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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 2: Le coaching : une démarche ou cœur du changement ; Enseignement et recherche en gestion : le défi de la pertinence

Artikel: Compréhension des dynamiques organisationnelles contemporaines : une expérience et un apport francophones

Autor: Sardas, Jean-Claude / Guénette, Alain Max

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141351

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: 14.07.2025

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

REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE. JUIN 2003

COMPRÉHENSION DES DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES CONTEMPORAINES : UNE EXPÉRIENCE ET UN APPORT FRANCOPHONES

Jean-Claude SARDAS
Centre de Gestion Scientifique (CGS)
Ecole des Mines de Paris, France
sardas@ensmp.fr

Alain Max GUÉNETTE
Haute Ecole de Gestion (HEG) de
Neuchâtel, Suisse
guenette@hegne.ch

1- Introduction

Certaines approches francophones liées aux organisations sont bien connues, notamment les travaux liés aux sciences humaines et sociales[1]. Par contre, les recherches en gestion qui se sont développées depuis plus de trois décennies de l'intérieur d'écoles d'ingénieurs françaises – précisément l'école des Mines et l'école Polytechnique de Paris – le sont moins. Cet article a précisément pour but de mettre en perspective les principaux apports théoriques et pratiques relatifs aux centres de recherche respectifs de ces deux institutions : le CGS (Centre de gestion scientifique) et le CRG (Centre de recherche en gestion). Dans une première partie, nous rappelons à grands traits l'histoire de la création desdits centres. Puis, nous reprenons les raisons du passage d'une logique d'analyse basée sur les mécanismes de gestion à une autre basée sur les savoirs, avant de présenter notre propre approche de la dynamique globale de l'acteur.

2- Repères historiques

C'est dans la seconde moitié des années 60, précisément en 1967, qu'est créé à l'école des Mines de Paris, le CGS (Centre de gestion scientifique), sous l'impulsion de Claude Riveline. Quelques années plus tard, précisément en 1972, c'est au tour de Bertrand Colomb, actuel PDG de Lafarge (ex-Ciments Lafarge), de créer à l'Ecole Polytechnique de Paris, le C.R.G. (Centre de recherche en gestion) qu'il dirige pendant quelques années, avant de passer la main à Michel Berry, alors chercheur au CGS, qui le dirigera jusqu'en 1991. Autant dire qu'il

s'agit de faire dans ces centres des recherches appliquées, ou plutôt de recherches « orientées pratique » dans la mesure où les chercheurs s'attachent à théoriser à partir des cas de transformations desquels ils sont parties prenantes. Faire de la recherche appliquée sans souci de théorisation signifierait, en effet, à moyen terme une dévalorisation !...

L'accès à des « terrains » a été au départ facilité par le fait que les écoles d'ingénieurs françaises sont en relation étroite avec les entreprises. La capacité démontrée à accompagner des transformations importantes dans les organisations qui a entretenu jusqu'à aujourd'hui un flux important de demandes. Plusieurs champs d'intervention se sont progressivement dégagés en fonction des enjeux des mutations des entreprises et des administrations. On peut citer en particulier, la gestion industrielle, la rationalisation de la conception et de l'innovation, la gestion hospitalière, la gestion des institutions culturelles.

Face au style de recherche à l'américaine, soumis à l'injonction du *publish or perish*, plusieurs initiatives ont été prises pour se distinguer, avec le souci de promouvoir une façon de faire différente de faire de la recherche, française en l'occurrence, en prenant le temps qu'il faut pour être pertinent ! C'est ainsi qu'au cours des années 90, Michel Berry a contribué à la création de la revue « Gérer et comprendre » et à celle d'une lieu fédérateur réunissant théoriciens et praticiens pour aborder des questions de gestion, l'école de Paris du management[2]. En deçà ou au-delà de ce travail à vocation par-dessus tout promotionnel, on peut retracer les évolutions profondes.

Certaines évolutions et ruptures ont notamment conduit les chercheurs à proposer des schémas interprétatifs axés sur la compréhension des facteurs de changement, alors qu'il s'agissait davantage au départ plutôt d'expliquer la stabilité des fonctionnements organisationnels bureaucratiques. On peut saisir cette évolution à la lecture de l'ouvrage de Armand Hatchuel et Benoît Weil, *L'expert et le système*[3], ainsi qu'au travers des ouvrages collectifs dirigés, par exemple, par Florence Charrue-Duboc, *Les savoirs en action*[4], et par Jean-Claude Moisdon, *De l'existence des outils de gestion*[5]. On y voit en particulier le passage d'une vision des outils de gestion comme conformateurs de l'ordre organisationnel, à une vision de supports à l'apprentissage et à l'innovation au sein des organisations.

