

L'analyse du quotidien organisationnel

Cédric LAMBOUR
Thierry MARIE-MAGDELAINE
Valéry MERMINOD

Résumé :

Les questions de temps ont été abordées par de nombreux sociologues dans le passé. Un regain d'intérêt pour les phénomènes observés au quotidien dans les organisations est récent. Cet exposé propose de parcourir les principaux courants de la sociologie du quotidien de manière panoramique. Nous allons, alors nous appuyer sur les apports théoriques et l'ethnométhodologie pour aborder les représentations individuelles et collectives dans le temps ; via un focus sur un auteur fondamental : K.E Weick. Enfin, nous souhaiterions souligner l'importance des méthodes qualitatives et de la recherche action dans l'analyse du quotidien organisationnel pour appréhender les changements quotidiens observés dans les organisations.

Mots-Clefs :

Quotidien, Quotidienneté, Rapport Formes-Structure-Fonctions, Epistémologie du quotidien, Organisation, Entreprise, Interdépendance, Enactement, Selection, Retention, Cartes causales, Interactions, Framework ERS, sociologie du quotidien, constructivisme.

Table des matières

Introduction	1
I. L'analyse du quotidien en sciences de gestion	2
1.1 Approche sociologique	2
1.1.1 Définition du concept de « quotidien »	2
1.1.2 L'utilisation du concept de quotidien	3
1.2 Les principaux courants en sociologie du quotidien	4
1.2.1 L'opposition de quelques paradigmes de la sociologie comme introduction à la sociologie du quotidien	4
1.2.2 Quels sont les éléments qui caractérisent la sociologie du quotidien ?	5
1.2.3 Présentation de courants de la sociologie du quotidien	6
1.3 Le quotidien organisationnel dans les sciences de gestion	8
1.3.1 L'appartenance des recherches en gestion aux sciences sociales :	9
1.3.2 Vers une utilisation des méthodes qualitatives pour l'observation du quotidien organisationnel	9
1.4 Des méthodes qui peuvent être complémentaires	10
1.4.1 La participation : l'exemple des tribus contemporaines	11
1.4.2 La distanciation : exemple du rapport des hommes à leur quotidien	11
1.4.3 A la croisée des démarches : entre participation et distanciation	12
1.4.4 Epistémologie du quotidien :	13
II. Le quotidien organisationnel par Weick	14
2.1 L'organisation et le groupe	14
2.1.1 Présentation de l'organisation par Weick	14
2.1.2 Comment pensée l'organisation	14
2.1.3 Interdépendance	14
2.1.4 Carte causale	15
2.1.5 Interaction comportementale	17
2.2 Le processus entreprise	18
2.2.1 La double interaction	18
2.2.2 Le Faible couplage	18
2.2.3 Processus de construction	19
2.2.4 Le modèle ESR	19
2.2.5 Dynamique du modèle	21
2.3 Confrontation du modèle ESR à la vision de Alter	22
2.3.1 La trajectoire	22
2.3.2 L'innovation	23
2.3.3 Le dogme	23
2.3.4 Mise en perspective du modèle de Weick par Alter	23

III. L'analyse du quotidien au service de la compréhension du changement organisationnel _____ **26**

3.1 Exemple d'utilisation de méthodologie qualitative constructiviste dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines _____ **26**

3.1.1 Thème de l'article _____ 26

3.1.2 Méthode de recherche _____ 26

3.1.3 Traitement du cas _____ 27

3.1.4 Résultat _____ 27

3.2 Cas virtuel d'analyse du quotidien organisationnel _____ **28**

3.2.1 Formalisation du cas virtuel _____ 28

3.2.2 Méthodes utilisables _____ 28

3.2.3 Traitement du cas _____ 29

3.2.4 Résultat _____ 29

Conclusion _____ **30**

Introduction

Le regain d'intérêt porté par les sociologues et les psychosociologues au temps et aux questions temporelles est récent. Avant la chaîne des révolutions qui ont inauguré les temps dits modernes, les éléments du « vivre » tels que le manger, le boire, l'habiter offrait une grande diversité dans les événements au quotidien comme le souligne *Henri Lefebvre* dans ses différents ouvrages.

