

ORGANISATION

Pierre Rolle

L'homme naît, vit, meurt au sein de dispositifs par lesquels son éducation et ses activités sont d'avance réglées et coordonnées à celles des autres, et ses besoins les plus physiques déjà interprétés dans des arrangements sociaux. Ces collectifs se perpétuent et se développent par le jeu des divers comportements de leurs membres, alors même que ces comportements ne poursuivent que des objectifs personnels. L'individu ne se reproduit qu'à l'intérieur d'une communauté, laquelle ne se reproduit que par lui.

Pour caractériser de tels agencements composites, où s'articulent des réalités de divers ordres et des processus temporels hétérogènes, il faudrait sans doute réserver le terme d'organisation, distingué de ceux d'institution, de groupement ou d'entreprise. Le schéma logique de l'organisation s'applique en effet à tout objet composé d'éléments en interaction réglée les uns avec les autres, et distribués selon une configuration itérative : « un être qui est à la fois cause et effet de lui-même...où les parties sont en rapport entre elles sous contrôle du tout », comme le dit Georges Canguilhem. On sait assez que cet archétype a arrêté bien des penseurs, et en particulier obligé le vieux Kant à revenir sur les premières formulations de sa philosophie.

Dans les anciennes nomenclatures, l'être organisé, c'est bien sûr le vivant : mais aussi, par des analogies depuis longtemps observées, la communauté des humains. Hobbes explicite et corrige ces antiques métaphores. Son Léviathan est un organisme formé d'éléments qui sont également, mais dans un autre ordre de réalité, des organismes eux aussi. Le frontispice de son livre montre un personnage gigantesque composé d'une multitude d'humains agglomérés. Le scandale que provoque Hobbes, et qui n'est pas encore apaisé, naît de l'affirmation selon laquelle ce collectif, forcément pourvu de caractères et de besoins tout autres que ceux de ses membres, s'impose à ceux-ci comme une seconde nature. Les relations entre les individus dans lesquelles ceux-ci se constituent ne sont possibles et formatrices que si ce qui les relie, à savoir le collectif lui-même et les règles qui l'expriment, leur demeure inaccessible. La liberté de la personne, son individuation, ne se vérifient que par ce dédoublement irrémédiable du fait humain.

Un organisme dont les parties sont elles mêmes des organismes ? Cette matrice d'un usage difficile s'applique à la matière sociologique comme en biologie. François Vatin a décrit l'élaboration croisée des concepts d'organisation dans les deux disciplines. Il a montré la fortune d'un schéma de développement qui, partant des formes simples, additives, conduit à des figures articulées dont les composants sont complémentaires. De la colonie de semblables observables chez les polypes à la « division physiologique du travail » : ce processus défini par les naturalistes inspire évidemment les thèses de Durkheim.

Au cours d'une telle genèse, s'affirment l'un par l'autre, et contradictoirement, l'individuation du tout en même temps que celle de ses éléments, l'une et l'autre toujours inachevées. Etudiant la constitution de l'objet technique, Gilbert Simondon isole un mouvement analogue. La machine, bâti rassemblant et animant des outils anciens, s'analyse à son origine comme un agencement d'opérations diverses. Mais de cette synergie naissent des procédures hybrides, lesquelles se déploient en nouvelles fonctions qui ne peuvent plus se décrire hors de l'appareil qui les accomplit. Dans le fonctionnement et la coulée du haut-fourneau, par exemple, de multiples transformations physiques et chimiques originales

s'effectuent ensemble, et les unes par les autres. Au sein des objets techniques complexes, les phases spécifiques s'enchaînent à l'intérieur d'un processus productif lui aussi spécifique. S'il arrive que le mécanisme global intègre si parfaitement ses composants que ceux-ci en deviennent indiscernables, alors la machine unifiée est vouée à entrer dans un appareillage plus vaste, et à se convertir à son tour en une partie plus ou moins identifiable d'une machinerie automatique.