3- L'évolution des contenus des travaux : des mécanismes de gestion au pilotage de l'innovation et de la transformation des métiers

3.1. Des mécanismes de gestion à la dynamiques des savoirs

De l'optimisation aux « mécanismes de gestion »

Au départ de la création du centre de l'Ecole des Mines, c'est un souci de modélisation qui dominait. Influencée par le développement de l'informatique à la fin des années 60, la recherche a en effet été tournée vers la modélisation des problèmes de gestion avec une visée optimisatrice, s'inscrivant dans le courant de la recherche opérationnelle. Les chercheurs élaborèrent d'importants modèles d'optimisation pour traiter des problèmes concrets de transports urbains, de gestion de production ou encore d'exploitation des mines[6]. Le frottement à des questions pratiques obligea toutefois de dépasser cette approche. Au bout de quelques années, l'activité a ainsi évolué vers l'analyse des fonctionnements organisationnels, ou plus précisément des

dysfonctionnements organisationnels : devant les fréquents déboires que rencontrait la mise en œuvre des modèles de R.O., les chercheurs ont cherché à décoder les logiques d'action des décideurs et leur apparente irrationalité. Ceci a débouché sur une première approche du comportement des acteurs organisationnels en termes de « mécanismes de gestion ».

Les mécanismes de gestion et les logiques locales

Le modèle des mécanismes de gestion a été élaboré dès le milieu des années 70 par des chercheurs du C.G.S. et du C.R.G[7]. L'hypothèse centrale est qu'un agent économique adapte logiquement son comportement de manière à optimiser les critères sur lesquels il se sent jugé ; la notion d'agent économique étant définie comme une entité homogène relativement aux comportements observés et aux jugements subis. Quant aux critères de jugement, il est postulé que les agents se basent sur un très petit nombre de critères en privilégiant les indicateurs numériques, en raison des limitations du temps disponible et des capacités intellectuelles individuelles ; les critères chiffrés étant très prisés du fait de leur caractère synthétique et de leur apparente précision et objectivité.

Enfin, l'origine des critères de contrôle en usage doit être recherchée d'une part au niveau des caractéristiques techniques des activités en cause et d'autre part au niveau des normes institutionnelles et culturelles en vigueur dans l'entreprise.

Sur un plan académique, cette démarche de recherche se positionnait au carrefour de plusieurs disciplines traditionnelles dont en particulier, les mathématiques de la décision, le calcul économique et la sociologie des organisations.

Marquons à présent les différences entre l'approche des mécanismes de gestion et celle de l'analyse stratégique de l'école crozierienne en tant que modèles interprétatifs de la réalité organisationnelle.

Comparaison entre « mécanismes de gestion » et « analyse stratégique ».

Prenons comme point de départ deux énoncés synthétiques définissant chacune des deux approches :

- « Les mécanismes de gestion » : *L'agent économique adapte son comportement de manière à optimiser les critères sur lesquels il se sent jugé.*
- « L'analyse stratégique » : *L'acteur stratégique joue de manière à optimiser ses objectifs propres à travers des relations de pouvoir.*

Comme points communs à ces deux énoncés on trouve la notion d'optimisation qu'il faut entendre au sens de la « rationalité limitée » de H. Simon[8]. Dans chaque approche on débouche sur l'existence de logiques locales souvent antagonistes dont la confrontation peut produire des dysfonctionnements et des effets pervers.

Comparons les deux approches. Il y a tout d'abord une opposition sur la dénomination des entités humaines (individus ou groupes) pertinentes pour décrire la vie d'une organisation. L'« agent » est censé s'adapter aux contraintes qu'il rencontre, alors qu'on reconnaît à l' « acteur » une capacité stratégique et donc une plus grande autonomie de comportement. Ensuite, les mécanismes de gestion postulent que l'agent vise à maintenir ou améliorer son image, alors que l'analyse stratégique ne fait aucune hypothèse a priori sur la

nature des objectifs propres de chaque acteur. Quant aux moyens mis en oeuvre, la situation s'inverse : l'acteur stratégique mobilisera toute sa capacité d'influence, et la théorisation des relations de pouvoir constitue le cœur de ce modèle, alors que le mode d'action de l'agent économique n'est pas précisé.