Depuis quelques années, les questions temporelles connaissent un essor remarquable, souligné par la publication de plusieurs ouvrages et articles appuyés par des recherches empiriques. Un sujet fort intéressant pour une recherche de sociologie du quotidien pourrait bien porter sur les raisons contingentes et profondes de ce renouveau des questions temporelles, que des sociologues de la période « classique » tels que *Durkheim* avaient abordés il y a longtemps.

Notre sujet « l'analyse du quotidien organisationnel » soulève à la fois des questions de temps, de lien et leurs impacts dans l'organisation.

Nous essayerons de déterminer les enjeux de l'analyse du quotidien, en particulier dans le quotidien organisationnel, dans les sciences de gestion. Puis nous explorerons les cadres théoriques de *Karl Weick*, qui, selon nous, nous permettront d'illustrer la pertinence de l'usage de l'analyse du quotidien au travers d'exemples dans les organisations.

I. L'analyse du quotidien en sciences de gestion

1.1 Approche sociologique

1.1.1 Définition du concept de « quotidien »

Que faut-il entendre par « quotidien » en sociologie ?

De nombreux sociologues utilisent ce terme pour aborder des thèmes tels que la politique, l'organisation, l'apprentissage voire la violence.

Erving Goffman (1973) parle de « mise en scène de la vie quotidienne » en soumettant à l'épreuve de l'explicitation méthodique¹ une intuition du sens commun : le monde est un théâtre.

Paul Foulquié (1978) quant à lui se contente d'écrire que le quotidien est « ce qui a lieu tous les jours, et par suite, donne une impression de banalité et de monotonie. La vie est quotidienne ».

Cette impression de banalité est appuyée par une tendance mondiale à l'uniforme. Le rationnel domine, l'irrationnel accompagne le réel sans pour autant le diversifier là où avant on observait la prodigieuse diversité de *H. Lefebvre* (1958).

Formes, fonctions et structures

Que s'est-il passé ?

Les choses comme les institutions, les objets, la nature offraient aux sens des hommes une forme accessible et reconnaissable. Les gens, individuellement ou en groupe, accomplissaient des fonctions qu'elles soient physiologiques ou sociales. Les structures naturelles ou élaborées par l'homme (ville, organisations, etc.) permettaient l'accomplissement de ces fonctions. Ces formes, fonctions et structures n'étaient pas reconnues, n'étaient pas nommées car elles étaient à la fois liées et distinctes.

La pensée analytique, surtout depuis *Descartes*, s'attaque à ces éléments sensoriels diffus, mais chaque analyse d'un objet ou d'un fait social mettait en évidence un résidu qui lui résistait (le rapport forme-structure-fonction). *H. Lefebvre* considère ainsi que tout événement ou tout objet au quotidien comporte : une forme, une structure et une fonction liées entre elles. La forme et la structure sont propres aux éléments, alors que la fonction est perçue par les individus ou les groupes. Aujourd'hui, le rapport entre les trois caractéristiques ne disparaît pas, au contraire, il se déclare car l'élément fonctionnel a été rationalisé, voire produit industriellement. Finalement, on peut dire que la fonction est imposée à tout élément de la vie quotidienne car on exhibe son rôle, sa place.

¹ Goffman a pour objectif d'isoler certains cadrages de base de la compréhension et d'analyser ce qu'il appelle leur vulnérabilité, c'est-à-dire les principes de leur transformation, pour comprendre la théâtralisation du monde.

Systemes et sous-systemes

Dans ces conditions de rationalisation des fonctions, de multiples systèmes ou sous-systèmes se constituent, chacun établissant à sa manière un ensemble d'une cohérence relative et plus ou moins durable.

Quoi qu'il en soit, le logement, la mode tendent encore à constituer des sous-systèmes clos, autonomes, extérieurs les uns aux autres. Ils constituent une diversité qui n'est en fait qu'apparente car issue de combinaisons de modèles rationalisés.

Le quotidien peut alors se définir comme l'ensemble des fonctionnalités qui relient les systèmes apparemment distincts. Cette définition sous entend que l'on peut considérer le quotidien comme un « produit » car il est manipulé par ceux qui le produisent.

Le quotidien est donc le plus général et le plus singulier, le plus évident et le mieux caché :

- stipulé par des formes ;
- prescrit par les fonctions ;
- inscrit dans les structures.

