**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 59 (2001)

**Heft:** 4: Approches psychologiques et dynamique de l'organisation

**Artikel:** De la complémentarité de la sociologie et de la psychologie pour l'intervention en organisation

**Autor:** Nizet, Jean

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-141086

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 09.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

# DE LA COMPLÉMENTARITÉ DE LA SOCIOLOGIE ET DE LA PSYCHOLOGIE POUR L'INTERVENTION EN ORGANISATION

Jean NIZET
*Université de Namur, Belgique*
*jean.nizet@fundp.ac.be*

## Introduction

Cet article vise à comparer d'un côté, des modèles d'intervention en organisation qui s'inspirent de la sociologie et de l'autre, des modèles qui combinent des références sociologiques avec des références psychologiques. On montre la supériorité des seconds modèles. On s'interroge également sur les modalités que peut présenter l'articulation entre les deux disciplines.

L'article se structure de la manière suivante. Dans un premier temps, on se penche sur quelques modèles d'intervention inspirés de théories de sociologie des organisations et on réfléchit aux limites de ces modèles. On montre notamment qu'ils sont relativement déficients sur la dimension « micro » de l'intervention : ils manquent d'outils qui permettent d'analyser les comportements et représentations individuels et d'intervenir par rapport à ce type de phénomènes.

Dans un second temps, nous suggérons que cette limite peut être dépassée si l'on articule aux outils d'analyse et d'intervention sociologiques, des outils inspirés de la psychologie. Plus précisément, nous montrons, à partir de descriptions d'interventions concrètes, comment des outils dérivés des théories sociologiques de H. Mintzberg peuvent être utilement complétés par des apports psychologiques d'auteurs comme P. Watzlawick, R. Fisch, etc. appartenant à ce qu'on appelle communément l' « école de Palo Alto »[1]. Ces outils permettent à l'intervenant de mieux maîtriser non seulement les problèmes que rencontre l'organisation, mais aussi ceux qui se posent dans les relations qu'il développe avec les acteurs de l'organisation et plus particulièrement avec le commanditaire de l'intervention.

Enfin, dans la conclusion, on élargit le propos à d'autres tentatives d'intégrer sociologie et psychologie et on étudie les mérites respectifs de ces différentes combinaisons.

## Les modèles sociologiques d'intervention en organisation

Les théories de sociologie des organisations ont pour la plupart un statut « descriptif » plus que « prescriptif » (Boyer 1998) ; en d'autres termes, elles sont conçues pour mener à bien des analyses, plus que pour aider à agir, ou à intervenir en organisation. Pourtant, il arrive que des sociologues des organisations préconisent des modèles d'action ou d'intervention s'adressant tantôt à des intervenants externes, tantôt à des gestionnaires et/ou encore à d'autres acteurs internes (responsables des ressources humaines, représentants syndicaux, etc.). Sans prétendre à l'exhaustivité[2] on peut évoquer quelques-uns de ces travaux :

- Friedberg (1993 : 289-375), s'inscrivant dans une approche que l'on peut qualifier à la fois de systémique et de politique, préconise un dispositif dans lequel l'intervenant externe interroge dans un premier temps les acteurs pertinents de l'organisation, de manière à pouvoir décrire le fonctionnement du « système d'action » spécifique où ils sont impliqués. Dans un second temps, il restitue aux acteurs les résultats de ses analyses, cette restitution étant censée produire chez eux un « apprentissage en profondeur » les amenant à adopter d'autres comportements et à mettre en place d'autres modalités de fonctionnement.
- S'inspirant de l'approche contextualiste de Pettigrew (1987), Pichault (2001) propose une conception de l'intervention qui prend en compte les trois dimensions que sont le contenus (c'est-à-dire les domaines concernés par l'intervention), les contextes internes et externes et les processus (c'est-à-dire les initiatives des acteurs et les rapports de pouvoir qui se tissent entre eux).
- Dans un ouvrage en collaboration (Nizet et Huybrechts 1998), nous nous référons à l'approche de la contingence structurelle et plus précisément à la théorie de Mintzberg (Mintzberg 1982 ; Mintzberg 1986 ; Nizet et Pichault 2001). L'apport de l'auteur est certes, dans sa toute grande partie, d'ordre descriptif : Mintzberg explore les multiples convergences existant entre différentes variables qui caractérisent une organisation (la division et la coordination du travail, les buts, la localisation du pouvoir, etc.) et son environnement (l'état de la technologie, du marché, etc.) et construit à partir d'elles des types théoriques qu'il appelle les « configurations ». Nous avons toutefois pu montrer comment ces hypothèses d'analyse pouvaient guider l'action d'un intervenant externe : une action qui consistera essentiellement à renforcer la cohérence des diverses composantes de l'organisation.