Enfin, les structures formelles en place, c'est-à-dire la division du travail hiérarchique et fonctionnelle, ainsi que les outils de gestion, jouent un rôle fondamentalement différent puisque elles déterminent le comportement de l'agent économique, alors qu'elles constituent uniquement des contraintes pour l'acteur, et que les failles inévitables de ces structures représentent des zones d'incertitude mobilisables dans le développement de son jeu stratégique ; on retrouve le postulat d'une plus grande autonomie qui est bien cohérent avec les images associées aux dénominations choisies.

Le fait de distinguer les objectifs poursuivis des moyens mis en oeuvre pourrait être considéré comme une manière de forcer le trait pour accentuer les différences, mais il nous semble nécessaire de faire clairement cette distinction car cela permet déjà d'éviter la confusion fréquente à propos de l'analyse stratégique consistant à penser que le maintien ou l'amélioration de son capital de pouvoir représente l'objectif visé par l'acteur. Considérer que les objectifs propres des acteurs ne sont pas donnés a priori, et en particulier ne résultent pas directement de la situation dont ces acteurs sont parties prenantes, conduit à raisonner sur des jeux plus ouverts et oblige à mener des investigations spécifiques sur chaque cas concret. Mais ajoutons que nous touchons là à une limite du modèle de l'analyse stratégique, qui doit être complété par des hypothèses sur les aspirations individuelles et collectives au sein des organisations. Les concepteurs de l'analyse stratégique reconnaissent eux-mêmes que certaines analyses culturelles peuvent compléter utilement leur démarche (cf. *l'acteur et le système de Crozier et Friedberg*, 1977).

D'un autre côté, en ce qui concerne l'agent économique on pourrait contester que le maintien ou l'amélioration de son image constitue un objectif final et dire qu'il s'agit plutôt d'un objectif intermédiaire à court terme permettant la satisfaction d'aspirations à plus long terme telle que la réussite d'une carrière par exemple. Mais dans l'interprétation des comportements en termes de mécanismes de gestion, on se limitera en général à cet objectif intermédiaire, et le fait de ne pas théoriser les moyens mis en oeuvre conduit à postuler que l'agent économique est une sorte de boîte noire, qui produira des comportements logiquement adaptés aux critères de jugement auxquels il est soumis.

Cette discussion pourrait être développée en termes d'opposition entre comportements déterminés par la structure et comportements structurants. Cette voie revient implicitement à restreindre l'analyse stratégique à un de ses apports essentiels, à savoir l'importance de la structuration (formelle et informelle) d'une organisation par la dynamique des relations stratégiques, et à centrer l'approche des mécanismes de gestion sur la mise en lumière des effets des découpages structurels et des instruments en place sur les comportements. Ainsi définie, cette opposition nous conduit raisonnablement à défendre la nécessité de développer conjointement les deux approches qui apparaissent ainsi clairement complémentaires.

Cette dernière perspective peut être mise en rapport avec la nature des résultats significatifs de recherche obtenus en fonction du modèle de comportement adopté dans les interprétations : dans les deux cas, la mise à jour de dysfonctionnements et d'effets pervers fortement liés aux dispositifs de gestion pour la première approche, et fortement liés aux jeux stratégiques autour des règles pour la seconde approche.

Analyse stratégique et contingence structurelle

Dans le modèle de base de l'analyse stratégique, il apparaît que toute organisation est avant tout un construit social. Tout en reconnaissant la fécondité d'une telle position méthodologique, qui a permis aux auteurs de poser les concepts de base de la dynamique des relations de pouvoir dans tout système d'action organisé, il faut en cerner les limites. Confrontés à des situations concrètes, l'analyse stratégique se révèle utile, mais dans des situations concrètes, d'une part l'évaluation fine des caractéristiques des instruments de gestion est indispensable pour mener à bien cette analyse stratégique, ne serait-ce que pour être en mesure d'évaluer en quoi les marges d'incertitude existantes peuvent être transformées par la mise en place du ou desdits instruments. D'autre part, il est tout aussi nécessaire d'utiliser certains concepts de l'école de la contingence structurelle pour analyser avec une perspective historique les grandes étapes de l'interaction entre outil structure et environnement, et pour discuter de manière détaillée de la problématique de constitution d'une compétence interne à l'entreprise.