Le quotidien est donc un concept.

1.1.2 L'utilisation du concept de quotidien

Un dénominateur commun

Dans l'analyse développée par H. Lefebvre, le concept de quotidien est apparu avec la disparition de la notion de pénurie qui trouve notamment son écho dans des textes religieux : « Donnez-nous aujourd'hui notre pain *quotidien* ... ». Etablissant que la pénurie est une référence puisqu'elle motive tous les individus à combler leurs besoins primaires (pyramide de Maslow). Aujourd'hui, dans les sociétés industrialisées ces besoins sont assouvis, et, H. Lefebvre souligne que l'effondrement de cette référence, établit le quotidien comme reflet de la réalité. Il reste la seule référence pour le sens commun. Le propos devient alors de déchiffrer le monde moderne à partir de cette nouvelle référence.

La quotidienneté désigne le dénominateur commun aux systèmes existants, et non plus un système. On peut dès lors considérer le quotidien comme le dénominateur commun qui donne un aspect uniforme, selon H. Lefebvre, à tous les secteurs de la vie qu'elle soit sociale (travail, famille, loisirs, etc.) ou organisationnelle (management, décisions, processus d'innovation, communication, etc.).

La répétition et le changement

Le quotidien est toujours un caractère plus ou moins voilé par ce que H. Lefebvre appelle « les obsessions et les craintes ». Et l'on découvre alors le grand problème de la répétition, l'un des plus difficiles qui se pose.

Le quotidien se situe au croisement de deux facettes de la répétition : le cyclique (le jour, la nuit, les saisons, les récoltes, l'activité, le repos, etc.) qui domine les processus rationnels et les gestes répétitifs (le travail, la consommation, etc.).

Le quotidien impose ainsi aux Hommes, aux institutions et aux firmes sa monotonie alors que contradictoirement l'observation montre qu'il est le vecteur d'un changement continu. Malgré cette contradiction inhérente au quotidien, le changement est programmé (exemple de

l'obsolescence des technologies) ; de sorte qu'une impression de vitesse se superpose à la notion de monotonie.

Le quotidien peut alors être perçu comme aspect uniforme et diffus par les acteurs même du quotidien : dans le travail, dans la famille, etc.

Si l'on pousse le raisonnement rationaliste à l'extrême, l'analyse critique du quotidien écarte toute notion d'interprétation, cependant, on peut opposer à cela que l'analyse du quotidien elle-même est interprétée de façon opposée. Les uns traitent le quotidien avec impatience, ils souhaitent « changer de vie », ils leur faut tout de suite, etc. et les autres considèrent le quotidien comme une donnée, un vécu qui ne peut être altérée, qui n'a ni d'importance ni d'intérêt.

Dans la partie précédente nous avons défini le concept de quotidien. Il est constitué d'un rapport entre formes, structures et fonctions dans des systèmes ou sous-systèmes. Ces « caractéristiques » du quotidien sont complétées par une perception de répétition. Pour comprendre l'usage de l'analyse du quotidien organisationnel dans les sciences de gestion, il nous faut d'abord établir un panorama des courants sociologiques du quotidien. Le but n'étant pas ici d'être exhaustif quant aux grands paradigmes développés par la littérature.

1.2 Les principaux courants en sociologie du quotidien

1.2.1 L'opposition de quelques paradigmes de la sociologie comme introduction à la sociologie du quotidien

L'analyse de ces courants nous semble passer par la nécessité de les positionner entre eux. Ainsi, nous détaillerons les deux séries de paradigmes : holistique/atomistique et structurel/conjoncturel.

Il nous paraît ainsi important de distinguer le courant holistique du courant atomistique. Ainsi, la sociologie de tradition *holistique* représentée notamment par *Durkheim* et *Bourdieu* accorde le primat à des structures générales d'un « Tout social », agissant sur les acteurs par l'intermédiaire d'une conscience collective². Au contraire, la sociologie de tradition *atomistique* représentée par *Mead*, *Schütz* et *Goffman* analyse les relations qui se nouent entre les acteurs. C'est l'intégration progressive, en plusieurs étapes de ces relations entre acteurs qui influe sur les structures produites par la société.

