ii. Le présupposé d'un « réel » : justification des choix de littératures .....	4
iii. Le mariage du constructivisme et du structuralisme .....	12
iv. Le premier constat : la « révolte » le cas extrême .....	20
v. Le sujet de la thèse, son objet, ses questions .....	21
vi. Les contributions de la recherche .....	24
vii. La méthodologie générale .....	27
viii. L'organisation de notre recherche .....	31
<b>PARTIE 1 DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE AU CADRE CONCEPTUEL : UNE DEMARCHE EXPLORATOIRE</b>	
<b>THEORIQUE A VISEE ONTOLOGIQUE</b> .....	<b>36</b>
<b>CHAPITRE 1 L'ORGANISATION VIT PAR ELLE-MEME : DE L'INDIVIDU A LA NORMALISATION DE</b>	
<b>L'INTENTIONNALITE COLLECTIVE</b> .....	<b>37</b>
1.1 L'ontologie sociale : la structure de la réalité sociale .....	40
1.1.1 L'ontologie sociale, deux courants de pensée .....	40
1.1.2 L'ontologie des phénomènes et des objets sociaux, une autre façon de comprendre l'intention collective .....	41
1.2 L'intentionnalité et le sujet pluriel : une autre approche .....	42
1.2.1 La solution entre l'individualisme et l'holisme : l'intentionnalité .....	44
1.2.2 Le sujet pluriel, œuvre de conciliation issue de l'intentionnalisme .....	46
1.2.3 Le « Nous », le « Savoir commun » et l'« Engagement conjoint » .....	48
1.3 La réalité sociale : les relations organisationnelles fondamentales qui animent les comportements	
individuels .....	60
1.3.1 La réalité sociale et sa structure invisible rendent compte des faits sociaux .....	61
1.3.2 Les éléments qui expliquent les faits institutionnels .....	65
1.3.3 La construction de la réalité en résumé .....	75
1.4 Rendre compte de la normalisation de l'intention collective .....	76
1.4.1 La base du débat sur l'intentionnalité collective : l'esprit de groupe .....	76
1.4.2 L'individualisation de l'intention collective .....	78
1.4.3 Les groupes existent et vivent par les individus .....	80
1.5 La séparation entre individu-membre et organisation : de sa création à sa persistance .....	85
1.5.1 Une rétrospective du chapitre .....	85
1.5.2 La création des groupes : des sociétés prescrites et non prescrites .....	86
1.5.3 La régulation et la subsistance dans le temps de la société prescrite ou non prescrite .....	87

<b>CHAPITRE 2</b>	<b>LA « PHYSIOLOGIE » DE L'ORGANISATION : SELON L'IDEE SOCIO-ONTOLOGIQUE .....</b>	<b>89</b>
2.1	Un état des lieux des individus .....	90
2.1.1	L'agent vs l'acteur .....	91
2.1.2	La légitimité, une question de pouvoir ou de culture .....	94
2.2	La « révolte » face au sujet pluriel .....	109
2.2.1	La résistance face à l'influence du groupe : le groupe face à l'invariant.....	110
2.2.2	Les croyances autour des décisions de groupe : des œillères sur le vrai pouvoir.....	113
2.2.3	L'évolution du groupe dans le système : la construction perpétuelle du sens .....	116
2.3	En résumé, la « révolte » est une nécessité aux développements organisationnels.....	125
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>LE SYSTEME, SON INTENTIONNALITE COLLECTIVE ET SES SOUS-INTENTIONNALITES : STRUCTURE HETEROGENE BASE DU PRE-MODELE .....</b>	<b>127</b>
3.1	Les systèmes et les individus : les meilleurs ennemis.....	128
3.2	L'organigramme vs l'Entité X (le prescrit vs le réel).....	131
3.2.1	Les Entités X.....	135
3.2.2	Les liens transversaux : où sont-ils ? Qui et quoi les mobilisent et comment ?.....	141
3.3	La première conclusion (pré-modèle) :la révolte de l'Entité X .....	145
3.3.1	Le volontarisme managérial : une utopie <i>via</i> le déni de la « réalité ».....	146
3.3.2	Les Entités X et la révolte.....	148
<b>PARTIE 2</b>	<b>DE L'EMPIRISME A L'ANALYSE DU PRE-MODELE : UNE DEMARCHE EXPLORATOIRE THEORIQUE EN DEVENIR HYBRIDE .....</b>	<b>151</b>
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DES CAS PRELIMINAIRES [MICRO/MACRO] .....</b>	<b>153</b>
4.1	Le cadre épistémologique .....	154
4.1.1	L'ontologie et l'épistémologie du constructivisme radical.....	154
4.1.2	Le structuralisme et l'épistémologie.....	157
4.1.3	La légitimation .....	157
4.1.4	La valeur de la connaissance, ses critiques et les réponses .....	159
4.2	La méthodologie de recherche : l'aspect théorique .....	160
4.2.1	La déontologie .....	161
4.2.2	La démarche exploratoire hybride.....	162
4.2.3	L'observation comme outil de collecte de données primaires .....	165
4.2.4	L'observation directe sous la forme de recherche-intervention, mais « à couvert ».....	167
4.3	La méthodologie de recherche : l'aspect concret .....	171
4.3.1	Le système d'observation dynamique et ses grilles de lecture.....	171
4.3.2	Les grilles d'observation (de lecture) .....	174
<b>CHAPITRE 5</b>	<b>LA DECISION STRATEGIQUE: LE DECLENCHEUR DE L'ACTION OBSERVABLE (L'INTRIGUE).....</b>	<b>180</b>
5.1	Un entendement face à la décision .....	180
5.1.1	La décision, un objet « flou » .....	180
5.1.2	Le modèle « Décision-Acte-Effet d'acte » .....	181
5.1.3	L'incapacité à maîtriser les conséquences de la décision .....	183
5.1.4	L'action, cœur des débats.....	184
5.1.5	La fin de l'action.....	185
5.2	La grande décision .....	186
5.2.1	La stratégie : un objet qui change peu.....	187

5.2.2	Les caractéristiques de la décision stratégique.....	189
5.3	En résumé .....	195
5.3.1	Les critères généraux .....	195
5.3.2	Les critères spécifiques de la décision stratégique .....	195
<b>CHAPITRE 6</b>	<b>LES INDIVIDUS ET LEUR(S) INTENTIONNALITE(S) [CAS MICRO] .....</b>	<b>196</b>
6.1	Le CAS micro (l'individu-membre face à l'Entité X).....	196
6.1.1	Le système qui pèse sur le local : l'entreprise « Construction & Cie » à la direction des « Petits projets ».	197
6.1.2	L'entrée sur le terrain .....	202
6.1.3	Le « lampadaire » : les directions en « Silo » .....	203
6.1.4	Le « coup de projecteur » : les assistantes des Achats et leurs véritables liens.....	210
6.1.5	La « lampe de poche » : l'implication des individus dans leur construit social .....	215
6.1.6	Après le cas : le retour au terrain.....	219
6.2	Les biais reconnus et rencontrés .....	219
<b>CHAPITRE 7</b>	<b>LES ENTITES X ET LEURS LIENS TRANSVERSAUX INTER-FILIALES [CAS MACRO].....</b>	<b>221</b>
7.1	Le CAS macro (phénomènes organisationnels).....	221
7.1.1	L'exposé des faits : l'entreprise « ECV santé & service S.A. » .....	221
7.1.2	Les principaux organes.....	224
7.1.3	La rencontre avec l'organisation.....	225
7.1.4	Le « lampadaire » : le service RH du Sud et les autres .....	227
7.1.5	Le « coup de projecteur » : les réunions de la direction RH sont le support du désaccord .....	231
7.1.6	La « lampe de poche » : la révolte soutenue par les Entités X.....	235
7.1.7	Après le cas : le retour au terrain.....	241
7.2	Les biais reconnus et rencontrés .....	242
<b>PARTIE 3</b>	<b>DE L'ANALYSE A LA CONCLUSION : LES LIENS DE COOPERATIONS « CACHES » VIA L'ENTITE X ....</b>	<b>243</b>
<b>CHAPITRE 8</b>	<b>ANALYSE DES CAS ET APPORT AU PRE-MODELE .....</b>	<b>245</b>
8.1	L'analyse du « lampadaire » au travers des deux cas .....	245
8.2	L'analyse du « coup de projecteur » au travers des deux cas.....	263
8.3	L'analyse de l'intrigue du cas micro : l'Entité X et l'individu-membre .....	289
8.4	L'analyse de l'intrigue du cas macro : une Entité X vs un invariant et son Entité X .....	300
8.5	Les premières réponses aux questions de recherches.....	310
8.5.1	Nos questions de recherches : comment se délabrynthent-elles jusqu'alors ? .....	310
8.5.2	Ce qui manque pour démontrer la thèse au niveau méta .....	314
<b>CHAPITRE 9</b>	<b>LA DISCUSSION : LIENS GENERIQUES TRANSVERSAUX DE COOPERATIONS .....</b>	<b>317</b>
9.1	Les fondements des méta-organisations .....	318
9.1.1	Revue de la littérature sur les méta-organisations .....	319
9.1.2	Le méta fondé sur le micro : rapprochement étonnant avec Bourdieu .....	329
9.1.3	L'individu où est-il ? L'organisation-membre sans individu, une réalité non soutenable .....	333
9.2	La généralisation analytique : l'Entité X de son existence à sa « révolte » [du micro au méta] .....	335
9.2.1	La théorie générale de l'Entité X.....	335
9.2.2	De la résistance à la révolte .....	355
9.2.3	Un point sur le volontarisme managérial.....	361
<b>CHAPITRE 10</b>	<b>CONCLUSION GENERALE : L'« ENTITE X » VECTEUR DES LIENS REELS .....</b>	<b>365</b>
10.1	L'objet de recherche .....	366

10.1.1	Les questions de recherche .....	367
10.1.2	La thèse est-elle concevable ? .....	372
10.2	Les contributions.....	381
10.2.1	Les contributions théoriques .....	382
10.2.2	Les contributions managériales .....	387
<b>CHAPITRE 11</b>	<b>DES LIMITES : OUI ; MAIS UNE FIN : NON !.....</b>	<b>390</b>
11.1	Les limites théoriques .....	390
11.1.1	Le problème de la généralisation et de l'apport d'une « méthode » réflexive.....	391
11.1.2	Le structuralisme : conditionnement réel des actions ? .....	392
11.1.3	La règle : entre besoin et abus .....	393
11.1.4	La révolte et les possibles excès de certains.....	393
11.2	Les limites méthodologiques .....	395
11.2.1	Le constructivisme : une limite pour certains, une existence pour d'autres .....	395
11.2.2	L'ontologie sociale : une ontologie qui n'est pas pure .....	397
11.3	Les limites managériales .....	400
11.3.1	Les organisations sont l'image positiviste de l'Homme : les affaires n'ont pas d'éthique, seuls les individus-membres peuvent en avoir .....	400
11.3.2	Une méthode et non un outil : une aide limitée aux managers .....	402
11.4	Les perspectives de la recherche : un travail sans fin... ..	403
11.4.1	La perspective de recherche en gestion .....	403
11.4.2	La perspective de recherche en sciences sociales .....	404
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>.....</b>	<b>407</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>.....</b>	<b>412</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>.....</b>	<b>425</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>.....</b>	<b>429</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>.....</b>	<b>431</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>.....</b>	<b>433</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>.....</b>	<b>I</b>



# LISTE DES TABLEAUX

---

TABLEAU I INSPIRE DU CHAPITRE 3.2 "ONTOLOGICAL INDIVIDUALISM VS ONTOLOGICAL HOLISM" DE L'OUVRAGE <i>ON SOCIAL FACTS</i> (GILBERT, 1992, P. 428-432) .....	47
TABLEAU II RESUME, LES INDIVIDUS (ACTEURS, AGENTS-DOMINES ET AGENTS-DOMINANTS) DE L'INTENTIONNALITE COLLECTIVE ET LEURS CARACTERISTIQUES .....	130
TABLEAU III « LES PRATIQUES DURANT L'EVOLUTION DES CINQ ETAPES DE CROISSANCE » — TRADUIT DE LA VERSION ANGLAISE — (GREINER, 1994, P. 329) .....	134
TABLEAU IV COMPARAISON DES DEUX PRINCIPAUX PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES CONSTRUCTIVISTES (AVENIER & GAVARD-PERRET, 2008, P. 25) .....	155
TABLEAU V LES DIFFERENTES DEMARCHES DE RECHERCHE (DAVID, 1999, P. 17) .....	168
TABLEAU VI LE STATUT DE L'OBSERVATEUR (INSPIRE D'ARBORIO & FOURNIER, 2010, P. 32).....	170
TABLEAU VII SYSTEME D'OBSERVATION DYNAMIQUE (JOURNE, 2005, P. 76).....	172
TABLEAU VIII « LAMPADAIRE » LA PREMIERE MODALITE OBSERVEE : « QUI FAIT QUOI ? ».....	248
TABLEAU IX « LAMPADAIRE » LA DEUXIEME MODALITE OBSERVEE : « TROUVER LES INDIVIDUS DITS RESSOURCES » .....	249
TABLEAU X « LAMPADAIRE » LA TROISIEME MODALITE OBSERVEE : « METTRE EN EVIDENCE LES LIENS ENTRE LES INDIVIDUS EXTRA-ORGANIGRAMME » .....	252
TABLEAU XI « LAMPADAIRE » LA QUATRIEME MODALITE OBSERVEE : « DEFINIR LES LIEUX OU GROUPES D'INTERET PROPRE » .....	254
TABLEAU XII « LAMPADAIRE » LA CINQUIEME MODALITE OBSERVEE : « LE PROBLEME DU VOLONTARISME MANAGERIAL » .....	258
TABLEAU XIII « LAMPADAIRE » LA SIXIEME MODALITE OBSERVEE : « METTRE EN AVANT UN INVARIANT ».....	260
TABLEAU XIV « COUP DE PROJECTEUR » LA PREMIERE MODALITE OBSERVEE : « QUI FAIT QUOI DANS L'ENTITE X ? ».....	264
TABLEAU XV « COUP DE PROJECTEUR » LA DEUXIEME MODALITE OBSERVEE : « L'ENTITE X EST BIEN CONDUITE PAR UN ACTEUR ? » .....	267
TABLEAU XVI « COUP DE PROJECTEUR » LA TROISIEME MODALITE OBSERVEE : « METTRE EN AVANT DES LIEUX DE RENCONTRE DES INDIVIDUS QUI DIVERGENT » .....	269
TABLEAU XVII « COUP DE PROJECTEUR » LA QUATRIEME MODALITE OBSERVEE : « METTRE EN AVANT LE PARADOXE DE L'ENTITE X » .....	271
TABLEAU XVIII « COUP DE PROJECTEUR » LA CINQUIEME MODALITE OBSERVEE : « OBSERVER LE FAIT QUE LE VOLONTARISME MANAGERIAL NE SE DERoule PAS, MAIS QU'IL EST TRADUIT ET TRANSFORME ».....	274
TABLEAU XIX « COUP DE PROJECTEUR » LA SIXIEME MODALITE OBSERVEE : « METTRE EN EVIDENCE LA CONSTRUCTION DE SENS RELATIVE AUX OBJECTIFS OU AUX BUTS QUI DECOULENT DE L'INTENTIONNALITE COLLECTIVE SUPERIEURE » .....	275
TABLEAU XX « COUP DE PROJECTEUR » LA SEPTIEME MODALITE OBSERVEE : « METTRE EN AVANT DES FAITS QUI MONTRENT QUE CE N'EST PAS LA MAJORITE DES INDIVIDUS QUI CHOISIT, MAIS UNE PARTIE SEULEMENT » .....	279
TABLEAU XXI « COUP DE PROJECTEUR » LA HUITIEME MODALITE OBSERVEE : « METTRE EN AVANT LES OUTILS/MOYENS QU'UTILISE L'INVARIANT OU L'ACTEUR » .....	281
TABLEAU XXII « COUP DE PROJECTEUR » LA NEUVIEME MODALITE OBSERVEE : « METTRE EN AVANT DES OBSERVATIONS QUI MONTRENT QUE L'ENTITE X VIT EN DELA DE L'ORGANIGRAMME ».....	283
TABLEAU XXIII « COUP DE PROJECTEUR » LA DIXIEME MODALITE OBSERVEE : « COMMENT L'INDIVIDU SE LIE A L'ENTITE X ».....	285



TABLEAU XXIV « COUP DE PROJECTEUR » LA ONZIEME MODALITE OBSERVEE : « OU ET POURQUOI LES ENTITES X ECHANGENT AUTOUR DES REPRESENTATIONS INTER-SUBJECTIVES. METTRE EN AVANT LE CONTEXTE INTRA-CONSCIENT QUI ANIME CES ECHANGES OU, DANS LE CAS OU IL S'AGIT D'UN INVARIANT, MONTRER LA NON PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE DANS LA RELATION INTER-SUBJECTIVE » .....	287
TABLEAU XXV « COUP DE PROJECTEUR » LA DOUZIEME MODALITE OBSERVEE : « POURQUOI L'INDIVIDU OBSERVE A DECIDE DE SE LIER A UNE ENTITE X QUI SE REGROUPE SUR UNE INTENTIONNALITE COLLECTIVE METIER ET NON PAS A UNE INTENTIONNALITE DE PRESCRITE » .....	288
TABLEAU XXVI « LAMPE DE POCHE » LA PREMIERE MODALITE OBSERVEE PROPRE AU MICRO : « L'EVOLUTION DE LA PENSEE ET DES ACTIONS DE L'INDIVIDU AU FUR ET A MESURE DE L'EVOLUTION DE LA CO-CONSTRUCTION DE SENS AU SEIN DE L'ENTITE X »... 290	
TABLEAU XXVII « LAMPE DE POCHE » LA DEUXIEME MODALITE OBSERVEE PROPRE AU CAS MICRO : « EST-CE QUE L'ENTITE X A UNE INFLUENCE SUR SES DIRES OU ACTIONS ? » .....	292
TABLEAU XXVIII « LAMPE DE POCHE » LA TROISIEME MODALITE OBSERVEE PROPRE AU CAS MICRO : « MONTRER QUE L'ENTITE X A UN DROIT SUR UN INDIVIDU-MEMBRE ».....	294
TABLEAU XXIX « LAMPE DE POCHE » LA QUATRIEME MODALITE OBSERVEE PROPRE AU CAS MICRO : « VOIR EN QUOI SON DISCOURS SE DETACHE DE SES ACTES » .....	295
TABLEAU XXX « LAMPE DE POCHE » LA CINQUIEME MODALITE OBSERVEE PROPRE AU CAS MICRO : « COMMENT CET INDIVIDU A-T-IL PARTICIPE A L'INTENTIONNALITE COLLECTIVE DE SON ENTITE X ! » .....	297
TABLEAU XXXI « LAMPE DE POCHE » LA PREMIERE MODALITE OBSERVEE PROPRE AU CAS MACRO : « OBSERVER CE QUI ARRIVE QUAND UN OU DES INDIVIDUS-MEMBRES D'UNE ENTITE X SE RETROUVENT A ECHANGER AVEC DES INDIVIDUS-MEMBRES D'UNE AUTRE ENTITE X ? » .....	301
TABLEAU XXXII « LAMPE DE POCHE » LA DEUXIEME MODALITE OBSERVEE PROPRE AU CAS MACRO : « L'EVOLUTION DE LA PENSEE ET DES ACTIONS DES ENTITES X, AU FUR ET A MESURE DE L'EVOLUTION DE LEURS RELATIONS INTER-SUBJECTIVES DE POUVOIR » 303	
TABLEAU XXXIII « LAMPE DE POCHE » LA TROISIEME MODALITE OBSERVEE PROPRE AU CAS MACRO : « COMMENT LES INDIVIDUS-MEMBRES D'UNE AUTRE ENTITE PERÇOIVENT L'INVARIANT » .....	304
TABLEAU XXXIV « LAMPE DE POCHE » LA QUATRIEME MODALITE OBSERVEE PROPRE AU CAS MACRO : « VOIR EN QUOI LE DISCOURS DE L'INVARIANT SE CHANGE EN FONCTION DU LIEU ET DE L'ENVIRONNEMENT » .....	306
TABLEAU XXXV « LAMPE DE POCHE » LA CINQUIEME MODALITE OBSERVEE PROPRE AU CAS MACRO : « METTRE EN EVIDENCE CE QUI SE PASSE QUAND UN INVARIANT OU UNE ENTITE X CHERCHE A PRENDRE LE DESSUS SUR UN ACTEUR, AFIN DE CONTRAINDRE UNE AUTRE ENTITE X A LE OU LA SUIVRE. ET OBSERVER LES REACTIONS FACE A LA REVOLTE » .....	307
TABLEAU XXXVI LES SIMILITUDES MAJEURES ENTRE BOURDIEU ET BRUNSSON (BENSEBAA & DANDELLOT, 2011, p. 24) .....	332



# LISTE DES FIGURES<sup>405</sup>

---

FIGURE I ONTOLOGIE SOCIALE : VUE D'ENSEMBLE DES DIVERS CONCEPTS OU NOTIONS ETUDIEES DANS LE CHAPITRE 1 .....	39
FIGURE II REPRODUCTION DE LA « TAXINOMIE HIERARCHIQUE DE (CERTAINS TYPES DE) FAITS », AU TRAVERS D'UN SCHEMA SYNTHETIQUE (SEARLE, 1998, P. 159) .....	69
FIGURE III L'INTENTIONNALITE COLLECTIVE DES CHAMPS SUPERIEURS ET SA DECOMPOSITION EN D'AUTRES INTENTIONNALITES COLLECTIVES DES CHAMPS INFERIEURS .....	104
FIGURE IV L'IRRREDUCTIBLE ECART DANS LE TEMPS ENTRE LA PERCEPTION DE L'INTENTIONNALITE COLLECTIVE ET LA REALITE DE L'INTENTIONNALITE COLLECTIVE .....	131
FIGURE V « MODELE DU DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL » — TRADUIT DE LA VERSION ANGLAISE — (GREINER, 1994, P. 329) .....	133
FIGURE VI « LES CINQ ETAPES DE CROISSANCE » — TRADUIT DE LA VERSION ANGLAISE — (GREINER, 1994, P. 329).....	134
FIGURE VII LES ENTITES X VS L'ORGANIGRAMME : LES REPRESENTATIONS SYMBOLIQUES DE L'INTENTIONNALITE COLLECTIVE MISES EN PARALLELE DES RELATIONS REELLES ET MOUVANTES.....	136
FIGURE VIII LES ENTITES X VS L'ORGANIGRAMME (SUITE) .....	137
FIGURE IX MEMBRE D'UNE ENTITE X, MAIS SOUMIS A PLUSIEURS INTENTIONNALITES COLLECTIVES.....	139
FIGURE X L'INTENTIONNALITE COLLECTIVE DES ENTITES X N'EST PAS TOUJOURS ORIENTEE DE HAUT EN BAS : L'ACTEUR N'OCCUPE PAS TOUJOURS UNE FONCTION DE RESPONSABLE .....	141
FIGURE XI LES LIENS TRANSVERSAUX DECENTRALISES : LES ENTITES X PERMETTENT LA COOPERATION ENTRE DES GROUPES PRESCRITS DIFFERENTS.....	142
FIGURE XII PRE-MODELE THEORIQUE (MICRO/MACRO) : « LA REVOLTE, UNE DISSOCIATION DE LA REALITE SOCIALE PARTAGEE » ...	145
FIGURE XIII LE VOLONTARISME MANAGERIAL VS LES ENTITES X : DIVERGENCES SUR LES PERCEPTIONS ET LES REPRESENTATIONS DE L'INTENTIONNALITE COLLECTIVE SUPERIEURE.....	147
FIGURE XIV « DECISION, ACTE, EFFET D'UN ACTE : ARTICULATION DANS L'ACTION », D'APRES MARCHAIS-ROUBELAT & ROUBELAT(2003).....	182
FIGURE XV RECAPITULATIF DES TYPES DE DECISIONS APPLIQUEES A UNE REPRESENTATION DE L'ORGANISATION SELON MINTZBERG, DESSIN INSPIRE PAR MERCIER (2002) .....	192
FIGURE XVI REPRESENTATION DE L'AAPP FACE A SON ENTITE X ET SES INTENTIONNALITES COLLECTIVES.....	262
FIGURE XVII L'ENTITE X VIT AU-DELA DE L'ORGANIGRAMME : LE CAS DE L'ENTITE X DU « GROUPE DE SOUTIEN DU SUD » ET SON INFLUENCE DANS LE CONSEIL DE DIRECTION .....	284
FIGURE XVIII LE REEL EN « REVOLTE » CONTRE LE PRESCRIT : L'UTILISATION D'UN AGENT-DOMINE, PAR UN INVARIANT, POUR FAIRE VALOIR L'OPPOSITION DE L'ENTITE X A LA VISION DE L'INTENTIONNALITE COLLECTIVE SUPERIEURE .....	299
FIGURE XIX « ORGANISATION EN RESEAU » (ETTIGHOFFER & VAN BENEDEN, 2000 B, P. 3) .....	320
*FIGURE XX DESSIN DES ANNEXES DES BATIMENTS DE « CONSTRUCTION & CIE » (1873) .....	XVII
*FIGURE XXI AQUATINTE DES BATIMENTS DE « CONSTRUCTION & CIE » (1840-1850) .....	XVII
*FIGURE XXII CONSTRUCTION DU NOUVEAU BATIMENT DE « CONSTRUCTION & CIE » .....	XVII
*FIGURE XXIII PLAN GENERAL DES BATIMENTS ET ANNEXES DE « CONSTRUCTION & CIE ».....	XVII
*FIGURE XXIV VUE GENERALE DES BATIMENTS DE « CONSTRUCTION & CIE » AUJOURD'HUI.....	XVII

---

<sup>405</sup> Les figures préfixées d'une étoile (\*) signifient qu'elles sont confidentielles.