Ces différents modèles ne manquent pas d'intérêt ; chacun d'entre eux est probablement susceptible de produire des effets positifs[3]. Ils présentent toutefois des limites[4]. L'objet principal de cet article consiste à attirer l'attention sur l'une d'entre elles et à

tenter de la dépasser.

## Les limites « micro » des modèles sociologiques

Notre thèse est que les différents modèles évoqués se limitent à aborder les problèmes organisationnels dans leur dimension « mésosociologique » et laissent largement échapper la dimension « microsociologique » (Dortier 1998 : 291-296). Plus précisément, ces modèles fournissent très peu d'outils permettant d'analyser les comportements, les attitudes, les représentations des individus, et d'agir par rapport à ce type de variables[5]. Confronté à ces phénomènes de niveau « micro », l'intervenant–sociologue se trouve relativement démuni.

> Un intervenant a terminé il y a peu un important programme de formation dans le cadre d'une compagnie d'assurances [6]. Il rencontre le responsable du personnel et commanditaire de l'intervention pour discuter, sur base d'un rapport écrit, des effets des actions de formation et pour envisager les suites éventuelles à leur donner. Or le commanditaire, plutôt que d'engager l'échange sur les formations qui ont eu lieu, demande d'entrée de jeu à l'intervenant de mettre en chantier la réalisation d'un projet d'entreprise : « J'ai choisi un groupe de collaborateurs qui marchera avec moi et qui sera porteur du projet. Les chefs de service sont déjà au courant. Vous les connaissez : ils ne sont ni pour ni contre. Ils rouspètent si j'arrête mais ne font rien pour que ça marche. J'aimerais que vous réagissiez au plus vite sur ce projet et que vous me proposiez une planification et un budget... ». L'intervenant trouve cette action prématurée, dans la mesure où le programme de formation n'a pas encore pleinement produit ses effets ; il tente de temporiser. Le commanditaire renchérit : « Il faut qu'on avance sur le projet. Tous ne s'impliquent pas encore suffisamment dans la vie de l'entreprise. Il y en a qui participent, mais d'autres freinent encore. Il est temps qu'ils se mouillent. » L'intervenant insiste à nouveau sur la nécessité de poursuivre dans le sens du travail déjà réalisé, plutôt que de se lancer dans une nouvelle opération. Le commanditaire campe sur ses positions.
>
> De quelles clés l'intervenant-sociologue dispose-t-il pour analyser et réagir à ce type de situation d'entretien ? Si l'on se réfère aux théories évoquées plus haut, on conviendra que le contextualisme de Pettigrew n'offre guère d'outils d'analyse et d'intervention adéquats. A partir des théories de Mintzberg et de Friedberg, on peut certes faire l'une ou l'autre hypothèse (relatives aux modalités de coordination du travail, au degré de centralisation de la prise de décision si l'on suit les théories de Mintzberg ; relatives aux stratégies des acteurs en présence si l'on suit les apports de Friedberg...), mais elles sont loin d'élucider valablement ce qui se joue dans cette situation problématique et de permettre à l'intervenant d'y réagir adéquatement.
>
> Signalons, pour clôturer la description de cet épisode, que les deux personnes se sont quittées sur un désaccord et que l'intervenant a fait savoir quelques jours plus tard qu'il renonçait à conduire le projet d'entreprise. Etait-ce la réaction la plus adéquate ? Nous répondrons plus bas par la négative, et surtout, nous montrerons que des outils d'analyse et d'intervention élaborés dans le cadre de l'école de Palo Alto permettent d'éviter de s'engager dans ce type d'impasse.