Il existe également une différence entre la sociologie mettant l'accent sur le *structurel* et celle mettant l'accent sur le *conjoncturel*. La sociologie *structurelle* peut être assimilée à la macro sociologie qui s'intéresse aux grands invariants servant de cadre aux actions humaines. Tandis que la sociologie dite *conjoncturelle* (assimilable à la microsociologie), donne la préférence aux petites occurrences qui forment la trame des histoires.

Ces deux séries d'oppositions vont nous servir de base pour analyser la sociologie du quotidien qui comprend un large spectre de courants, tel que l'interactionnisme symbolique, la phénoménologie, l'ethnométhodologie, la sociologie existentielle, etc.

² différente de la somme des consciences individuelles

1.2.2 Quels sont les éléments qui caractérisent la sociologie du quotidien ?

L'approche sociologique classique était pour certains sociologues trop axée sur une approche macro sociologique. Cette approche classique intègre la sociologie positiviste qui était considérée comme trop déterministe dans sa conception de l'individu dans la société.

La position de l'acteur dans cette approche est diverse :

- L'acteur était dépeint comme internalisant les normes et les valeurs de la société en dehors du désir d'appartenance à un groupe.
- L'acteur était également considéré comme homo œconomicus développant des caractéristiques sociales, politiques et idéologiques uniquement en fonction de sa classe sociale. Les approches classiques avaient tendance à ne pas appréhender toute la complexité du quotidien.

C'est pourquoi, une « rupture » a eu lieu pour donner naissance aux sociologues du quotidien qui rejettent le postulat du dualisme entre l'objet et le sujet. En effet, ces derniers considèrent que les procédures comme l'objectivation, le détachement, le contrôle violent l'intégrité de l'étude des phénomènes (*Cicourel* (1964), (*Schütz*, 1962).

La sociologie du quotidien est apparue dans les années 1920/1930 avec deux écoles de pensée qui vont progressivement prendre une dimension importante. D'un côté, l'école lancée par *Mead* aux Etats Unis qui a été créée sur la base d'une analyse pragmatique du comportement sociologique va évoluer vers l'interactionnisme symbolique. De l'autre, l'école allemande lancée par *Husserl* et *Schütz* va créer la perspective phénoménologique.

Afin de mieux situer les sociologues du quotidien, nous avons cherché à définir les caractéristiques qui les distinguent des autres courants sociologiques. De manière synthétique, le positionnement de l'acteur dans l'approche sociologique du quotidien joue un rôle fondamental. Il se situe au centre de l'analyse. Nous avons ainsi retenu trois critères qui nous semblent différencier la sociologie du quotidien des approches dites classiques :

L'analyse contextuelle :

Les sociologues du quotidien se doivent de respecter l'intégrité de l'étude de l'homme dans son contexte naturel qui est le monde social quotidien (*Garfinkel*, 1967). Ceci est le point central de la démarche de sociologie du quotidien. Cette analyse inclut notamment l'expérience des perceptions, des sentiments, des interprétations des acteurs ainsi que la micro structure sous forme de processus.

L'acteur au centre de l'analyse :

L'analyse de l'acteur doit ainsi être effectuée dans le contexte de ses activités quotidiennes et son comportement doit être analysé par rapport à son milieu. Cette approche induit donc une analyse interactive. Cette relation du sociologue avec son sujet est donc non neutre. Par ailleurs, la compréhension du quotidien ne peut naître qu'à partir des représentations propres des personnes.

L'interaction de la structure sociale avec les acteurs :

Les sociologues du quotidien considèrent que la structure sociale, l'organisation et l'ordre n'existent pas indépendamment des acteurs mais qu'ils interagissent entre eux (*Blumer*, 1969). La construction de sens se fait par interaction entre les acteurs et les structures sociales.

Après avoir défini ces trois caractéristiques : analyse contextuelle, l'acteur comme centre de l'analyse et l'interaction de la structure sociale avec les acteurs, il nous semble important de bien préciser que ces éléments permettent uniquement de caractériser la sociologie du quotidien et non pas les courants de la sociologie du quotidien.

1.2.3 Présentation de courants de la sociologie du quotidien

Nous allons maintenant définir les trois courants³ micro sociologiques du quotidien : la sociologie existentielle, la sociologie des émotions, la sociologie de la conversation puis nous focaliser sur l'interactionnisme symbolique et l'éthnométhodologie qui peuvent être considérés, pour l'heure, comme des sous-courants des trois cités précédemment.

