CAHIER DU LAMSADE
Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la Décision
(Université de Paris-Dauphine)
Unité Associée au CNRS n° 825

VERS UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE
DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

CAHIER N° 93
juin 1989

H. BOUCHIKHI (*)

Michel AUDET, Denis BAYART, Pierre-Jean BENGHOZI, Michel BERRY, Jean-François CHANLAT, Hervé DUMÉZ, Jacques GIRIN, Armand HATCHUEL, Edith HEURGON et Bernard ROY m'ont permis, de différentes manières et à différents
Proposition 3 : La structuration des organisations est l’expression d’un processus dialectique d’équilibration entre organisation et environnement.

Proposition 4 : Les structures organisationnelles sont indissociablement des enjeux de coopération et de compétition entre acteurs.

Proposition 5 : La structuration des organisations résulte d’une multitude de processus locaux dont la convergence n’est pas nécessaire.

Proposition 6 : les organisations changent continuellement et pas seulement sur le mode de la rupture profonde des équilibres pré-établis ou sous la pression de leurs dirigeants.

CONCLUSIONS : remarques méthodologiques et directions d’approfondissement

Références bibliographiques
Towards a constructivist approach of organizational structures

ABSTRACT

Constructivist approaches are well diffused among scientists in various fields of inquiry such as epistemology, systems theory, cognitive psychology, sociology, etc. [Watzlawick, 1988]. In contrast, organization theorists are still weakly concerned with theses approaches. As a symptom of this, it is worth to notice that the machine and the organism images are still the dominant ones among the writings in organization theory.

The paper is the product of a research performed by the author in cooperation with a large public enterprise. Its aim is to contribute to the building of a constructivist perspective in the study of organizational structures as a way to go beyond current functionalist and radical paradigms in the analysis of organizations. The conceptual framework builds on concepts imported from genetic epistemology of Piaget and structuration theory of Giddens.

Keywords: Structuration, Organization, Constructivism, Dialectic.
Vers une approche constructiviste
des structures organisationnelles

RÉSUMÉ

Les approches constructivistes connaissent de nos jours un engouement grandissant dans de nombreux champs scientifiques tels que l'épistémologie, la systémique, la psychologie cognitive, la sociologie, etc. [Watzlawick, 1988]. Dans le même temps, les théoriciens des organisations restent peu sensibles à ce type d'approche. Il suffit, pour s'en convaincre, de constater la position encore dominante des deux modèles mécaniciste et organiciste dans les publications en théorie des organisations.

Résultat d'un travail de recherche mené par l'auteur en collaboration avec une grande entreprise publique française, le cahier a pour objectif de contribuer à l'élaboration d'une approche constructiviste des structures organisationnelles qui rompt avec les conceptions véhiculées par les théoriciens des paradigmes fonctionnaliste et critique en analyse des organisations. Pour y parvenir, nous nous appuyons dans une large mesure sur les concepts élaborés par J.Piaget dans le domaine de l'épistémologie génétique et par A.Giddens pour l'étude de la structuration des systèmes sociaux.

Mots clés : Structuration, Organisation, Constructivisme, Dialectique.
INTRODUCTION

La question des déterminants des structures organisationnelles occupe une place importante dans la littérature sur les organisations. Elle donne lieu, depuis le début des années 60, à un grand nombre de publications [Woodward, 1965; Burns et Stalker, 1966; Pugh et al., 1968; Lawrence et Lorsch, 1967; Brossard et Maurice, 1974; Mintzberg, 1979; Miller et Dröge, 1986, etc].

En dépit de leurs différences, la majorité des travaux sur le concept de structure organisationnelle procèdent d'une même logique qui cherche à établir des relations de causalité simple entre structures organisationnelles d'une part et quelques variables indépendantes de l'autre.

Avant fait appel à ces schémas d'explication pour rendre compte
1. FAIBLESSES DES MODELES EXPLICATIFS DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES FACE A UN CAS RÉEL

1.1. La structuration d'un champ de la micro-informatique à la RATP

Notre intérêt pour le thème de la structuration des organisations a émergé d'une recherche interactive [Girin, 1986] menée à la Régie Autonome des Transports Parisiens (la RATP) sur la période 1986-87. L'objet de la recherche était de construire une grille d'interprétation aussi complète que possible pour rendre compte de la dynamique de structuration d'un champ [Bourdieu, 1984; Audet, 1986] de la micro-informatique à la RATP.

À la fin de 1983, il y avait 63 micro-ordinateurs à la RATP (environ 38000 salariés) et ce nombre s'est élevé à 1400 machines en 1987. Parallèlement à l'introduction massive de micro-ordinateurs, la RATP a été le théâtre de phénomènes de structuration autour de cette nouvelle technologie.