## Un modèle qui combine les dimensions « méso » et « micro »

Pour dépasser ces limites, nous proposons, avec notre collègue C. Huybrechts, un modèle d'intervention qui articule deux niveaux (Nizet et Huybrechts 1998) :

- au niveau « méso », des apports des théories de Mintzberg ;

- au niveau « micro » des apports des théories de l'école de Palo Alto (Watzlawick et al. 1972 ; Wittezaele et Garcia 1992 ; Fisch et al. 1986).

On a parlé quelque peu de la théorie de Mintzberg et de son usage pour l'intervention, présentons donc à présent, de manière forcément succincte, quelques hypothèses de l'école de Palo Alto.

Ce courant de recherche et d'intervention, qui s'est développé depuis les années 1940, s'intéresse aux comportements (verbaux et non verbaux) des acteurs qui sont en interaction les uns avec les autres ; il part du postulat que ces comportements *rétroagissent les uns sur les autres* sous forme de « boucles », autrement dit, qu'ils constituent des systèmes. Une attention particulière est accordée aux systèmes à rétroactions positives (Watzlawick et al. 1972 : 23-27, 104-116) : des systèmes où les comportements d'un individu A conduisent au renforcement des comportements d'un autre individu B, qui conduisent à leur tour au renforcement des comportements de A, et ainsi de suite.

Plus simplement, on parlera ici de systèmes de communication « bloqués », des systèmes qui conduiront d'ailleurs fréquemment à des ruptures de relation.

Dans la situation décrite plus haut, on observe un système à rétroactions positives entre le commanditaire et l'intervenant, dans la mesure où la demande insistante émanant du commanditaire (demande qui est énoncée verbalement, mais qui prend aussi des formes non verbales : rythme de parole saccadé, gestes d'impatience, etc.) entraîne la réserve et le refus de l'intervenant, ce qui renforce la demande du commanditaire, etc. On constate que ces rétroactions conduisent ici, comme le prédit la théorie, à la rupture de la relation.

Par ailleurs il est probable qu'un autre système à rétroactions positives puisse s'observer entre les comportements de ce responsable du personnel et ceux de certains membres de l'entreprise ; ce système pourrait d'ailleurs être de nature très similaire au premier puisque le responsable, ici aussi, demande que le personnel s'implique davantage, ce que le personnel semble hésiter à faire, ce qui renforce la demande du responsable, etc.

Une autre hypothèse est que les systèmes qui lient les comportements sont *entretenus par les représentations mentales*, ou si l'on veut par les perceptions que chacun des individus a de lui-même, des autres individus, de la relation qui les lie à eux, etc.

Les propos du commanditaire sont particulièrement explicite quant à la manière dont il perçoit, dont il se représente ses collaborateurs : certains « se mouillent » estime-t-il, tandis que d'autres « ne font rien pour que ça marche (...), ne s'impliquent pas suffisamment (...), freinent (...) ». Ces perceptions, ces représentations, soutiennent, alimentent ses comportements qui consistent, rappelons-le, à exiger d'eux qu'ils s'impliquent davantage.

## Gérer à deux niveaux les problèmes de l'organisation

Ces hypothèses, ainsi que les divers moyens d'action qui y sont liés – et que l'on présentera ci-dessous – viennent utilement compléter la panoplie des outils inspirés de la théorie de Mintzberg. Il est en effet fréquent qu'un consultant appelé à intervenir dans une organisation, soit confronté à des dysfonctionnements qui se situent à la fois au niveau

« méso » et au niveau « micro ».

Ainsi ce Centre qui s'occupe de l'accueil temporaire de jeunes en difficultés. Il est confronté à une crise grave qui amène un des directeurs à faire appel à un consultant. Après une série d'entretiens, l'intervenant identifie des problèmes à deux niveaux :