L'analyse de situations concrètes a conduit les chercheurs en gestion des centres donc à affirmer à nouveau la nécessaire complémentarité entre ces diverses approches. Pour préciser notre acception de cette complémentarité, indiquons tout d'abord la position prise à ce propos par M. Crozier et E. Friedberg. Ces derniers ont combattu toute idée de déterminisme des structures, que ce soit de la part des techniques, de l'environnement ou de la culture, et se sont attachés à démontrer que ces facteurs ne devaient pas être considérés comme des variables indépendantes par rapport aux jeux de pouvoir développés par les acteurs au sein des systèmes d'action en cause. On arrive donc à l'idée d'une mutuelle influence[9] entre les jeux stratégiques et d'autres phénomènes étudiés classiquement en théorie des organisations, dont les auteurs reconnaissent qu'ils contribuent à définir le champ de contraintes dans lequel évoluent les acteurs.

Analyse stratégique et dynamique des savoirs

Pour aller plus avant dans la réflexion sur la nature de la complémentarité entre l'analyse stratégique et les autres approches mentionnées, certains travaux d'A. Hatchuel (1990) sont éclairants. Celui-ci a en effet proposé une théorie de l'intégration des processus politiques et des processus de production de connaissance.

Tout en reconnaissant l'importance des jeux de pouvoirs, A. Hatchuel fait remarquer qu'en se limitant à ce modèle explicatif, il serait logique de penser que les luttes internes, les négociations et les marchandages conduisent inéluctablement les organisations à dilapider leurs ressources et à péricliter. Le fait d'observer non seulement la survie mais aussi l'aptitude de bon nombre d'entre elles à se transformer, innover, s'adapter et générer des ressources l'amène à avancer l'idée d'un « principe de réalité » qui rendrait compte de cette aptitude à la survie et au développement.

Il reformule ensuite ce principe de réalité comme la nécessité de produire les connaissances permettant à une organisation d'être viable, c'est-à-dire d'éviter de commettre des erreurs fatales. L'auteur précise qu'il s'agit de « connaissances conceptualisées », ce qui signifie des connaissances opératoires spécifiques ayant trait aux différentes caractéristiques du contexte. On retrouverait là les contraintes techniques, économiques et culturelles dont nous parlions plus haut, contraintes qui ne pourront intervenir qu'au travers des connaissances des différents acteurs, ou représentations plus ou moins pertinentes de certaines réalités.

Le lien peut ainsi être fait avec l'analyse stratégique, puisque ces connaissances apportent bien aux acteurs concernés la maîtrise de zones d'incertitude, qui constituent des ressources stratégiques, sous réserve ajoute A. Hatchuel que ces connaissances soient «partagées», c'est-à-dire reconnues par l'ensemble des acteurs. L'auteur en déduit la nécessité de compléter le modèle politique d'une organisation par « une théorie de la place et du rôle qu'y joue la connaissance et surtout les conditions de sa transformation, c'est-à-dire de sa production ».

La notion de connaissances partagées pourrait être considérée comme implicitement présente dans *L'acteur et le système*, puisqu'il y est précisé que les connaissances possédées par un acteur ne constituent des ressources stratégiques mobilisables qu'à partir du moment où ces connaissances sont reconnues par les autres acteurs. Mais surtout, la démarche proposée par A. Hatchuel (1990) vise selon ses termes à « dépasser la thèse très classique qui fait du savoir, une fois reconnu et accepté comme tel, une simple arme du pouvoir, pour montrer que savoirs et pouvoirs sont tous deux en mouvement et l'étude des organisations est donc confrontée à deux régulations distinctes mais se conditionnant l'une l'autre, et non pas seulement à une seule. » ... « Les jeux de pouvoirs ne rendent compte à eux seuls que de certains moments ou de certaines formes relativement stables de la vie des organisations ; et qu'il faut, dès lors que l'on cherche à expliquer des trajectoires ou des changements, par exemple la naissance ou la disparition d'acteurs, donner une importance au moins aussi grande aux modes de production et de partage des connaissances. »

Ceci dit, en revenant à notre discussion générale, la connaissance au niveau d'un acteur des risques potentiels pour l'entreprise et des objectifs des dirigeants ne déterminera pas entièrement le comportement de cet acteur, qui utilisera simplement cette connaissance en fonction de ses propres objectifs stratégiques. On en revient là à la thèse de M. Crozier et E. Friedberg, à laquelle A. Hatchuel répond par l'affirmation d'un double conditionnement d'égale importance entre les régulations de connaissance et les régulations stratégiques sur le comportement des acteurs.