Découpage de la micro sociologie du quotidien :

Ces trois courants représentent des courants théoriques et méthodologiques du quotidien. Ce découpage est proposé par *Adler* et *Fontana* (1987), professeurs de sociologie américaine. Cette distinction ne se veut pas exhaustive et se propose simplement de présenter des courants sociologiques du quotidien.

Sociologie existentielle :

La sociologie existentielle est dans la tradition de la philosophie existentielle de *Heidegger*, *Camus*, *Sartre* ainsi que de la phénoménologie de *Husserl* et *Schütz*. Le sociologue cherche à comprendre les phénomènes à partir du sens que prennent les choses pour les individus. Ce courant veut donner une vision multidimensionnelle de l'acteur et de la vie sociale. Ainsi, les hommes ne sont pas seulement vus dans leur dimension rationnelle ou symbolique. Ils sont aussi analysés sous leurs angles émotionnels et irrationnels. Ils agissent souvent sur la base de l'intériorisation des sentiments et considèrent qu'ils savent gérer l'image qu'ils laissent aux autres. Les chercheurs doivent donc approfondir leurs compréhensions de la nature humaine et la nature sociale.

La sociologie des émotions :

Ce courant a pour objectif de comprendre les émotions qui naissent dans le contexte inter relationnel : à l'intérieur et à l'extérieur de soi. Ce courant est divisé en deux sous groupes : les volontaristes et les constructivistes. Les volontaristes s'attachent à la fondation organique de l'émotion. Les émotions existent en dehors de toute introspection et apparaissent par instinct plus que par processus cognitif. Ce courant s'attache à une conception du comportement inné des acteurs. Ces défenseurs cherchent à montrer en quoi les émotions des acteurs influencent la société et la structure sociale.

³ vus sous l'angle des sociologues américains

Les constructivistes forment le courant de la sociologie des émotions décrit par *Adler* et *Fontana* (1987) ne voit pas les émotions comme un composant biologique de l'acteur mais se focalise plutôt sur le processus psychologique de structuration et d'interprétation des émotions. Les émotions n'existent pas indépendamment de des expériences quotidiennes. Au contraire, les expériences façonnent et créent les émotions. Ce courant cherche à montrer les interactions entre l'environnement quotidien et les émotions des acteurs. Les analyses constructivistes comptent notamment *Goffman* (1967) qui inclut le lien entre les situations et les institutions. Il soutient que les émotions sont déterminées par les règles et les actes quotidiens. En résumé, la compréhension des émotions des acteurs enrichit la perspective du volontarisme.

L'analyse de conversation :

L'analyse de conversation est une méthode inspirée de l'éthnométhodologie. Cette école regroupe notamment des auteurs tels que *Durkheim* et *Garfinkel*. Les sociologues de la conversation analysent le langage et considèrent le langage naturel comme un système social du quotidien. Le langage naturel est considéré comme un objet d'interaction, un système abstrait, général et développé qui permet à la fois l'immédiat (situationnel) et le transcendant (transituationnel). Les sociologues de ce courant étudient le langage, les champs lexicaux et intègrent aussi les activités non vocales telles que les mouvements du corps. Ce courant diverge quelques peu du corpus des sociologues du quotidien dans la mesure où l'analyse du langage en fait une tendance plus structurée et plus formelle. Cette analyse du langage s'appuie sur une démarche empirique et une logique de tests répliqués dans plusieurs environnements. Ils se démarquent ainsi des sociologues du quotidien qui sont axés sur la subjectivité et la découverte.

Focalisation sur les deux sous-courants novateurs : interactionnisme symbolique et éthnométhodologie

Nous avons choisi de nous focaliser sur deux courants de la sociologie du quotidien qui ont connu une évolution importante et qui sont représentatifs : l'interactionnisme symbolique et l'éthnométhodologie.