- Au niveau « méso », le Centre est dirigé par deux directeurs dont les fonctions sont mal définies, ce qui crée un profond malaise chez les membres de l'institution qui ne savent pas à qui ils doivent se référer pour telle question particulière, ce qui les conduit à postposer le problème, ce qui leur est ensuite reproché, etc. Par ailleurs les deux directeurs défendent des priorités différentes pour le Centre : l'un Yves R., qui a une formation de travailleur social, est surtout soucieux de la qualité « humaine » du travail et est prêt à assurer certains risques matériels et financiers tandis que l'autre directeur, Jacques T., comptable de formation, reconnaît certes la valeur du travail social, mais trouve qu'il doit se pratiquer dans le cadre d'une gestion financière et administrative stricte.
- Au niveau « micro », la relation entre les deux directeurs pose de gros problèmes. Jacques T. occupe un logement de fonction dans le Centre et est donc présent en permanence. Il s'implique y compris dans des questions qui relèvent de la responsabilité de Yves R. Ce dernier ne supporte pas ces ingérences : « C'est très difficile d'être directeur en étant forcément moins présent que Jacques. C'est d'autant plus difficile que toutes les critiques qu'il fait sont fondées, je le reconnais. Mais on se retrouve continuellement tous les deux à donner un avis sur tout. A chaque fois qu'il s'ingère dans mon travail, je laisse tomber, je fuis. » Quant à Jacques T., il regrette de devoir intervenir, mais, dit-il : « je ne peux pas laisser les choses aller à vau-l'eau. »

On aura reconnu, au premier niveau, des problèmes de division des tâches (en particulier, entre les deux directeurs), des problèmes de buts, etc. qui relèvent d'une analyse à partir de la théorie de Mintzberg. Au second niveau, on aura reconnu un système relationnel à rétroactions positives.

L'intervenant peut alors choisir de travailler en priorité au niveau « méso », ou au niveau « micro », ou encore de mener l'intervention simultanément aux deux niveaux.

Dans le cas du Centre dont on vient de parler, l'intervenant a travaillé dans un premier temps au niveau « micro ». Il a rencontré séparément les deux directeurs, de manière à assouplir la relation bloquée. Indiquons brièvement qu'il dispose à cette fin de deux types de moyens (en rapport avec les deux hypothèses de l'école de Palo Alto énoncées ci-dessus), les uns visant davantage les comportements problématiques (Fisch et al. 1986 : 34-42), les autres visant les représentations qui entretiennent ces comportements (Watzlawick et al. 1972 : 52-57, 92-96 ; Watzlawick 1980 : 124-132). Dans le premier cas, l'intervenant prescrira, chez l'un au moins des deux protagonistes, des comportements opposés à ceux qui causent le blocage. Dans le second cas, il procédera à des « recadrages » susceptibles de modifier les représentations qui, à leur manière, contribuent au blocage en question.

Cet assouplissement de la relation à permis, dans un second temps d'associer les deux directeurs, ainsi que d'autres membres de l'institution, à une analyse au niveau « méso » pour ensuite négocier entre les différents acteurs des propositions de changement de la structure et des buts de l'organisation7.

Les deux actions s'avèrent souvent complémentaires. Limitons-nous à évoquer une des modalités de cette complémentarité. Nous avons évoqué le fait que, lorsqu'on a affaire à des systèmes à rétroactions positives, les comportements problématiques des partenaires sont entretenus par des perceptions, par des représentations. Si l'on s'interroge sur le contenu de ces représentations, on peut suggérer qu'il y est volontiers question de la personne du partenaire, de ses attitudes, de ses comportements, etc. C'est souvent l'autre qui est jugé responsable des maux que vit l'organisation. Dans des cas plus rares, la personne met en avant (aussi) ses propres déficiences. Dans ces deux éventualités (la cause est du côté de l'autre et/ou de mon côté), les problèmes sont expliqués par des

manques, des déficiences, voire des responsabilités propres aux personnes ; autrement dit, ils sont appréhendés *en termes individuels*.

Quand Jacques T. justifie ses interventions par le fait qu'il ne peut pas laisser le Centre « aller à vau-l'eau », il accuse implicitement l'inactivité de Yves R ; on a affaire à la première éventualité indiquée ci-dessus. Quand ce dernier admet « je laisse tomber, je fuis », il met en avant ses propres manques ; c'est le second cas de figure.

Le fait de procéder à des analyses organisationnelles ouvre chez les acteurs un autre champ de perceptions, susceptible de produire, dans certaines conditions[8], ce qu'on a appelé plus haut un « recadrage » : les problèmes que l'on rencontre ne sont pas dus à l'autre et/ou à moi-même, ils sont aussi attribuables à des facteurs, à des processus organisationnels de caractère « méso ». Cette transformation des représentations est susceptible d'avoir des effets positifs sur les comportements des acteurs et de contribuer ainsi à assouplir leur relation.