FIGURE XXV EMBLACEMENT DES MEMBRES DE LA DIRECTION RH (Y COMPRIS LE CHEF DE PROJET RH, LE MEDECIN DU PERSONNEL ET NOUS) LORS DE LA PREMIERE REUNION RH ..... XLV

FIGURE XXVI EMBLACEMENT DE MEMBRE DE LA DIRECTION RH (Y COMPRIS LE CHEF DE PROJET RH ET NOUS) LORS DE LA DERNIERE REUNION RH ..... LXIV



# LISTE DES ANNEXES<sup>406</sup>

---

ANNEXE I « PROJET DE CHARTE DEONTOLOGIQUE DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE (AFS) » – 2010 – .....	I
*ANNEXE II LE TERRAIN DE RECHERCHE MICRO EN CHIFFRES .....	VII
*ANNEXE III DETERMINATION DU MANDAT (CAS MICRO) .....	VIII
*ANNEXE IV PRESENTATION GENERALE DU CAS MACRO.....	IX
*ANNEXE V DETERMINATION DU MANDAT (CAS MACRO) .....	X
ANNEXE VI GRILLE D'OBSERVATION (CAS MICRO).....	XI
ANNEXE VII GRILLE D'OBSERVATION (CAS MACRO).....	XIV
*ANNEXE VIII L'HISTORIQUE DE « CONSTRUCTION & CIE » DE L'AN 1236 A NOS JOURS (CAS MICRO) .....	XVII
*ANNEXE IX ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE « CONSTRUCTION & CIE » (CAS MICRO).....	XVIII
ANNEXE X ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE « CONSTRUCTION & CIE » (CAS MICRO).....	XIX
*ANNEXE XI ORGANIGRAMME STRUCTUREL DE « CONSTRUCTION & CIE » (CAS MICRO).....	XX
*ANNEXE XII ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE LA DIRECTION DU DEPARTEMENT « PETITS PROJETS » (AVANT SA MODIFICATION) - (CAS MICRO).....	XXI
ANNEXE XIII ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE LA DIRECTION DU DEPARTEMENT « PETITS PROJETS » (AVANT SA MODIFICATION) - (CAS MICRO).....	XXII
*ANNEXE XIV LA COMPOSITION DU DEPARTEMENT DES « PETITS PROJETS » (CAS MICRO) .....	XXIII
*ANNEXE XV LISTE DES ENTRETIENS (CAS MICRO) .....	XXIV
*ANNEXE XVI LES BADGES ET LES COULEURS : UNE DISTINCTION FORTE ENTRE LES METIERS (CAS MICRO) .....	XXV
ANNEXE XVII JUSTIFICATION DE LA DECISION STRATEGIQUE (CAS MICRO).....	XXVI
*ANNEXE XVIII LA REGLE QUI MODIFIE LE CONTEXTE : LA DECISION STRATEGIQUE LOCALE (AVEC LIGNES TECHNIQUES) - (CAS MICRO) .....	XXVII
ANNEXE XIX LA REGLE QUI MODIFIE LE CONTEXTE : LA DECISION STRATEGIQUE LOCALE (SANS LIGNES TECHNIQUES) - (CAS MICRO) .....	XXVIII
*ANNEXE XX DECOULEMENT DANS LE TEMPS DES EVENEMENTS : LA FUSION CHEZ « ECV SANTE & SERVICE S.A. » (CAS MACRO) .....	XXIX
*ANNEXE XXI ORGANIGRAMME DU CONSEIL DE DIRECTION : « ECV SANTE & SERVICE S.A. » (CAS MACRO).....	XXX
ANNEXE XXII ORGANIGRAMME DU CONSEIL DE DIRECTION : « ECV SANTE & SERVICE S.A. » (CAS MACRO).....	XXXI
*ANNEXE XXIII PROCEDURE DE NOMINATION (STRUCTURE/NOMINATION) DES TECHNICIENS CHEZ « ECV SANTE & SERVICE S.A. » (CAS MACRO).....	XXXII
*ANNEXE XXIV ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DES RH : « ECV SANTE & SERVICE S.A. » (CAS MACRO).....	XXXIII
ANNEXE XXV ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DES RH : « ECV SANTE & SERVICE S.A. » (CAS MACRO) .....	XXXIV
*ANNEXE XXVI PROFIL DES INDIVIDUS QUI COMPOSENT LA DIRECTION DES RH CHEZ « ECV SANTE & SERVICE S.A. » (CAS MACRO) .....	XXXV
*ANNEXE XXVII LISTE DES ENTRETIENS (CAS MACRO) .....	XXXVI
ANNEXE XXVIII RESUME DES RETRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS RELATIFS AUX QUESTIONS DE POUVOIR LIES A L'UNIFICATION DU RECRUTEMENT (CAS MACRO) .....	XXXVII
ANNEXE XXIX RECIT D'OBSERVATION : DE LA RESISTANCE OU DE LA REVOLTE ? (CAS MACRO).....	XXXIX

---

<sup>406</sup> Les annexes préfixées d'une étoile (\*) signifient qu'elles sont confidentielles.

ANNEXE XXX RECIT D'OBSERVATION : CONSTRUCTION COMMUNE DE LA REALITE (CAS MACRO) .....	XL
ANNEXE XXXI RECIT D'OBSERVATION : LE SOUTIEN DES DOMINES A L'INVARIANT (CAS MACRO) .....	XLII
ANNEXE XXXII RECIT D'OBSERVATION : LA PREMIERE REUNION RH (CAS MACRO) .....	XLIV
ANNEXE XXXIII RECIT D'OBSERVATION : LA DEUXIEME REUNION RH (CAS MACRO) .....	XLVII
ANNEXE XXXIV RECIT D'ENTRETIEN : UN REGARD CROISE SUR LA SECONDE REUNION RH (CAS MACRO).....	LI
ANNEXE XXXV JUSTIFICATION DE LA DECISION STRATEGIQUE (CAS MACRO).....	LIII
ANNEXE XXXVI RECIT D'ENTRETIEN : SOUTIEN A L'INVARIANT, MAIS AVEC PRUDENCE (CAS MACRO).....	LIV
ANNEXE XXXVII RECIT D'ENTRETIEN : SOUTIENIR L'ACTEUR AVEC ARDEUR (CAS MACRO).....	LVII
ANNEXE XXXVIII RECIT D'ENTRETIEN : « ETRE CALIFE A LA PLACE DU CALIFE » (CAS MACRO).....	LIX
ANNEXE XXXIX RECIT D'ENTRETIEN : L'ACTEUR VS L'INVARIANT (CAS MACRO).....	LXI
ANNEXE XL RECIT D'OBSERVATION : LA DERNIERE REUNION RH (CAS MACRO).....	LXIII





## ANNEXE I « PROJET DE CHARTE DÉONTOLOGIQUE DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE (AFS) » – 2010 –

---

Source : <http://www.afs-socio.fr/formCharte.html#3>, consulté le 20.12.2010

---

### Préambule de la présidente

Lors de l'assemblée générale en 2006, je m'étais engagée à ce qu'un groupe de travail soit constitué pour élaborer une charte déontologique. Ce groupe a rédigé une première version de la charte déontologique qui a été validée par le Comité Exécutif. Je suis heureuse de vous présenter le travail réalisé par ce groupe et vous invite à exprimer vos remarques par l'intermédiaire d'un forum.

D. Ferrand Bechmann

### Présentation de la charte

Lors du congrès de l'AFS à Bordeaux en 2006, il avait été annoncé qu'un groupe de travail serait chargé de proposer une charte de déontologie pour les membres de l'AFS.

La charte déontologique qui vous est proposée est le fruit de nombreuses réunions de travail, de l'examen et la synthèse de nombreuses chartes (celles citées dans l'introduction mais également la charte européenne du chercheur ou encore celles d'autres disciplines...).

Au cours de ce travail débuté en 2006, à travers de nombreuses discussions et échanges, les participants ont eu pour objectif de concilier les différentes opinions ou courants tout en veillant aux intérêts de l'ensemble des sociologues de l'AFS et à l'image que cette charte peut donner des membres de l'AFS en dehors du monde de la sociologie.

La proposition de créer un conseil de déontologie dans la dernière partie de cette charte est l'un des points des plus délicats. Faut-il instaurer une telle instance dont le recours serait exceptionnel ? Est-ce que les révisions de la charte, sur proposition des membres de l'AFS, doivent être du ressort de cette instance ou d'un groupe de travail plus informel ? Nous avons choisi d'aborder le sujet et de proposer deux options, tout en veillant à ne pas instituer un tribunal mais surtout à mettre en place un organe permettant le règlement de litiges déontologiques dans la plus grande neutralité possible.

Au cours de ce travail, nous avons été encouragés par des collègues sociologues praticiens qui souhaitent l'existence d'une charte qui pourrait les aider dans leur travail et plus particulièrement qui explicite les règles de confidentialité ou d'anonymat que nous respectons avec les enquêtés. Nous avons aussi été motivés par la volonté de suivre les recommandations de la charte européenne du chercheur, qui mentionne : « les chercheurs doivent adhérer aux pratiques éthiques reconnues et aux principes éthiques fondamentaux de mise dans leur(s) discipline(s), ainsi qu'aux normes éthiques étayées par les différents codes d'éthique nationaux, sectoriels ou institutionnels. » Dans ce contexte, il semble opportun que les membres de l'AFS se dotent d'une charte déontologique qui corresponde le mieux à leurs activités et qui pourra évoluer avec le temps.

Vous êtes invités à faire part de vos remarques sur le site de l'AFS jusqu'au 31 mars. Le groupe de travail dressera alors un bilan des réactions, et adaptera la présente charte pour en présenter une nouvelle version en assemblée générale lors du congrès de l'AFS du 14-17 avril 2009.

Au terme de ce processus, il revient à chaque adhérent de se prononcer sur l'adoption de la charte. Nous souhaitons donc qu'à l'issue de cette consultation démocratique, une majorité des votants se prononce pour l'adoption de cette charte. À l'avenir, chaque nouvelle assemblée générale de l'AFS pourra amender tout point de la charte qu'elle jugera utile de modifier.

C. Dechamp-Le Roux, A. Ndiaye, O. Vasseur, C. Vassy

## Texte du projet

### Préambule

L'objectif de cette charte déontologique est de présenter des principes qui guident l'action des sociologues membres de l'Association Française de Sociologie (AFS) dans leur activité de recherche, recherche-action, conseil, intervention, enseignement et formation. Elle vise en premier lieu à aider les membres de l'AFS à résoudre les problèmes déontologiques qui peuvent survenir lors de leur pratique professionnelle. Elle permet également d'explicitier les activités des sociologues aux participants à la recherche, aux commanditaires, aux médias et à un public plus large susceptible d'utiliser les résultats de la recherche en sociologie. Elle peut également être utilisée dans un but de formation et de débat avec des étudiants intéressés par cette discipline. La charte vise enfin à protéger le public et les sociologues contre les mésusages de la sociologie et contre l'usage de méthodes et techniques se réclamant abusivement de la sociologie.

(Note : les sociologues membres de l'AFS sont désignés ci-dessous par les expressions « les membres de l'AFS » ou « les sociologues ».)

Cette charte présente des principes généraux d'action, mais ne prétend pas donner des solutions pour résoudre tous les problèmes déontologiques auxquels peuvent être confrontés les membres de l'AFS. Elle n'est ni exhaustive, ni figée, et est amenée à évoluer avec les suggestions que les membres de l'AFS transmettront au secrétariat de l'Association.

L'AFS exprime sa reconnaissance à l'Association Américaine de Sociologie, l'Association Britannique de Sociologie, l'Association Internationale de Sociologie, l'Association Portugaise de Sociologie, et la Société Canadienne de Sociologie et d'Anthropologie car la lecture de leurs codes éthiques a inspiré la première version de la présente charte déontologique.

L'assemblée générale de l'AFS peut réviser n'importe quel point de la charte.

## 1 — Principes généraux de la pratique de la sociologie

### Production des connaissances scientifiques

Dans leurs activités de recherche, de formation et d'intervention, les sociologues doivent faire preuve de la plus grande objectivité possible. Il s'agit non pas de considérer la production des connaissances sociologiques comme socialement neutre, mais d'éviter les distorsions résultant des intérêts ou convictions personnelles. Les hypothèses et le mode de construction des données doivent être explicités. Les sociologues doivent être en mesure de s'expliquer sur les méthodes qu'ils ont utilisées pour parvenir à leurs résultats de recherche. La recherche sociologique a pour objet de produire des connaissances pouvant être utiles à la société.

Les sociologues ne font pas sciemment des rapports faux ou trompeurs. Ils refusent de passer ou de respecter tout accord dans lequel la rétribution financière ou autres, dépendent des conclusions de l'investigation. Dans tous les cas, leur indépendance scientifique est primordiale.

Les sociologues tâchent de maintenir un niveau élevé de compétence dans leur travail. Ils n'entreprennent des travaux que dans la limite de leur compétence professionnelle. Ils cherchent à perfectionner leurs connaissances et leur savoir-faire.

Les sociologues agissent de manière à promouvoir leur discipline. Ils respectent les droits et la dignité de la personne, et ils s'assurent de bien connaître et comprendre les lois, règlements et normes applicables à leur domaine de travail et de respecter leurs exigences.

Quand les sociologues effectuent leur travail de recherche, ils doivent éviter autant que possible toute action qui pourrait nuire à l'image de la sociologie comme discipline, ou qui pourrait rendre impossible l'accès ultérieur d'un autre chercheur à ce terrain d'enquête.

### Propriété, partage et archivage des résultats de recherche

Les données et résultats obtenus durant l'activité de recherche sociologique constituent la propriété intellectuelle de leurs auteurs. Par convention, dans le cadre d'un contrat de recherche, il peut y avoir cession des droits de propriété patrimoniale en échange d'une compensation financière : salaire ou indemnité.

Les sociologues doivent veiller à préserver l'anonymat et la confidentialité de leurs sources dans leurs recherches.

Les sociologues prévoient le partage de données comme partie intégrale d'un plan de recherches dès lors que le partage de données est possible. Les sociologues rendent leurs données disponibles à la fin d'un projet de recherche ou après une



publication, sauf si des accords de propriété avec des employeurs, ou des financeurs, excluent une telle accessibilité, ou s'il est impossible de protéger la confidentialité des données et l'anonymat des participants à la recherche lors d'un partage. Les sociologues qui ne placent pas leurs données dans des archives publiques conservent celles-ci, avec la documentation concernant la recherche, par leurs propres moyens pendant une période suffisante après publication ou diffusion des résultats.

Les sociologues doivent être en mesure de s'expliquer sur l'origine de leurs données et sur les méthodes utilisées pour les obtenir.

L'utilisation des données recueillies (questionnaires, retranscription d'entretiens, notes d'entretien, documents divers etc.) est sous le contrôle exclusif des sociologues qui doivent veiller à ce qu'il n'y ait pas de manipulation de résultat et qu'elles soient archivées pour être accessibles à d'autres collègues. Ceux-ci peuvent demander à en évaluer la pertinence, ou à les réutiliser pour une autre recherche.

Le plagiat est inacceptable. Quand les sociologues emploient des données obtenues antérieurement par d'autres chercheurs, ils doivent reconnaître et citer explicitement la contribution des chercheurs initiaux. De même quel que soit leur domaine de travail, les sociologues citent explicitement les auteurs auxquels ils se réfèrent.

Quand les sociologues effectuent leur travail de recherche, ils doivent éviter autant que possible toute action qui pourrait nuire à l'image de la sociologie comme discipline, ou qui pourrait rendre impossible l'accès ultérieur d'un autre chercheur à ce terrain d'enquête.

### **Diffusion des connaissances**

Comme dans toute science, les connaissances sociologiques ne doivent pas être présentées comme des vérités immuables.

Quand la recherche est réalisée avec le soutien d'une institution ou d'un financeur, ceci doit être explicitement mentionné lors de la diffusion des résultats.

Il est de la responsabilité des sociologues de juger de l'opportunité de la publication et de la diffusion des résultats de leurs recherches. Dans certains contextes sociaux ou politiques, ils doivent être capables de mesurer les risques à rendre publics leurs sources et leurs résultats et de s'opposer à cette diffusion.

La diffusion des connaissances hors du champ scientifique est à encourager, sous réserve qu'il n'y ait pas de simplification abusive ou de déformation des données scientifiques. Si les sociologues apprennent que leurs travaux sont mal utilisés ou déformés, ils prennent des mesures afin de corriger ou réduire ces travers.

## **2 — Responsabilités envers les collègues subordonnés et le personnel en matière de recherche et d'enseignement**

Les membres de l'AFS qui ont la responsabilité de superviser des collaborateurs doivent chercher à leur garantir, dans la mesure de leurs moyens, les conditions de travail les plus favorables possibles.

Le personnel employé doit être bien informé de ce qui est attendu de lui dans son emploi et des conditions de son emploi. Le personnel employé à titre provisoire, sur vacations ou contrat à durée déterminée, doit être rémunéré en fonction de son niveau de qualification et du temps nécessaire à la réalisation du travail demandé, et en application d'éventuels accords institutionnels ou conventions collectives. Dans le cadre de son emploi, il ne doit pas effectuer des tâches autres que celles qui sont nécessaires à la réalisation de son activité professionnelle.

Les sociologues responsables de programmes de formation s'assurent que les chargés d'enseignement qui interviennent à titre temporaire ont les compétences nécessaires pour enseigner. Ils les supervisent de manière à ce que l'enseignement se déroule dans de bonnes conditions.

Quand des sociologues emploient un collaborateur pour effectuer des activités de recherche, celui-ci doit être informé le plus tôt possible de ses droits de propriété intellectuelle en ce qui concerne les données qu'il produit et celles auxquelles il a accès. En matière de publication, les membres de l'AFS qui coordonnent des recherches doivent reconnaître les contributions des personnes qui ont travaillé avec eux et veiller au respect du Code de la Propriété Intellectuelle.

## **3 — Responsabilités envers les financeurs (commanditaires, clients, sponsors et mécènes)**

Les recherches et interventions sociologiques sont fréquemment financées par des fonds privés ou publics, et par conséquent, dépendent, à un certain degré de leur source de financement. Les obligations réciproques entre les

sociologues et le ou les financeurs doivent être fixées par écrit, de préférence avant le démarrage du travail. Toutes les parties doivent veiller à expliciter le plus possible les conditions respectives de leur coopération.

Les financeurs qu'ils soient privés ou publics, peuvent être intéressés par un résultat spécifique de la recherche. Mais les sociologues ne doivent pas accepter des subventions, contrats ou conventions qui contiennent des clauses susceptibles de les contraindre dans leur capacité à juger scientifiquement et à adopter les moyens les plus appropriés pour mener leur travail. Les sociologues doivent veiller au respect des principes d'intégrité et d'indépendance scientifique dans leurs relations avec les financeurs. De même la sécurité, l'anonymat et le droit à l'intimité des sujets de la recherche et des informateurs doivent être rigoureusement respectés vis-à-vis des financeurs, aussi bien dans l'enquête quantitative que qualitative.

Les financeurs doivent être clairement informés à l'avance des orientations des projets de recherche, ainsi que des méthodes que les sociologues ont l'intention d'utiliser.

En situation de concurrence vis-à-vis de financeurs, les sociologues ne doivent pas utiliser de tactiques déloyales et veiller à une juste rémunération des activités qui font l'objet d'un contrat.

#### **4 — Responsabilités envers les participants à la recherche**

##### **Relations avec les participants à la recherche**

Les sociologues ont la responsabilité d'expliquer clairement leur travail de recherche aux personnes qui vont y participer. Pour pouvoir décider en toute connaissance de causes de leur participation, elles doivent être informées en des termes compréhensibles des points suivants : le sujet de la recherche, son but, qui en est responsable, qui l'effectue, qui la finance, et comment les résultats seront diffusés et utilisés.

Les sociologues doivent respecter le droit au respect de la vie privée des participants à la recherche. Ils doivent anticiper et prévenir, autant que possible, les conséquences négatives que leur recherche pourrait avoir pour les personnes qui y participent. Ils ont cette responsabilité pendant qu'ils effectuent le travail de recherche et également après la fin de ce travail.

Les participants à la recherche doivent être informés qu'ils peuvent ne pas participer à la recherche, ou interrompre leur participation à tout moment.

Les sociologues ne peuvent utiliser des matériels d'enregistrement des données (magnétophones, caméras etc.) qu'avec l'accord des participants à la recherche. Quand ils enregistrent ou filment des situations, ils doivent expliquer aux participants à la recherche pourquoi ils le font.

Quand les sociologues font une recherche auprès de personnes vulnérables, par exemple du fait de leur situation sociale, de leur âge ou de leur santé mentale ou physique, ils doivent veiller à ne pas abuser de la situation de ces enquêtés.

Le paiement des informateurs, qui est parfois pratiqué, devrait être évité autant que possible. S'il est nécessaire, les conditions de cet échange doivent être explicitées. La fiabilité de l'information obtenue doit faire l'objet d'une attention spéciale.

