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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 65 (2007)

Heft: 2: Exclure/Inclure

Artikel: Janus organisationnel : visages de l'homme dans l'organisation

Autor: Ocler, Rodolphe / Delattre, Miguel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141980

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: 10.01.2026

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

JANUS ORGANISATIONNEL: VISAGES DE L'HOMME DANS L'ORGANISATION

RODOLPHE OCLER
ESC Chamberry
r.ocler@esc-chambery.fr

MIGUEL DELATTRE
Université Lumières Lyon

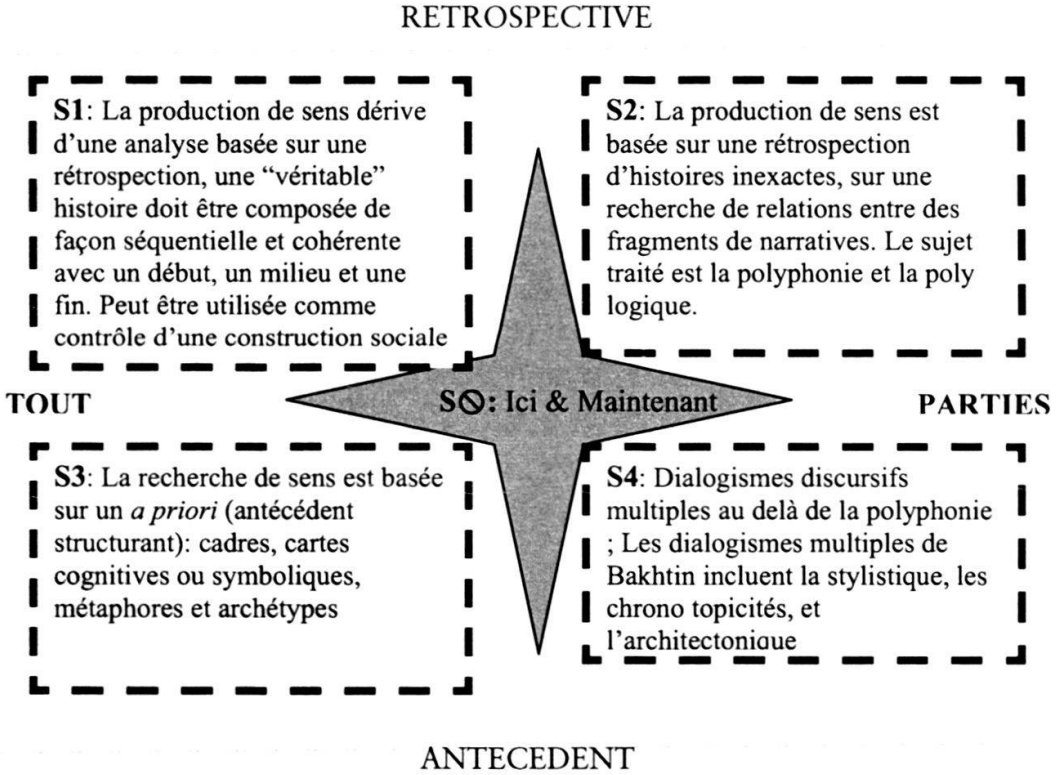
Il est généralement reconnu que le discours organisationnel ainsi que les discours d'organisations sont sujets à diverses interprétations. Selon les outils d'analyse et le point de vue du lecteur, la réalité sémantique est plus que mouvante, créant de multiples illusions. La place de l'homme à l'intérieur de l'organisation peut donc être analysée de différentes façons. Après avoir présenté une cartographie structurant les principales visions que nous pouvons avoir de l'organisation, nous nous intéresserons plus particulièrement aux notions d'individu et d'acteur. Nous proposerons ensuite une définition plus poussée d'une organisation humainement intégrée en nous appuyant sur la notion de comportement organisationnel, sur les concepts fondateurs de l'analyse socio- économique et sur la notion d'agent. Entre l'individu assimilé à l'homo-oeconomicus (organisation dite classique) et la non prise en compte de l'individu dans l'organisation (théories de la contingence), se dessine alors le profil d'un acteur-stratège, responsable de ses actions et de ses choix.