## Gérer la relation avec le commanditaire

On vient de montrer, à partir de l'exemple de ce Centre d'accueil, comment un cadre d'analyse et d'intervention plus « micro », peut, en complément à un cadre « méso », permettre d'agir de manière pertinente par rapport aux problèmes que rencontre une organisation. Il est une autre question pour laquelle des outils d'analyse et d'intervention « micro » s'avèrent pertinents : la question de la relation entre l'intervenant et les acteurs de l'organisation, en particulier le commanditaire de l'intervention.

Revenons au cas de la Compagnie d'assurance où l'échange, tel qu'il a été conduit par l'intervenant, a abouti à une double impasse : impasse pour l'intervenant qui laisse échapper une demande d'intervention ; impasse pour le responsable de l'organisation, qui reste confronté aux dysfonctionnements que l'on a évoqués. Comment éviter de s'engager dans ce type de difficulté ?

Ecartons une première réponse, assurément inadéquate. Dans un cas comme celui-ci, nous ne préconisons nullement que l'intervenant réponde positivement aux demandes du commanditaire. En effet, si le responsable d'une organisation est amené à faire appel à un intervenant externe, c'est, le plus souvent, parce qu'il n'est pas parvenu à régler lui-même les problèmes récurrents auxquels il est confronté. Probablement a-t-il utilisé des moyens inadéquats ; peut-être d'ailleurs a-t-il utilisé des moyens qui sont en fait la cause du problème (Fisch et al. 1986 : 41-42). Il est par ailleurs souvent convaincu que ses moyens sont les bons (sans quoi, il en aurait essayé d'autres et serait parvenu à résoudre le problème). Il attend donc de l'intervenant qu'il agisse, grosso modo, de la même manière que lui, ce que l'intervenant ne peut accepter.

Mais comment l'intervenant peut-il parvenir à faire admettre des moyens différents ? Selon des psychologues travaillant en référence aux théories de Palo Alto[9], on peut suggérer deux pistes de réponse.

En premier lieu, l'intervenant doit être particulièrement attentif aux perceptions, aux représentations du commanditaire. Il doit en tenir compte lorsqu'il formule ses propositions d'intervention de sorte que le commanditaire les « cadre » positivement et, en définitive, les accepte. En d'autres termes, la connaissance des représentations du commanditaire doit permettre à l'intervenant de légitimer ses propositions d'intervention (Bourgeois et Nizet 1995).

En second lieu, et plus fondamentalement, les tenants de l'école de Palo Alto suggèrent que l'intervenant

fasse porter l'échange sur les objectifs de l'intervention, qu'il amène le commanditaire à les définir de la manière la plus précise, la plus opérationnelle possible. Ceci se justifie à la fois pour des raisons déontologiques, mais aussi pour des raisons pratiques : le commanditaire sera plus enclin à accepter des moyens différents des siens, il sera plus motivé à les mettre en œuvre s'il perçoit que l'intervenant le rejoint au niveau des objectifs.

On peut imaginer comment se serait comporté l'intervenant, s'il avait appliqué les consignes que nous venons de donner. Repartons de la demande du commanditaire : « J'aimerais que vous réagissiez au plus vite sur ce projet et que vous me proposiez une planification et un budget... ». La réponse de l'intervenant aurait pu être : « Je pense comme vous que, suite aux formations, nous pouvons aller vers quelque chose de plus ambitieux. Le projet d'entreprise me semble une piste intéressante dans la mesure où il mobilisera tout le monde et aura une bonne visibilité de l'extérieur. Le tout est de bien réfléchir à quoi ce projet va servir, quels en sont les objectifs. Peut-être pouvons-nous en débattre un moment ? »