##### **Anonymat et confidentialité**

Les sociologues doivent garantir l'anonymat aux personnes qui participent à leurs recherches et veiller à ce que toutes les mesures soient prises pour le protéger. Quand ils publient ou présentent oralement leurs travaux de recherche, ils doivent veiller à masquer l'identité des personnes qui ont participé à la recherche. Quand ils diffusent leurs résultats, ils ne peuvent révéler l'identité des personnes participant à la recherche que si celles-ci l'ont demandé ou si elles ont donné leur accord préalable.

Les personnes qui sont sollicitées pour participer à une recherche et qui ont des caractéristiques qui les rendent facilement identifiables, doivent être averties de cette difficulté avant de commencer à participer et informées des conséquences éventuelles de la diffusion des résultats de recherche.

Outre l'anonymat, les personnes participant à la recherche se voient offrir la confidentialité. Si elles désirent que certains de leurs propos ne soient pas cités, même sous forme anonyme, les sociologues respectent ce souhait.

Les informations recueillies lors de la recherche sont réservées à l'usage exclusif du chercheur ou de son équipe. Les sociologues peuvent autoriser d'autres chercheurs à avoir accès à ces informations anonymisées dans le cadre d'un autre projet de recherche, mais ceux-ci doivent respecter le principe d'anonymat et la confidentialité des données qui leur sont confiées.

Les sociologues membres de l'AFS doivent prendre des mesures pour pouvoir conserver les informations recueillies de manière à ce que les garanties d'anonymat et de confidentialité soient respectées. Ils utilisent toutes les méthodes manuelles et informatiques appropriées pour garantir l'anonymat (usage de pseudonymes, fichiers informatiques séparés, etc...), en respectant les règles édictées par la CNIL.

Quand ils le jugent approprié, les sociologues peuvent aussi garantir l'anonymat des institutions publiques ou privées dans lesquelles ils recueillent des informations.

#### **Recherche à couvert ou dissimulée**

La recherche dissimulée consistant à cacher son identité d'enquêteur à une partie ou la totalité des enquêtés soulève des problèmes éthiques importants, mais est justifiée dans certaines circonstances. Elle peut être entreprise par exemple pour étudier des groupes sociaux qui refusent tout regard extérieur. Elle peut prendre la forme d'observation participante, ou non participante, dans des espaces privés.

La recherche dissimulée ne doit être entreprise que si les autres méthodes de recherche ne permettent pas d'obtenir des informations essentielles pour la recherche. Le sociologue doit alors veiller à préserver à tout prix l'anonymat des participants à la recherche.

Dans le cadre d'une enquête sans le consentement explicite des enquêtés, les sociologues doivent veiller à anticiper et résoudre toutes les questions éthiques et déontologiques soulevées.

#### **5 — Responsabilité envers les étudiants**

Les membres de l'AFS qui sont employés dans des institutions d'enseignement ont des obligations professionnelles et éthiques vis-à-vis des étudiants.

Tous les étudiants doivent recevoir une information adéquate sur le programme des cours, les objectifs et le contenu, les modalités d'évaluation et les procédures de contestation de l'évaluation. Ils ont droit à une évaluation impartiale et rapide de leur travail.

Quand les sociologues entreprennent de former des étudiants en leur faisant effectuer des travaux de recherche, ils s'engagent à ne pas les exploiter comme une main d'œuvre bon marché, ou bénévole, pour conduire leurs recherches personnelles. Ils s'engagent également à ne pas les mettre dans des situations délicates ou dangereuses lors du travail d'enquête. Ils ne s'attribuent pas le travail de leurs étudiants. Ils citent les étudiants et collaborateurs de l'étude dans toutes les publications afférentes.

Les sociologues qui encadrent des étudiants en thèse s'engagent à respecter la charte des thèses, qu'il s'agisse de la charte adoptée par leur établissement, ou de la charte-type présentée en annexe de l'arrêté du 3 septembre 1998 du Ministère chargé de la Recherche ou de la charte des thèses élaborée par l'Association des Sociologues Enseignants du Supérieur.

Les sociologues qui encadrent des étudiants en thèse s'engagent à leur consacrer une part significative de leur temps, à leur procurer un environnement de travail propice et à aider à leur intégration dans un centre de recherche. Les directeurs de thèse ne doivent pas demander aux doctorants d'accomplir des tâches autres que celles qui sont directement liées à leur formation à la recherche et à leur activité professionnelle.

Les membres de l'AFS qui encadrent des étudiants en thèse doivent être attentifs aux inégalités de pouvoir entre enseignant et étudiant et aux difficultés émotionnelles que l'on peut éprouver quand cette relation de travail devient trop proche ou trop distante.

Si des difficultés personnelles surviennent dans cette relation, il est de la responsabilité du directeur de thèse de rechercher des solutions et de ne pas porter préjudice à l'avenir professionnel du doctorant voire, s'il y a lieu, de proposer qu'une autre personne prenne la responsabilité de la supervision de la thèse. L'étudiant a le droit d'en faire la demande.

## 6 — Conseil de déontologie et Révisions de la charte.

Option 1 : (Note des rédacteurs : deux options de rédactions sont proposées. Ces options sont le fruit de réflexions s'attachant à ne pas instituer un tribunal tout en veillant à mettre en place un organe permettant le règlement de litiges déontologiques dans la plus grande neutralité.)

Le conseil de déontologie est un organe chargé :

- D'approfondir et de mettre à jour les orientations déontologiques contenues dans la présente charte (par sa jurisprudence et par ses interprétations). Il se doit de donner un avis à tout adhérent de l'AFS qui le sollicite pour obtenir conseil et recommandation.
- Il est l'arbitre pour tout différent relatif à l'application ou à l'interprétation de toute disposition de la charte.

Le comité exécutif de l'AFS peut recevoir une réclamation concernant un éventuel problème déontologique ou il fait état d'un tel problème lors d'une de ses réunions.

Dans ces circonstances, le comité exécutif saisit le conseil de déontologie pour qu'il lui propose une solution et qu'il se prononce sur l'application de la charte de déontologie.

Dans le cas de conflits entre des membres de l'AFS, il est préférable que les membres concernés résolvent le différend à l'amiable. En dernière instance, ils peuvent alors saisir le comité exécutif de l'AFS. Dans le cas de manquements graves à la charte déontologique, le conseil de déontologie est souverain pour exclure de l'AFS un membre pour une durée déterminée.

Le conseil de déontologie est constitué par tirage au sort parmi les membres volontaires de l'AFS : 2 doctorants en sociologie, 2 enseignants-chercheurs ou chercheurs, 2 sociologues praticiens, et 1 membre du comité exécutif. Les personnes sélectionnées qui acceptent cette responsabilité sont nommées pour 2 ans.

Les révisions de la charte sont entérinées par le comité exécutif.

Option 2 : (cf. note précédente)

Le conseil de déontologie est un organe chargé :

- D'approfondir les orientations déontologiques contenues dans la présente charte (par sa jurisprudence et par ses interprétations). Il se doit de donner un avis à tout adhérent de l'AFS qui le sollicite pour obtenir conseil et recommandation.
- Il est l'arbitre pour tout différent relatif à l'application ou à l'interprétation de toute disposition de la charte.

Le comité exécutif de l'AFS peut recevoir une réclamation concernant un éventuel problème déontologique ou il fait état d'un tel problème lors d'une de ses réunions.

Dans ces circonstances, le comité exécutif saisit le conseil de déontologie pour qu'il lui propose une solution et qu'il se prononce sur l'application de la charte de déontologie.

Dans le cas de conflits entre des membres de l'AFS, il est préférable que les membres concernés résolvent le différend à l'amiable. En dernière instance, ils peuvent saisir le comité exécutif de l'AFS. Dans le cas de manquements graves à la charte déontologique, le conseil de déontologie est souverain pour exclure de l'AFS un de ses membres pour une durée déterminée.

Le conseil de déontologie est constitué par tirage au sort parmi les membres volontaires de l'AFS : 2 doctorants en sociologie, 2 enseignants-chercheurs ou chercheurs, 2 sociologues praticiens, et 1 membre du comité exécutif. Les personnes sélectionnées qui acceptent cette responsabilité sont nommées pour 2 ans.

La révision de la charte est assurée par un groupe de travail désigné par le comité exécutif sur proposition de changement faite par un membre de l'AFS. Les révisions sont entérinées par le comité exécutif.

**\*ANNEXE II**  
**LE TERRAIN DE RECHERCHE MICRO EN CHIFFRES**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---



**\*ANNEXE III**  
**DÉTERMINATION DU MANDAT (CAS MICRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---

—————

**\*ANNEXE IV**  
**PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU CAS MACRO**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---

—————

**\*ANNEXE V**  
**DÉTERMINATION DU MANDAT (CAS MACRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---

\_\_\_\_\_



## ANNEXE VI

### GRILLE D'OBSERVATION (CAS MICRO)

#### La grille pour la stratégie du « lampadaire » (cas micro)

			Les objets de l'observation		
Stratégie d'observation	- Commun aux cas micro/macro - Propre au but du cas micro	Modalités d'observation découlant du pré-modèle théorique	L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
<p style="text-align: center;"><b>« Lampadaire »</b></p> <p style="text-align: center;">Unités prédéfinies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le lieu : les bureaux de la direction du département concerné par notre mandat et plus particulièrement les bureaux des Assistantes.</li> <li>- Le temps : nous nous sommes donné un mois pour comprendre le contexte, mais après trois semaines, nous avions une bonne idée de ce dernier et étions en mesure de poser le « coup de projecteur ».</li> </ul>	Commun aux cas micro/macro	<p><i>Qui fait quoi ?</i></p> <p>Nous permettre de hiérarchiser les acteurs, dominants et dominés (cf. chapitre 2).</p>			
		<p><i>Trouver les individus dits « ressources ».</i></p> <p>Ceux qui nous aideront à comprendre les systèmes.</p>			
		<p><i>Mettre en évidence les liens entre les individus extra-organigramme.</i></p> <p>Les construits sociaux informels (cf. figure VII).</p>			
		<p><i>Définir les lieux ou groupes d'intérêt propre.</i></p> <p>Arriver à trouver les activités métier ou les activités de fonction susceptibles de produire une Entité X ou de co-construire le sens.</p>			
		<p><i>Le problème du volontarisme managérial.</i></p> <p>Le simple fait de faire confiance ne suffit pas à atteindre les objectifs de l'organisation (cf. figure XIII).</p>			
		<p><i>Mettre en avant un invariant.</i></p> <p>Si possible, pouvoir dans la première stratégie mettre en avant l'individu qui se révolte ou qui est sur le point de le faire (cf. figure XII).</p>			

## La grille pour la stratégie du « coup de projecteur » (cas micro)

Stratégie d'observation	- Commun aux cas micro/macro - Propre au but du cas micro	Modalités d'observation découlant du pré-modèle théorique	Les objets de l'observation		
			L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
<p>« Coup de projecteur »</p> <p>Unités prédéfinies :</p> <p>Le lieu : les groupes ou lieux d'intérêt (Entité X) qui <i>a priori</i> pourraient être divergent, ou pourraient remettre en cause des objectifs de l'intentionnalité collective supérieure</p> <p>Le temps : de s'assurer que c'est bien le cas, environ quatre à cinq semaines.</p>	Commun aux cas micro/macro	<p><i>Qui fait quoi dans l'Entité X ?</i></p> <p>Nous permettre de hiérarchiser les acteurs, dominants et dominés, mais également de s'assurer qu'il s'agit bien d'une Entité X.</p>			
		<p><i>L'Entité X est bien conduite par un acteur.</i></p> <p>Montrer qu'il y a bien des acteurs ou des dominants qui influencent l'ensemble de l'Entité X (cf. figure X).</p>			
		<p><i>Mettre en avant des lieux de rencontre des individus qui divergent.</i></p> <p>Sont-ce des lieux informels ou formels ?</p>			
		<p><i>Mettre en avant le paradoxe de l'Entité X.</i></p> <p>Montrer qu'une Entité X peut être à la fois liée à l'invariant et à l'intentionnalité collective supérieure (cf. figure XII).</p>			
		<p><i>Observer le fait que le volontarisme managérial ne se déroule pas, mais qu'il est traduit et transformé (cf. figure XIII).</i></p>			
		<p><i>Mettre en évidence la construction de sens relative aux objectifs ou aux buts qui découlent de l'intentionnalité collective supérieure.</i></p> <p>Montrer que les individus qui composent l'Entité X discutent et s'influencent et que tous participent directement ou non à la co-construction de sens à donner aux objectifs et buts.</p>			
		<p><i>Mettre en avant des faits qui montrent que ce n'est pas la majorité des individus qui choisit, mais une partie seulement (cf. l'intention d'un sujet pluriel).</i></p> <p>Montrer que le groupe vit par lui-même (Gilbert, 1992).</p>			
		<p><i>Mettre en avant les outils/moyens qu'utilise l'invariant ou l'acteur.</i></p> <p>Mettre en évidence l'utilisation d'outils ou moyens (prescrits) qui ne sont normalement pas en possession de l'acteur de l'Entité X. Cette utilisation peut être également la façon d'utiliser les agents de l'Entité X, alors que ces derniers ne lui sont pas subordonnés.</p>			
		<p><i>Mettre en avant des observations qui montrent que l'Entité X vit en delà de l'organigramme et du site.</i></p> <p>Montrer que les Entités X évoluent horizontalement et verticalement : leurs membres peuvent <i>a priori</i> se retrouver n'importe où dans l'organigramme (cf. figure VII, figure VIII, figure X et surtout figure XI)</p>			
		<p><i>Comment l'individu se lie à l'Entité X.</i></p> <p>Mettre en évidence des artefacts qui montrent que l'individu-membre donne son « support social » (Allen, 1975) à une Entité X, à un acteur, ou à un invariant.</p>			
		<p><i>Où et pourquoi ici les Entités X échangent autour des représentations inter-subjectives. Mettre en avant le contexte intra-conscient qui anime ces échanges ou, dans le cas où il s'agit d'un invariant, montrer la non prise en compte du contexte dans la relation inter-subjective.</i></p> <p>Est-ce que les plates-formes formelles peuvent servir à échanger sur des objets qui n'ont rien à voir avec l'intentionnalité collective supérieure et la mission. En d'autres termes, montrer qu'il peut y avoir une déviance du contexte, dans le but de satisfaire les Entités X.</p>			
<p><i>Pourquoi l'individu observé a décidé de se lier à une Entité X qui se regroupe sur une intentionnalité collective métier/site et non pas à une intentionnalité prescrite.</i></p>					

## La grille pour la stratégie de la « lampe de poche » (cas micro)

Stratégie d'observation	- Commun aux cas micro/macro - Propre au but du cas micro	Modalités d'observation découlant du pré-modèle théorique	Les objets de l'observation		
			L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
<p><b>« Lampe de poche »</b> Unité prédéfinie :</p> <p>L'intrigue : le but est de trouver un cas qui montrerait comment, où et pourquoi un individu se lie à une Entité X, et comment ce dernier est influencé par ce construit social, mais aussi y voir l'évolution du processus d'implication.</p>	<p>Propre au but du cas :</p> <p><i>L'implication de l'individu dans le construit sociale de l'Entité X.</i></p>	<p><i>L'évolution de la pensée et des actions de l'individu au fur et à mesure de l'évolution de la co-construction de sens au sein de l'Entité X.</i></p> <p>La modalité veut mettre en évidence quels sont les changements de discours avant et après que l'assistante des Achats des « Petits projets » ait annoncé à son Entité X la décision stratégique qui concerne son département. Y a-t-il un durcissement des propos, une modification, des précisions ou des allègements ?</p>			
		<p><i>Est-ce que l'Entité X a une influence sur ses dires ou actions ?</i></p> <p>Es-ce que l'individu se soumet au sujet pluriel et à la volonté de l'Entité X et comment il s'y soumet ? Mais aussi voir si cette « soumission » est vraiment liée aux droits et obligations.</p>			
		<p><i>Montrer que l'Entité X a un droit sur un individu-membre.</i></p> <p>La modalité cherche à mettre en avant que l'Entité X est forte en influence sur ses membres.</p>			
		<p><i>Voir en quoi son discours se détache de ses actes.</i></p> <p>Montrer l'évolution entre la parole et les actions. Comment il dit agir avec son Entité X et comment il agit réellement.</p>			
		<p><i>Comment cet individu a-t-il participé à l'intentionnalité collective de son Entité X !</i></p> <p>Comment un individu-membre a participé à la révolte (si révolte il y a eu) de la décision stratégique.</p>			

*N.B. Notons que les modalités de la « lampe de poche » ont été remplies durant l'enquête terrain, car il ne nous a pas été possible de prédire l'opportunité (l'intrigue) avant. De plus, pour bien comprendre les modalités d'observation, il est nécessaire de se référer au contexte (expliqué au chapitre 6).*

## ANNEXE VII

### GRILLE D'OBSERVATION (CAS MACRO)

#### La grille pour la stratégie du « lampadaire » (cas macro)

Stratégie d'observation	- Commun aux cas micro/macro - Propre au but du cas macro	Modalités d'observation découlant du pré-modèle théorique	Les objets de l'observation		
			L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
<p style="text-align: center;"><b>« Lampadaire »</b></p> <p style="text-align: center;">Unités prédéfinies :</p> <p>Le lieu : les bureaux d'un département local des ressources humaines (le Sud), incluant les lieux de rencontre sur le site du Sud. Le temps : nous nous donnons un mois pour comprendre le contexte.</p>	Commun aux cas micro/macro	<p><i>Qui fait quoi ?</i></p> <p>Nous permettre de hiérarchiser les acteurs, dominants et dominés (cf. chapitre 2).</p>			
		<p><i>Trouver les individus dits « ressources ».</i></p> <p>Ceux qui nous aideront à comprendre les systèmes.</p>			
		<p><i>Mettre en évidence les liens entre les individus extra-organigramme.</i></p> <p>Les construits sociaux informels (cf. figure VII).</p>			
		<p><i>Définir les lieux ou groupe d'intérêt propre.</i></p> <p>Arriver à trouver les activités métier ou aux activités de fonction susceptibles de produire une Entité X ou de co-construire le sens.</p>			
		<p><i>Le problème du volontarisme managérial.</i></p> <p>Le simple fait de faire confiance ne suffit pas à atteindre les objectifs de l'organisation (cf. figure XIII).</p>			
		<p><i>Mettre en avant un invariant.</i></p> <p>Si possible pouvoir dans la première stratégie mettre en avant l'individu qui se révolte ou qui est sur le point de le faire (cf. figure XII).</p>			

## La grille pour la stratégie du « coup de projecteur » (cas macro)

Stratégie d'observation	- Commun aux cas micro/macro - Propre au but du cas macro	Modalités d'observation découlant du pré-modèle théorique	Les objets de l'observation		
			L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
<p>« Coup de projecteur »</p> <p>Unités prédéfinies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le lieu : les réunions entre RH.</li> <li>- Le temps : le temps de la séance et les avant/après séance (pendant deux séances)</li> </ul>	Commun aux cas micro/macro	<p><i>Qui fait quoi dans l'Entité X ?</i></p> <p>Nous permettre de hiérarchiser les acteurs, dominants et dominés, mais également de s'assurer qu'il s'agit bien d'une Entité X.</p>			
		<p><i>L'Entité X est bien conduite par un acteur.</i></p> <p>Montrer qu'il y a bien des acteurs ou des dominants qui influencent l'ensemble de l'Entité X (cf. figure X).</p>			
		<p><i>Mettre en avant des lieux de rencontre des individus qui divergent.</i></p> <p>Sont-ce des lieux informels ou formels ?</p>			
		<p><i>Mettre en avant le paradoxe de l'Entité X.</i></p> <p>Montrer qu'une Entité X peut être à la fois liée à l'invariant et à l'intentionnalité collective supérieure (cf. figure XII).</p>			
		<p><i>Observer le fait que le volontarisme managérial ne se déroule pas, mais qu'il est traduit et transformé (cf. figure XIII).</i></p>			
		<p><i>Mettre en évidence la construction de sens relative aux objectifs ou aux buts qui découlent de l'intentionnalité collective supérieure.</i></p> <p>Montrer que les individus qui composent l'Entité X discutent et s'influencent et que tous participent directement ou non à la co-construction de sens à donner aux objectifs et buts.</p>			
		<p><i>Mettre en avant des faits qui montrent que ce n'est pas la majorité des individus qui choisit, mais une partie seulement (cf. l'intention d'un sujet pluriel).</i></p> <p>Montrer que le groupe vit par lui-même (Gilbert, 1992).</p>			
		<p><i>Mettre en avant les outils/moyens qu'utilise l'invariant ou l'acteur.</i></p> <p>Mettre en évidence l'utilisation d'outils ou moyens (prescrits) qui ne sont normalement pas en possession de l'acteur de l'Entité X. Cette utilisation peut être également la façon d'utiliser les agents de l'Entité X, alors que ces derniers ne lui sont pas subordonnés.</p>			
		<p><i>Mettre en avant des observations qui montrent que l'Entité X vit en delà de l'organigramme et du site.</i></p> <p>Montrer que les Entités X évoluent horizontalement et verticalement : leurs membres peuvent <i>a priori</i> se retrouver n'importe où dans l'organigramme (cf. figure VII, figure VIII, figure X et surtout figure XI)</p>			
		<p><i>Comment l'individu se lie à l'Entité X.</i></p> <p>Mettre en évidence des artefacts qui montrent que l'individu-membre donne son « support social » (Allen, 1975) à une Entité X, à un acteur, ou à un invariant.</p>			
<p><i>Où et pourquoi ici les Entités X échangent autour des représentations inter-subjectives. Mettre en avant le contexte intra-conscient qui anime ces échanges ou, dans le cas où il s'agit d'un invariant, montrer la non prise en compte du contexte dans la relation inter-subjective.</i></p> <p>Est-ce que les plates-formes formelles peuvent servir à échanger sur des objets qui n'ont rien à voir avec l'intentionnalité collective supérieure et la mission. En d'autres termes, montrer que il peut y avoir une déviance du contexte, dans le but de satisfaire les Entités X.</p>					
<p><i>Pourquoi l'individu observé a décidé de se lier à une Entité X qui se regroupe sur une intentionnalité collective métier/site et non pas à une intentionnalité prescrite.</i></p>					

## La grille pour la stratégie de la « lampe de poche » (cas macro)

Stratégie d'observation	- Commun aux cas micro/macro - Propre au but du cas macro	Modalités d'observation découlant du pré-modèle théorique	Les objets de l'observation		
			L'activité	L'émergence	Les points de vue subjectifs
<p>« Lampe de poche »</p> <p>Unité pré-définie :</p> <p>L'intrigue : trouver au minimum deux Entités X qui se rencontrent et s'affrontent pour défendre leur intentionnalité collective réciproque, ou plus exactement leur vision du futur, leur décomposition de leur intentionnalité collective en objectifs, etc.. Voir l'évolution du processus d'implication au travers d'un regard croisé.</p>	<p>Propre au but du cas :</p> <p>Construction inter-filiale : les liens transversaux inter-Entité X, mais inter-filiales</p>	<p>Observer ce qui arrive quand un ou des individus-membres d'une Entité X se retrouvent à échanger avec des individus-membres d'une autre Entité X ? (cf. figure XI).</p>			
		<p>L'évolution de la pensée et des actions des Entités X, au fur et à mesure de l'évolution de leurs relations inter-subjectives de pouvoir (cf. figure XI).</p> <p>Quels sont les changements de discours et d'action avant, pendant et après avoir échangé des systèmes de représentation. Y a-t-il un durcissement des propos, une modification, des précisions ou des allègements ?</p>			
		<p>Comment les individus-membres d'une autre entité perçoivent l'invariant.</p> <p>Voir si les individus-membres ne faisant pas partie de la même Entité X que d'autres arrivent à percevoir les droits et les obligations, et comment, s'ils les perçoivent, ces droits et obligations agissent sur eux ou les tiers.</p>			
		<p>Voir en quoi le discours de l'invariant se change en fonction du lieu et de l'environnement.</p> <p>Montrer l'évolution entre la parole et les actions.</p>			
		<p>Mettre en évidence ce qui se passe quand un invariant ou un Entité X cherche à prendre le dessus sur un acteur, afin de contraindre une autre Entité X à le ou la suivre. Et observer les réactions face à la révolte (cf. figure XII).</p> <p>Comment un individu-membre ou une Entité X a participé à la révolte (si révolte il y a eu) de la décision stratégique.</p>			

N.B. Notons que les modalités de la « lampe de poche » ont été définies durant l'enquête terrain, car il ne nous a pas été possible de prédire l'opportunité (l'intrigue) avant. De plus, pour bien comprendre les modalités d'observation, il est nécessaire de se référer au contexte (expliquer au chapitre 7).