Le schématisme de l'organisation se montre, là comme ailleurs, lié à celui de l'individuation. Comment saisir ces autonomies hétérogènes, incertaines et mouvantes, jamais séparables, et jamais confondues, celle de l'élément, et celle du collectif ? Peut être doit on admettre que chaque analyse sociologique exploite une interprétation singulière de cet archétype, dont aucune formulation canonique ne peut prétendre justifier la pluralité de ces usages. De ce point de vue, la version la plus commune de ce dualisme est aussi la plus énigmatique, et sans doute la plus stérile. Cette théorie dispose l'un en face de l'autre l'individu et la société, puis s'interroge dans un second temps sur les connexions qu'il faudrait établir entre ces réalités que l'on a auparavant définies l'une sans l'autre, et localisées dans des univers conceptuels disparates. Certes, la personne est bien dans le collectif le seul agent qui désire, qui souffre, qui pense et qui agit, comme le rappellent les sociologues individualistes : mais, repérée dans son espace et son développement quotidien, cette personne n'est pas saisie comme le pôle d'une relation intelligible. Quant au terme de société, il ne désigne rien de précis, si ce n'est une antithèse formelle à l'individu isolé. La totalité des faits sociaux constitue évidemment une réalité inconcevable. A y regarder de plus près, chaque homme est pris dans de multiples réseaux qui ne se juxtaposent, ne s'articulent et ne se hiérarchisent que partiellement, et ne s'emboîtent pas dans une organisation suprême.

Le domaine délimité par les échanges productifs n'est pas celui du marché mondial du travail, l'un comme l'autre chevauchent les frontières politiques. Les aires culturelles, les pratiques familiales, les zones linguistiques ne se recouvrent pas. Parmi ces noyaux de relations toujours en train de se fédérer ou de s'opposer, pourquoi tant d'analyses ont-elles privilégié cette totalisation particulière, la nation formalisée par son Etat, et décrit sur cette lancée une structure au premier abord totalement extérieure à ses membres ? En confondant leur objet, dénommé société, et l'Etat, institution autoritaire enserrant une population isolée, les chercheurs se dotaient aussitôt d'un vocabulaire étendu et communément compris, celui par lequel l'administration inventorie ses sujets et divise son domaine. Plus avantageux encore, peut être : dans cette démarche, le rapport de l'individu au collectif est pensé d'avance, et les difficultés que l'on rencontre à les formuler immédiatement levées. Ce rapport est en effet celui que le système représentatif prétend instaurer, et qui comblerait la distance entre la bureaucratie et ses assujettis. Les besoins et les opinions du citoyen sont censés traverser l'ensemble du corps social, dont la constitution hiérarchique est ainsi neutralisée. La personne n'aurait pas d'autre souverain qu'elle-même, et la nation ne serait que l'ensemble de ses membres. Dans cette conception, la démocratie n'est plus un dispositif dans l'Etat : elle devient, étrangement, le modèle d'une société accomplie.

Bien d'autres théories se sont efforcées de réduire le collectif aux rencontres des individus, à leurs projets entrecroisés ou aux conventions qu'ils ont passées entre eux ; d'autres, à l'inverse, de décrire ces individus comme des existences conditionnelles, ou des facteurs internes au collectif, visibles seulement dans l'ordre matériel. Ces simplifications écartées, il faut revenir au schématisme de l'organisation, qui s'applique mieux que d'autres à cette matière sociale multiforme, ces réseaux relativement intégrés les uns aux autres, ces

autonomies orientées, ces fonctions qui ne s'effectuent que sous la contrainte du tout, alors même que ce tout est multiple, voire insaisissable. A ce compte, toutes les sciences sociales doivent forcément se référer au formalisme de l'organisation. Si l'économie politique classique prétend y échapper, c'est dans la mesure où elle refuse d'examiner les processus par lesquels les systèmes qu'elle décrit se reproduisent, et qu'elle se contente de juxtaposer le temps de l'investissement à l'instantanéité du marché. Reste que le modèle de l'organisation, pour animer la recherche, doit être spécifié en relations de divers ordres, en interactions entre les agents, en processus instables, en déséquilibres dynamiques, toutes notions que l'on ne peut développer que par des méthodologies complexes et parfois aventureuses.