## Conclusion : les modalités de la complémentarité

Cet article tend à montrer que des théories proches de la psychologie peuvent utilement compléter des modèles d'intervention inspirés de théories sociologiques. Les deux théories que nous avons personnellement choisi d'articuler sont d'une part, la théorie de Mintzberg et de l'autre, la théorie de l'école de Palo Alto. Nous ne sommes certes pas seul à plaider pour ce type de combinaison entre sociologie et psychologie, entre niveau « organisationnel » et niveau « individuel », ou encore entre approche « méso » et approche « micro ». Plusieurs autres tentatives vont dans le même sens. On en évoquera l'une ou l'autre pour terminer[10], en insistant sur une différence importante qui les sépare. Il nous semble en effet que l'on peut ranger ces modèles d'intervention « mixtes » en deux ensembles :

Il y a ceux qui, comme le nôtre, *combinent deux cadres d'analyse* et d'intervention, l'un à dominante sociologique, l'autre psychologique, *qui ont été à l'origine élaborés indépendamment l'un de l'autre*. C'est le cas aussi du modèle mis en œuvre par Pagès et ses collègues dans l'ouvrage *L'emprise de l'organisation*. Ces auteurs entendent, comme nous, se situer « au niveau des rapports entre l'individu et l'organisation » (1979 : 25). Ils empruntent, pour approcher ces deux niveaux, deux théories bien distinctes. Pour l'approche de l'organisation, ils se réfèrent à une théorie d'inspiration marxiste qui met l'accent sur les contradictions de classe qui traversent nos sociétés ; l'organisation est alors définie comme une « 'zône intermédiaire' qui s'interpose dans les contradictions de classe, évite ou atténue les conflits, les absorbe et les intègre dans un système social unifié, mais est cependant constamment soutenue et produite par elles ». Pour leur approche de l'individu, ils s'inscrivent dans un cadre psychanalytique qui vise à « comprendre les processus mentaux, affectifs et cognitifs, internes à l'individu » (Pagès *et al.* 1979 : 22, 31).

Il y a par ailleurs les tentatives *qui s'inspirent d'une seule théorie, élaborée à un*

*niveau d'analyse, et qui cherchent à en étendre la portée*, de sorte qu'elle soit également apte à saisir des phénomènes situés à d'autres niveaux. Le modèle de l' « apprentissage *organisationnel* » représenté par les travaux d'Argyris et Schön (1974) est un bon exemple de cette tentative. Comme le souligne bien Minguet, le concept d'apprentissage trouve son origine en psychologie. Quant à la notion d'apprentissage organisationnel – définie comme « l'acquisition sous une forme structurée ou non, d'un ensemble de perceptions, cognitions et représentations partagées par les membres d'une organisation considérée »– elle en est en quelque sorte une extension au niveau de l'organisation (Minguet 2001 : 36-37).

D'une part donc des modèles qui s'inspirent de deux théories, d'autre part des modèles qui s'inspirent d'une seule théorie dont on a élargi le champ d'application. Les uns et les autres présentent probablement des avantages et inconvénients spécifiques[11].

Les modèles qui s'inspirent de deux théories présentent probablement plus de richesse, chacune des deux théories se référant à des postulats, à des « paradigmes » spécifiques qui viennent se compléter, s'enrichir l'un l'autre. Ainsi, dans le cadre de notre modèle, la dimension cognitive très présente dans la théorie de Palo Alto (voir plus haut ce que nous avons dit du rôle des représentations mentales) vient compléter la dimension plus objectivante des théories de la contingence structurelle et en particulier de Mintzberg. Du côté des désavantages, les modèles à double inspiration sont probablement moins cohérents, moins simples que les modèles à inspiration unique.

Les modèles à inspiration unique sont probablement plus simples et plus cohérents, mais ils sont moins riches. Ainsi, comme le note Minguet à propos du modèle de l'apprentissage organisationnel, si l'on se représente et l'organisation et l'individu en termes cognitifs, il y a forcément plus de chances que l'on laisse échapper d'autres dimensions de la situation dans laquelle on intervient, comme la dimension affective, ou celle du pouvoir, etc. Par ailleurs, il n'est pas certain que l'extension d'une théorie à un niveau autre que celui pour lequel elle a été élaborée donne des résultats entièrement concluants. Comme l'observe le même auteur, toujours à propos de certains aspects du modèle de l'apprentissage organisationnel, « le transfert direct de l'individuel à l'organisationnel est épistémologiquement discutable » (Minguet 2001 : 39).