**\* ANNEXE VIII**  
**L'HISTORIQUE DE « CONSTRUCTION & CIE » DE L'AN 1236 À NOS JOURS**  
**(CAS MICRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---

Figure confidentielle

**\*FIGURE XX DESSIN DES ANNEXES DES BÂTIMENTS DE « CONSTRUCTION & CIE » (1873)**

Figure confidentielle

**\*FIGURE XXI AQUATINTE DES BÂTIMENTS DE « CONSTRUCTION & CIE » (1840-1850)**

Figure confidentielle

**\*FIGURE XXII CONSTRUCTION DU NOUVEAU BÂTIMENT DE « CONSTRUCTION & CIE »**

Figure confidentielle

**\*FIGURE XXIII PLAN GÉNÉRAL DES BÂTIMENTS ET ANNEXES DE « CONSTRUCTION & CIE »**

Figure confidentielle

**\*FIGURE XXIV VUE GÉNÉRALE DES BÂTIMENTS DE « CONSTRUCTION & CIE » AUJOURD'HUI**

---

**\*ANNEXE IX**

**ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE « CONSTRUCTION & CIE » (CAS MICRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---

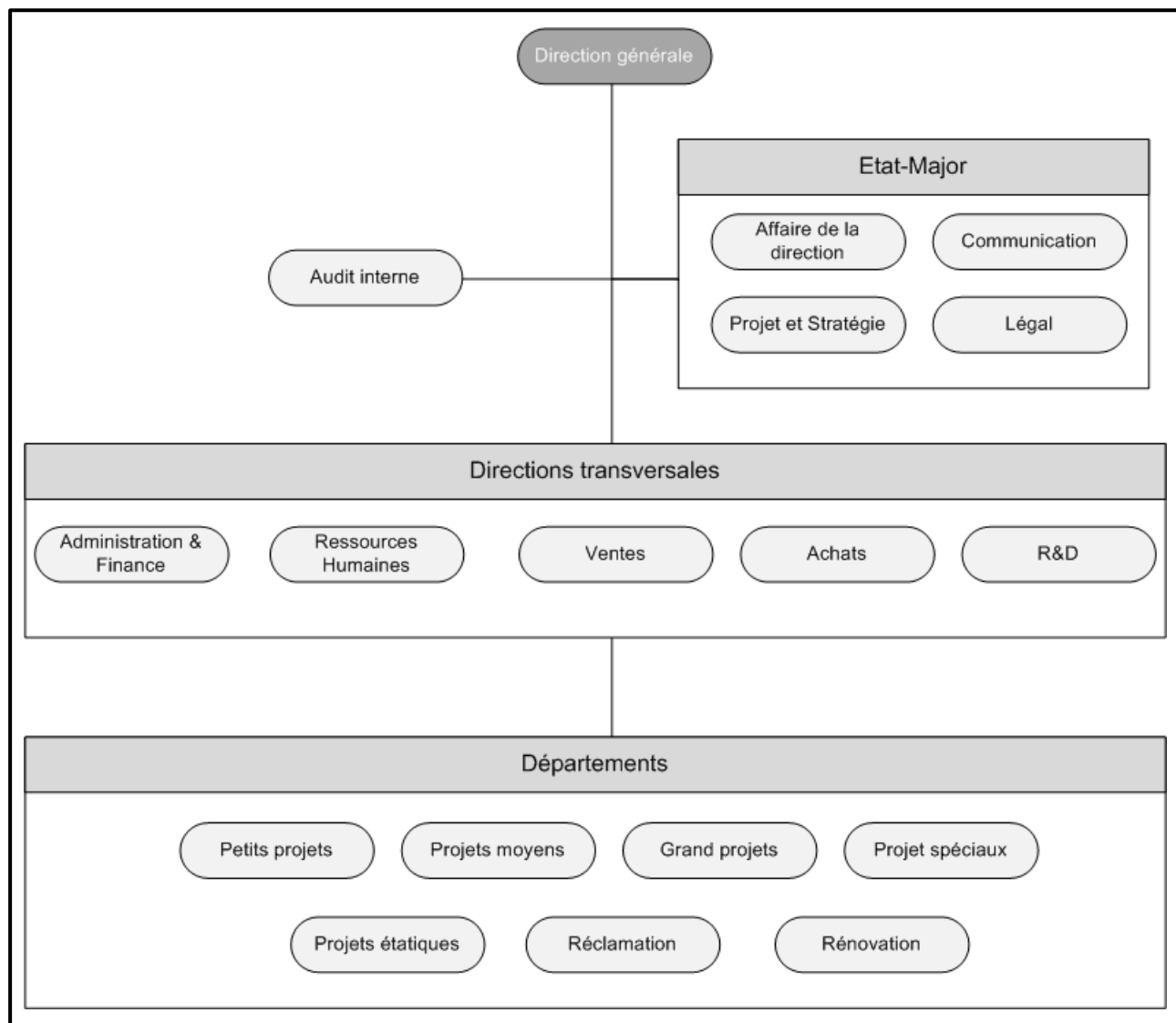




## ANNEXE X

### ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE « CONSTRUCTION & CIE » (CAS MICRO)

Source : Établit par nos soins, en référence à l'\*annexe IX



NB. Notons que R&D n'est pas présente dans tous les départements.

**\*ANNEXE XI**

**ORGANIGRAMME STRUCTUREL DE « CONSTRUCTION & CIE » (CAS MICRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---



**\*ANNEXE XII**  
**ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE LA DIRECTION DU**  
**DÉPARTEMENT « PETITS PROJETS »**  
**(AVANT SA MODIFICATION) - (CAS MICRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

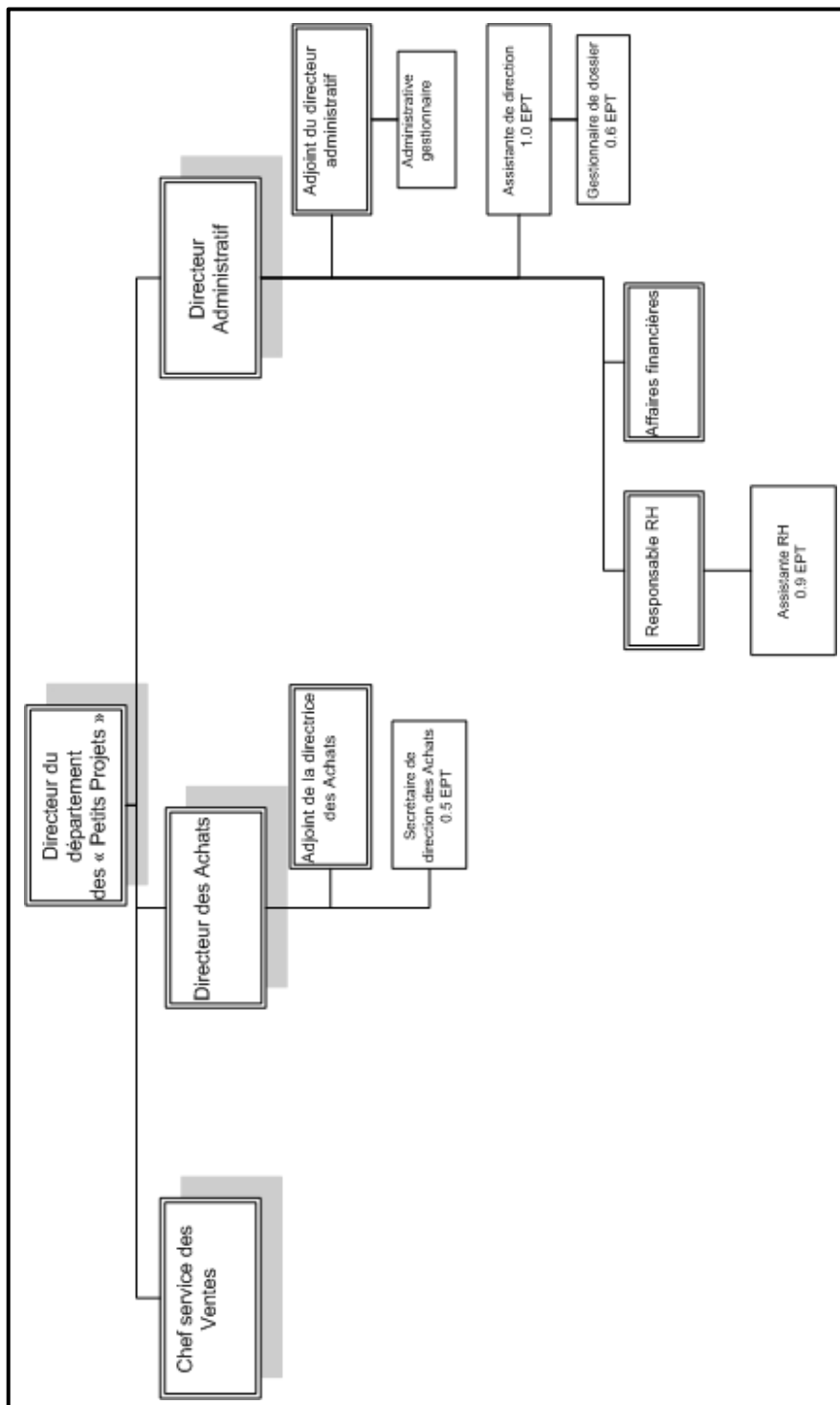
---

\_\_\_\_\_

# ANNEXE XIII

## ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE LA DIRECTION DU DÉPARTEMENT « PETITS PROJETS » (AVANT SA MODIFICATION) - (CAS MICRO)

Source : Établi par nos soins, *via* nos observations et les commentaires des personnes interrogées et en référence à l'\*annexe XII



NB. Nous n'avons pas développé le service des Ventes, car il n'est pas concerné par l'observation.

**\*ANNEXE XIV**

**LA COMPOSITION DU DÉPARTEMENT DES « PETITS PROJETS » (CAS MICRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---



**\*ANNEXE XV**  
**LISTE DES ENTRETIENS (CAS MICRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---

\_\_\_\_\_

## \*ANNEXE XVI

# LES BADGES ET LES COULEURS : UNE DISTINCTION FORTE ENTRE LES MÉTIERS (CAS MICRO)

Confidentiel

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---



# ANNEXE XVII

## JUSTIFICATION DE LA DÉCISION STRATÉGIQUE (CAS MICRO)

La décision stratégique, support de l'action et de la révolte, et la mise en place d'une plate-forme.

Types de critères	Critères établis au chapitre 5	Fait dans le cas qui satisferait le critère	Le fait répond au critère
<i>Les critères généraux</i>	L'incapacité de la maîtrise à long terme de la décision	Les décideurs ou le centre de décision ne peuvent pas contrôler les effets de la décision en leur fin. Une décision crée une action afin de remplir un objectif intermédiaire. Autrement dit, les décideurs ne peuvent pas considérer l'objectif de la décision comme une fin, mais seulement comme une étape. En d'autres termes, si l'univers est prévisible, il n'y a pas de décision, car il y a justement prévisibilité. Il faut impérativement un univers imprévisible pour avoir une décision, et ainsi ne pas pouvoir maîtriser les effets. Il est en effet impossible de savoir comment la plate-forme va évoluer face aux liens relationnels intérieur et extérieur générés, et comment ces derniers influenceront la décision.	OUI
	L'efficacité de la décision	La décision n'est pas seulement prise pour satisfaire un résultat. La décision doit faire en sorte de structurer les agents afin que le coût soit le plus bas possible. En effet, la plate-forme cherche à rendre plus efficace le travail entre ses membres, mais aussi à satisfaire le plan stratégique de l'entreprise en développant des liens.	OUI
<i>Les critères spécifiques de la décision stratégique</i>	Le long terme	Une décision stratégique doit satisfaire la notion de temps long, car il ne peut avoir une volonté de transfert ou de rupture dans la décision tactique. Comme mentionné ci-dessous, cette décision de réorganisation s'inscrit dans le plan stratégique qui souhaite renforcer les liens intra-direction départementale. En d'autres termes, en 2011 s'ajoute à cette décision celle de regrouper dans le même bâtiment des directions des départements. Ainsi, l'objectif est le même : favoriser le travail par département au détriment de celui des métiers.	OUI
	Rare	Vu les moyens engagés dans la mise en œuvre d'une décision stratégique, il faut du temps pour amortir « les frais ». Dès lors, une organisation ne peut pas se permettre pour des raisons pérennes de se lancer dans ce type de décision de façon régulière. Il est difficile de prendre autant de temps pour revenir en arrière, surtout que cette décision s'inscrit dans quelque chose de plus grand qui est impossible à changer du « jour au lendemain ».	OUI
	Révolution culturelle	Une décision stratégique provoque un transfert ou une rupture qui n'est pas sans incidence sur les pratiques et leur reproduction. Une telle décision provoque au sein de l'organisation de vraies remises en cause, une vraie révolution culturelle. Il y a bien révolution de culture, ne serait-ce que par la perte des titres et des rôles, mais cette révolution est limitée, dans la mesure où elle ne concerne qu'un nombre limité de fonctions (les ex-assistantes, les directeurs du département, le RRH, et les aux responsables du département dans une moindre mesure, et également les assistantes des autres départements). Toutefois, en réalité seuls les pratiques et les objectifs des ex-assistantes du département sont touchés. Ainsi, cette révolution ne touchant réellement que cette dernière population, le cas ne peut sortir de ce focus d'observation : les ex-assistantes et leurs interactions.	OUI
	Touche le plus grand nombre	Vu les moyens engagés par la décision stratégique, il y a beaucoup de chances que cette dernière influe sur le plus grand nombre. La justification se trouve ci-dessus.	OUI
	La capacité de domination	Par l'importance de sa mise en œuvre et des moyens engagés, la décision stratégique crée une domination prépondérante face au reste. Il est facile de la distinguer du reste par la prépondérance de son action. Cette domination fait référence à la portée de la décision stratégique et à son besoin global (qui touche le plus grand nombre). Comme expliqué plus haut, elle n'est de domination que pour les ex-assistantes concernées.	OUI
	Décision non programmée	Au vu de la rareté et du caractère unique, la décision stratégique est une décision non structurée qui fait appel à la rationalité de substance. En effet, il a fallu la mise en place d'un projet spécifique pour en arriver à cette conclusion.	OUI
	Volontarisme	Les individus déterminés de l'organisation peuvent influencer sur le cours de l'Histoire. Dès lors, ils peuvent influencer la décision stratégique du fait que cette dernière modifie les cours des événements à long terme et change du même coup l'Histoire. En effet, les nouvelles secrétaires et les anciens membres de la plate-forme sont libres de pouvoir faire évoluer cette décision selon les contingences qui n'ont pas été mises en lumière par nos soins.	OUI
	Irréversible	La décision stratégique a une volonté de rupture ou de transfert. Dès lors, le transfert des règles provoque nécessairement l'irréversibilité, puisqu'il n'est plus possible de revenir en arrière : on a changé le jeu. En engendrant une irréversibilité, au sens des jeux, la décision stratégique rend caduque des options auparavant possibles. Les liens ou les rapports « privilégiés » que pouvaient entretenir les ex-assistantes avec leur directeur sont un exemple d'option qui disparaît, mais qui fait place à d'autres, comme un lien renforcé entre les membres de la plate-forme.	OUI
	Nouvelle option possible	L'irréversibilité est par définition réductrice des choix antérieurs, mais elle présente un immense intérêt stratégique : celui de créer de nouvelles opportunités. La justification se trouve ci-dessus.	OUI



## \*ANNEXE XVIII

# LA RÈGLE QUI MODIFIE LE CONTEXTE : LA DÉCISION STRATÉGIQUE LOCALE (AVEC LIGNES TECHNIQUES) - (CAS MICRO)

Confidentiel

---

En cas de questions: contacter l'auteur

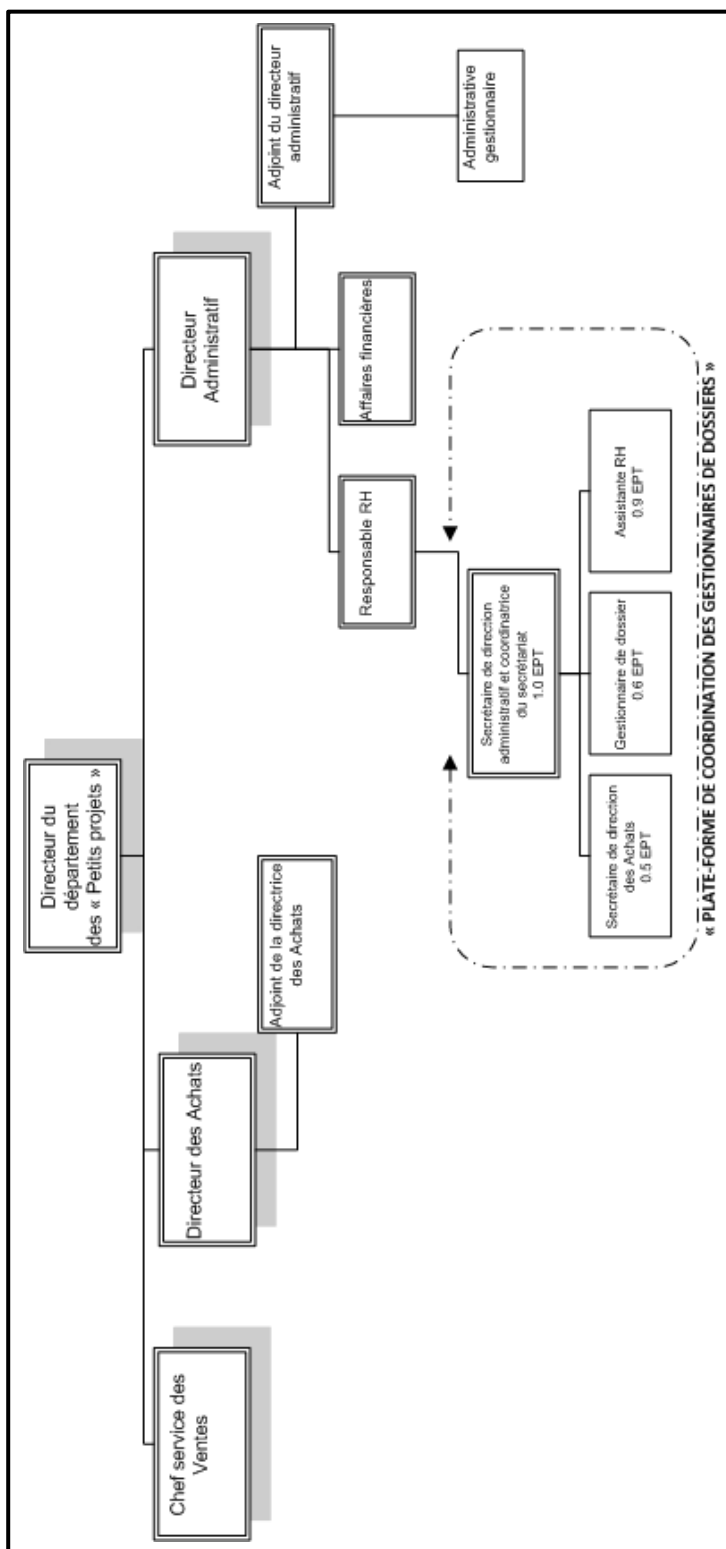
---

—————

## ANNEXE XIX

### LA RÈGLE QUI MODIFIE LE CONTEXTE : LA DÉCISION STRATÉGIQUE LOCALE (SANS LIGNES TECHNIQUES) - (CAS MICRO)

La règle conçue pour les besoins de la recherche : le nouvel organigramme, qui provoque un *gestalt*



NB. Nous n'avons pas développé le service des ventes, car il n'est pas concerné par l'observation.