✓ *Interactionnisme symbolique :*

Pour l'interactionnisme symbolique, les hommes sont capables d'interpréter les situations. Les auteurs de l'interactionnisme sont les héritiers de *l'Ecole de Chicago*. L'expression "interactionnisme symbolique" a été construite par *H. Blumer* et elle est considérée comme "la seconde école de Chicago". L'interaction peut être définie comme un effet réciproque entre des personnes. Pour *Becker*, « les individus cherchent à ajuster mutuellement leurs lignes d'actions perçues ou attendues ». *Blumer* (1969) définit l'interactionnisme comme la volonté rationnelle de l'acteur et la manière avec laquelle ces derniers construisent leur perception du monde à travers des éléments et des motivations subjectives. Les paramètres fondamentaux de l'analyse des situations pour les acteurs sont l'espace, le temps et le scénario.

Les auteurs qui se réclament de l'interactionnisme symbolique partagent l'idée que la réalité sociale ne s'impose pas telle quelle aux individus ou aux groupes, mais qu'elle est en permanence modelée et reconstruite par eux à travers les processus d'interaction. En cela, ils

s'opposent tant aux postulats d'intégration fonctionnelle qu'aux méthodes fonctionnalistes telles que les techniques quantitativistes. Ils privilégient les études monographiques fondées sur l'observation directe, *in situ*, voire, dans certains cas, l'observation participante.

✓ *L'éthnométhodologie*

Les principaux théoriciens de l'éthnométhodologie sont Schütz et Garfinkel. L'éthnométhodologie repose sur les savoirs élaborés au fil des pratiques sociales analysées comme interactions. Ce courant sociologique est à rattacher à Harold Garfinkel. Ce dernier soutient que le social est un processus, fruit de l'activité permanente des membres de la société. Ils seraient munis d'un sens commun et d'un réservoir de savoirs pratiques qu'ils mettent à l'épreuve pour communiquer et raisonner de façon routinière et rationnelle dans les activités les plus banales de la vie quotidienne. Les ethnométhodologues s'intéressent aux actes de la vie quotidienne qui peuvent nous paraître les plus banals. Ils y perçoivent les procédures et les interactions à l'œuvre pour la construction de ces actes sociaux.

Ce courant s'intéresse à l'étude des conventions sociales implicites qui influencent et interagissent avec les activités de la vie quotidienne. L'objectif est de saisir « le raisonnement sociologique pratique » par lequel les membres du groupe gèrent les activités quotidiennes. Les acteurs disposent d'une connaissance du sens commun et d'un langage maîtrisé mais également d'une faculté à analyser leur pratique sans qu'une compétence extérieure vienne les éclairer sur leur action. Ces théoriciens ont montré que la vie quotidienne est organisée, répétitive au point d'être ritualisée.

En conclusion, ce courant peut être utilisée dans trois disciplines : l'ethnologie, l'anthropologie et la sociologie du quotidien. Cette méthodologie permet trois grands types d'observations :

- l'observation non participante : le chercheur se contente d'observer mais il ne s'intègre pas aux groupes ou éléments étudiés ;
- l'observation participante : le chercheur devient un élément « normal » dans la culture, dans la vie des personnes ou organisations observées. Il devient alors le reflet du processus social de la vie de l'élément analysé ;
- l'indigénisation : contrairement aux deux types d'observations précédents, le chercheur est totalement transparent et inconnu de l'élément étudié.

Dans cette partie, nous avons énoncé les caractéristiques et les différents courants de la sociologie du quotidien. La question fondamentale qui se pose est le rattachement de la sociologie du quotidien aux sciences de gestion.

1.3 Le quotidien organisationnel dans les sciences de gestion

« Le quotidien de l'entreprise est une succession de relations contractuelles, explicites ou implicites, temporaires ou durables, dans leurs dimensions interindividuelles ou collectives » (Wacheux, 1996).

1.3.1 L'appartenance des recherches en gestion aux sciences sociales :

Il existe deux conceptions possibles concernant les sciences de gestion. Ainsi, on peut considérer que les sciences de gestion sont un champ autonome, capable de produire ses propres référents, objets et processus sociaux ou adopter une position plus englobante et affirmer qu'elles ne peuvent s'affranchir des paradigmes fondateurs des sciences sociales (*Wacheux*, 1996).

L'entreprise est considérée comme un lieu de contextualisation des problématiques des sciences sociales. Les recherches sur les entreprises ne s'intéressent, au fond, qu'à l'agir en organisation (*Wacheux*, 1996). Pour mieux comprendre les situations, le chercheur doit se « pourvoir de moyens conceptuels qui permettent d'analyser ce que savent les acteurs » (*Giddens*, 1994).