Dans un premier temps, des individus appartenant à différents services de la RATP ont acquis des micro-ordinateurs sur leurs propres deniers ou ont convaincu leurs supérieurs hiérarchiques d'en commander et ont appris à les utiliser dans leur travail. Un début de structuration a été observé à un niveau décentralisé lorsque les premiers pionniers ont suffisamment maîtrisé le micro-ordinateur et se sont détachés du reste de leurs collègues pour devenir les experts, officiellement reconnus ou non, en micro-informatique dans leur service. Ils ont généralement poussé vers l'adoption d'une politique, même informelle, de leur service en micro-informatique et la mise en place de dispositifs ad hoc dont ils ont assuré le pilotage. Peu à peu, les experts en micro-informatique des différents services ont pu constituer un groupe latent [Boudon et Bourricaud, 1986] transversal à toute l'entreprise et dont les membres ont en commun le désir de faire reconnaître leur nouveau rôle par les responsables de l'entreprise. Ce nouveau groupe s'est différencié du reste des membres de l'entreprise en se constituant une culture [Smircich, 1983] spécifique consistant en un langage propre, des normes de comportement, des valeurs, des rites et des héros.
Avec l’arrivée de la norme IBM/PC et l’intérêt de la direction générale pour la micro-informatique, une équipe de recherche opérationnelle a pu pousser vers la structuration de ce champ, encore en gestation, au niveau global de la RATP en proposant des normes d’équipement en matériels et logiciels, des règles de gestion propres à la micro-informatique (procédures de commande, règles de financement, règles de maintenance) et un dispositif de "diffusion de compétences" (formation, aide au développement d’applications et assistance téléphonique aux utilisateurs). Une division "systèmes micro-informatiques" a vu le jour autour du noyau formé par les spécialistes de la recherche opérationnelle dans la direction des systèmes d’information. C’est ainsi que la division du travail autour des micro-ordinateurs s’est accru et formalisée en même temps que la formalisation de procédures de communication et de coordination entre les différents intervenants (utilisateurs, experts en micro-informatique dans les services, responsables des acquisitions, de la maintenance et de la diffusion des compétences à la direction des systèmes d’information, la direction générale, etc.).

1.2. L’explication des structures par les buts de l’organisation

Face à la richesse du cas que nous venons de présenter, les modèles d’explication des structures organisationnelles fournis par la littérature se révèlent relativement pauvres. Commençons par examiner l’hypothèse ancienne selon laquelle les structures d’une organisation reflètent les buts, d’autres disent la stratégie, de celle-ci [Parsons, 1956; Chandler, 1962; Hrebiniaik et Joyce, 1984]. Si l’on adoptait une explication par les buts organisationnels, nous serions amené à dire que la structuration du champ de la micro-informatique à la RATP est la concrétisation d’une stratégie ex-ante de la direction de l’entreprise en la matière. Or, ceci n’a pas été le cas. A l’origine, l’introduction des micro-ordinateurs à la RATP n’a pas fait suite à une stratégie d’entreprise mais à une multitude d’initiatives individuelles parties de la base de l’organisation. Aussi, les premiers phénomènes de structuration se sont déroulés à une échelle locale (division, service ou tout au plus au niveau d’une direction) et de manières très différentes d’un endroit de l’entreprise à l’autre. La direction des systèmes d’information et la direction générale ne se sont engagées dans la dynamique de structuration du champ de la
micro-informatique qu'à un stade relativement avancé de celle-ci et en mobilisant une nouvelle donnée technologique - la normalisation de fait imposée par IBM au marché de la micro-informatique - pour élaborer une stratégie commune à l'ensemble de l'entreprise en micro-informatique. Le choix par la direction de l'univers IBM/PC, c'est-à-dire d'une micro-informatique moins accessible aux utilisateurs finals que, par exemple, celle promue par Apple ne faisait que confirmer un schéma de division de travail entre une nouvelle population de spécialistes et les utilisateurs; schéma qui avait émergé dans l'entreprise bien avant l'intervention de la direction dans le champ de la micro-informatique. En résumé, il paraît dans ce cas que la stratégie de la direction a été en grande partie influencée par la structuration antérieure du champ émergent de la micro-informatique dans l'entreprise et non l'inverse.

1.3. L'explication des structures par la technologie

Quant à l'explication des structures organisationnelles par le type de technologie [Woodward, 1965; Burns et Stalker, 1966], elle ne s'intéresse qu'à l'organisation du travail qui serait déterminée par l'usage d'une technologie et non à la manière dont les organisations gèrent la technologie elle-même. Or, dans le cas de la micro-informatique à la RATP nous ne cherchons pas à comprendre les impacts éventuels de l'usage des micro-ordinateurs sur l'organisation du travail des utilisateurs mais à rendre compte de la façon dont les acteurs de l'entreprise se sont organisés pour "domestiquer" cette technologie en élaborant des règles particulières de gestion : une norme d'équipement (les compatibles IBM/PC), des normes de logiciel (Multiplan, dBASE3, Open Access, etc.), des procédures d'acquisition, un dispositif de formation, etc. En d'autres termes, l'hypothèse de la détermination des structures par la technologie, contestée depuis longtemps par ailleurs [Crozier et Friedberg, 1977], considère celle-ci comme une variable exogène indépendante et en cherche l'impact sur l'organisation alors que, dans le cas qui nous intéresse, la technologie elle-même est apparue comme un domaine de choix [Child, 1972; Salaman, 1979] et nous en cherchons la logique.
1.4. L’explication des structures par la taille de l’organisation