**\*ANNEXE XX**

**DÉCOULEMENT DANS LE TEMPS DES ÉVÉNEMENTS :  
LA FUSION CHEZ « ECV SANTÉ & SERVICE S.A. » (CAS MACRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---

—————

**\*ANNEXE XXI**  
**ORGANIGRAMME DU CONSEIL DE DIRECTION :**  
**« ECV SANTÉ & SERVICE S.A. » (CAS MACRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

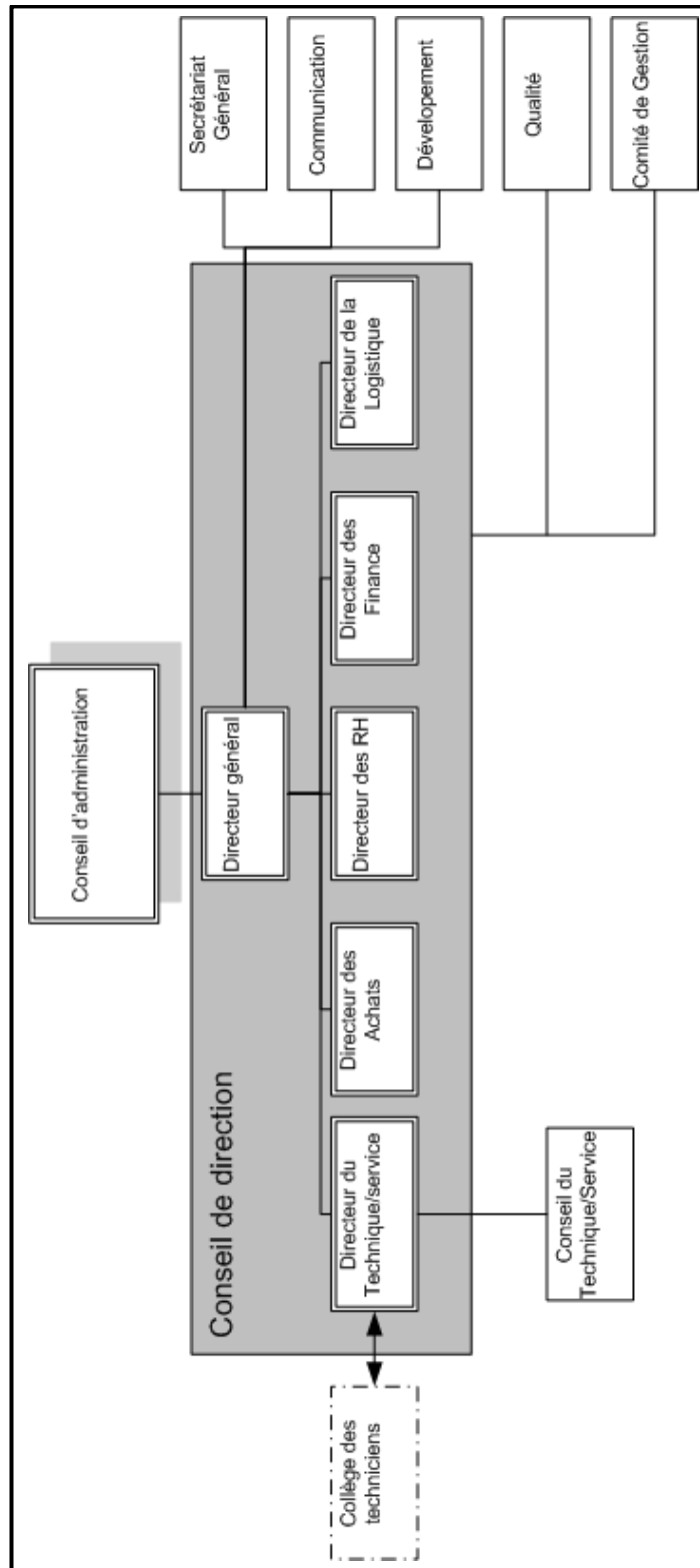
---



## ANNEXE XXII

### ORGANIGRAMME DU CONSEIL DE DIRECTION : « ECV SANTÉ & SERVICE S.A. » (CAS MACRO)

Source : établi selon l'\*annexe XXI



**\*ANNEXE XXIII**

**PROCÉDURE DE NOMINATION (STRUCTURE/NOMINATION) DES TECHNICIENS  
CHEZ « ECV SANTÉ & SERVICE S.A. » (CAS MACRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---

—————

**\*ANNEXE XXIV**  
**ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DES RH :**  
**« ECV SANTÉ & SERVICE S.A. » (CAS MACRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

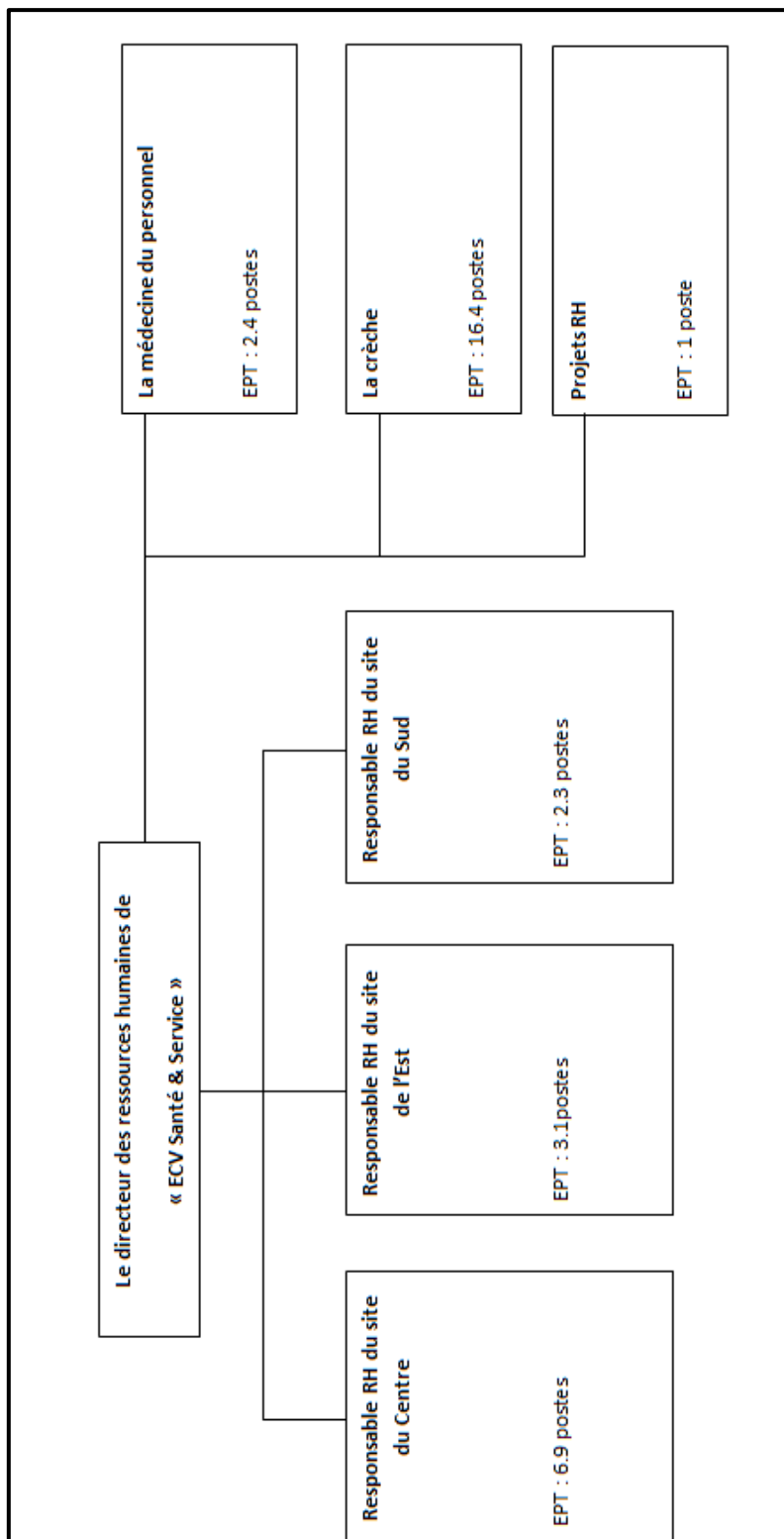
---

—————

# ANNEXE XXV

## ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DES RH : « ECV SANTÉ & SERVICE S.A. » (CAS MACRO)

Source : établi selon les propos et les dires des responsables RH et du directeur RH, issue de l'\*annexe XXIV



EPT : emploi plein temps



**\*ANNEXE XXVI**

**PROFIL DES INDIVIDUS QUI COMPOSENT LA DIRECTION DES RH  
CHEZ « ECV SANTÉ & SERVICE S.A. » (CAS MACRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---

—————

**\*ANNEXE XXVII**  
**LISTE DES ENTRETIENS (CAS MACRO)**

**Confidentiel**

---

En cas de questions: contacter l'auteur

---

—————

## ANNEXE XXVIII

### RÉSUMÉ DES RETRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS RELATIFS AUX QUESTIONS DE POUVOIR LIÉS À L'UNIFICATION DU RECRUTEMENT (CAS MACRO)

---

Les entretiens résumés ici ont été effectués dans la période du 10 au 25 janvier. Pour connaître l'ordre des entretiens se référer à l'\*annexe XXVII.

Trois questions ont été posées pour, d'un côté, clarifier la perception des interviewés sur le recrutement, mais également pour nous permettre de voir si certains individus étaient contre le fait de s'adapter ou de changer, voire d'abandonner leurs acquis.

1. Selon vous, le recrutement peut-il être un enjeu de pouvoir (recruter un futur allié, un membre de son réseau, un candidat qui ne peut pas remettre en cause sa légitimité...) ? Si oui, comment luttez-vous contre ces abus de pouvoir ? (Quelles sont vos plus grandes résistances ?) Sinon, pourquoi pensez-vous qu'à la suite de votre recrutement, la meilleure personne soit choisie et non la plus favorable aux intérêts du management ?
2. D'où peuvent venir les résistances et les raisons ? Votre perception de la situation selon vous ?
3. Êtes-vous conscient que toutes vos demandes ne pourront être retenues ? Et êtes-vous conscient qu'une procédure de recrutement unique imposera aux managers et aux RH des limites et des contraintes ? Quelles en seront les conséquences ?

Les réponses à ces questions ont été des plus claires. En d'autres termes rien n'aurait permis de prévoir une telle ardeur dans le propos, lors de la mise en lumière des divergences aux yeux de tous durant une réunion RH (cf. Le « coup de projecteur » : les réunions de la direction RH sont le support du désaccord – La seconde réunion : l'unification qui soulève des questions).

Bien que dans l'ensemble chacun ait accepté que le recrutement soit un lieu de prise de pouvoir, le fait d'unifier la procédure de recrutement ne semblait pas être une difficulté. En effet, les réponses des RH, relatives au pouvoir tiré du recrutement, étaient partagées. Pour certains (Le Sud et l'Est), c'était clairement un lieu de prise de pouvoir : « la majorité [cadres de la ligne] va utiliser leur environnement pour se créer du pouvoir [...] ils utiliseront également le recrutement pour favoriser leurs jeux. » Pour d'autres (DRH et le Centre), il y avait comme un déni de réellement voir les abus de certains cadres : « oui, il [le cadre de la ligne] choisira le profil le plus favorable, mais seulement à compétences égales... seule, peut-être une minorité des cadres choisira quelqu'un de plus favorable au détriment du profil. »<sup>407</sup>

En ce qui concerne les directeurs (Achat et Technique/service) les deux reconnaissent clairement que le recrutement était un lieu de pouvoir : « si c'est mal utilisé, c'est une catastrophe ! [...] J'ai trop vu ici des gens qui se sont entourés volontairement de gens pour être tranquilles [...] malheureusement la performance de l'établissement...souffre » ; « il est évident. »

En ce qui concerne les réponses sur « le comment lutter » variaient fortement. Pour le RRH du Centre les jeux de pouvoir ce n'était pas son affaire : « ce n'est pas mon rôle, le cadre choisi celui qu'il veut, c'est lui qui

---

<sup>407</sup> Cadin, Guérin & Pigeyre (1997) soulignent qu'à la suite d'études empiriques, il a été démontré qu'un recrutement s'apparente plutôt à une série de microdécisions, engageant de multiples acteurs, avec des aller-retour incessants des changements, de critères et de décideurs et surtout, des jeux politiques. Les trois auteurs disent qu'il serait illusoire de croire que le meilleur candidat est retenu. Bien souvent, le candidat sélectionné est celui qui sert le mieux les stratégies du décideur en position dominante (cf. Crozier & Friedberg, 1977/1992). Une partie des RH ne croit pas en cela : un déni ou une simple peur de l'admettre ? Il en résulte que ce manque de sagacité laisse plus de liberté de manœuvre à la ligne, et permet à cette dernière d'agir en toute impunité. Seuls, certains RH reconnaissent ce jeu et essayent de lutter contre.

connaît le mieux son équipe [...] moi, je ne remets pas en cause sa décision [...] c'est le problème du chef. » En revanche, pour le Sud et l'Est, ils obligeaient les cadres de la ligne managériale à passer par eux. Pour réaliser ce projet, les deux RRH jouaient avec le pouvoir de l'information. Un allait, par exemple, jusqu'à centraliser tous les dossiers dans un bureau fermé à clé, afin d'empêcher le cadre d'y accéder avant la fin de la réception des dossiers. De plus, il imposait au cadre que le tri se fasse en sa présence ou en la présence d'une de ses assistantes.

Dans cette veine, pour le RRH du Sud et de l'Est et le directeur des Achats, il allait redonner du sens et une raison d'être au recrutement<sup>408</sup>. Toutefois, les directeurs n'étaient pas aussi convaincus de la capacité des RH à faire changer le système : « il faut que les RH me montrent qu'ils sont capables [...] qu'ils sont *ad hoc*. »

Toujours en lien avec le recrutement et la procédure, tous les RH (RRH et DRH) reconnaissent que les plus grandes résistances viendraient ou pourraient venir des techniciens : « une corporation très forte » et « trop forte. » Ils relevaient, cependant, qu'il y a une tendance au changement depuis une année environ.

En ce qui concerne la volonté de changement, les RH étaient prêts à se plier à une procédure unique s'ils en comprenaient le sens et la raison d'être. Par exemple, le RRH de l'Est nous a dit : « je tiens énormément à une procédure de recrutement unique [...] les gens ne pourront plus prendre des initiatives sans respecter la procédure [...] ça va couper le petit copinage et principalement celui des autres sites [il parlait du Centre]. » Dans ce sens le directeur des Achats était prêt, sur le principe, à accepter certaines contraintes et donc de perdre une partie de son pouvoir au profit d'une meilleure équité entre les métiers.

En définitive, rien ne laissait vraiment apparaître une aussi forte mobilisation de la part des RRH pour la protection des acquis et de leurs visions sur le recrutement, car durant les entretiens une majorité des RH semblait percevoir du positif à l'unification ou ne semblait pas se préoccuper vraiment du recrutement. Ainsi, les réactions, durant la seconde réunion RH, nous ont mis la puce à l'oreille : est-ce que derrière ce débat ne se cachait pas quelque chose d'autre, comme une révolte par exemple ?

*NB. La discussion ici présentée a été reconstituée dans notre bureau sur la base des notes et des enregistrements effectués durant les entretiens.*

---

<sup>408</sup> Un directeur souligne que les RH doivent redonner du sens au recrutement et repositionner la décision de recruter comme un acte stratégique (cf. Barabel & Meier, 2006). N'oublions pas que le recrutement est source de compétitivité liée à la qualité de la procédure de recrutement et de sélection. En refusant de croire que l'acteur est stratégique (cf. Crozier & Friedberg, 1977/1992), les RH décrédibilisent le recrutement. Dès lors, ils perdent une chance de devenir un partenaire stratégique, crédible et incontournable.

## ANNEXE XXIX

### RÉCIT D'OBSERVATION : DE LA RÉSISTANCE OU DE LA RÉVOLTE ? (CAS MACRO)

---

Au cours d'un café, le responsable des Ressources Humaines (RRH) du site du Sud nous a laissé entendre qu'il n'était pas enclin à faire le travail qui lui était demandé par le directeur des Ressources Humaines (DRH) de l'entreprise. Ainsi, nous avons voulu vérifier si cela était vraiment exact.

Ayant un bureau à proximité de celui du RRH, il était facile de rentrer en contact avec lui. Ainsi, un jour, sous un air naïf, nous sommes rentré dans son bureau en prétextant être intéressé par ses méthodes de travail. Bien qu'il soit occupé, il nous présenta la structuration de son emploi du temps, des réunions, etc., jusqu'au moment où il aborda sa méthode pour gérer les priorités.

Ainsi, il nous présenta différents casiers, chacun de ces quatre casiers représentait un degré de priorité. Nous lui fîmes remarquer qu'il y avait un cinquième casier posé sur son bureau. Il répondit qu'il s'agissait du casier des affaires en cours liées à la fusion (la démarche compétence, le système des rétributions, etc.). Afin, d'en connaître un peu plus sur ses intentions, nous lui demandâmes s'il agissait de choses prioritaires. Il répondit que « pour lui non ! » Il rajouta un peu plus tard qu'il avait structuré sa boîte électronique de la même façon. En effet, il plaçait dans un dossier tous les courriels relatifs à la fusion provenant du DRH. Nous demandâmes, ensuite, ce qui arrivait des demandes provenant de ses homologues RH. Il répondit indirectement en nous faisant remarquer qu'il devait travailler avec eux sur la mise en commun d'outils ou sur le transfert de personnels. Ainsi, nous en avons déduit qu'il ne les faisait pas attendre inutilement.

Toutefois, avant de partir, nous insistâmes un peu sur le contenu des dossiers en cours. Nous lui demandâmes quels étaient les thèmes du moment et quel était son rôle. Il répondit : « j'ai mis une démarche compétence ici [sur le Sud]. Il m'a fallu deux ans de travail [...], et le DRH espère reprendre ce que j'ai fait. [...] Il veut me voler mon travail, mais c'est exclu ! Il ne l'aura jamais. [...] de plus, une démarche compétence ça ne se copie pas, ça se construit. » Puis, nous lui demandâmes comment il faisait pour éviter d'énervé le DRH, quelles étaient ses excuses. À ce moment, il n'expliqua pas vraiment. Il nous dit juste qu'il voulait « le faire mijoter un peu, afin de lui montrer oh combien il dépend de nous [les RRH des sites]. »

Afin de nous rendre compte du temps qu'il dédiait à ces dossiers de fusion, nous nous rendîmes quotidiennement dans son bureau, afin d'observer un changement physique : voir si un dossier avait bougé ou si d'autres s'empilaient. En une semaine d'observation, rien n'avait changé, excepté le jour de la réunion RH hebdomadaire consacrée à la fusion. Nous supposons que le RRH avait dû prendre un ou deux dossiers avec lui.

*NB. La discussion ici présentée a été reconstituée dans notre bureau immédiatement après l'entretien.*

## ANNEXE XXX

### RÉCIT D'OBSERVATION : CONSTRUCTION COMMUNE DE LA RÉALITÉ (CAS MACRO)

---

Vers 11 h 30, durant la quatrième semaine, le responsable des Ressources Humaines (RRH) du site du Sud, nous a proposé de rencontrer le responsable de la Logistique et des Finances du site du Sud, lors du repas de midi. Nous nous rendîmes en direction de la cafétéria du personnel en compagnie du RRH. Après nous être servis nous nous rendîmes vers une table où les deux autres responsables venaient juste de s'asseoir.

Le RRH nous présenta comme un consultant mandaté pour aider le département des RH à mettre en place une procédure de recrutement unifiée. Le responsable Logistique compléta, dans le sens de la rigolade : « un envoyé de plus au service du démantèlement. » Nous répliquâmes que nous ne cherchions pas à démanteler quoi que ce soit, simplement proposer une procédure qui prenne en compte les besoins de l'ensemble. De plus, nous rajoutâmes que nous n'étions pas un espion envoyé pour les mettre en « porte à faux. » Le RRH nous soutint et confirma auprès de ses collègues que nous n'étions pas là pour les faire « disparaître ».

Après les formalités d'usage, le RRH a envoyé « ah, tu ne sais pas ce qu'il [le DRH] a à nouveau fait ? [...] Il a décidé, sans nous consulter, de changer les procédures de licenciement pour les cadres. Maintenant c'est plus nous qui licencierons, c'est lui et le responsable de la ligne.[...] il cherche vraiment à nous humilier. » Cette phrase fut le déclenchement de ce qui semble être une surenchère. En effet, le responsable des Finances ajouta « c'est comme le mien [son directeur] il a décidé que le déblocage des fonds pour les grands investissements ne se ferait plus au niveau des sites, mais à l'ensemble du groupe [...] on se demande à quoi je sers !? »

Toutefois, de temps à autre les uns ou les autres nuançaient les dires de leurs confrères. En effet, le responsable de la Logistique rétorqua au Financier : « oui, mais tu comprends, en fusionnant ils cherchent à regrouper les besoins [...] en fin de compte certaines choses doivent être centralisées, non ? » Le RRH reprit et retoqua : « oui, tu as sûrement raison, mais le problème c'est la manière. »

À ce moment précis, nous décidâmes d'intervenir en demandant au RRH, ce qu'il entendait par « manière ». Ce dernier nous expliqua que ce qu'il reprochait à la nouvelle direction c'est le manque de tact et aussi le manque de clarté donné au futur. Ainsi, le responsable de la Logistique reprit « c'est vrai, on ne sait pas où on va, lorsqu'on doit donner des réponses à nos gens on ne sait pas quoi dire. » Les responsables des Finances et des RH hochèrent de la tête ou par un chuchotement confirmèrent les propos.

Pendant le « café », le RRH reprit « moi, en ce qui me concerne, tant que je ne sais pas où nous allons, je vais le tester » les deux autres confirmèrent en disant : « tu as raison » ou « continue comme ça, "emmerde-le" jusqu'au bout. »

À nouveau nous intervînmes dans la discussion en posant la question : « pensez-vous qu'en lui mettant des bâtons dans les roues il va vous donner des réponses ? » Le RH nous répondit qu'il ne le pensait pas, mais que si le DRH n'est pas capable de proposer des mesures concrètes de réorganisation, qu'il n'arrive pas à donner une ligne claire et cohérente pour le futur, lui le ferait. Et les autres s'accordèrent en soulignant que

c'est sûrement la meilleure solution : proposer des variantes et remettre en cause le comportement des directeurs de l'entreprise, mais aussi « imposer » une vision : « si nous proposons tous des solutions en fonction de nos connaissances du terrain, nous y serons tous gagnants. »

Le repas prit fin quelques minutes après, chacun se souhaita du courage et à bientôt. Ils se rappellent mutuellement la séance du comité de direction du lendemain après-midi, tout en soulignant le fait que les questions abordées lors du repas devraient être reposées et approfondies.

*NB. La discussion ici présentée a été reconstituée dans notre bureau immédiatement après le repas.*

---

## ANNEXE XXXI

### RÉCIT D'OBSERVATION : LE SOUTIEN DES DOMINÉS À L'INVARIANT (CAS MACRO)

---

Nous étions le lundi 7 février vers 9 h 30, dans notre bureau et nous entendions les deux assistantes RH du Sud aller prendre le café. Elles se rendirent comme à l'accoutumée à la machine de l'étage. Un petit coin tranquille où seuls les personnels administratifs, RH et certains membres des Finances ont accès.

Comme de coutume, nous saisismes l'opportunité d'aller les rejoindre, même si, jusqu'à présent, lors de nos rencontres précédentes, nous n'avions jamais abordé les thèmes de la fusion, de l'environnement de travail, etc. En effet, les discussions ont souvent abordé des thèmes plus généraux tels que la vie privée, l'émission du soir d'avant, les enfants, etc. Toutefois, nous avons remarqué qu'elles étaient très « loyales » envers le responsable des Ressources Humaines du Sud (RRH). En effet, ce dernier glissait régulièrement en face d'elles des remarques ou critiques à l'égard du DRH, mais en aucune manière les deux assistantes ne réagissaient négativement. Bien au contraire, elles soutenaient ses propos par des phrases du type : « vous avez raison » ; « je suis du même avis » ; etc. Ainsi, nous voulions en savoir plus sur ce mode de fonctionnement.

Nous nous déplaçâmes tranquillement vers la machine et comme à l'habitude les deux assistantes parlaient de « la pluie et du beau temps. » Nous saluâmes les deux individus et nous nous servîmes un café, puis nous nous assîmes près d'elles en montrant notre envie de participer à la discussion.

Lors d'un bref moment de silence, nous lançâmes une remarque : « il semble que le RRH ne soit pas en de bons termes avec le DRH. » Après deux ou trois secondes de silence, la première assistante répliqua : « en effet, ils n'ont pas la même vision. » De façon naïve, nous posâmes la question des divergences. La même assistante répondit que le responsable des RRH du Sud était une personne exigeante, mais très proche des problématiques de l'établissement. Nous sentîmes dans son discours une admiration. En effet, elle employa des termes qui ne laissaient que peu de doute : « il fait tellement bien son travail » ; « il est si attentif et respectueux », « Il est ouvert, bien plus que d'autres » ; « il y en a peu des comme lui » ; etc. Bien que l'autre assistante se tût, elle semblait adhérer aux propos, car elle hocha la tête et marmonna des mots, tels que « mum » ; « oui » ; etc.

Nous décidâmes de confirmer cette observation en tournant la discussion vers elle : « et vous, vous en pensez quoi ? » Elle répondit simplement que sa collègue était dans le juste, elle consentit aux propos. Ainsi, nous reposâmes une question, mais cette fois-ci nous voulûmes connaître le degré de « loyauté » envers le RRH : « il semble que le DRH vous utilise un peu pour l'écriture ou la mise en page de documents relatifs à la fusion ? » La seconde assistante, qui jusqu'alors était plutôt réservée dit : « oui, mais j'attends toujours l'ordre de X [RRH du Sud] avant de travailler pour la direction [le DRH]. » Et sa collègue répondit qu'en effet, de toute façon le DRH était incohérent et incapable, il était « opportuniste » et « incompetent ».