Cette mise en regard et en discussion de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg avec l'approche initiale du CGS, à savoir celle des mécanismes de gestion, puis avec la thèse d'Hatchuel sur les régulations conjointes savoir/relation, correspond aux débats des années 70 et 80. Cela correspond également globalement à une évolution dans le contenu des travaux du CGS, d'une analyse des équilibres dans les fonctionnements et dysfonctionnements organisationnels, équilibres maintenus en place par les mécanismes de gestion, à un investissement dans l'explication des transformations, liées notamment à des crises de connaissances et à l'émergence de nouveaux acteurs.

Néanmoins, une question restait pendante dans la modélisation des comportements : comment se forment les « objectifs propres » d'un acteur ? Et, doit-on les faire entrer dans l'analyse ? Ou, en d'autres termes: quel est le moteur de l'investissement des acteurs dans les jeux organisationnels ? Cette question valait tant pour les jeux de pouvoirs que pour les jeux de savoirs, dont A. Hatchuel a éclairé le caractère dual. A quel niveau d'analyse des processus organisationnels, les phénomènes d'investissement méritent d'être caractérisés ? L'exploration de cette problématique, nous a entraîné quant à nous à explorer les perspectives d'enrichissement du modèle de l'acteur par une prise en compte de la dynamique du psychisme individuel.

3.2. Les travaux en cours : pilotage de l'innovation et recomposition des métiers.

Pour clore cette partie, nous donnons un aperçu rapide de certains travaux en cours au CGS concernant d'une part la théorisation du pilotage des processus d'innovation et de conception et d'autre part la question de la recomposition des métiers.

Pilotage de l'innovation.

Depuis le début des années 90, un grand nombre de travaux de recherche du CGS (ainsi que du CRG, cf. notamment Midler 1993) ont porté sur la rationalisation des processus de conception. Ils mettent en évidence la nécessité d'analyser et de gérer les dynamiques de connaissances pour pouvoir maîtriser les processus de conception innovante. (cf Moisdon Weil 1992, Weil 1999). Ont été explorés les dispositifs permettant d'organiser la coopération entre les métiers (cf. Martin Nakhla Sardas 1998, et Sardas 2000) et de structurer les engagements entre les différents contributeurs à un projet et une direction de projet (Nakhla et Soler 1996, Nakhla et Sardas 1999).

A Hatchuel a proposé (cf. Hatchuel Weil 1999) une théorisation du processus de conception comme un va et vient entre une progression des solutions et une progression des connaissances. Cette vision permet d'une part une généralisation de la théorie de la décision capable de prendre en compte les spécificités de la conception. Elle débouche d'autre part sur la nécessité de lire les processus d'innovation comme une double généalogie croisée des solutions et des connaissances. L'efficience en termes de conduite de l'innovation dépend alors de la capacité à raisonner non pas à l'échelle d'un projet, mais à l'horizon de lignées de projets, où on exploite sur chaque projet l'ensemble des expériences et connaissances générées par les projets précédents. Cette problématique de l'innovation répétée a émergé dans l'étude du processus de conception d'une entreprise d'électroménager (cf. Vincent Chapel 1997). Il s'est avérée que le moteur de la croissance de cette firme sur plusieurs dizaines d'année était justement son mode spécifique de pilotage de lignées de produits, tour à tour stimulant la génération de nouvelles connaissances et exploitant les connaissances générées précédemment. Un mode d'organisation spécifique permettant cette stratégie d'innovation répétée a également pu être mis en évidence, organisation en anneaux concentriques autour d'un noyau de dirigeants experts avec des lignes radiales rassemblant les différentes compétences associées à chaque ligne de produits.