NOTES

1 Nous parlons ici de « sociologie » et de « psychologie » par commodité, en sachant que les appartenances disciplinaires de certains auteurs, ou courants de pensée, peuvent prêter à discussions. Ainsi un auteur comme Mintzberg sera situé par d'aucuns dans le domaine de la gestion, ou même de l'économie des organisations. De la même manière, certains commentateurs rattacheront l'école de Palo Alto aux sciences de la communication, ou à la psychosociologie... Ce flou relatif dans les appartenances disciplinaires n'est pas sans lien avec les débats, conflits qui prévalent dans le champ académique et dans celui de l'intervention. Ceci nous conduira d'ailleurs à privilégier, dans la suite de l'article, la distinction

micro/méso/macro plutôt que d'utiliser des distinctions basées sur les disciplines.

2 On privilégie ici des orientations dont la dominante est nettement sociologique ou, plus exactement, se situe nettement au niveau « méso » (voir plus bas). On évoquera en conclusion de l'article d'autres travaux qui ont la particularité de combiner plusieurs niveaux d'intervention.

3 S'il existe des modèles permettant ce type d'évaluations (Brouwers et al. 1997 : 115-133 ; Nizet et Pichault, 2000), on est loin de disposer – à quelques exceptions près, dont l'ouvrage récent de Uhalde (2001) – de recherches empiriques qui étudieraient, suivant des méthodologies adéquates, les effets de divers types d'interventions en organisation. De ce point de vue, le diagnostic proposé il y a trente ans par Argyris selon lequel : « la recherche sur l'intervention n'existe quasiment pas » (1970 : 8), reste tragiquement d'actualité. L'efficacité des différents modèles reste donc, au stade actuel, largement hypothétique.

4 Outre le fait que ces modèles sont insuffisamment validés (voir note précédente), d'autres limites tiennent à ce que ces modèles se centrent sur les problèmes d'ordre humain (problèmes de structure, de communication, de motivation des personnes, etc.) qui se posent dans les organisations, et ne concernent que partiellement les autres types de problèmes : techniques, financiers, etc.

5 Nous laissons ici de côté la dimension macrosociologique par rapport à laquelle les différents modèles mériteraient également d'être évalués. Pour ce qui est de notre critique relative à la dimension micro, elle mériterait d'être modulée en fonction des modèles. Ainsi, elle est assurément plus pertinente pour le modèle dérivé de Mintzberg –qui ne prend en compte que des variables relativement grossières– que pour celui proposé par Friedberg –qui prend en compte, dans une certaine mesure, des comportements, des représentations d'acteurs individuels. Pourtant, les limites microsociologiques des analyses de ce dernier auteur restent considérables. Limitons-nous à évoquer un point, à vrai dire central. Nous avons indiqué ci-dessus que, selon Friedberg, la communication, par l'intervenant extérieur, des résultats de l'analyse organisationnelle produit chez les acteurs de l'organisation des apprentissages fondamentaux. Or l'auteur ne dit quasiment rien sur les mécanismes psychiques, relationnels, etc. susceptibles de favoriser (ou de contrecarrer) ce type d'apprentissage –il parle d'ailleurs à plusieurs reprises d'un « pari » sur lequel reposerait, sur ce point, le dispositif d'intervention (1993 : 348 ; 1994 : 148, 149)– alors que l'on dispose en psychologie et en pédagogie d'une littérature abondante sur les conditions et les processus d'apprentissage (Bourgeois et Nizet 1999 : 125-200).

6 Nous avons présenté ailleurs une analyse plus fouillée de ce cas (Nizet et Huybrechts 1998 : 43-53).

7 Pour une présentation détaillée des modalités d'intervention à ces deux niveaux, voir Nizet et Huybrechts (1998 : 21-41).

8 Ces conditions ont été étudiées par les tenants de l'école de Palo Alto (par exemple : Watzlawick 1980 ; Wittezaele et Garcia 1992 : 113-130) mais également dans d'autres courants de la pédagogie (Bourgeois et Nizet 1999 : 125-200).

9 Nous nous référons ici plus précisément à la méthodologie enseignée dans le cadre de l'Institut Gregory Bateson à Liège.