Dans le discours, nous retrouvâmes les paroles du RRH (incompétent, peu clair sur l'avenir, etc.). Ainsi, nous fîmes remarquer aux assistantes que les mots employés étaient très proches de ceux utilisés par le RRH. Mais nous nous retrouvâmes devant un déni de reconnaissance : « non, non, c'est ce que je pense [...] moi je suis



d'accord avec lui [le RRH du Sud], le DRH est incompétent » ; « je n'utilise pas les mêmes mots, je me suis fait ma propre opinion. » ; etc.

Finalement, après 15-20 minutes de discussion, où elles ont soutenu le RRH, nous avons le sentiment que ces deux assistantes étaient fortement liées, voire dépendantes de ce dernier.

*NB. La discussion ici présentée a été reconstituée dans notre bureau immédiatement après l'entretien.*

---

## ANNEXE XXXII

### RÉCIT D'OBSERVATION : LA PREMIÈRE RÉUNION RH (CAS MACRO)

---

La première des réunions eut lieu, environ cinq semaines après notre entrée sur le terrain, dans les locaux « ECV » (le Centre). Nous nous déplaçâmes avec le responsable des Ressources Humaines (RRH) du Sud. Il avait fallu environ quinze minutes pour atteindre notre destination. Nous mîmes ce temps à profit. En effet, cela nous permit de discuter de la séance. Nous lui posâmes des questions sur le déroulement général de la réunion. Il nous répondit qu'il n'y avait jamais d'ordre du jour fixe, tout se déroulait selon un vague courriel qui abordait les thèmes, le temps à prévoir et qui était envoyé par le directeur des Ressources Humaines (DRH) la semaine précédente. Il continua en nous demandant ce que nous pensions des outils et des tests de sélection. Nous lui exprimâmes notre scepticisme, car souvent ces tests bien qu'utiles étaient, de façon générale, mal utilisés ou mal employés. Néanmoins, nous lui déclarâmes que si l'outil restait une aide à la décision et qu'il n'était pas utilisé comme dogme du « juste », alors nous ne voyions aucune raison de ne pas l'utiliser. Il répondit qu'il abondait en ce sens.

Après le trajet, nous arrivâmes au lieu de rendez-vous. Nous nous dirigeâmes vers la salle et nous prîmes place dans un des angles de la table, à l'opposé de la place du DRH. Quant au RRH du Sud, il s'assit face à la porte et dos contre la fenêtre. Quelques instants après notre arrivée, le DRH accompagné du RRH du Centre et des intervenants extérieurs (l'entreprise spécialisée dans *l'assessment*) arrivèrent. Ils saluèrent l'ensemble des personnes présentes. Ils prirent place : le DRH se retrouva en face de nous. Les deux invités ainsi que les RRH du Centre se retrouvèrent en face du RRH du Sud. Dans le même laps de temps le RRH de l'Est, le chef de projet et le médecin du personnel arrivèrent et à leur tour saluèrent l'ensemble des participants, ce qui nous permit de nous présenter pour la première fois au médecin du personnel. Le RRH de l'Est s'assit à côté du RRH du Centre, alors que le chef de projet se mit à côté du RRH du Sud. Pour finir, le médecin du personnel s'installa à côté de nous (figure XXV).

La séance débuta par une introduction du DRH. Ce dernier donna un message contradictoire : Il fit part d'abord de l'objectif de la séance, c'est-à-dire de décider de la nécessité ou non d'introduire un outil de sélection pour les cadres, mais il fit part également de sa volonté de l'introduire. Puis, il présenta les deux représentants du test *Master Person Analysis* (MPA) développé par *Master Management international* (MMI).

Après trente à trente-cinq minutes de présentation de l'outil par les responsables MMI, le DRH proposa aux membres présents de poser des questions. Le premier à s'exprimer fut le médecin du personnel, qui demanda comment étaient gérées les données des personnes testées. Le responsable de MMI lui expliqua que les données restaient confidentielles, car ce sont les RRH qui s'occupent de les analyser (selon la méthode MPA) et que seule une partie des résultats (sans les données personnelles, telles que l'adresse exacte, nom, prénom, etc.) était transmise au MMI. Le RRH du Sud rétorqua et demanda, combien de temps il fallait pour analyser les données, et à quels pourcentages pouvait-on être sûr de la validité de ces dernières dans le cas où des étrangers y seraient interrogés. En effet, la question était légitime à double titre : (1) vu

que la base de données représentative au test était composée de personnes issues des pays développés européens et principalement de race blanche (source : le responsable MMI) ; (2) que l'entreprise (« ECV santé & sociale S.A. ») était amenée régulièrement à engager des personnes issues de pays-tiers de l'Union européenne. Les responsables MMI ne répondirent pas à la question, mais soulignèrent qu'il était possible d'ajuster la base de données en fonction des préférences.

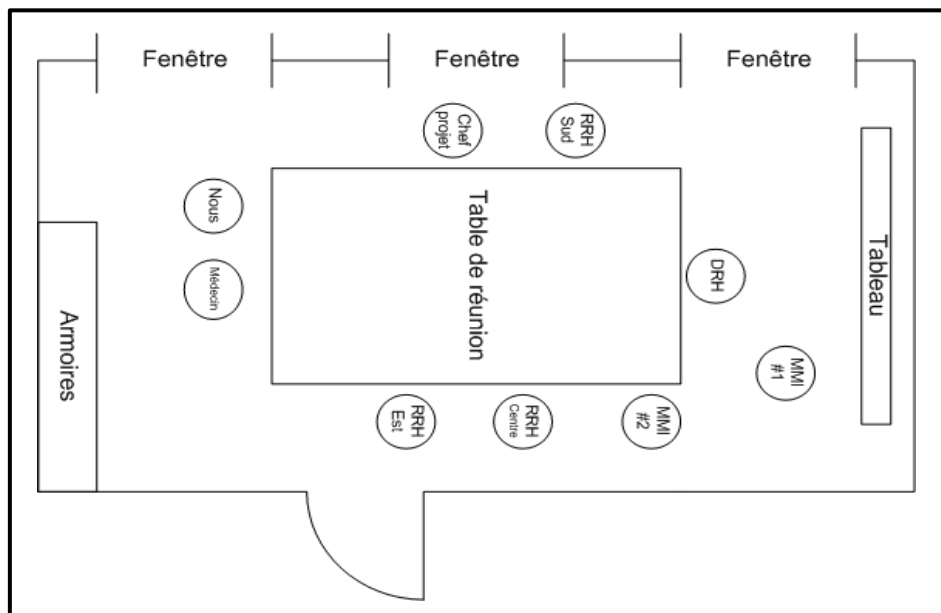


FIGURE XXV EMPLACEMENT DES MEMBRES DE LA DIRECTION RH (Y COMPRIS LE CHEF DE PROJET RH, LE MÉDECIN DU PERSONNEL ET NOUS) LORS DE LA PREMIÈRE RÉUNION RH

Le RRH du Sud ajouta que le test était, selon lui et selon ce qu'il avait vu de la présentation, un bon outil, mais il demanda comment et quand le DRH comptait l'employer. Il annonça que le but était d'avoir un test et que son application serait une question ultérieure. À ce moment le RRH du Sud exprima son mécontentement : « je pense qu'avant de choisir un test, il faut en définir son usage exact, non ? » ; Le DRH répondit que ce n'était pas la question et que cela viendrait en second lieu. Toutefois, il compléta en mentionnant que le test serait un outil de sélection pour les postes de cadres ou lors de doutes. Puis, le RRH du Sud souhaita argumenter, mais il se fit couper la parole *quasi* immédiatement par le DRH : « on vous a compris, pas besoin d'en rajouter. [...] quelqu'un d'autre a une question ? » La salle se tut.

Puis le DRH remercia les deux intervenants. À la suite de quoi, il reprit place et ajouta : « monsieur X [RRH du Sud], sachez que vous n'avez pas à remettre en cause les choix, ce n'est pas votre rôle. » Le RRH du Sud rétorqua : « mais je croyais que le but de la réunion était de prendre une décision sur la nécessité du test et de son besoin. » Le DRH verbalisa que, pour lui, le besoin de ce test et sa nécessité étaient clairs. En même temps qu'il prononça ces paroles, son regard se porta sur les deux autres RRH placés en face du RRH du Sud. Il conclut par : « alors votons... » Les deux RRH et le chef de projet acceptèrent en levant leur main, le médecin leva également sa main, mais ajouta : « je suis "OK" tant qu'il est utilisé éthiquement. » Personne ne releva. Puis, pour finir, le RRH du Sud dit : « sur le principe, je suis d'accord, mais... » et le DRH le coupa à nouveau, et rétorqua : « très bien, il n'y avait pas de raison de palabrer des heures.[...] De plus, Monsieur X [RRH du Sud] apprenez à vous taire, vous n'êtes pas toujours obligé de donner votre opinion

continuellement. » Durant cette remarque le visage du RRH fut des plus figés, comme argutieux, car acerbé par les remarques négatives que lui portait le DRH depuis le début de la séance.

En ce lieu le DRH nous demanda, ainsi qu'au médecin et au chef de projet de quitter les lieux. En effet, la seconde partie de la réunion ne concernait que la direction RH (\*annexe XXIV, annexe XXV). Le RRH du Sud me dit de l'attendre à la cafétéria.

Nous attendîmes une heure avant de retrouver le RRH du Sud, avant qu'il s'asseye à notre table après avoir commandé deux cafés (dont un pour nous). Nous lui avons demandé si tout s'était bien passé. Il nous répondit que rien ne changeait de l'habitude. Nous lui demandâmes si le DRH était toujours aussi direct et « agressif. » Il a répondu que « oui », mais qu'il commençait en avoir « ras-la-casquette. » Il continua en disant : « si cela continue comme cela, je vais vraiment me fâcher. » Il rajouta que les réunions sont un lieu où rien n'avance. Il souligna le fait qu'elles n'apportaient rien à part de la critique non constructive.

Quelques minutes plus tard (environ cinq minutes) le RRH de l'Est nous rejoignit, il s'assit sans commander de café. Il commença par dire : « il [DRH] était chaud aujourd'hui. » Le RRH du Sud reprit et redit à son collègue, en plus ou moins les mêmes termes, ce qu'il venait de nous dire. Le RRH de l'Est continua par : « oui, mais cela ne sert à rien, je ne cherche pas le conflit et si j'étais toi je ne le chercherais pas non plus. [...] Si tu [RRH du Sud] continues comme cela, tu te feras coincer. » Le RRH répondit : « il faut qu'il comprenne que nous ne sommes pas ses esclaves, j'ai aussi le droit de m'exprimer et de dire que nous allons du mauvais côté. [...] c'était mieux avant, il y avait de la cohérence. » Puis, juste avant de prendre congé de nous, le RRH de l'Est dit : « tu as peut-être raison. » Nous profitâmes de son départ pour lever le camp à notre tour et retourner au Sud.

Durant le chemin du retour, nous voulûmes savoir, comment le RRH du Sud percevait son homologue de l'Est. Il répondit que selon lui, ce dernier ne ferait jamais rien, il avait trop peur de perdre sa place et de se confronter au DRH. Il ajouta : « il est dépassé, il ne comprend pas ce que je mets en avant contre le DRH. De plus, je ne suis pas sûr qu'il comprenne ce que je dis non plus. » Après un éclaircissement, nous comprîmes qu'il parlait de la formation et plus largement des connaissances. Nous apprîmes que le DRH a une licence en économie, que le RRH de l'Est n'avait suivi aucune formation à l'exception de sa formation de base (employé commercial) et que le RRH du Centre avait une licence professionnelle d'économie faite en cours d'emploi. En revanche, selon ses termes, lui avait complété, il y a peu, sa formation universitaire par un *Master* professionnel RH, ce qui lui permettait d'être plus critique sur les objets avancés par le DRH.

Nous profitâmes de cette occasion pour lui demander pourquoi il n'avait pas postulé pour la place de DRH, quand cette dernière était vacante. Il répondit qu'il l'avait fait, mais le directeur général à « une dent contre moi. » Selon lui c'était la raison de sa non-nomination à ce poste. Nous conclûmes sur ces paroles, car nous venions d'arriver sur le site du Sud.

*NB. La discussion ici présentée a été reconstituée dans notre bureau sur la base de notes effectuées durant la réunion RH.*

## ANNEXE XXXIII

### RÉCIT D'OBSERVATION : LA DEUXIÈME RÉUNION RH (CAS MACRO)

---

Une semaine, jour pour jour, après la première réunion RH, nous nous retrouvâmes à nouveau sur le site du Centre pour faire notre présentation, à la direction RH, relative à l'avancée des travaux sur la procédure de recrutement. Cette fois-ci nous nous étions rendu par nos propres moyens sur le site du Centre. En effet, le responsable des Ressources Humaines (RRH) du Sud ne pouvait nous y conduire, il avait un repas d'affaires en ville avant.

Nous arrivâmes une demi-heure avant la présentation. Nous nous rendîmes dans le bureau du directeur des Ressources Humaines (DRH) et nous lui demandâmes la clé de la salle, afin de nous préparer. Il nous accompagna et ouvrit la porte. Il profita pour nous dire : « pas plus de 30 minutes, hein ?! [...] nous n'avons pas le temps pour une longue discussion, alors je m'occuperai de la conduire.[...] Vous notez les prises de décision pour adapter la procédure [...] »

Après avoir fait les branchements de base, les participants commencèrent à arriver. Les individus prirent les mêmes emplacements que la dernière fois (*cf.* annexe XXXII). Toutefois, le médecin du personnel n'était pas présent. Puis, le RRH du Sud arriva une à deux minutes après que la porte de la salle fut fermée. Le DRH releva cette arrivée tardive : « vous êtes en retard, nous avons déjà commencé. » En réalité le DRH avait juste expliqué que nous allions commencer la séance par une présentation de nous-mêmes relative à l'état de la procédure de recrutement unifiée.

Notre présentation dura environs vingt minutes. Nous relevâmes les principales zones de flou, qu'il fallait éclaircir, tout en proposant une solution cohérente à l'ensemble. Ces zones provenaient de la différence de recrutement opérée entre les sites. Le but espéré, pour nous, de cette séance était de clarifier et de discuter de ces divergences de pratiques. Divergences relativement basiques. Par exemple, dans le site du Nord, le RH établit le profil de poste au cas par cas en accord avec la ligne. En revanche au Sud, ils ont des fiches de base (des modèles), ce qui permet aux divers responsables de la ligne managériale d'utiliser un référentiel commun. Alors que le Centre, lui, laisse le choix à la ligne managériale et n'impose rien, juste une vérification d'adéquation entre le budget et les compétences demandées.

Ainsi, nous commençâmes par demander leurs avis sur le fait d'obliger la ligne managériale à faire une demande de justification de recrutement lors du départ ou du renouvellement de poste. Cette demande écrite devait entre autres contenir les raisons et les arguments. Nous savions, à ce moment-là, que les avis étaient partagés : seul pour le moment le RRH du Sud pratiquait cette méthode de façon « non protocolaire ». Toutefois, le RRH de l'Est avait émis, lors de notre précédente rencontre, un avis favorable. Seul le RRH du Centre n'y trouvait aucun intérêt.

Par voie de conséquence, très vite les premières réactions firent leur apparition. Le RRH du Centre commença en nous faisant remarquer, sur un ton supérieur, qu'il ne comprenait pas la nécessité d'une telle demande. Nous lui répondîmes que le départ peut être l'opportunité de restructurer ou de repenser

l'organisation du travail. Il reprit en disant que, selon lui, une réorganisation n'est pas causale d'un départ, et de ce fait, s'il n'y avait pas de problème budgétaire ou que le départ ne satisfait pas une réorganisation prévue, il n'y avait pas de nécessité à faire une telle demande. Le RRH de l'Est dit à sa collègue qu'il était étonné de son propos et de sa réaction. En effet, bien que la ligne managériale ait la possibilité d'exagérer la demande, cela l'oblige à réfléchir sur le poste et donc sur sa demande. Il rajouta que cela l'obligerait à prendre du recul et que finalement, il ne dépenserait jamais plus de dix minutes. Puis, le DRH souligna, sur un ton déterminé, qu'une demande serait trop lourde à gérer et donc que le départ devait être *de facto* remplacé, excepté si le budget ne le permettait pas. Puis, il nous demanda de continuer.

Ensuite nous posâmes des questions relatives à la description et au profil des postes. Il était question de savoir si la description devait être accompagnée par les RH ; si les RH devaient fournir des modèles ou des références de description à la ligne managériale ; si les descriptions et les profils de poste établis par la ligne managériale pouvaient être remis en cause par les RH, et pour finir savoir s'ils pensaient qu'une description de poste et un profil de poste pouvaient être réécrits ou redéfinis au fur et à mesure de l'avancée de la procédure.

Le DRH dit de façon déterminée : « il n'est pas question pour les RH de remettre en cause le profil du poste à l'exception si le nouveau poste dépasse les lignes budgétaires fixées. » Le RRH du Centre rajouta, en complétant les propos du DRH, qu'il ne voyait pas le mal à laisser le profil du poste évoluer au fur et à mesure du recrutement. Ce qui fit réagir le RRH de l'Est, qui sous un ton ironique dit : « c'est sûr, comme cela s'il y a une belle blonde à "forts arguments", mais à faible potentiel... il est possible de s'adapter... Autant se faire plaisir. » Le DRH continua en soulignant que sur le principe les critères définis au départ ne devaient pas évoluer aussi facilement. Toutefois, il rajouta que les RH doivent en être attentifs, mais que sur le fond, c'est la ligne managériale qui est responsable et qui doit assumer ses choix.

Puis le RRH du Sud dit, de façon critique : « on est en train de parler dans le vide [...] le problème est plus grave : savoir si la ligne managériale est capable ou pas de formuler des buts et des compétences clairs [...] au vu de mon expérience, j'ai des doutes. » Le RRH du Centre continua en disant, sur un ton sarcastique : « ici [au Centre] on fait confiance. » Le RRH de l'Est se tourna en direction de son collègue sans rien dire, toutefois, son visage laissait apparaître un peu de stupeur. Le RRH du Sud rajouta de façon caustique : « on voit où ça vous a mené... » Puis, il rajouta en accentuant sa voix : « je refuse de laisser la ligne [managériale] être le seul maître à bord, je suis et mes collègues du Sud [assistantes RH et peut-être d'autres individus issus du comité de gestion du Sud] ne sont pas de simples gratte-papiers [...] je n'ai pas travaillé toutes ces années pour revenir au point de départ, c'est exclu ! [...] Monsieur Y [RRH de l'Est] et moi avons su évoluer. » Le RRH du Centre, offusqué par ce qui venait d'être dit, voulu reprendre, mais le DRH dit : « stop ! » Mais cela n'empêcha pas le RRH du Sud et le RRH du Centre de continuer par : « non, arrêtons de "se voiler la face", le problème c'est que l'on n'est pas d'accord sur la place du RH dans l'organisation et tant que cela n'est pas résolu on ira nulle part », et respectivement quelque chose comme : « vous êtes un menteur... »

Un capharnaüm mené par les deux RRH remplit la salle. Personne ne disait rien pour les arrêter, jusqu'au moment où, voulant calmer le jeu, le DRH tonitrua « arrêter !, C'est fini !... Nous réglerons cela plus tard. » Puis, il donna congé à la salle, mais un malaise l'avait envahi.

Cependant, cela n'empêcha pas le RRH de l'Est de rajouter qu'en effet, la fusion et la remise en cause des pratiques échauffaient les esprits. Le DRH dit alors, toujours sur un ton soutenu : « on va s'arrêter là pour aujourd'hui, Monsieur Dandelot... Vous viendrez dans mon bureau après la séance et nous allons ensemble clarifier vos questions. [...] Je prendrai les décisions quant aux questions posées. Néanmoins, sachez que la politique RH c'est à moi de la décider et non à vous [RRH] ! » Le DRH se leva et dit : « c'en est tout pour aujourd'hui, Monsieur Dandelot, je vous attends dans mon bureau dans quinze minutes. » Pendant ce temps le RRH du Sud exprima son malaise quant à la façon de procéder : « C'est toujours vous qui décidez, de toute façon vous ne nous avez jamais rien demandé, pourquoi changer ? » Entre-deux, le DRH partit, très rapidement, le RRH du Centre le suivit et les deux autres RRH (Sud et Est) sont allés boire un café. Nous, nous partîmes rejoindre le DRH.

Nous avons avec le DRH discuté des points de friction ou d'interrogation relatifs au recrutement que nous avions. Nous discutâmes également de la suite à donner. Il confirma le mandat et nous remercia pour le travail effectué. Il nous dit également que notre vision de RH, plus responsable et plus engagée dans le recrutement lui plaisait, mais qu'il fallait l'atténuer un peu. Puis, il répondit qu'il était désolé pour ce qui était arrivé lors de la réunion, mais que certains de ses collaborateurs ne supportaient pas le changement et encore moins de devoir se plier aux conséquences de la fusion. Puis, il nous fit part de la suite : « vous me présenterez votre procédure finale dans deux semaines, puis nous la présenterons lors d'une réunion [...] Ils [ses collaborateurs] n'auront pas le choix. »

Avant de retourner au bureau (au Sud) nous voulûmes savoir ce qui avait provoqué ce sentiment de détraction auprès du RRH du Centre. Nous nous rendîmes, donc, dans son bureau en prétextant vouloir comprendre ce qui le dérangeait dans les étapes de la procédure. Il nous répondit d'abord que, sur le fond, il comprenait notre difficulté à vouloir trouver un terrain d'entente avec l'ensemble des acteurs. Toutefois, la procédure lui paraissait trop contraignante. En effet, pour lui, le travail RH doit aussi être délégué au responsable de la ligne. Toutefois, il releva : « nous [RRH] avons des visions différentes, cela ne peut pas marcher. [...] Monsieur Z [le DRH] doit nous donner la ligne à suivre. » Nous lui demandâmes alors s'il suivrait le DRH, même si la vision proposée allait contre la sienne. Le RRH du Centre répondit que : « oui, il faut bien un chef et c'est lui. »

Puis, nous le asticotâmes sur le différend qu'il eût avec le RRH du Sud durant la réunion. Il ne dit rien de spécial, excepté que : « j'ai l'impression que l'on ne tire pas à la même corde. [...] Ce n'est pas récent. » Il compléta en soulignant que depuis trois mois (début de l'annonce de fusion) les réunions RH sont tendues et que le dialogue ne passe plus convenablement : « la machine est au point mort. » Il s'est excusé de nous avoir fait supporter la « crise ». Puis, nous nous séparâmes. À la suite de quoi nous retournâmes au site du Sud, sans pour autant croiser le RRH du Sud.