Le CGS est aujourd'hui associé à la restructuration des processus d'innovation de grandes firmes, où il s'agit de redéfinir les champs d'innovation tant en termes de concepts qu'en termes de connaissances, et de favoriser une dynamique globale d'innovation répétée. (cf. Hatchuel, Le Masson, Weil 2001)

Recomposition des dynamiques professionnelles

Alors que le besoin de gérer les connaissances s'impose aujourd'hui, il paraît essentiel de ne pas désincarner les dynamiques de savoirs et il importe donc de coupler la réflexion sur le knowlegde management avec celle sur l'évolution des compétences et la recomposition des dynamiques professionnelles Les dynamiques professionnelles traditionnelles sont fortement remises en cause, aujourd'hui, par les déplacements des contenus opératoires et des modes de fonctionnement collectif ; déplacements associés en particulier aux NTIC, aux nouvelles organisations davantage orientées produit ou projet, et aux multiples partages d'activités au sein de l'entreprise étendue. De nombreuses actions en entreprises visent aujourd'hui à redéfinir les référentiels de

compétence de chaque métier, les polyvalences nécessaires, les parcours et les carrières. Mais ces actions sont confrontées à la difficulté à élaborer des scénarios prospectifs pertinents d'un point de vue stratégique pour l'entreprise, et à la difficulté à évaluer leur attractivité et leur acceptabilité pour les acteurs concernés.

Le CGS est aujourd'hui associé, avec un soutien du Ministère de la recherche, à plusieurs de ces actions visant une recomposition des dynamiques professionnelles, concernant notamment les activités de conception industrielle (cf. Nakhla, Sardas, 2000 ; Lefebvre, Roos, Sardas, 2001 ; Guénette, Rossi, Sardas, 2003).

Tout ceci appelle une réflexion fondamentale sur les notions de compétence, de métier, d'identité professionnelle. Tout en assumant la déstructuration de certaines dynamiques traditionnelles d'appartenance et de progression dans des communautés de métier relativement stables et cloisonnées, il est néanmoins nécessaire qu'émergent de nouveaux repères permettant à chacun de se situer et de se projeter. La redéfinition des rôles, souvent plus polyvalents et plus mobiles, ne suffit pas à donner du sens aux contenus de travail et aux trajectoires de carrières.

Les responsables en entreprises sont donc aujourd'hui confrontés au challenge d'organiser non seulement la construction et la diffusion des connaissances, mais également la construction et le développement des compétences de façon à offrir de nouveaux cadres favorables aux développements identitaires. C'est dans cette optique que les auteurs de cet article mènent des recherches et conduisent des interventions actuellement.

NOTES

1 Mentionnons l'ouvrage coordonné par J.-F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation*, véritable somme traduite en plusieurs langues.

2 www.ecole.org

3 Economica, 1992.

4 L'Harmattan, 1996.

5 Seli Arslan, 1998.

6 On lira avec profit l'article de Jean-Claude Moisdon, *Vers des modélisations apprenantes ?*, in Saval H., 1998, « Confiance et gestion », *Économies et Sociétés*, n°8-9.

7 On en trouve une formulation complète dans : Claude Riveline, «Esquisse d'une nouvelle économie d'entreprise», *Annales des Mines*, numéro spécial, 1977 ; et dans Michel Berry, Jean-Claude Moisdon et Claude Riveline : «Qu'est-ce que la recherche en gestion ?», revue Informatique et Gestion, septembre-octobre 1979. On renvoie aussi à la confrontation parue dans la revue « Gérer et comprendre » entre la position de Claude Riveline, *Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations*, décembre 1991, et la réponse de Erhard Friedberg dans la même revue, mars 1992.

8 Cf. entretien avec Herbert Simon paru dans « L'Agefi », 1998, et dans « Gérer et comprendre », 2000.

9 R. Sainsaulieu (1987) adopte une position semblable en parlant de «double contingence simultanée ou alternative» entre la dynamique du système social interne et les régulations adaptatives aux évolutions des contextes techniques, économiques et humains.

Bibliographie

CHANLAT J.F. (éd.), 1990, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa, Les Presses de l'Univ. Laval et éd. ESKA,

CHAPEL V., « La croissance par l'innovation intensive, le cas Téfal » , Thèse Ecole des Mines, Paris, 1997.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977,*L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil,.