Les sciences sociales et particulièrement la sociologie du quotidien se révèle être un ensemble de théories et de démarches importantes pour mieux saisir la complexité et les interactions entre l'organisation et les acteurs. Ainsi, l'approche organisationnelle de *Pfeffer* et *Salancik* (1978) définit l'organisation comme une coalition de groupe d'intérêts. Chacun d'entre eux attend d'obtenir quelque chose de la collectivité grâce aux interactions avec les autres tout en ayant ses propres références et objectifs. Ce qui apparaît important dans les travaux de *Pfeffer* et *Salancik*, c'est la compréhension du contexte de l'organisation. On rejoint ici les travaux de *Weick* (1969) sur l'enactment suivant lesquels l'acteur ne réagit pas à un environnement mais il le construit autant qu'il est construit par lui. L'interprétation par l'acteur de son environnement apparaît alors comme fondamental (*Scouarnec* et *Yanat*). Cette analyse permet de mieux intégrer et comprendre en quoi la sociologie du quotidien et les auteurs comme *Weick* contribuent à développer et mieux appréhender la complexité des organisations au quotidien.

La démarche d'analyse des individus en science de gestion positionne l'acteur comme le centre du processus de recherche. Ainsi, pour reprendre les trois postulats de *Giddens* (1984), il faut remettre l'acteur au centre du projet de connaissances et le définir par ses actes, explorer les structures comme invention permanente des acteurs et accepter l'intelligence des acteurs, et leur savoir pratique dans leur milieu.

1.3.2 Vers une utilisation des méthodes qualitatives pour l'observation du quotidien organisationnel

L'intérêt des méthodes qualitatives dans la recherche en gestion et la posture constructiviste s'explique par trois postulats (*Wacheux*, 1996). Le premier décrit l'attention qu'il faut porter à l'ensemble des manifestations, des significations et des valeurs du fait social total. Le chercheur démêle quotidiennement les faits, du sens donné par les acteurs. Le chercheur est confronté à un double dualisme : entre l'objet et l'observateur, entre l'observateur et les acteurs. Le second postulat découle du fait que l'observateur et les acteurs sont dans une relation transactionnelle pour construire une connaissance *Devereux* (1967). Le troisième postulat reste la production d'un théorique émergent (*Glaser* et *Strauss*, 1967).

Il existe plusieurs méthodologies issues de ces trois postulats, qui permettent « la prise en compte des représentations et des interactions pour expliquer la réalité organisationnelle »

(Wacheux, 1996) : les études de cas, la simulation, la recherche action, la biographie et l'innovation méthodique, pour ne citer que ceux là.

Nous avons choisi de nous intéresser aux innovations méthodiques dans la recherche. Les Sciences de gestion doivent accepter des objets décalés par rapport à un mouvement dominant. Wacheux propose ainsi deux approches : l'une incrémentale et l'autre de rupture. « L'approche incrémentale consiste à reproduire dans un contexte spécifique des recherches produites ailleurs » (Wacheux, 1996) tandis que l'approche de rupture consiste à « formuler des questions, d'abord éloignées du champ, pour ensuite en évaluer l'applicabilité dans le domaine de la gestion » (Wacheux, 1996). Il s'agit ici de raisonner par analogie ou par métaphore. C'est par exemple faire des parallèles entre les recherches en sciences physiques et sciences de gestion. L'innovation méthodologique a pour but de décloisonner les sciences de gestion afin de traiter de nouvelles problématiques et par conséquent d'accumuler de nouvelles connaissances.

L'innovation méthodique consiste à s'ouvrir à des objets, des terrains et des méthodes originaux. Comme l'a fait H. Mintzberg en 1984 avec sa recherche sur « Que fait un dirigeant dans sa journée », en faisant une observation précise du dirigeant dans son environnement quotidien. Ce qui a permis de remettre en cause la conception classique de l'activité du dirigeant. Il a mis en évidence les décalages entre les discours rationalisés des dirigeants et leur activité quotidienne (Wacheux, 1996). Cette étude a permis de mieux comprendre l'activité quotidienne du dirigeant mais surtout de placer l'acteur-dirigeant dans son contexte, de comprendre ses interactions avec les autres acteurs et de placer le dirigeant dans son contexte et son travail quotidien.