Ces dernières années, nous assistons à une volonté de repositionner l'entreprise sur ses dimensions humaine, sociale et citoyenne (Coaching, responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et développement durable).
Cependant, ce retour en force du lien social et de son corollaire, la dimension humaine qui en est le support, s'inscrit dans une segmentation de discours qui s'entrecroisent et se répondent alors qu'ils reposent sur des fondements différents.
L'entreprise et les organisations en général sont des lieux de coopération sous contraintes de ressources *(a minima* de temps). Face à la montée en puissance des externalités (mondialisation, marchés, concurrence,...) se développent des discours contribuant à «sublimer» ces structures conflictuelles par une démarche qui, à défaut de les personnifier, leur érige une sorte de piédestal autour duquel s'opère une substitution entre objet et sujet agissant.
Il nous paraît donc légitime de nous demander dans quelle mesure les discours sur cette (re)découverte de la dimension humaine en organisation contribuent à «humaniser» plutôt qu'à «individualiser» des sosies dans une foule de sosies?

1. ILLUSIONS ET RÉALITÉS SÉMANTIQUES

Il est généralement reconnu que les discours organisationnels, d'organisations, ainsi que les discours dans les organisations sont sujets à multiples interprétations. Selon les outils d'analyse et le point de vue du lecteur, la réalité sémantique est plus que mouvante, créant de multiples illusions (Ocler: 2006).

Comme le montre la figure suivante, Boje (2006) identifie au moins quatre types de création de sens basée sur les discours ou les histoires institutionnelles.



Pour le développement de cet article, nous avons pris le parti de nous situer dans le cadran S3. En effet, nous avons souhaité positionner l'organisation humainement intégrée par rapport aux courants classiques, considérés comme antécédents structurants.

NARCISSE OU LE MYTHE DE LA PLACE DE L'HOMME EN ORGANISATION

A partir de ces éléments, il est donc naturel de s'interroger sur ce que révèlent les discours sur la place de l'homme au sein des organisations.

Le sens du mot organisation est multiple en langue française, à la fois ambivalent (Marmuse: 1996) et ambigu (Capet 1983). L'organisation est à la fois:

- un *construit* (une organisation),
- une *action* (l'organisation),
- et l'*action d'organiser* (d'organisation).

L'organisation peut être qualifiée de concept multiforme en sciences de gestion, et ce, pour deux raisons essentielles: la polysémie de l'organisation et la place de l'organisation au cœur de l'activité humaine. La décomposition de l'organisation révèle et met en scène d'autres notions duales qualifiées parfois de «paired concept»[1] (Bendix, Berger: 1959). Cette appellation désigne tout à la fois l'état (l'organisation comme une structure organisée d'un objet) et l'action (l'organisation comme processus de mise en œuvre, un mode de fonctionnement). Ce couple peut désigner aussi l'objet lui-même (l'entreprise désignée par le mot organisation comme l'ensemble d'individus fédérés autour d'un but) et la manière dont fonctionne l'objet (l'organisation de la décision dans l'entreprise). Par exemple, F. W. Taylor a développé l'O. S.T. et normalisé une organisation de l'action des hommes (l'organisation) notamment par la rationalisation des tâches et la lutte contre la «flânerie» (d'organisation) (Rojot, Bergman: 1989).
La représentation de l'organisation peut être obtenue à partir des notions ambiguës d'état et d'action, figurées par deux axes: un espace social (état) et l'action d'organiser cet espace social (action d'organiser l'état) (Delattre: 1998).