10 Nous remercions Nathalie Delobbe qui nous a permis de mieux nous orienter dans les théories psychologiques qui inspirent les pratiques d'intervention.

11 Nous sommes d'avis que les modèles d'analyse et d'intervention en sciences humaines doivent être évalués à partir d'une pluralité de critères. Des auteurs comme Chaffee et Berger ont tenté de proposer une liste acceptable de ce type de critères (1987). Nous avons, de notre côté, tenté de les appliquer à la théorie de Mintzberg (Nizet et Pichault 1999).

## BIBLIOGRAPHIE

ARGYRIS, C. et SCHÖN, D.A. (1974), Theory and Practice, San Francisco, Jossey-Bass.

BOURGEOIS, E. et NIZET, J. (1995), Pression et légitimation. Une approche constructiviste du pouvoir, Paris, P.U.F., coll. « Sociologies ».

BOURGEOIS, E. et NIZET, J. (1999), Apprentissage et formation des adultes, Paris, P.U.F., coll. « Education et formation. Formation permanente/Education des adultes ».

BOYER, A. (1998), « Normes, rationalité critique et fondation ultime », dans MERCURE, S. (Ed.), La rationalité des valeurs, Paris, P.U.F., coll. « Sociologies », pp. 81-116.

BROUWERS, I., CORNET, A., GUTTIEREZ, L. PICHAULT, F., ROUSSEAU, A. et WARNOTTE, G. (1997), Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Management ».

CHAFFEE, S.H. et BERGER, C.R. (1987), « What Communication Scientists Do », dans BERGER C.R. CHAFFEE S.H., Handbook of Communication Science, Newbury Park/London/New Delhi, Sage Publications, p. 99-122.

DORTIER, J.-F. (1998), Les sciences humaines. Panorama des connaissances, Auxerre, Editions Sciences humaines.

FISCH, R., WEAKLAND, J.H. et SEGAL, L. (1986), Tactiques du changement. Thérapie et temps court, Paris, Seuil.

FRIEDBERG, E. (1993), Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée, Paris, Seuil, coll. « Sociologie ».

FRIEDBERG, E. (1994), « Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention », dans PAVE, F. (Ed.), Colloque de Cerisy. L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier, Paris, Seuil, p. 135-151.

MINGUET, G. (2001), « Taxinomie de modèles sociologiques d'intervention », dans VRANCKEN, D. et KUTY, O., La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Ouvertures sociologiques », p. 19-67.

MINTZBERG, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Paris/Montréal, Editions d'Organisation/ Agence d'Arc.

MINTZBERG, H. (1986), Le pouvoir dans les organisations, Paris/Montréal, Editions d'Organisation/Agence d'Arc.

NIZET, J. et HUYBRECHTS, C. (1998), Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Management ».

NIZET J. et PICHAULT F. (1999), « Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », Revue Française de Gestion, N° 123, Mars-Avril-Mai, p. 30-43.

NIZET, J. et PICHAULT, F. (2000), « Théorie des organisations et pratiques d'intervention », Communication au XVIème Congrès de l'AISLF, Québec 3-7 juillet 2000.

NIZET, J. et PICHAULT, F. (2001), Introduction à la théorie des configurations. Du « One Best Way » à la diversité organisationnelle, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Management ».

PAGES, M., BONETTI, M., DE GAULEJAC, V. et DESCENDRE, D.

(1979), L'emprise de l'organisation, Paris, P.U.F., coll. « Economie en liberté ».

PETTIGREW, A. (1987), « Context and Action in the Tranformation of the Firm », Journal of Management Studies, vol. 24, n°6, pp. 649-670.

PICHAULT, F. (2001), L'intervention en organisation, Ouvrage en préparation.

UHALDE, M. (sous la direction de) (2001), L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique ».

WATZLAWICK, P., HELMICK BEAVIN, J. et JACKSON, DON D. (1972), Une logique de la communication, Paris, Seuil, coll. « Points ».

WATZLAWICK, P., (1980), Le langage du changement. Eléments de communication thérapeutique, Paris, Seuil, coll. « Points ».

WITTEZAELE, J.-J. et GARCIA, T., A la recherche de l'école de Palo Alto, Paris, Seuil, coll. « La couleur des idées ».