Une autre explication des structures consiste à les lier à la taille de l’organisation [Kimberly, 1976]. Ce type d’explication revient, dans le cas qui nous intéresse ici, à affirmer que la structuration de plus en plus réglée, en l’espace de quelques années, du champ de la micro-informatique à la RATP serait une conséquence "naturelle" de l’accroissement rapide du parc de micro-ordinateurs dans l’entreprise. Mais, cette explication ne permet pas de comprendre pourquoi, à la RATP, la première structuration de la micro-informatique a d’abord eu lieu à une échelle décentralisée et pourquoi la structuration s’étend à l’ensemble de l’entreprise à un moment donné. Par ailleurs, la croissance de la taille du parc de micro-ordinateurs n’était pas une nécessité à la RATP. Ainsi, la croissance du parc a été plus sensible dans certains services fonctionnels que dans d’autres services opérationnels. On ne peut donc pas éviter de poser la question de savoir pourquoi la taille du parc de micro-ordinateurs a augmenté aussi rapidement là où cela a été observé à la RATP. La réponse à cette interrogation est indissociable de l’analyse des stratégies d’acteurs pour qui la croissance du nombre de micro-ordinateurs crée une opportunité pour faire émerger un nouveau champ dans l’organisation et tenter d’en prendre le contrôle.

1.5. L’explication des structures par les traits psychologiques des dirigeants

Un courant de recherche plus récent affirme qu’il existe une relation entre la psychologie des dirigeants d’une organisation et les structures de celle-ci [Miller et al., 1982; Kets de Vries and Miller, 1984; Miller et Dröge, 1986]. Dans le cas de la micro-informatique à la RATP cette hypothèse ne trouve pas confirmation. Comme nous l’avons déjà dit plus haut le sommet de l’entreprise ne s’est engagé dans la dynamique de structuration du champ de la micro-informatique qu’à un stade relativement avancé. En outre, les traits psychologiques des individus qui ont été attirés par la micro-informatique et sont devenus des experts en la matière ont été moins déterminants que leurs traits socio-culturels. Il s’agissait, en effet, d’une population aux perspectives de carrière bloquées constituée de
un métier de moins en moins demandé à la RATP (métiers liés au génie civil, par exemple).

1.6. Quelques sources des faiblesses des modèles explicatifs des structures organisationnelles

A la réflexion, il s'avère que la pauvreté explicative des schémas classiques de détermination des structures organisationnelles face à la structuration du champ de la micro-informatique à la RATP découle, avant tout, de l'image de l'organisation [Morgan, 1986] adoptée par les différents chercheurs.

Les modèles que nous avons passés en revue s'inscrivent tous dans une vision fonctionnaliste des organisations [Chanlat et Séguin, 1988] dont toutes les composantes sont censées être orientées vers une notion suprême d'efficacité économique. Ainsi, les tenants de l'explication par les buts véhiculent une image de l'organisation comparable à une machine asservie que les dirigeants ajustent en fonction de buts à atteindre dans un environnement considéré comme un espace d'optimisation [Ansoff, 1965]. Les promoteurs de l'explication psychologique reconduisent implicitement cette image en se contentant de substituer les traits de personnalité des dirigeants à leur rationalité technico-économique en tant que facteurs explicatifs des structures organisationnelles.


Deux variantes relativement nuancées de cette conception méritent d'être rappelées. La théorie de la contingence structurelle [Lawrence et Lorsch, 1967; Donaldson, 1987] affirme que les organisations peuvent s'adapter aux contraintes de leur environnement et attribue cette fonction d'adaptation aux dirigeants. L'écologie des populations [Hannan et Freeman, 1977, 1984] inspirée des théories évolutionnistes conçoit les formes organisationnelles
comme des espèces qui, à l’instar des espèces biologiques, sont soumises aux lois de sélection du plus apte; ce qui exclut la possibilité d’adaptation pour une organisation individuelle comme le prônent les théoriciens de la contingence.

Les insuffisances des modèles mécaniciste et organiciste ont été mises en relief par bon nombre de chercheurs [Perrow 1979; Garajedaghi & Ackoff, 1984]. En soumettant l’organisation exclusivement à la rationalité technico-économique (ou à l’inconscient) des dirigeants, les partisans du modèle du mécanisme considèrent l’environnement comme un espace d’optimisation pour
d'en montrer la plus-value explicative par rapport aux schémas habituels. Le présent cahier tente de réparer ces deux lacunes en proposant une vision constructiviste des organisations inspirée de quelques problématiques issues de champs scientifiques autres que l'analyse des organisations et en illustrant les propositions théoriques par des observations relatives à la structuration du champ de la micro-informatique à la RATP.
2.1.2. La structuration cognitive chez l'enfant d'après Jean Piaget

Notre intérêt pour Piaget se justifie par le fait qu'il a consacré son oeuvre à la définition des bases d'un *structuralisme constructiviste* [Piaget, 1968] qu'il voulait valable pour expliquer la formation et la transformation de structures aussi diverses que les structures cognitives, linguistiques et sociales. Néanmoins, et en dehors de publications modestes en sociologie [Piaget, 1977], c'est surtout au niveau de la formation des structures cognitives chez l'enfant que Piaget est allé le plus loin dans le développement et l'utilisation de sa position constructiviste.