De plus, durant la totalité de la réunion le chef de projet RH n'avait rien dit. De plus, nous avons agi de la même façon. En effet, nous n'avions rien dit. Nous avons laissé volontairement monter la moutarde entre les RRH. Nous avons pris simplement des notes des discours et des paroles. Par ailleurs, nous avons, en posant ces questions, espéré faire réagir et picoter les individus présents sur leurs pratiques, à des fins exploratoires, et ainsi être en mesure de mettre en évidence certains liens ou relations. Bien que nous

n'ayons pas été déçu des informations obtenues, nous ne nous attendions pas à une telle réaction (émotive et engagée). Nous fûmes surpris de l'ampleur et de la rudesse des paroles. Nous nous attendions plus à une simple discussion des méthodes et des choix. En effet, lors des entretiens (les trois RRH et le DRH, ainsi que les deux directeurs), nous avons posé trois questions relatives à la remise en cause, aux jeux de pouvoir et aux concessions qu'ils devraient faire sur leur façon de travailler en cas d'acceptation et mise en place d'une procédure identique (vous trouverez en annexe XXVIII le résumé des retranscriptions relatifs aux trois questions). Bien que la perception sur les jeux de pouvoir qui se « cachaient » derrière le recrutement, ainsi que sur les mesures à prendre pour limiter cette prise de pouvoir n'étaient pas identiques pour tous, les RH semblaient prêts à se plier à une procédure unique.

*NB. La discussion ici présentée a été reconstituée dans notre bureau sur la base des notes effectuées durant la réunion RH et durant la réunion avec le DRH*

---



## ANNEXE XXXIV

### RÉCIT D'ENTRETIEN : UN REGARD CROISÉ SUR LA SECONDE RÉUNION RH (CAS MACRO)

---

Le lendemain de la seconde réunion RH, nous rencontrâmes le responsable des Ressources Humaines (RRH) du Sud et nous lui proposâmes d'aller boire un café. Il accepta notre invitation. En chemin, il nous fit part à son tour de son regret de nous avoir fait endurer le conflit, qui selon lui aurait dû se passer autrement. Nous le rassurons et le remercions de sa franchise et de son honnêteté.

Nous profitâmes du café pour essayer de mieux comprendre les relations entre les différents membres RH. Il nous relata qu'hier, après la réunion, il était allé boire un café avec le RRH de l'Est. Il nous raconta brièvement que le RRH de l'Est le soutenait et pensait que la gestion de la fusion était problématique. Il continua en nous disant que, pour lui, le problème n'était pas de savoir quels outils ou quelles méthodes utiliser, mais la politique RH future.

Nous lui demandâmes comment il pensait influencer le cours des choses et comment il pensait pouvoir influencer le directeur des Ressources Humaines (DRH). Il répondit que, pour le moment, il n'en savait trop rien, mais qu'il souhaitait faire pression sur le DRH avec son homologue de l'Est. Ce qui nous poussa à lui demander si pour lui le RRH de l'Est n'était pas trop respectueux de la hiérarchie pour s'attaquer au DRH. Il répondit que, en effet, il était attaché et très respectueux de la hiérarchie. Nonobstant, il ajouta qu'il se sentait prêt à montrer et à exprimer son mécontentement auprès du DRH.

Puis nous essayâmes de le faire réagir en lui disant : « comment vous allez vous coordonner [avec le RRH de l'Est] vu que vous le voyez une à deux fois par semaine seulement. » Il répondit que les moyens technologiques et les rencontres informelles allaient faire le reste (courriels, téléphones, cafés, etc.). Puis, nous lui demandâmes également s'il pensait demander de l'aide ou du soutien à ses collègues du comité de gestion. Il répondit qu'il en avait déjà discuté avec eux et qu'ils soutenaient la politique RH qu'il avait mise en place avant 2007. Cela sous-entendait qu'ils le soutenaient lui.

À la suite de quoi, il nous posa la question de ce que nous pensions du DRH. Nous lui répondîmes que pour nous le DRH, durant les réunions RH, nous avait semblé être un homme très provocant, alors qu'en tête à tête, ou lors des rencontres préliminaires, il nous avait semblé être une personne ouverte. Nous lui fîmes la remarque que peut-être ce dernier voulait se protéger contre quelqu'un ou quelque chose.

Ainsi, cette tournure de la discussion nous incita à rebondir et à lui poser la question relative à son aura : « pensez-vous être un *leader* d'opinion face à vos collègues RH ? » Il répondit qu'il n'avait jamais cherché à ce que la majorité de ses collègues du Sud, ainsi que le RRH de l'Est soit de son avis. Toutefois, il précisa qu'il ne savait pas pour autant s'il l'était, et pouvait être considéré comme un *leader* d'opinion.

Puis nous lui fîmes part de ce que nous avait dit le DRH à propos de la procédure de recrutement : qu'il nous soutenait dans la mise en place d'une vision de RH plus responsable et plus engagée dans le recrutement. Le RRH du Sud nous fit part de son scepticisme : « d'un côté, il dit cela et de l'autre, il se plie devant la ligne.[...] Il a peur de s'imposer devant ses collègues [conseil de direction]. » Nous lui demandâmes pourquoi il pensait

cela. Il nous répondit que le directeur des Achats (un ancien du Sud) lui avait rapporté plusieurs exemples montrant le DRH comme impuissant : il n'osait jamais remettre en cause les propos des directeurs. Puis, rajouta : « il a été embauché pour être un "pion", le directeur [le directeur général] a tout compris. » Selon lui, le problème vient du fait que la politique RH de la nouvelle entité n'était pas définie et qu'elle était vague : « On veut mettre la charrue avant les bœufs. » Il ajouta : « moi, ce que j'attends de lui c'est du courage et qu'il ose rendre les RH stratégiques. [...] Il en est incapable. »

Nous lui demandâmes que ferait-il, si lui et le RRH de l'Est n'arrivaient pas faire changer d'avis le DRH ou à faire évoluer la politique RH selon leur vision. Il ne sut répondre à la question de façon claire. Toutefois, il dit : « Y [RRH de l'Est] et moi-même sommes d'accord, les autres [le reste du conseil inclut le chef de projet] doivent arrêter de jouer à l'autruche. » Il compléta que tant qu'il serait en place, il ne se laissera pas faire, mais il continuera à travailler pour ses employés et pour le site du Sud : « je n'ai pas besoin de son avis et de ses ordres pour travailler [...] »

Puis nous lui demandâmes si, pour lui, le fait d'œuvrer à contre-courant et contre les règles lui posait un problème. Il répondit qu'en effet, il était dommage d'en arriver là, mais que son travail serait fait et que l'entreprise continuerait à tourner. Il continua en affirmant qu'il n'avait pas besoin de l'accord du DRH pour travailler et prendre de bonnes décisions.

Nous prîmes deux cafés chacun, ce qui nous avait laissé bien du temps pour parler. Nous remarquâmes, toutefois, que durant l'entretien, il fit continuellement référence au RRH de l'Est comme si ce dernier était un « support ». En revanche, il n'avait que rarement abordé le RRH du Centre, juste une fois pour soutenir ses propos de la veille, soit pour relever l'incompétence du RRH du Centre au poste qu'il occupe.

Finalement, et après réflexion, nous trouvâmes après sept semaines la décision stratégique à utiliser comme source d'action à la révolte. Ce qui, du même coup, permit l'émergence d'un affrontement entre deux entités X. Ainsi, nous avons un cas, au sens de la stratégie « lampe de poche ». En effet, la réorganisation (fusion des directions) des divers établissements et principalement la fusion des pratiques RH créa une divergence d'opinions forte entre les différents acteurs RH. Il y avait eu réellement une confrontation d'idées et une mise en place stratégique de regroupement visant à faire perdre le pouvoir des uns ou des autres. La décomposition des objectifs et le sens à donner à la future politique RH avaient été au centre de la révolte.

*NB. La discussion ici présentée a été reconstituée dans notre bureau immédiatement après l'entretien.*



## ANNEXE XXXV

### JUSTIFICATION DE LA DÉCISION STRATÉGIQUE (CAS MACRO)

La décision stratégique, qui supporte l'action et la révolte, est la fusion des directions et plus particulièrement celle-là subit par les RH. Le cœur de cette décision est la mise en place d'une politique RH commune à l'ensemble de l'entreprise.

Type de critères	Critères établis au chapitre 5	Fait dans le cas qui satisfierait le critère	Le fait répond au critère
Les critères généraux	L'incapacité de la maîtrise à long terme de la décision	Les décideurs ou le centre de décision ne peuvent pas contrôler les effets de la décision à leur fin. Une décision crée une action afin de remplir un objectif intermédiaire. Autrement dit, les décideurs ne peuvent pas considérer l'objectif de la décision comme une fin, mais seulement comme une étape. En d'autres termes, si l'univers est prévisible, il n'y a pas de décision, car il y a justement prévisibilité. Il faut impérativement un univers imprévisible pour avoir une décision, et ainsi ne pas pouvoir maîtriser les effets. En effet, la révolte, ou du moins ce qui semble en être une, montre que ni la direction et encore moins le conseil d'administration ne pouvaient prévoir les réactions en actes et en effets du responsable RH du Sud ou de l'Est.	Oui
	L'efficacité de la décision	La décision n'est pas seulement prise pour satisfaire un résultat. La décision doit faire en sorte de structurer les agents afin que le coût soit le plus bas possible. En effet, la mise en place d'une politique RH commune est bien là pour limiter les coûts. De plus, la fusion des directions (RH, Fiances, etc.) s'inscrit dans cette vision.	Oui
Les critères spécifiques de la décision stratégique	Le long terme	Une décision stratégique doit satisfaire la notion de temps long, car il ne peut y avoir une volonté de transfert ou de rupture dans la décision tactique. La période de cinq ans montre la volonté et l'inscription dans le temps.	Oui
	Rare	Vu les moyens engagés dans la mise en œuvre d'une décision stratégique, il faut du temps pour amortir « les frais ». Dès lors, une organisation ne peut pas se permettre pour des raisons pérennes de se lancer dans ce type de décision de façon régulière. Cela fait cinq ans que les trois entreprises ont commencé leur fusion. Il est difficile de voir un retour en arrière. Le coût serait bien trop élevé.	Oui
	Révolution culturelle	Une décision stratégique provoque un transfert ou une rupture qui n'est pas sans incidence sur les pratiques et leur reproduction. Une telle décision provoque au sein de l'organisation de vraies remises en cause, une vraie révolution culturelle. Il n'y a qu'à voir les réactions des responsables RH du Sud ou de l'Est ou encore les membres du comité de gestion du Sud. En effet, ces derniers perçoivent la décision de fusion comme un changement de culture très fort.	Oui
	Touche le plus grand nombre	Vu les moyens engagés par la décision stratégique, il y a beaucoup de chance que cette dernière influe sur le plus grand nombre. La politique RH touche, <i>a priori</i> , l'ensemble des collaborateurs	Oui
	La capacité de domination	Par l'importance de sa mise en œuvre et des moyens engagés, la décision stratégique crée une domination prépondérante face au reste. Il est facile de la distinguer du reste par la prépondérance de son action. Cette domination fait référence à la portance de la décision stratégique et à son besoin global (qui touche le plus grand nombre). En effet, la politique RH influence l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et du même coup a fait stopper ou annuler des projets RH en cours, car cette décision est supérieure aux autres.	Oui
	Décision non-programmée	À la vue de la rareté et du caractère unique, la décision stratégique est une décision non structurée qui fait appel à la rationalité de substance. La fusion des directions et particulièrement la fusion des ex-directions RH et d'y instaurer une nouvelle politique est quelque chose de non-programmée, car rare.	Oui
	Volontarisme	Les individus déterminés de l'organisation peuvent influencer sur le cours de l'Histoire. Dès lors, ils peuvent influencer la décision stratégique du fait que cette dernière modifie les cours des événements à long terme et change du même coup l'Histoire. En effet, bien que le DRH ne souhaite pas laisser de liberté de choix ou souhaite la réduire, les responsables RH des sites arrivent à se coordonner et prennent du même coup leur avenir en main.	Oui
	Irréversible	La décision stratégique a une volonté de rupture ou de transfert. Dès lors, le transfert des règles provoque nécessairement l'irréversibilité, puisqu'il n'est plus possible de revenir en arrière : on a changé le jeu. En engendrant une irréversibilité, au sens des jeux, la décision stratégique rend caduque des options auparavant possibles. En effet, les responsables RH des sites n'étant plus autonomes dans leurs choix et dans l'orientation à donner à leur politique RH, ils ont perdu la possibilité des options qui avant étaient possibles.	Oui
	Nouvelle option possible	L'irréversibilité est par définition réductrice des choix antérieurs, mais elle présente un immense intérêt stratégique : celui de créer de nouvelles opportunités. Le fait que l'entreprise se soit tellement investie et ait investi autant d'argent, il est difficilement convenable de revenir en arrière. De plus, ce retour ne serait jamais le même, car marqué par le présent.	Oui

## ANNEXE XXXVI

### RÉCIT D'ENTRETIEN : SOUTIEN À L'INVARIANT, MAIS AVEC PRUDENCE (CAS MACRO)

---

Une semaine après la réunion RH qui avait été avortée par le directeur des Ressources Humaines (annexe XXXIII), nous avons pris rendez-vous avec le responsable des Ressources Humaines (RRH) de l'Est.

Nous commençâmes, notre rencontre, par aborder les questions relatives au recrutement, pour rapidement diverger et lui demander s'il avait eu des contacts avec ses homologues RH durant la semaine écoulée, et s'ils avaient abordé le recrutement. Il nous fit part de ses rencontres avec le RRH du Sud et celui du Centre individuellement et collectivement (réunion RH), mais qu'ils n'avaient que rapidement abordé la procédure de recrutement.

Nous en profitâmes pour lui demander si, pour lui, la réunion RH avortée de la semaine passée avait modifié les relations entre les RRH. Il répondit qu'en effet, il y avait des frictions entre ses collègues, tout en ajoutant qu'il accordait son soutien au RRH du Sud, et plus particulièrement à sa vision de RH (plus impliquée dans les décisions de la ligne). Néanmoins, selon lui, ce soutien ne l'empêchait pas d'avoir des « relations cordiales » avec ses autres collègues (du Centre et le DRH). Nous insistâmes, de façon indirecte, afin d'avoir des détails sur ce qu'il entendait par « relations cordiales. » Il lâcha, peut-être par inadvertance, qu'il avait défendu la cause de son homologue du Sud, auprès du RRH du Centre, et que ce dernier n'avait pas vraiment apprécié ses remarques. Toutefois, cela n'était pas dramatique, car en ce qui le concernait les relations avec son homologue du Centre étaient encore « courtoises. »

Toujours sur une toile de fond de procédure de recrutement, nous lui demandâmes, selon lui, ce qui avait déplu au RRH du Centre. Il tergiversa en arguant que ce n'est pas le recrutement le problème, mais la « politique RH » : « nous ne savons pas où nous allons, et nous ne savons pas où aller... »

Le RRH de l'Est semblait avoir changé son discours, comme s'il se « radicalisait » tout en rappelant celui du RRH du Sud. Ainsi, pour en avoir le « cœur net », nous l'interrogeâmes sur son opinion du rôle des RH : sont-ils un organe au service de la ligne managériale qui a le devoir de remettre en cause le cas où, ou quelque chose d'autre ? Il déclara, que les arguments de son collègue du Sud étaient des plus justifiés, mais il affichait également un scepticisme quant à l'aboutissement de ses justifications : « je pense qu'il [RRH du Sud] a raison, nous devons être un acteur du système au service de l'ensemble, [...] Le problème c'est que je ne suis pas sûr que nous y arrivions. »

Puis nous le sollicitâmes sur ses relations avec le DRH. Nous lui posâmes la question, à savoir depuis quand il connaissait la vision de la politique du DRH. Pour autant qu'il s'en souvienne, il nous déclara que le DRH n'a pas toujours eu ce discours. Au début (en 2008), il était très ouvert à la critique et s'intéressait beaucoup aux pratiques et aux outils déjà en place. C'est seulement depuis l'annonce de la fusion des directions, en 2010, qu'il devint plus expressif dans ses propos. Néanmoins, il objectiva en nous disant que, depuis le début, il avait donné du crédit à la fusion, et que les « montées de front [de ses collègues] » ne l'avaient pas fait changer d'avis. Le problème, releva-t-il, c'est la méthode et la direction qu'elle semblait prendre. Ainsi, nous

lui demandâmes si son comportement avait évolué face au chemin que prenait la politique RH. Il souligna que son comportement n'était nullement devenu plus intransigeant. En revanche, son appréhension du futur était devenue plus cardinale. En effet, il avait du mal à imaginer comment appliquer une politique qui allait à l'encontre de ce que son prédécesseur et lui-même avaient mis en place durant les dernières années.

Nous continuâmes en lui demandant s'il percevait une radicalisation ou un durcissement dans les propos et les actes de son collègue du Sud. Il répondit que, en effet, le comportement de son homologue avait fortement évolué depuis 2008. Selon lui, il n'avait jamais accepté que l'entreprise rajoute un « étage » entre lui et le sommet.

Nous lui demandâmes si, pour lui, le RRH ne voulait pas prendre le dessus sur le DRH. Sa réponse fut des plus directes : « oui, il aurait fait un bon directeur [...] peut-être cherche-t-il à reprendre une place perdue ? » Il compléta en nous demandant en quoi cette question apporterait des réponses sur le recrutement. Nous lui répondîmes que nous cherchions à bien comprendre les relations et les visions de chacun pour ne pas provoquer une trop grande résistance lors de la remise du dossier. Le RRH agréa par un « je comprends. »

Puis nous enchaînâmes, en lui demandant pourquoi il pensait que le RRH du Sud aurait fait un bon directeur. Il commenta par : « il est très intelligent, il a un *Master* et des années de pratique. » Puis, naturellement il acheva ses propos en soulignant que le DRH n'arrivait aucunement à tenir les rênes de la fusion : « c'est un directeur de "beau temps". »

Ensuite, nous nous remîmes à travailler sur la procédure de recrutement proprement dite, en lui demandant son avis sur plusieurs variantes. Le but était de « noyer le poisson », afin de ne pas se faire « démasquer » ou du moins ne pas trop attirer l'attention sur notre « curiosité » relative aux relations.

Puis, une vingtaine de minutes plus tard nous réabordâmes le sujet de la politique RH en faisant remarquer son engagement à la mise en place d'une politique RH plus proactive. Ainsi, nous lui demandâmes s'il pensait que le RRH du Sud arriverait à faire pencher la balance et s'il était prêt à l'aider. Il répondit qu'il le soutiendrait, mais qu'il ne cherchait pas la « guerre. » Il ajouta que pour lui le DRH était le directeur et que de ce fait, c'est lui, qui pour finir décidait de l'avenir.

Afin de le titiller sur ce volontarisme managérial, nous lui demandâmes s'il serait prêt à appliquer toutes les décisions que le DRH prenait ou prendrait. Il répondit d'abord : « il faut être loyal envers le chef », puis adoucit son propos : « exprimer un contraste est pour moi important, c'est une façon de faire avancer les choses. [...] En définitive, ce qui doit être fait le sera... bien que... il y a toujours moyen de s'arranger. » Cette dernière phase nous a mis la puce à l'oreille, ainsi nous lui dîmes : « en effet, il y a toujours une marge d'interprétation...n'est-ce pas !? » Il réagit en souriant : « on peut toujours s'adapter... »

À la suite de quoi nous nous replongeâmes dans la procédure proprement dite. Puis, avant de nous quitter nous réabordâmes une dernière fois la politique RH en lui demandant pourquoi il était prêt à suivre le RRH du Sud dans son idée de « faire pression sur le DRH », et quelle était la chose qui l'avait motivé dans ce choix. Il nous expliqua que durant ses années à l'Est, il s'était continuellement engagé au service de la ligne managériale et dans un esprit de soutien auprès de cette dernière, mais qu'il avait toujours refusé les actes

de « copinage » ou plus largement de « cooptation », ainsi que les agissements des propres intérêts au détriment de l'ensemble : « je refuse que des petits chefs se prennent le droit d'aller contre l'entreprise et sa performance [...] ils prennent à partie et mettent en danger toute l'organisation. » De plus, il contesta le fait de devenir un administratif : « je ne suis pas là pour être un simple gratte-papier, je n'ai pas été embauché pour cela... » En définitive, il n'acceptait pas le fait que la politique RH change aussi intrinsèquement. Nous lui demandâmes s'il se sentait comme intronisé ou garant de faire perdurer les valeurs et traditions de l'établissement. Il nous dit : « je ne sais pas si le "garant" est le mot juste, mais je suis là pour défendre l'inégalité, et éviter qu'il y ait des injustices ou prises de pouvoir de petits chefs [...] on m'a embauché pour cela. »

Après ces derniers propos, nous prîmes congé en le remerciant pour sa franchise et son ouverture. Il nous répondit que notre rencontre fut un plaisir partagé. Il conclut en nous demandant la suite des événements. Après lui avoir expliqué que nous allions encore rencontrer le RRH du Centre et du Sud et devoir présenter le projet au DRH. Nous lui dîmes que d'ici deux ou trois semaines le tout serait bouclé.

*NB. La discussion ici présentée a été reconstituée dans notre bureau sur la base des notes et de l'enregistrement effectués durant l'entretien.*

---

## ANNEXE XXXVII

### RÉCIT D'ENTRETIEN : SOUTIENIR L'ACTEUR AVEC ARDEUR (CAS MACRO)

---

Le jour suivant la rencontre avec le RRH de l'Est (annexe XXXVI), nous avons rendez-vous avec le RRH du Centre. Toujours sous le couvert du recrutement, nous abordâmes sa vision et son implication dans la politique RH (en cours de modélisation et d'orientation).

Nous commençâmes par travailler sur les questions de recrutement, afin de mettre en confiance l'observé. Après une quinzaine de minutes, nous lui demandâmes les raisons l'amenant à être aussi distant des propositions du RRH du Sud. Il répondit que la question n'était pas là, mais que pour lui avant de savoir si les RH devaient être plus impliqués dans les décisions de la ligne, ils devaient être administrativement plus efficaces. Il rajouta : « certains veulent aller plus vite que la musique.[...] depuis que je suis aux RH, j'ai appris à être réaliste sur les objectifs. »

Puis, nous posâmes la question de la perception de son rôle au sein de la direction RH. Il répondit avec félicité qu'il avait changé de fonction depuis le début de la semaine : « j'ai été promu... Je suis adjoint du DRH maintenant. » Après les compliments d'usage, il nous affirma que ce nouveau statut serait officialisé durant l'après-midi, lors de la séance RH. Puis, nous lui demandâmes en quoi consistait son nouveau rôle. Il répondit qu'il devra s'occuper de tous les outils inter-filiales (« communs ») et de leur bonne mise en place. Il rajouta que ce nouveau travail le rapprocherait du chef de projet RH.

Puis, nous lutinâmes le RRH en lui disant que la nouvelle tâche ne serait pas des plus faciles, vu les conflits de perception qu'à fait apparaître la procédure de recrutement. Il répondit que trouver un terrain d'entente n'avait jamais été évident, mais qu'après tout le chef c'est le DRH, ainsi c'est à lui de décider du futur. Il rajouta vigoureusement : « [...] Votre procédure n'a pas fait apparaître des conflits, mais une mise au point [...] »

Puis nous changeâmes de sujet, afin d'éviter de nous mettre à dos le RRH du Centre, qui commençait à se fatiguer de nos questions. Ainsi, nous lui présentâmes nos variantes de recrutement.