DUBAR C., 1991, *La socialisation - Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

GUÉNETTE A.M. (dir.), 2001, *Approches psychologiques et dynamique de l'organisation,* Revue économique et sociale, N°4, décembre.

GUÉNETTE A.M., ROSSI M., SARDAS J.-C. (dir.), 2003, *Compétences et connaissances dans les organisations,* SEES et Revue économique et sociale.

HATCHUEL A., 1990, «Production de connaissances et processus «politiques» dans la vie des entreprises - vers une théorie intégrée», dans *Actes du Congrès Mondial de Sociologie* Madrid.

HATCHUEL, A., WEIL, B. ,1995, *A Knowledge-based Perspective on Organizational Change- Experts in Organizations*, Walter de Gruyter, Berlin.

HATCHUEL, A., WEIL, B. ,1999, « Design-Oriented Organisations, Toward a Unified Theory of Design Activities »,. 6th Int. Product Development Management Conference, Cambridge.

HATCHUEL, A., Le MASSON P., WEIL, B. ,2001 « From R&D to RID : Design Strategies and the management of innovation field », 8th Int. Product Development Management Conference, Enschede.

LEFEBVRE P. et SARDAS J.C., 2000, « Théories des organisations et interventions dans les processus de changement », Colloque international L-P-M : « Conception et Dynamique des Organisations : Sait-on piloter le changement ? », *mars 2000.*

LEFEBVRE P., ROOS P., SARDAS J.C., 2001, « Rationalisation de la conception et recomposition des dynamiques professionnelles », Colloque du programme *Travail*, Berlin janvier 2001.

MARTIN C. , NAKHLA M. and SARDAS J.C.,1998, Integrated product-process engineering in the car industry : designing and exploring new forms of coordination, IRNOP III, Calgary.

MENDEL G., 1988, *La psychanalyse revisitée*, Paris, Ed. La Découverte.

MIDLER C., 1993. « L'auto qui n'existait pas : Management par projet et transformation de l'entreprise », *InterEditions*, Paris

MINTZBERG, H., 1982. « Structure et dynamique des organisations », *Edit. d'Organisation*., Paris

MOISDON J.C. et WEIL B., 1992 : « L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, septembre et décembre 1992.

NAKHLA M. et SOLER L.G., 1996, « Pilotage de projet et contrats internes », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.

NAKHLA M., SARDAS J.C. 1999, « Les contrats internes projet-métier dans l 'automobile : évolution, caractérisation et perspectives », Séminaire *Pratiques et Métiers de la Conception*, Paris, janvier 1999.

NAKHLA M., SARDAS J.C. 2000, « Les enjeux de la recomposition des métiers de concepteurs :le cas de l'emboutissage automobile », 2ème Colloque LPM Paris, nov 2000.

POLTIER H., GUÉNETTE A.M. (dir.), 2003, *Organisation du travail et fragilisation,* à paraître.

SAINSAULIEU R., 1977, *L'identité aux travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2e édition 1985.

SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, 1987.

SARDAS J.C., 1993, « Dynamiques de l'acteur et de l'organisation », thèse en Ingénierie et Gestion, Ecole des Mines de Paris.

SARDAS J.C. 1994, «Comprendre et Gérer les mutations organisationnelles : cohérences fonctionnelles et dynamiques d'acteurs», revue *Performances Humaines et Techniques* - septembre 1994.

SARDAS J.C., 1997, « Ingénierie intégrée et mutation des métiers de la conception », *Réalités Industrielles, Annales des Mines, fev., 41-47.*

SARDAS J.C., 2000, " Dynamics of cooperation between different expertise in design : modes of structuring and intervention", Workshop *Collective Design*, Sophia Antipolis, Mai 2000.

SARDAS J.C., 2001, «Investissement subjectif au travail et développement de la polyvalence dans les nouvelles organisations», in GUÉNETTE A-M (dir.), 2001, Approches psychologiques et dynamique de l'organisation, Revue économique et sociale, N°4, décembre.

SARDAS J.-C., GUENETTE A-M. (dir.), 2003, *Sait-on piloter le changement ?,* à paraître.

WEIL B., 1999, « Conception collective, coordination et savoirs, les rationalisations de la conception automobile », Thèse Ecole des Mines, Paris.

WINNICOTT D. 1947, *De la pédiatrie à la psychanalyse,* Paris, Payot