Sur le plan méthodologique, le premier mérite de Piaget est d'avoir radicalement transformé le débat sur les structures cognitives en y introduisant la dimension historique. Ainsi, au lieu de chercher, dans l'absolu, les déterminants des structures cognitives, il s'est posé la question de savoir comment ces structures se forment et se transforment concrètement dans le temps. En d'autres termes, une bonne connaissance des déterminants des structures est d'après Piaget indissociable de l'examen minutieux des processus, autrement dit de l'histoire de leur formation.

Sur le fond, Piaget a construit une théorie concurrente aux thèses de l'innéisme et de l'empirisme [Palmarini, 1979] en matière d'explication des structures cognitives. La manière dont Piaget a traité cette question nous intéresse car l'opposition entre l'innéisme et l'empirisme ne va pas sans rappeler celle qui oppose, en matière de structures organisationnelles, les explications d'ordre interne dérivées du modèle de la machine et les explications d'ordre externe auxquelles aboutit l'adoption du modèle de l'organisme biologique [Desreumaux, 1986].

Piaget [1979] a mis en évidence le caractère dialectique de la relation sujet-milieu, ce qui revient à concevoir la structuration cognitive comme un processus d'équilibration des relations du sujet avec le milieu dont les deux mécanismes fonctionnels sont l'assimilation et l'accommodation. A un stade donné, le sujet cherche à maintenir l'équilibre de ses instruments cognitifs en faisant appel aux mécanismes de l’assimilation et de l’accommodation. Ainsi, en
présence de nouveaux objets ou de nouvelles situations, le sujet cherche d'abord à les assimiler à des schèmes préexistants. L'accommodation intervient lorsque le mécanisme de l'assimilation ne suffit pas à apporter des réponses satisfaisantes aux sollicitations du milieu. Elle se traduit par la formation de nouveaux schèmes cognitifs et il en résulte une structure globale plus riche sans être entièrement neuve puisqu'elle reprend les éléments de la structure antérieure en les complétant. C'est cette dynamique qui explique la dualité des structures cognitives qui paraissent à la fois structurées par le sujet par accommodations successives mais en même temps structurantes des phénomènes par assimilation chez ce dernier.

La nature inconsciente du processus de structuration mentale chez l'enfant est une autre conclusion intéressante des travaux de Piaget pour qui la structure n'appartient pas à la conscience mais au comportement, et l'individu n'en acquiert qu'une connaissance restreinte par des prises de conscience incomplètes s'effectuant à l'occasion de désadaptations [Piaget, 1968:83].

Après ce bref exposé de quelques idées de Piaget que nous utiliserons pour l'esquisse d'une approche constructiviste des structures organisationnelles, il convient de signaler quelques limites à l'emprunt des concepts de l'épistémologie génétique pour l'étude des organisations. La structuration mentale chez l'enfant se déroule selon des stades qui se succèdent, chacun présentant un progrès par rapport au précédent. En ce qui concerne la structuration des organisations et en l'absence d'un critère universel de décision, nous ne pouvons affirmer qu'une configuration structurelle est supérieure à une autre.

D'autre part, dans le schéma de Piaget, la structuration mentale s'arrête au stade des opérations formelles. Les développements ultérieurs de l'intelligence ne sont, d'après Piaget, que des acquisitions de connaissances via des instruments cognitifs achevés. L'observation des organisations montre, par contre, que celles-ci connaissent des mouvements continus de transformation.

Enfin, puisque le cadre conceptuel de Piaget est orienté vers la description des modalités de passage d'états de faible structuration à des états plus structurés, il ne permet pas d'expliquer les
phénomènes de destructuration bien connus des théoriciens des organisations [Pettigrew, 1985].

2.1.3. La structuration des systèmes sociaux d'après Anthony Giddens


Les sociologies interprétatives reposent sur un impérialisme du sujet individuel alors que le fonctionnalisme et le structuralisme affichent un impérialisme de l’objet sociétal. La destruction de ces deux empires est un de mes principaux objectifs dans cet effort d’élaboration de la théorie de la structuration [Giddens, 1987:50].

Giddens propose de considérer le dualisme classique entre le point de vue de l’individu et celui des contraintes structurelles comme deux pôles solidaires d’une même dualité dialectique. Il propose de définir les systèmes sociaux comme des modèles régularisés de relations sociales [Giddens,1987:444] ayant des propriétés structurelles qui sont à la fois le médiunm et le résultat des pratiques qu’elles organisent de façon récursive [Giddens,1987:75].

Trois concepts occupent une place centrale dans la théorie de la structuration : le structurel, les systèmes sociaux et la structuration. L’extrait suivant permet de voir l’articulation entre ces concepts.

Le structurel en tant qu’ensemble de règles et de ressources organisées de façon récursive, est hors du temps et de l’espace, à l’exception de son actualisation et de sa coordination sous la forme de traces mnésiques. De plus, le structurel est caractérisé par une "absence du sujet". Enfin, il est engagé de façon récursive dans les systèmes sociaux qui, contrairement au structurel, se composent des activités spatio-temporellement situées des agents humains qui
reproduisent ces dernières dans le temps et dans l'espace. L'étude de la structuration des systèmes sociaux est celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans un diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle [Giddens, 1987:74].