Espace social / Action d'organiser	Physique	Finalité
Rationalité		
Ordre		

Tout d'abord, la dimension d'état de l'organisation est qualifiée d'espace social. Celui-ci s'inscrit et participe des réalités sociales et se caractérise par deux attributs:

> l'attribut physique comprend les individus et les éléments nécessaires à leur action et se révèle à l'observateur à la fois comme un espace d'acteurs et comme une entité;
> l'attribut de finalité est référé aux individus. De nombreux auteurs soulignent que le caractère téléonomique des êtres vivants nous oblige à reconnaître que dans leur organisation, dans leur performance, et même dans leur structure, ils poursuivent un projet (Sartre: 1951, Perroux: 1963, Mauss: 1968, Monod: 1970, Morin: 1973). Dans cette optique, la finalité de l'entité est une résultante de celle des individus qui composent l'espace (décisions politiques).

La seconde dimension du concept d'organisation concerne l'action d'organiser, elle-même en relation récursive avec la dimension d'état. Cette seconde dimension peut être appréhendée par ce qui fonde les mobiles de l'action: la rationalité (cadre dans lequel ceux-ci sont intelligibles) et l'ordre:

> La *rationalité* sous-tend un positionnement idéologique sur l'organisation (Starbuck:

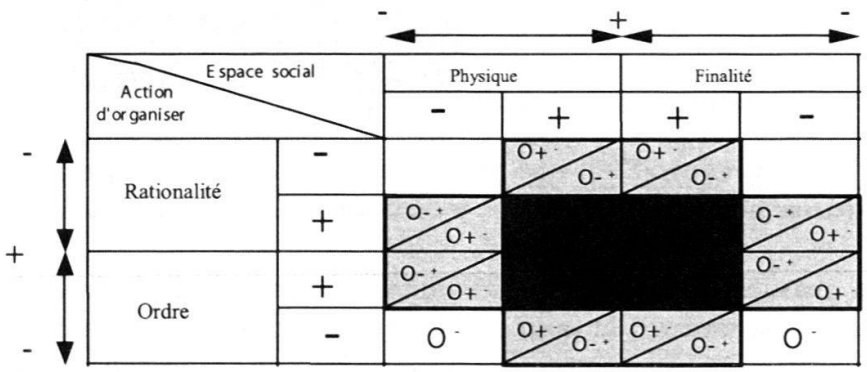
1 - paired concept : couple de concept antinomique : (matériel; idéel), (objectif; subjectif), (collectif; individuel)

1948). Organisation et individus sont soumis à une exigence de rationalité apparente, source essentielle de légitimité qui relève plutôt de l'invocation pour résoudre les contradictions inhérentes à l'organisation, à la fois un système de compétition et un système de coopération (Morgan: 1989). La rationalité réalise le lien entre le champ du réel et de la connaissance (Morin: 1990) et donc *in fine* de l'action (individuelle et /ou collective). La rationalité limitée, à laquelle nous souscrivons, positionne l'appréciation de la notion de rationalité au niveau de l'individu;

> L'*ordre* nous révèle un univers assimilable par l'esprit qui, corrélativement trouve dans l'ordre, le fondement de ces vérités logiques (Morin: 1990). L'ordre ne se limite pas aux phénomènes. Il n'est pas réductible à sa nature mais concerne le niveau de sa cohérence.

Traiter de l'organisation humainement intégrée implique d'accepter de tenir compte de la relation récursive qui existe entre un individu (support) et le sens de son action (finalité). Le croisement des composantes de la problématique de l'organisation permet de mettre en évidence une représentation topographique des constructions possibles de l'organisation selon le positionnement du «facteur humain».

La figure suivante présente le croisement opéré (Delattre: 1998).



La zone noire (+) délimite les discours fondés sur le choix d'hypothèses fortement réductrices. Nous situons dans cette zone les constructions où l'individu est assimilé à l'homo-œconomicus et basées sur le *one best way*.