Au moment de nous quitter, nous lui posâmes rapidement deux questions. La première aborda son rapport au DRH et la seconde sur son mode opératoire pour convaincre le RRH du Sud. Nous lui demandâmes pourquoi il était aussi proche du DRH et de sa vision. Il dit sans équivoque : « cela fait maintenant plus de douze ans que je travaille pour les RH et deux avec le DRH [...] il m'a fait confiance à plusieurs reprises. » Puis, il ajouta : « [...] Monsieur Z [le DRH] a la même vision que Monsieur C [l'ancien DRH du Centre avant l'arrivée en 2008 de Monsieur Z]. » Nous l'interrogeâmes sur l'adéquation de cette vision avec ce que nous venions de lui présenter (la procédure de recrutement). Il répondit qu'il lui semblait que cet entretien avait répondu à bon nombre de questions. Il compléta par le fait, que pour finir, c'était au DRH de l'accepter, que lui ne pouvait que le conseiller.

La seconde et ultime question fut : « pensez-vous que vous allez arriver à convaincre le RRH du Sud d'être moins "pesant" dans les prises de décision ? » Il conclut, comme tribouiller, par : « il faudra bien, sinon il risque d'y avoir des surprises. »

Nous le merciâmes pour son aide et ses précieux conseils, nous le saluâmes et nous lui donnâmes rendez-vous dans deux semaines, pour la remise finale du rapport relatif à la procédure de recrutement, lors de notre dernière réunion RH.

*NB. La discussion ici présentée a été reconstituée dans notre bureau sur la base des notes effectuées durant l'entretien. Il refusa l'enregistrement.*

---



## ANNEXE XXXVIII

### RÉCIT D'ENTRETIEN : « ÊTRE CALIFE À LA PLACE DU CALIFE » (CAS MACRO)

---

Trois jours avant la remise de la présentation au DRH (annexe XXXIX) de la procédure de recrutement, nous rencontrâmes le RRH du Sud dans un cadre formel, afin de travailler sur la procédure de recrutement.

Après trente minutes de travail sur la procédure, c'est lui qui aborda la politique RH en exprimant son « déplaisir » de voir le RRH du Centre devenir l'adjoint : « maintenant que Monsieur V [le RRH du Centre] est adjoint, c'est la fin [...] il sera impossible de pouvoir faire des RH de vrais partenaires. » Nous voulûmes en savoir plus : « mais bon vous êtes assez libre ici, vous avez encore une possibilité "d'interpréter" certaines directives". » Il répondit, comme découragé : « peut-être, mais cela demande d'aller toujours contre et devoir continuellement se "cacher" [...] je ne sais pas si c'est ce que je cherche. »

Nous lui demandâmes si, pour lui, se dissimuler au regard du DRH, c'est résister à ses intentions ou plus largement à ceux de l'organisation. Il répondit : « d'une certaine manière, je résiste. » Toujours avec opiniâtreté, nous insistâmes en lui faisant remarquer que même s'il résistait, le travail continuait à se faire. Il répondit qu'en effet, résister ne veut pas dire refuser le travail, mais plutôt refuser l'absolu : « [...] la vision que l'on pose sur le travail. »

Puis, nous lui demandâmes si, pour lui, résister ce n'était pas une marque pour signifier un mécontentement par la voie de l'acte ou de l'action sur un point particulier. Il dit : « ce n'est pas faux [...] en résistant j'exprime une dissidence envers le DRH, mais pas contre l'organisation. [...] je crois en elle [l'organisation]. »

À la suite de quoi, nous continuâmes à questionner : « supposons que le point de désaccord, sur lequel vous résistez, influence tout votre mode de travail. Est-ce que vous allez continuer à résister en attendant que cela passe ou allez-vous vouloir changer l'ensemble du système ? » Il nous demanda de préciser, ce que nous fîmes : « résister c'est limité, car vous ne pouvez pas résister à tout ce qui est mis en place. En revanche, quand le "tout" va contre votre vision, que faites-vous ? » Il nous répondit, comme étonné par la question : « la démission est la meilleure chose. » Étant peu convaincu par la réponse, nous ajoutâmes : « oui, mais supposons que vous êtes très engagé dans ce que vous faites, alors...vous vous battez, vous résistez, vous arrêtez de travailler pour ne rien faire, etc. » Il nous rétorqua, comme indiscutable : « oui, je me battrai pour faire changer les choses [...] ne rien faire : "au diable le non". »

Ensuite, nous nous remîmes à travailler sur la procédure de recrutement en abordant des variantes dans sa procédure. Au bout de dix à quinze minutes plus tard, après lui avoir révélé certains dires de ses homologues, il nous offrit l'opportunité de lui poser la question de savoir s'il continuerait à « mettre de la pression » sur le DRH, comme il l'avait exprimé la semaine passée. Il nous énonça le fait qu'il n'avait pas encore dit son dernier mot. Il rajouta, ce qui confirma notre impression et les paroles du RRH de l'Est (annexe XXXVI), que ce dernier était son « allié ». Il compléta ses propos en nous mettant au courant de la discussion, informelle, qu'ils avaient eue sur les mesures communes pour « faire comprendre » au DRH le besoin d'être plus proche et plus influençable sur la ligne.

Puis, nous lui demandâmes si le DRH a toujours eu cette vision de la politique RH. Il répondit qu'au début, il voulait fusionner l'ensemble des RH, ce qui lui paraissait une bonne idée, mais il n'a jamais imaginé que cette fusion signifierait : « la fin des RH. » Nous continuâmes pour : « alors vos propos à l'encontre du DRH se sont durcis ?! » Il répondit un peu, mais qu'il a toujours été très distant du DRH.

Nous continuâmes la discussion en soulignant que certains de ses collègues (RRH de l'Est, sans le citer) le percevaient comme plus déterminé dans ses propos et ses actions que six mois avant. Il rétorqua, ce n'est qu'« une perception », mais il acheva quand même sa phrase par « c'est possible. »

Nous lui posâmes la question de savoir si se dresser contre le DRH était dangereux. Il répondit qu'il y a toujours un risque de se faire licencier ou d'être débauché, mais que la clé, c'est de trouver des alliés et de « renverser le système ». Nous incitâmes par : « le "système", c'est le DRH ? » Un peu gêné, mais toujours d'une voix franche : « oui, mais non... c'est faire comprendre que l'on ne peut plus être archaïque [dans le sens utiliser des méthodes dépassées], mais que l'on [les RH] doit être proactifs [...] le monde a changé. » Puis, nous lui demandâmes jusqu'où il était prêt à aller pour défendre sa vision. Il nous dit : « je me suis investi ici [au Sud], je ne vais pas le lâcher comme cela... enfin pas tout de suite. »

Nous nous remîmes au travail, il restait encore deux points sur le recrutement que nous voulions éclaircir. Puis, nous allâmes boire un café. Nous le remercîâmes du travail fourni, de la franchise et de l'amitié dont il avait fait preuve à notre égard. Nous abordâmes l'avenir : ce que nous allions faire après le mandat. Nous profitâmes de ce moment pour lui demander, en sachant les difficultés auxquelles il allait être confronté, si le poste de DRH l'intéressait encore. Il nous dit que cette place aurait été un aboutissement. Il compléta en affirmant qu'il aurait sûrement mieux géré la fusion que le présent DRH. Nous lui demandâmes si en se révoltant contre les pratiques du DRH, il ne cherchait pas à se venger. Il nous répondit qu'il ne le pensait pas, mais qu'exprimer son inassouvissement c'était défendre le pourquoi il s'était investi toutes ces années. Pour lui, c'est une façon de montrer que durant toutes lesdites années il ne s'était jamais reposé sur ses acquis.

Nous conclûmes notre entretien (formel et café) sur des notes plus personnelles. Ce qui nous permis de prendre congé de lui, jusqu'au prochain moment de détente (café). En effet, il nous restait un peu moins de deux semaines avant la fin de notre mandat.

*NB. La discussion ici présentée a été reconstituée dans notre bureau sur la base des notes et de l'enregistrement effectués durant l'entretien. Notons que la seconde partie (au café) fût reconstruite a posteriori, mais immédiatement après.*



## ANNEXE XXXIX

### RÉCIT D'ENTRETIEN : L'ACTEUR VS L'INVARIANT (CAS MACRO)

---

Avant de présenter notre rapport, relatif à la procédure unique de recrutement, aux membres de la direction RH, nous devions le présenter au DRH pour approbation. En effet, au vu des réactions déclenchées lors de la dernière réunion RH, le DRH ne voulait *a priori* plus favoriser le dialogue.

Ainsi, pour en avoir le « cœur net », nous avons décidé de le confronter à cette situation, afin de savoir si ce choix était motivé par la « peur » de retrouver un conflit direct entre les RRH, par un choix de simplification dans la prise de décision, ou encore par une crainte de devoir affronter une « révolte » du RRH du Sud.

Nous nous rendîmes dans son bureau, nous nous y installâmes, puis nous commençâmes par discuter du rapport préliminaire envoyé trois jours auparavant. Nous commentâmes en sa présence ce rapport, afin de lui montrer que toutes ses demandes, ainsi que ses remarques avaient été prises en compte.

Vers la fin de la présentation, nous lui demandâmes si, pour lui, l'imposition d'un outil, en l'occurrence la procédure, aux RRH ne risquerait pas de favoriser une polémique ou, plus grave encore, un refus de l'appliquer (résistance). Le DRH répondit qu'en ce qui le concernait et ce qu'il avait pu en juger lors de la dernière séance, ses cadres « ne sont pas suffisamment matures pour le dialogue. » Ainsi, selon lui, en imposant un outil, il montre la voie qu'il veut suivre. Nous insistâmes sur la question, et il répondit que pour le moment la majorité de ses RRH sont trop indépendants et qu'ils ne veulent pas accepter l'évolution qui se joue (la fusion des directions de trois sites). Ainsi, pour lui, il était nécessaire *in fine* de « remettre l'église au milieu du village », même si cela devait passer par l'imposition de certaines choses. Dès lors, cette manière de procéder était des plus logiques. Il nous rappela que l'organisation n'était pas démocratique : « [...] Chacun à sa place et son rôle. »

Nous lui posâmes, toutefois, la question de savoir ce qu'il comptait entreprendre, si un de ses cadres ne souhaitait pas s'aligner sur la vision de la politique RH qu'il aurait choisie. Il répondit que la question pour le moment ne se posait pas. Il ajouta, par ailleurs, que dans un cas extrême où un RRH ne souhaiterait pas s'impliquer dans la nouvelle politique RH, le choix de séparation serait inévitable : « il y a rupture de confiance. » Néanmoins, nous lui fîmes remarquer lourdement qu'il partait du principe qu'il pourrait n'y avoir qu'un individu réfractaire et non plusieurs. Il ne dit rien pendant quelques secondes, puis mentionna : « si c'est une "rébellion" alors il faudra employer d'autres moyens, mais en aucune façon je ne serais prêt à lâcher. [...] Ils ne sont pas payés pour remettre en cause les choix stratégiques... Non, non... Ils ne sont pas là pour cela. »

À la suite de quoi, nous complétâmes par une remarque sophistiquée, dans le but de le mettre en confiance, mais surtout d'éviter trop de l'agacer et de risquer de perdre sa confiance : « vous avez peut-être raison, ils [les RRH] ne sont pas là pour remettre en cause les choix stratégiques. Cependant, le fait d'avoir été longtemps les "maîtres à bord" ou du moins impliqués dans les prises de décision, ne pensez-vous pas qu'ils se sentent impliqués dans les choix ? » Il exprima son doute : « je ne suis pas sûr, en acceptant les nouveaux

cahiers des charges [lors de la restructuration de 2008, les RRH ont dû résilier leur contrat], il était clairement écrit quel était leur rôle... Et en tout cas pas celui de décideur stratégique. » Nous complétâmes en soulignant que bien que les documents changent, l'environnement et les « bâtiments » eux n'évoluent pas, ainsi la relation entre le travail, les statuts, le rôle, les missions, etc., sont quelquefois flous et pas aussi clairs qu'il n'y paraît sur le « papier ».

Puis, avant de conclure notre présentation-discussion sur la procédure de recrutement, nous lui demandâmes comment il comptait faire pour inciter les RRH à le suivre dans sa politique RH, en dehors du fait d'imposer des outils ou des choix. Il répondit que cela marche sur la capacité de chacun de vouloir s'adapter et d'évoluer. Il souligna que les membres actuels de la direction RH lui avaient été « imposés », bien que cela ne le gênât pas, il nous fit remarquer qu'à ce niveau de responsabilité ce n'est pas facile, car il faut avoir confiance.

Nous conclûmes la réunion sur la procédure unique de recrutement. Nous prîmes confirmation de notre présence lors de la prochaine séance RH, afin de présenter notre travail à l'ensemble de la direction RH. Puis, nous prîmes congé en le remerciant d'avoir mis sa confiance en nous.

*NB. La discussion ici présentée a été reconstituée dans notre bureau sur la base des notes effectuées durant l'entretien.*

---

## ANNEXE XL

### RÉCIT D’OBSERVATION : LA DERNIÈRE RÉUNION RH (CAS MACRO)

---

Trois jours avant notre participation à la réunion RH, nous avons remis au DRH la procédure de recrutement et son explication, afin de lui permettre d’y inclure ou enlever certains aspects. En lui rendant ce travail, nous lui avons indiqué que le jour de cette présentation, nous lui remettrions notre rapport relatif aux jeux de pouvoir ainsi que les conflits d'intérêts relatifs au recrutement (comme il en était demandé dans le mandat, cf. \*annexe V) — Nous reviendrons sur cette dernière partie en fin d’annexe.

Nous avons rendez-vous avec la direction RH (annexe XXV), élargie pour l’occasion au chef de projet RH, sur le site du Centre. Nous arrivâmes avec trente minutes d’avance, afin de nous préparer. Nous nous rendîmes dans le bureau du DRH, tel qu’il était convenu avec ce dernier. Nous lui avons remis notre rapport en lui indiquant que la dernière partie comportait nos recommandations sur les conflits liés au recrutement, additionné par un complément sur les risques de dégradation du climat interne. Nous lui rappelâmes que nous n’allions aucunement aborder cette dernière partie lors de la présentation. En revanche, nous lui proposâmes de nous retrouver après le rapport pour en discuter en « tête à tête », ce qu’il accepta. En effet, seule la procédure de recrutement allait être présentée à ses collaborateurs.

Nous nous rendîmes accompagné du DRH à la salle de réunion. Nous nous installâmes, pendant que les différents membres de la direction RH arrivèrent. Toutefois, les individus prirent des places différentes que lors des deux réunions. En effet, le RRH du Sud et de l’Est se tenaient l’un à côté de l’autre, alors qu’en face se trouvaient le RRH du Centre (adjoint) et le chef de projet RH. En d’autres termes, le RRH de l’Est avait échangé sa place avec le chef de projet RH (figure XXVI). Ce changement des individus dans l’espace ne nous intrigua pas et ne nous surprit pas plus que cela. En effet, après les entretiens et les diverses observations menés, il était clair que deux « camps » s’affrontaient pour l’imposition à l’autre d’un mode et d’une vision de pensée.

De plus, dans cette confrontation, nous observâmes que les « relations cordiales », exprimées par le RRH de l’Est (annexe XXXVI) étaient en réalité plus des accortises ou des « irénismes » entre gens opposés. En effet, les salutations étaient des plus tendues et des plus froides. Nous avons l’impression de nous retrouver au milieu d’une lutte psychologique entre « adversaires », due à une incompatibilité commune de vision. Le climat tendu, hardi, sévère, malveillant, voire sadique qui planait dans la pièce se renforçait à chaque poignée de main, vague « bonjour » qui se marmonnaient de temps à autre ou rire en coin de bouche. Il n’y eut aucune joie ou acte de plaisir partagé ou d’agrément de se rencontrer, excepté entre « camps ».

Après ces salutations distantes, le DRH prit la parole et nous introduisit en soulignant que cela était notre dernier jour. Il reprécisa que la procédure avait déjà été approuvée par lui. Ainsi, cette présentation n’avait pas pour objectif de satisfaire les remarques de modifications. Toutefois, elle avait pour but de répondre aux questions de fonctionnement et mesures opératives, ainsi que de fournir des pistes de réflexion à la mise en place de ladite procédure unique. Il rajouta que le département du Technique/service ne serait pas inclus dans la procédure, ainsi cette présentation ne les concernait pas.

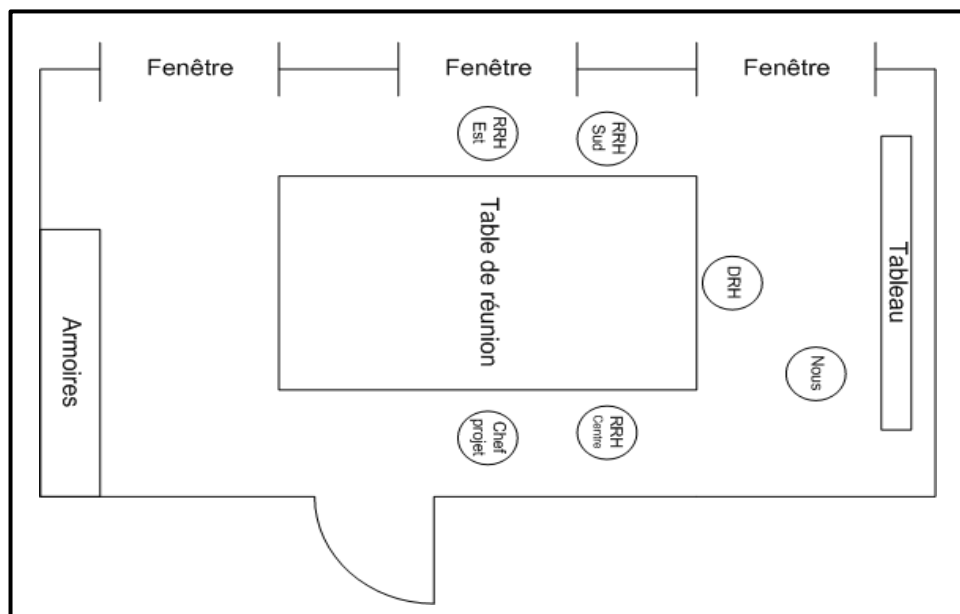


FIGURE XXVI EMBLACEMENT DE MEMBRE DE LA DIRECTION RH (Y COMPRIS LE CHEF DE PROJET RH ET NOUS) LORS DE LA DERNIÈRE RÉUNION RH

Notre exposé ne dura qu'une quarantaine de minutes. Nous expliquâmes les diverses étapes et libertés de manœuvre du RRH dans l'application de la procédure. Toutefois, durant la présentation, le DRH pointa à plusieurs reprises le fait que l'ingérence des RH était limitée et qu'il ne souhaitait aucunement voir les RRH imposer des choses à la ligne. Néanmoins, il concevait que des modèles et des documents relatifs au poste devaient être fournis par la ligne managériale lors de la description et l'établissement de la fiche de poste. Ces documents serviraient de base à la réflexion et d'aide, mais à rien d'autres.

Après notre présentation, le DRH demanda aux personnes présentes si elles souhaitaient certaines clarifications de notre part. L'adjointe (RRH du Centre) fit un signe de tête de gauche à droite, signifiant que tout était clair. Le chef de projet dit juste : « pour moi c'est tout bon... on en a déjà discuté. » Puis, de l'autre côté de la table le RRH du Sud et de l'Est se retenaient de dire mot. On sentait que l'imposition par le DRH de la procédure ne les emballait pas. Toutefois, après un petit moment de réflexion le RRH du Sud nous remercia pour le travail en rajoutant qu'il trouvait la procédure intéressante, mais il déplora la façon de son acceptation. Aussitôt le DRH reprit en disant : « arrêtez de vous plaindre, si vous trouvez le travail de Monsieur Dandelot de bonne qualité, alors pas besoin d'en rajouter. »

Puis, le DRH ordonna au RRH du Sud de mettre en place la documentation qui servirait « d'aide » à l'établissement des descriptifs et des profils de poste. Il demanda, ensuite, au RRH de l'Est d'établir, selon les propositions formulées, une procédure commune d'intégration des nouveaux collaborateurs. Il donna un mois pour l'établissement des documents, et nomma le chef de projet responsable de la tenue des délais et responsable de la cohérence du tout. Puis, il demanda à son adjoint de le tenir informé de l'évolution.

Ensuite, le DRH nous remercia et nous demanda, ainsi qu'au chef de projet, de bien vouloir les laisser pour la seconde partie de la réunion. Le DRH nous demanda de le rejoindre d'ici trois heures dans son bureau pour la remise du rapport. Nous saluâmes l'ensemble des individus présents.

Après le repas de midi, que nous avons passé en compagnie du RRH du Sud et de l'Est<sup>409</sup>, nous nous retrouvâmes dans le bureau du DRH qui, en notre absence, avait commencé à lire le rapport sur les conflits et les risques. Très vite sur un ton agacé, limite irrité, il nous fit remarquer qu'il n'adhérait pas aux propos. En effet, nous lui avons fait part, sans mentionner nos sources (clause contractuelle définie dans le mandat), de l'irritation que provoquait son comportement auprès de ses collaborateurs directs ou indirects, des conflits et sources de conflits probables en voulant protéger le département du Technique/service, le fait d'être trop possessif et autoritaire sur ses collaborateurs pouvait se retourner contre lui de diverses manières (maladie, plainte, mobbing, etc.).

Il nous demanda de changer et de réécrire les propos de ce rapport annexé au rapport du recrutement. Nous lui dîmes que nous regrettions, mais que nous n'étions pas d'accord de bafouer notre pensée pour satisfaire son ennoblissement. Néanmoins, nous lui fîmes remarquer le fait que les propos tenus ici relèvent de nos constatations faites principalement dans le cadre de notre mandat, et que nous l'invitions à faire un contre-rapport sous la forme d'une seconde analyse par quelqu'un d'autre, afin de satisfaire la précision et l'exactitude.

Il ne tint pas compte des mots et des remarques présentées. En revanche, il nous rétorqua n'être pas très content des propos tenus ici. Pour lui, cela ne tenait pas de la réalité. Nous nous excusâmes en lui disant que cela n'était pas le but. Puis, il conclut la séance. Nous partîmes malheureusement en de mauvais termes. Alors que jusqu'à cette ultime rencontre tout s'était convenablement déroulé.

Avec du recul, nous restons sur nos propos tenus dans cette annexe (qui doit rester à la discrétion du DRH, selon les clauses du mandat). Toutefois, en lisant Arkin (2009) ou encore Beaud & Weber (2010), nous avons réalisé que nous étions tombé dans le même piège que ces auteurs. En effet, en voulant aider, nous avons mis en lumière un « tabou », qui n'aurait pas dû sortir du Moi scientifique.

En proposant d'éclaircir un point non sollicité (celui de vouloir l'aider dans son mode de gestion en proposant des indicateurs et en voulant renseigner sur les risques de dégradation du climat interne) et en analysant les réactions provoquées, nous avons pris conscience que le DRH attendait de notre part un soutien ou du moins une confirmation de ses « bonnes » pratiques. Il cherchait un appui et une justification tierce de ses choix et de ses méthodes. En d'autres mots, nous lui avons fourni l'opposé de ce qui était désiré, nous lui avons remis les dangers de telles pratiques.

Nous regrettons aujourd'hui de lui avoir rajouté cette partie, non sollicitée, à ce document.

*NB. Les discussions ici présentées ont été reconstituées dans notre bureau immédiatement après les entretiens.*

---

<sup>409</sup> Notons que lors de ce repas aucun mot n'a été prononcé sur le travail que nous avons rendu, ni sur la séance RH que nous venions de vivre. Nous avons parlé des sujets de la vie tels que la famille et les hobbies. Ce fut notre dernière rencontre avec les deux RRH.