Le modèle de structuration proposé par Giddens implique une réinterprétation des notions de contrainte structurelle et de compétence des acteurs. La contrainte structurelle, qui doit être distinguée de la contrainte matérielle, n'est pas cette forme causale implacable que les partisans de la sociologie structurelle ont à l'esprit lorsqu'ils insistent avec véhémence pour associer l'idée de "structure" à celle de "contrainte". Les contraintes ne s'exercent pas indépendamment des motifs et des raisons qu'ont les agents de ce qu'ils font [Giddens, 1987:239].

Le rôle de la contrainte structurelle est donc indissociable de la compétence des acteurs. Pour Giddens, la compétence des acteurs ne se situe que partiellement au niveau de la conscience discursive et il est insuffisant de chercher les motifs de l'action dans ce que les acteurs en disent comme le fait la sociologie interprétative. La compétence sociale est surtout d'ordre pratique. Par conséquent, l'analyse et l'explication des conduites stratégiques nécessitent l'observation de l'action. Sur ce point aussi Giddens et Piaget se rejoignent.

Mais lorsque Giddens fait de l'action stratégique d'acteurs compétents le fondement des systèmes sociaux, il ne signifie pas que les êtres humains construisent la société en pleine connaissance de cause. Il voit deux séries de limites à cette compétence. La première traduit l'idée que lorsqu'un agent accomplit un acte, il ne possède jamais une connaissance préalable exhaustive du contexte de son acte. La seconde a trait aux conséquences non intentionnelles de l'action auxquelles Giddens accorde un rôle central dans la reproduction des institutions, comme le montre l'extrait suivant :
Lorsque je parle ou j'écris de façon correcte en anglais, je contribue du même coup à reproduire la langue anglaise; parler ou écrire correctement l'anglais est intentionnel, contribuer à la reproduction de cette langue ne l'est pas [Giddens, 1987:56].

A la différence des théories fonctionnalistes, la théorie de la structuration ne considère pas les systèmes sociaux comme des ensembles homogènes. En effet, Giddens fait appel à une notion de régionalisation pour rendre compte de la différenciation temporelle ou spatio-temporelle de régions à l'intérieur de lieux ou entre eux.

La notion de régionalisation implique aussi que la structuration des systèmes sociaux n'est pas concomitante à un seul mais à plusieurs processus se produisant en des régions différentes du système social et mettant en scène différents acteurs à différents lieux-moments, ce qui laisse place à la contradiction et au conflit.

Cette vision "éclatée" des systèmes sociaux amène Giddens à avoir, en matière de changement, une position très critique vis-à-vis des théories évolutionnistes inspirées de la biologie dont les tenants s'emploient à distinguer différents stades de ce qui serait un cycle de vie des systèmes sociaux. A cette vision de l'histoire comme une série d'étapes orientées vers un équilibre final, la théorie de la structuration substitue une vision en épisodes qu'on doit rapporter au contexte spatio-temporel de leur occurrence et non à un schéma général d'évolution dont ils devraient constituer les étapes.

Ces quelques idées de Giddens montrent l'intérêt de tenter une analogie entre les organisations et les systèmes sociaux tels que définis dans la théorie de la structuration. Il y a cependant une limite à cette analogie. Il s'agit de la question des frontières. Giddens développe une vision des systèmes sociaux comme des phénomènes interpénétrés dont la délimitation des frontières et, par conséquent, d'un intérieur et d'un extérieur pose problème. Une telle vision ne peut être facilement transposée aux organisations dont de nombreux chercheurs ont montré depuis longtemps qu'elles existent de manière relativement autonome par rapport à un environnement avec lequel elles effectuent des transactions [Katz et Kahn, 1966; Aldrich, 1979].
2.2. PREMIERES PROPOSITIONS D'UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Dans un souci de concision et de clarté d'exposé, nous avons décidé de présenter ce qui pourrait être une approche constructiviste des structures organisationnelles sous le forme de quelques propositions générales. Nous avons fait ce choix en sachant qu'un tel exercice le risque de simplifier une réflexion qui a largement été développée ailleurs [Bouchikhi, 1988] et, par conséquent, de nous exposer plus facilement à la critique.

Deux options fondamentales caractérisent l'approche constructiviste. La première concerne la représentation des organisations non comme des machines ou des organismes mais comme des systèmes sociaux [Crozier et Friedberg, 1977; Garajedaghi et Ackoff, 1984]. Ce parti pris permet d'envisager les organisations comme des réponses spécifiques à des problèmes d'action collective qui :

i) émergent et se reproduisent dans l'interaction durable entre des acteurs disposant de marges de liberté et poursuivant des intérêts qui ne se confondent pas nécessairement avec les projets des dirigeants;

ii) et en même temps servent de cadre d'interaction à la fois habitant et contraiignant pour les participants.

La seconde option concerne l'usage de la méthode dialectique [Schneider, 1971] dans l'analyse des phénomènes organisationnels [Benson, 1977; Zeitz, 1980; Ranson et al., 1980; Riley, 1983; Fombrun 1986], ce qui implique le rejet des causalités univoques au profit de schémas plus complexes privilégiant, entre autres, l'indissociabilité entre les dimensions d'un même phénomène, la dépendance mutuelle et les causalités circulaires.
**Proposition 1** : Les structures organisationnelles sont un ensemble de règles et de ressources récursivement engagées dans la structuration des organisations.