La zone blanche (-) représente les constructions d'une organisation dans lesquelles la composante humaine (individu) est assujettie à une construction de l'extérieur: le positionnement a privilégié une représentation de l'organisation autre que celle des hommes. Nous situons dans cette zone les théories de la contingence (Hannan, Freeman: 1977) et certaines approches d'optimisation des flux comme par exemple, les approches supply chain management (SCM) et product lifecycle management (PLM) (Delattre: 2006).

La zone grise s'intercale entre les deux autres zones et met en exergue deux types de construction. Le signe (+/- ou -/+) révèle des constructions humainement intégrées sur au moins une des dimensions de l'organisation.

Selon le degré de prise en considération des personnes dans les organisations, la grille de

lecture proposée admet trois positions distinctes. L'organisation humaine intégrée ne peut se développer dans deux cas:

> La zone noire: constructions fortement spéculatives soutenues par les hypothèses très restrictives du modèle de l'organisation «classique»;
> La zone blanche: constructions impliquant l'organisation mais définies sur un autre objet.

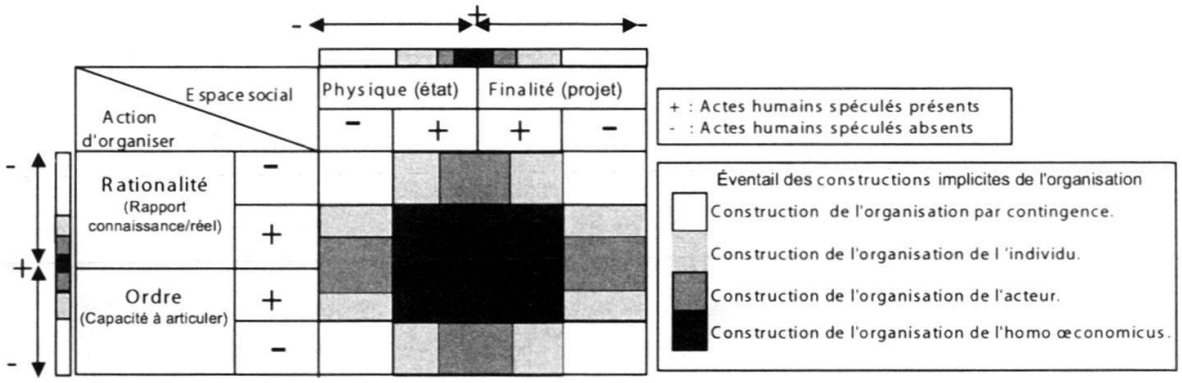
Seule la zone grise permet de favoriser l'émergence d'une organisation humainement intégrée. En effet, au sein de cette zone, existe encore une spécificité car elle regroupe l'organisation de l'individu ainsi que celle de l'acteur (non présent sous cette acception dans les autres zones).
La pluralité sémantique de la notion d'organisation renvoie une image et en corollaire son lot d'illusions sur la place des hommes, moins sur ce qu'ils sont que sur le rôle qui leur est assigné.