Faut-il alors renoncer à fonder une science sociale empirique qui, tout en restant rigoureuse et soumise aux épreuves de vérification, se proposerait d'établir des vérités constantes, utilisables de surcroît dans la pratique ? L'école de la sociologie des organisations, dont on attribue l'origine à March et Simon, se refuse à cette conclusion. Les travaux de ce courant représentent sans doute l'effort le plus conséquent pour échapper aux apories qui ont arrêté les anciennes théories. Il s'agit désormais d'appliquer à la matière sociale un mode d'analyse que l'on dit commun et reconnu dans les sciences naturelles, et donc de combiner l'observation réglée et la recherche de lois générales. La méthode de l'école consiste à isoler, parmi les multiples écheveaux de relations, des exemples de collaboration entre individus dessinant des formes relativement stables et localisables. Les chercheurs appellent ces objets des organisations, et non des institutions, ou des groupes, ou des établissements, afin sans doute de bien marquer qu'ils se proposent de saisir des personnes déjà incluses dans des collectifs solidaires, et y agissant. Il est suggéré d'emblée qu'il n'est pas pertinent de chercher à distinguer le groupe de la collection de ses membres. Les généralisations que l'on tirera de la collecte des données resteront de moyenne portée, en ceci qu'elles ne pourront prétendre à expliquer la genèse de l'organisation, encore moins les structures ultimes du social. Elles seront conditionnelles, en ce sens que leur vérité dépendra peut-être d'événements inconnus, des circonstances de l'observation, ou encore des caractères du lieu ou de l'époque.

Une telle méthode est-elle néanmoins possible, et peut-elle être fructueuse ? C'est ce que semble prouver aux yeux de ses initiateurs l'exemple de l'économie politique classique. Dans cette discipline en effet, les institutions, comme le marché, ou la division du travail, ou l'épargne, naissent par l'action spontanée des individus, ou bien au cours de leurs rencontres. D'une certaine manière, la sociologie des organisations s'applique seulement à élucider des formes de collaboration entre agents que la théorie néoclassique ne peut traiter, parce que leur stabilité s'oppose à la fluidité des échanges de marché.

Que l'objet de la recherche se reconnaisse d'abord à ceci que l'on ne peut radicalement y distinguer la structure et ses composants, la pratique des chercheurs le révèle clairement. Ils s'intéressent en effet indifféremment à des collectifs d'origine et de statuts divers, des administrations aussi bien que des associations, et surtout des entreprises. La généralité des résultats de l'analyse tient donc à l'expression abstraite qu'on leur donne. Ce trait, d'ailleurs, n'affaiblit pas par lui-même leur pertinence. Notre organisation sociale en effet est en effet fondée sur l'abstraction des rôles, des fonctions et des relations, lesquels sont jusqu'à un certain point indépendants des personnes qui les incarnent et universels, c'est-à-dire imposés à tous les citoyens. Les individus ne sont pas voués d'avance à une position sociale, ils se répartissent entre les établissements quels qu'ils soient selon des critères d'apprentissage, d'orientation, d'efficacité qui sont mis en œuvre par eux-mêmes comme par leurs supérieurs. Cette architecture générale, et les rapports fondamentaux qu'elle canalise

dans notre ensemble social, si elle rend possible les analyses de la sociologie des organisations, reste évidemment hors de sa portée. Mais, en contrepartie de ces limitations plus ou moins explicitement admises, les études de cette école ont chance de décrire et d'expliquer mieux que les autres bien des événements de notre vie contemporaine, le quotidien du bureau et de l'usine, les stratégies de défense et de promotions, les collaborations conflictuelles des agents qui sont censés soudés irrévocablement par un intérêt primordial, à savoir le souci de préserver l'institution qui les réunit

Pourtant, même lorsqu'elle est bornée à cet objectif, la théorie justifie difficilement ses méthodes et ses visées. Son objet ne semble identifiable que sous la forme d'un résidu : la collaboration consciente et suivie entre les humains est un phénomène inconnu des économistes, qui ne connaissent que des échanges et des concurrences, et tout autant étranger aux politistes, qui n'observent que des lois et des obligations personnelles. Faut-il alors compléter les analyses déficientes par une nouvelle discipline, au lieu de bouleverser l'antique édifice du savoir ? Est-on assuré seulement de pouvoir isoler l'objet de la sociologie des organisations de ceux des autres sciences ? Il ne suffit pas en effet, pour le retrouver, d'examiner la conduite que tiennent les individus au sein d'un établissement quelconque, où ils peuvent fort bien être contraints ou isolés. Il faut encore repérer une situation, ou peut être même un moment, où les membres d'un groupe, par nécessité, par indifférence, par habitude ou par entraînement, veulent qu'il se reproduise à l'identique, et donc travaillent à faire leurs les buts de l'institution. On devra alors élaborer une théorie d'un ordre supérieur qui saura préciser les circonstances dans laquelle l'analyse première s'est trouvée vérifiée.