Le parti pris dialectique de la perspective constructiviste nous amène à préférer la définition donnée par Giddens au concept du *structurel*. Nous assimilerons donc les structures organisationnelles à un ensemble de règles et de ressources récursivement engagées par les acteurs dans la structuration des organisations. La généralité de cette définition permet, par exemple, dans le cas du champ de la micro-informatique à la RATP, de considérer le nombre de micro-ordinateurs présents à un moment donné dans l'entreprise comme un élément de la structuration du champ à ce moment-là et non comme une variable exogène comme ce serait le cas dans les modèles classiques. En effet, nous avons pu constater que les nouveaux experts en micro-informatique dans les services voulalaient partout augmenter le nombre de micro-ordinateurs autour d'eux car ceux-ci représentaient une ressource dont le contrôle permet d'améliorer leur position d'exert et d'assumer des rôles de formateurs, de développeurs,
structures formelles [Crozier, 1963; Margin, 1973]. Or, le cas de la structuration du champ de la micro-informatique à la RATP met en évidence le caractère solidaire du formel et de l’informel.

Par exemple, le caractère informel des premiers moments de la structuration ne peut être compris sans référence à des phénomènes formels tels que le peu de perspectives offertes par les règles de gestion du personnel aux cadres moyens et agents de maîtrise ou la décentralisation des budgets qui a permis aux services d’acheter des micro-ordinateurs sans avoir à demander le consentement de la direction.

A son tour, la dynamique informelle qui a eu lieu au niveau des services (i.e. émergence d’experts en micro-informatique jouant le rôle de conseils en la matière auprès des collègues et des supérieurs et définissant des normes de fait en matière d’équipements, etc.) a largement influencé les choix proposés à la direction générale par la direction informatique au moment où des acteurs appartenant à cette dernière ont perçu l’opportunité et la possibilité de définir une politique globale en micro-informatique pour l’ensemble de l’entreprise et de mettre en place une organisation formelle pour la mettre en œuvre.

La définition du structurel en tant qu’ensemble de règles et de ressources récursivement engagées par les acteurs dans la structuration des organisations permet, en définitive, de restituer au concept de structures organisationnelles son caractère de phénomène social total alors que la tendance a longtemps consisté à le morceler en niveaux matériel (technologies, organigrammes, etc), sociologique (ordre social) et culturel (ordre symbolique), chaque niveau constituant trop souvent un objet de recherche distinct des autres [Fombrun, 1986].

**Proposition 2 : Les structures organisationnelles sont à la fois médium et résultat de l’interaction entre les participants.**

Les structures organisationnelles, ensemble de règles et de ressources, représentent le cadre aussi bien habilitant que contraignant par rapport auquel l’action des membres de l’organisation s’exerce et prend sens.
Comme exemple du rôle habilitant des structures organisationnelles, nous avons constaté qu'à la RATP les acteurs engagés dans la diffusion de micro-ordinateurs dans l'entreprise ont mis à profit un trait du système de gestion budgétaire selon lequel les niveaux intermédiaires de la hiérarchie ont la possibilité d'engager des dépenses de quelques dizaines de milliers de francs sans avoir à en référer aux échelons supérieurs. Pour les premiers promoteurs de la micro-informatique, ce trait a représenté une ressource précieuse car il leur suffisait de convaincre leur supérieur hiérarchique immédiat pour obtenir l'achat d'un micro-ordinateur et s'engager dans une dynamique qui allait donner lieu, par la suite, à la construction d'un nouvel ensemble de règles et de ressources ou, en d'autres termes, à la structuration d'un champ de la micro-informatique à la RATP.

Comme exemple du rôle contraignant des structures, on peut citer la difficulté qu'ont eue les experts en micro-informatique qui ont émergé dans les services pour occuper un rôle de définition et d'application d'une politique en micro-informatique pour l'ensemble de l'entreprise. Ces experts se sont heurtés à un schéma bien établi de division du travail en vertu duquel tout ce qui concerne l'informatique à l'échelle globale de l'entreprise est du ressort de la direction des systèmes d'information. C'est d'ailleurs en vertu de cette même règle qu'une équipe de recherche opérationnelle a du du fait de son appartenance à cette direction prendre l'initiative de proposer une politique globale en micro-informatique pour toute l'entreprise.

En même temps qu'elles servent de médium à l'interaction, les structures organisationnelles en résultent. Dans le cas de la micro-informatique à la RATP, les actions à tous les niveaux (utilisateurs devenus experts en micro-informatique, leurs supérieurs immédiats, la direction des systèmes d'information, la direction générale, les stratégies de constructeurs et d'éditeurs de logiciels, etc.) ont abouti à la structuration d'un champ de la micro-informatique qui s'est traduite par l'émergence de rôles, de règles d'acquisition, de procédures de communication, d'un groupe professionnel, etc. Ces émergences sont devenues à leur tour des cadres d'action qui restreignent les possibilités d'action de ceux-là même qui ont
L'idée qu'il n'existe pas de relation univoque simple, quel qu'en soit le sens, entre une organisation et son environnement n'est pas entièrement neuve. A titre d'exemple, Zeitz [1980] a proposé une vision dialectique des rapports organisation-environnement en vertu de laquelle l'environnement est considéré, en même temps, comme produit des actions des organisations qui le composent et cadre, plus ou moins contraignant, pour cette action.