2. OBSTACLES À UNE PLEINE RECONNAISSANCE DES INDIVIDUS ACTANTS

L'organisation humainement intégrée est pour nous une terminologie qui consacre le caractère humain, visible et factuel de l'organisation. Chanlat développe la thèse de la condition humaine dans les organisations selon une approche anthropologique, au sens étymologique ou maussien, qui selon lui a été mise de côté par le courant dominant du «comportement organisationnel» (organizational behavior). Ce courant, largement dominé par la littérature anglo-saxonne, est centré sur l'efficacité organisationnelle. Les limites des premiers travaux de cette école sont une focalisation sur l'apprentissage adaptatif (Cyert et March: 1963, March et Olsen: 1976), la domination des connaissances explicites (Huber: 1991) et le manque d'explicitation entre l'apprentissage individuel et collectif (Argyris et Schön: 1978). Brièvement défini, le comportement organisationnel est le champ qui est orienté vers le développement d'une meilleure compréhension du comportement humain et qui utilise ce savoir pour rendre les gens plus productifs et plus satisfaits dans les organisations (Mitchell, Larson: 1987). Il vise la compréhension, la prédiction et le contrôle du «comportement» humain dans les organisations (Aubert: 1991).
Cette définition du comportement organisationnel est ambiguë. En effet, que faut-il comprendre dans l'association des termes comportement, humain et organisation? De quel «comportement» humain est-il question? L'organisation est-elle une organisation tangible, ou une organisation construite que l'on postule concrète parce que l'on peut se la représenter? Le comportement organisationnel défini par la référence à l'homo-œconomicus est réducteur de l'individu [en organisation], et simpliste pour rendre compte de l'action collective organisée des hommes. Ce comportement typiquement utilitariste, niant l'autre, son bien être et les effets de synergie découlant du souci d'autrui, impose une image mécaniste d'un homme purement «actionnable», sans pensée, tel un outil de production dénaturé de tout sens ou sentiment. L'énoncé du comportement organisationnel renvoie implicitement à la mise en conformité du «comportement humain», à une construction de l'organisation, alors que selon nous, l'objet du comportement organisationnel vise l'étude scientifique du comportement humain dans les «organisations» en activité.

Notre représentation de l'organisation humainement intégrée est élaborée à partir de l'hypothèse forte de la notion d'individu polymorphe: l'acteur producteur, consommateur, citoyen (Savall: 1974). C'est une construction de la place de l'homme dans les organisations définie simultanément sur les deux dimensions (état, action). Nous empruntons à Perroux (1975) la notion d'unité active pour modéliser une approche humaine de l'individu (et non humaniste de l'acteur), transversale à l'économie, la sociologie. Cet auteur use dans le cadre de sa démonstration, concernant la définition conventionnelle de l'acteur, de terminologies distinctes: l'agent et le sujet.

Il positionne l'agent comme un être vivant: l'agent conserve-t-il son statut quand il est privé des attributs qui le caractérisent et le distinguent, en tant que tel, de l'objet? Ainsi défini, l'agent nous renvoie l'image d'un être «biopsychosocial» qui relève d'une conception unitaire de l'être humain (Chanlat: 1990) à l'opposé d'une vision schizophrénique. L'être humain est générique (Granger: 1967), c'est-à-dire défini par son appartenance à l'espèce humaine, mais aussi singulier: il porte en lui la forme entière de l'humanité. L'homme abstrait est une construction, une représentation, puisque cet être générique apparaît toujours dans la réalité comme un être concret (homme, femme, enfant) dans des situations particulières (famille, école, travail, loisirs). La recomposition de l'intégrité de l'homme dans l'organisation s'est réalisée par étapes; à la main taylorienne et au cœur des relations humaines, la tête est ajoutée, c'est-à-dire une liberté, ou en termes plus concrets, un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation; qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires (Crozier, Friedberg: 1977). L'être humain est un être actif et réflexif: «l'agent qui 'agit' *n'est pas seulement agi* » (Perroux, 1975). La réflexion et l'action sont deux dimensions fondamentales de l'homme, les nier reviendrait à rejeter l'homme dans un monde pavlovien où les réflexes conditionnés feraient office de socialisation (Chanlat: 1990). L'agent qui acte a une capacité stratégique «plénière», et celle-ci n'est pas seulement inférée ex-post (Savall, Martinet: 1979). La modélisation stratégique de l'individu, selon une logique réactive et non pro-active (Ocler: 2002) affine l'image du «sosie» dans une foule de sosies (Albouy: 1995). Ceci peut se lire dans la figure suivante:



Selon la représentation de l'homme dans l'organisation: spéculé présent [+] ou spéculé absent [-], les croisements révèlent quatre types de représentations (zone noire, zone blanche et deux zones grisées) et permettent de distinguer l'organisation de l'individu/acteur (humainement intégré) de celle du simple individu (Delattre: 1998). Seule la zone matérialisée

en gris clair représente une organisation humainement intégrée considérant l'acteur en tant qu'«être unique». Les autres champs composés d'individus lambda, interchangeables au sein de l'organisation, sosie parmi les sosies représentent la majorité des organisations.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALBOUY M. (sous la direction de), *Mélanges en l'honneur du Professeur André Page - Formation et sciences de gestion*, PUG, 1995.