La quête du sociologue est-elle donc en la matière aveugle, puisque incapable de comprendre ses propres succès ? Le chercheur se défend de cette suspicion en recourant à un expédient emprunté à l'économie néoclassique, la thèse des diverses rationalités du comportement. Sans doute faut-il admettre, dira-t-on, que certains groupes d'individus ne collaborent qu'en obéissant strictement à des directives, et ne participent pas à la mise en œuvre consciente des buts qui les ont rassemblés. Mais les actions d'un individu ne sont qu'indirectement accordées aux incitations et aux tensions du système social qui l'inclut : elles dépendent aussi de la justesse avec laquelle sont perçues les circonstances et les informations qui commandent la pratique du groupe. On n'est pas forcé d'admettre que l'organisation puisse devenir extérieure à ses membres, si l'on est en droit de supposer que la scission est en fait intérieure à ceux-ci. Il faut donc imaginer que, dans chaque individu, un être de besoin et de passion, dont les pulsions sont indifférentes aux conditions tant physiques que sociales, affronte un être connaissant et adapté qui parvient plus ou moins à le dompter. Le sociologue n'est informé que du résultat de cette délibération. Il lui reviendra donc d'évaluer la rationalité de la conduite observée, et de décider soit que le sujet agit logiquement pour atteindre l'objectif qu'on lui suppose, soit qu'au contraire il utilise des moyens inappropriés aux buts qu'on lui prête.

Dans ces thèses étranges, trop vite acceptées en sociologie comme en économie, la raison, terme qui dans la tradition désigne la capacité de tout homme à habiter le monde et à le partager avec ses semblables, devient quelque chose comme la conformité à une norme mal définie, conformité dont d'ailleurs il importe peu de savoir si elle résulte d'une compétence particulière à un individu ou bien se réfère à un trait du système social. La rationalité du comportement est-elle limitée par une absence d'information ou par une défaillance logique du

processus de décision ? Au chercheur d'en décider, au sociologue omniscient qui seul connaît la réalité et peut donc juger de l'exactitude des actions qui la visent.

Cette facilité théorique ne suffit pourtant pas à justifier complètement la discipline. Erhard Friedberg, à la fin d'un long bilan des recherches, conclut que l'organisation définit des buts qui lui sont propres, et qui ne peuvent donc être acceptés d'avance par ses membres. Ses frontières, d'ailleurs, sont incertaines et mouvantes. La participation des sociétaires, que l'école à ses débuts voulait démontrer naturelle, nécessaire, rationnelle, n'est plus aujourd'hui qu'une attitude recommandable, utile au fonctionnement de l'unité, et qu'il faut essayer d'obtenir du personnel. Que sont devenus les objets de la recherche ? des « systèmes d'actions concrets » multiples, soumis aux tensions du marché, des structures de collaboration conditionnelles à la fois négociées et contraintes entre des individus qui se remplacent les uns les autres dans l'accomplissement de fonctions abstraites. La sociologie des organisations n'est peut être tout compte fait qu'une analyse qui, tout en ignorant l'organisation salariale de notre société, a décrit quelques unes des configurations locales et éphémères qui s'édifient dans le fonctionnement quotidien des rapports salariaux.

Bibliographie

Canguilhem G. : Etudes d'histoire et de philosophie des sciences, Paris 1968

Crozier M., Friedberg E. : L'acteur et le système, Paris 1977

Friedberg E. : Organisation, (dans le Traité de sociologie de R. Boudon) Paris 1992

March J.G., Simon H.A. Organizations, New York, 1958

Simon H.A. Models of bounded rationality, Cambridge, 1982

Simondon G. Du mode d'existence des objets techniques, Paris 1958

Vatin F. Trois essais sur la genèse de la pensée sociologique, Paris, 2005