Pour renforcer cette vision dialectique des rapports organisation-environnement, nous voudrions y apporter quelques réflexions supplémentaires. En premier lieu, il est nécessaire de complexifier le schéma organisation-environnement en précisant que ce n'est pas une organisation réfléchie qui interagit avec un environnement mais des acteurs situés dans une organisation. En affirmant que l'interaction des acteurs avec l'environnement est influencée par leur position dans l'organisation, nous ne sommes pas obligés de postuler que l'organisation est un sujet qui interagit avec son environnement. Il y a là une nuance fondamentale entre l'approche constructiviste des organisations et le constructivisme de Piaget, nuance qui nous a incités à nous rapprocher de la théorie de la structuration de Giddens pour adopter une vision de l'organisation comme système social qui constitue, certes, un cadre à la fois habilitant et contraignant pour les acteurs mais qui ne devient pas pour autant un centre d'intentionnalité, autrement dit, un sujet [Popper, 1979].

Comme Piaget l'a bien montré en étudiant la structuration mentale chez l'enfant, les éléments du milieu (i.e. opportunités et contraintes dans le cas des organisations) ne sont pas des données absolues. En suivant un raisonnement piagetien, on peut dire qu'un élément de l'environnement ne constitue une opportunité ou une contrainte pour une organisation que s'il existe au sein de celle-ci une potentialité de réponse ou, en d'autres termes, des acteurs susceptibles de percevoir les signaux de l'environnement et de les mobiliser dans une action intra-organisationnelle. La perception n'est pas entendue ici sur le simple plan cognitif mais aussi sur le plan stratégique car la prise de connaissance d'un phénomène par un acteur ne suffit pas à déclencher une action de la part de ce dernier.

Confrontés à une nouveauté dans leur environnement (développement d'une nouvelle technologie, par exemple), les acteurs
d'une organisation qui y voient une opportunité essentiel, dans un premier temps, de l'assimiler aux schémas structurels existants dans l'organisation. Cette assimilation peut s'avérer, par la suite, inadéquate aux yeux d'acteurs ayant leurs propres objectifs et disposant de marges de manœuvre suffisantes pour agir dans le sens d'une accommodation de l'organisation, ce qui peut conduire à l'émergence d'un nouvel ensemble de règles et de ressources destinées à orienter l'action future des acteurs de l'organisation par rapport au type de problème en question.

Dans le cas de la micro-informatique à la RATP, ces idées se...
Proposition 4 : Les structures organisationnelles sont indissociablement des enjeux de coopération et de compétition entre acteurs.

La micro-informatique à la RATP permet de bien illustrer cette dialectique coopération/compétition mise en évidence par plusieurs auteurs [Bourdieu, 1976; Crozier et Friedberg, 1977]. Les acteurs engagés sur la scène micro-informatique avaient tous intérêt à faire émerger un champ autonome par rapport aux autres champs de l'organisation et disposant de ses propres moyens de régulation. Ils ont donc oeuvré ensemble à la promotion de la micro-informatique et à la diffusion de mots- d'ordre allant dans ce sens. Ainsi, la structuration d'un nouveau champ de la micro-informatique allait se traduire par la mise en place de dispositifs de diffusion de micro-ordinateurs et de compétences ainsi que de dispositifs de régulation propres à la micro-informatique. Les acteurs qui coopéraient à la promotion de la micro-informatique étaient en même temps engagés dans une compétition non moins intense en vue du contrôle des mécanismes de régulation du nouveau champ.

L'une des caractéristiques intéressantes de la dialectique coopération/compétition dans le cas de la structuration de la micro-informatique à la RATP réside dans le fait qu'elle porte en même temps sur la définition des enjeux et des règles du jeu [Bourdieu, 1984]. D'un stade à l'autre du processus, les règles du jeu (les normes liées aux modalités de diffusion de la micro-informatique) étaient, de manière plus ou moins explicite, fixées par les acteurs capables, à ce moment là, d'imposer leur définition des enjeux de la micro-informatique pour l'entreprise. Ainsi avons-nous pu identifier un premier stade marqué par une logique de l"espace de liberté" traduisant la dominance des initiatives individuelles de quelques "pionniers" comme mode de diffusion de micro-ordinateurs dans l'entreprise et l'absence de structuration spécifique à la micro-informatique. Ce premier stade a favorisé l'émergence d'un second marqué par une logique de la "technique" traduisant le fait que les "pionniers" sont en train de construire un nouveau rôle d'experts avancés en micro-informatique et de mettre en place dans leur service des dispositifs plutôt informels de diffusion d'une micro-informatique valorisant, en matière de développement d'applications, la technicité au détriment parfois de la facilité d'utilisation ou de
l’adéquation avec les besoins des utilisateurs. Au troisième stade, l’enjeu est de mettre de la cohérence dans les initiatives des services en matière de micro-informatique et de contre-carrer la logique techniciste du stade précédent. Les acteurs qui ont imposé cette nouvelle définition des enjeux, c’est-à-dire la direction générale et la direction informatique, ont défini dans le même temps des règles du jeu consistant en la mise en place d’une division de la micro-informatique investie du pouvoir d’édicter des normes en la matière.