ARGYRIS C., SCHÖN D., *Organization learning: a theory of action perspective*, Addison Wesley Reading, 1978.

AUBERT N. et al., *Management aspects humains et organisationnels*, Puf Fondamental, 1e éd. 1991, 4e éd. corrigée 1996.

BENDIX R., BERGER B., "*Images of Society and Problems of Concept Formation in Sociology*" in L. Gross éd., Symposium on Sociological Theory, New York, Harper and Row Publishers, 1959.

BOJE D.; *It is Time to Set Story Free from Narrative Prison!* 2nd International Congress of Qualitative Inquiry May 2006

CAPET M., *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise*, Economica, 1983.

CHANLAT J-F (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 1990, deuxième tirage 1992.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions Points Seuil, 1977.

CYERT R., MARCH J., *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, 1963.

DELATTRE M., *Contribution à l'élaboration d'un mode de pilotage de l'organisation à forte composante bénévole, Analyse spectrale du pilotage de l'organisation vivante – cas d'expérimentation*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, 1998.

DELATTRE M., «*L'analyse des conditions d'intégration du potentiel humain dans les processus collaboratifs organisationnels*», Colloque et séminaires doctoral international 24 et 25 avril 2006, Lyon, France, Colloque organisé en partenariat entre l'ISEOR et l'Academy of Management (Etats-Unis), Division «Organizational Development and Change»

GRANGER G.-G., *Pensée formelle et Sciences de l'Homme*, Editions Montaigne, 1967.

HANNAN Michael, FREEMAN John, "*The population écology of organizations*", in *American Journal of Sociology*, 1977, 82/5, pp. 929-964.

HUBER G. P., "*Organizational Learning: The contributing process and the literature*", Organization Science, 1991, 2, 1.

MARCH J.G., OLSEN J.P., "*Ambiguity and Choice in Organizations*", Bergen, Norway: Universitetforlaget, 1976

MARMUSE C., *Politique générale de l'entreprise - Langage, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques*, 2e édition, Economica, 1996.

MAUSS M., *Sociologie et anthropologie*, Puf, 1968

MITCHELL T. R., LARSON J. R., *People in organizations: an introduction to organizationnal behavior*, 1987, 2e éd., New York, McGraw-Hill.

MONOD J., *Le hasard et la nécessité*, Le Seuil, 1970.

MORGAN G., *Images de l'organisation*, Editions ESKA, 1989.

MORIN E., *Le paradigme perdu: la nature humaine*, Paris, Editions du seuil, 1973.

MORIN E., *Science avec conscience*, Paris, Editions du seuil, 1990.

OCLER R., *From what we say to what we tell*, Social Responsibility Journal, Volume 2 No ¾ Décembre 2006

OCLER R., *Vers la notion de stratégie pro-active: éléments de définitions et de mise en œuvre* Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, 2002.

PERROUX F., *Economie et société. Contrainte-échange-don*, 1e édition 1963, in Pouvoir et économie généralisée, Pug, 1994.

PERROUX F., *Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Dunod, 1975.

ROJOT J, BERGMAN A., *Comportement et organisation*, Vuibert Gestion, 1989.

SARTRE Jean-Paul, *L'existentialisme est un humanisme*, Les éditions Nagel, 1951.

SAVALL H., *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*, Dunod, 1974.

SAVALL H., MARTINET A-C, *«Stratégie socio-économique de l'entreprise», Revue Française de Gestion*, n°21, mai-juin / juillet-août 1979.

STARBUCK W. H., "*Organisations as action generators*", *American Sociological Review*, 48-1: 91 – 102, 1992.