La simultanéité de définition des enjeux et règles du jeu amène à réexaminer la relation stratégie-structure dans les organisations. Traditionnellement, les théoriciens du management considèrent que stratégie et structure constituent deux catégories différentes et cherchent laquelle d’entre elles détermine l’autre [Ansoff, 1965]. L’approche constructiviste rejette l’idée rationaliste selon laquelle il existerait, au sein des organisations, un temps d’élaboration de la stratégie distinct d’un temps de mise en place des structures destinées à la réaliser.


**Proposition 5 :** *La structuration des organisations résulte d’une multitude de processus locaux dont la convergence n’est pas nécessaire.*

Quelles que soient les différences qu’on peut recenser parmi les représentants du paradigme structuro-fonctionnaliste en théories des organisations [Chanlat et Séguin, 1983], ils restent d’accord pour
considérer les structures organisationnelles comme des tous homogènes orientés vers des finalités non moins homogènes. Or, vu la taille de plus en plus importante des organisations contemporaines, il est difficile d'admettre que ces grands ensembles humains se structurent toujours d'un seul mouvement et dans une même direction.

D'autres chercheurs ont déjà mis en évidence l'existence, dans les grandes organisations, de rationalités locales ne s'agrégant pas nécessairement en une rationalité organisationnelle globale [Berry, 1983]. A leur suite et armés du concept de régionalisation formulé par Giddens [1987], nous proposons de concevoir la structuration des organisations comme un ensemble de processus se déroulant à l'échelle de régions (ou champs) différenciées, donc relativement autonomes, au sein de l'organisation.

Ces processus mettent en scène des acteurs, divers par leurs atouts et leurs projets, en des lieux et à des moments différents. Cette vision de la structuration des organisations laisse de la place à la contradiction et abandonne le postulat de fonctionnalité des structures par rapport à des objectifs suprêmes de l'organisation. Il y a là une autre nuance entre la structuration des organisations et la structuration mentale telle que conçue par J.Piaget pour qui le sujet est entièrement engagé dans l'acquisition de structures cognitives ayant pour fonction de lui rendre possible une meilleure appréhension de son milieu.

En ce qui concerne la RATP, au moment même où nous étions en train de reconstituer les différents stades de structuration d'un champ de la micro-informatique, d'autres processus de structuration se déroulaient à l'échelle d'autres régions de la même organisation. Les acteurs n'étaient pas les mêmes d'une région à l'autre, les enjeux n'étaient pas comparables et surtout les différents processus ne pouvaient pas être considérés comme des mouvements locaux tendus vers des objectifs globaux clairement formulés à un quelconque niveau de l'organisation.
**Proposition 6** : les organisations changent continuellement et pas seulement sur le mode de la rupture profonde des équilibres pré-établis ou sous la pression de leurs dirigeants.

La question du changement organisationnel continue à faire l'objet de nombreux travaux de recherche sur la dynamique des organisations [Kimberly et Quinn, 1984; Kilmann et al., 1988]. Si on assiste à une prolifération de la littérature sur le changement dans les organisations, c'est parce que la représentation de celles-ci comme des systèmes cybernétiques, caractérisés par des...
que les membres de l'organisation ont vécu un processus de changement qui n'a été ni la suite de dysfonctionnements aigus dans l'entreprise, ni planifié par la direction générale ou un spécialiste interne ou externe du changement organisationnel. Certes, le développement de la micro-informatique a pu être interprété comme une réaction des utilisateurs aux lourdeurs de l'informatique centrale mais ce n'est pas seulement en réponse à cette situation que la micro-informatique a connu une diffusion spectaculaire dans l'entreprise.

A vrai dire, ce qui pose problème, c'est le changement dirigé et destiné à obtenir de certains acteurs de nouvelles conduites conformes aux conceptions d'autres acteurs (i.e. les dirigeants). Ce qui est appelé "résistance au changement" est, en définitive, la résistance d'une coalition d'acteurs aux stratégies d'autres acteurs. Lorsque le pouvoir réel des dirigeants d'une organisation est limité, il est clair qu'ils ne peuvent altérer profondément la structuration de l'organisation.

Conclusions : remarques méthodologiques et directions d'approfondissement

En plus du recours fécond aux cadres conceptuels de l'épistémologie génétique de Piaget et de la théorie de la structuration de Giddens, l'approche constructiviste esquissée dans ce cahier a bénéficié, sur le plan méthodologique, des travaux effectués au Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École Polytechnique et du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École des Mines de Paris [Berry, 1981; Girin, 1981; Moisdon, 1984]. Ces travaux ont en commun d'associer, dans un même processus d'investigation, travail
Plutôt qu'un édifice achevé, l'approche constructiviste esquissée dans ce cahier doit être vue comme un programme de recherche que l'auteur se propose d'approfondir sur les années à venir. Les propositions générales demandent à être affinées et complétées. Elles doivent être confrontées à d'autres terrains et phénomènes de structuration non nécessairement liés à l'introduction d'une nouvelle technologie dans une organisation. C'est à ce prix seulement que l'approche constructiviste formulée ici pourra transcender la
Références bibliographiques


Child J. (1972) *Organizational Structure, Environment and...*


Midler C. (1988) L’ém rgence de la logique de projet dans une enterprise

Piaget J. (1979) Épistémologie Génétique, 3ème édition, Paris, Presses Universitaires de France, (Collection Que sais-je ?).