1.4 Des méthodes qui peuvent être complémentaires

Les parties précédentes permettent de définir un cadre dans lequel s'inscrit l'analyse du quotidien organisationnel. Il est clairement décrit précédemment qu'une méthodologie de recherche de type action est nécessaire dans cette analyse. Nous souhaitons cependant présenter une approche critique de deux démarches qui démontre que deux des différentes méthodologies qualitatives peuvent être complémentaires.

Le quotidien est devenu aujourd'hui pour certains sociologues le point de rencontre d'influence qui caractérise la relation élective et le souci de soi. Cependant, la sociologie bute sur l'opacité et l'instabilité des pratiques qui constituent le quotidien.

Pour observer ces pratiques, deux auteurs contemporains préconisent des formes de recherches empiriques radicalement différentes :

- Michel Maffesoli invite à « l'empathie et l'acculturation »
- Pierre Bouvier invité à la « distanciation et la tierce position ».

L'objectif de cette partie est de confronté ces méthodes qui semblent s'opposer. G. Balandier (1995) argumente dans son ouvrage *Anthropo-logiques* que « tout se joue de moins en moins sur le terrain des institutions et de plus en plus sur celui de la socialité et des initiatives micro locales ». Ce point est important puisqu'il définit un niveau d'analyse nouveau pour les sociologues. Ils sont ainsi invités à défricher de nouveaux « terrains » et quelque part à renouveler son approche du monde social.

Tout le problème est alors comme le posait A. Schütz « l'élaboration d'une méthode permettant de traiter avec objectivité la signification subjective de l'action humaine ».

Deux approches contemporaines tentent d'apporter des éléments de réponse au défi méthodologique posé. M. Maffessoli et P. Bouvier diffèrent dans l'appréhension du quotidien, là où le sociologue du quotidien cultive l'empathie, voire l'intropathie, et conseille la fusion et l'acculturation par observation participante active, le socio-anthropologue des sociétés industrielles défend lui, l'heuristique de la distanciation et celle de l'immersion par occupation d'une position tierce.

1.4.1 La participation : l'exemple des tribus contemporaines

Selon M. Maffessoli (1996), la sensibilité collective (ou socialité) postmoderne se caractérise par un certain déclin de l'individualisme et un retour de l'« idéal affectif de la proxémie »⁴. En fait, les phénomènes communautaires actuels contrediraient les discours, les pratiques impersonnelles et interchangeable et réveillerait « l'émotionnalité de l'être ensemble ».

Le déclin de l'individualisme et l'émergence des phénomènes communautaires peuvent, selon M. Maffessoli, provoquer une résistance collective à la représentation atomiste des relations sociales. Le sujet postmoderne (traité dans un autre thème du cours), jouerait alors un rôle plus qu'il n'occupe une fonction.

La tribu contemporaine, éclairerait l'aspect cohésif du partage sentimental de valeurs, de lieux ou d'idéaux qui sont à la fois circonscrits (locaux) et que l'on retrouve sous diverses formes dans de nombreuses expériences sociales. Le mot « tribu » apporte également le sentiment d'appartenance à un collectif qui construirait sa propre éthique et trouverait son expression dans le cadre d'un réseau de communication.

Si l'on suit M. Maffessoli, le quotidien devient l'espace/temps dans lequel les groupes micro locaux sont en perpétuel fusion-fission. Pour observer ce quotidien en mouvement permanent, il préconise d'abord d'abandonner toute prétention théorique holiste. Sa position est claire en soulignant qu'il faut participer à la ruse sociale par la ruse sociologique, aux questions d'opacité par une souplesse méthodologique.

L'appareillage méthodologique léger, modulable serait le gage d'une recherche qui reste au plus proche de la vie sociale qui a pour définition d'être mouvante dans l'analyse du quotidien.

1.4.2 La distanciation : exemple du rapport des hommes à leur quotidien

Dans le cadre de la problématique des rapports des hommes à leurs quotidiennetés, le concept d'« ensemble populationnel cohérent » forgé par Bouvier, désigne l'entité où se constitue le sens collectif originaire des sociabilités⁵ et des rites du travail.

Ces ritualisations guideraient la pratique quotidienne, les catégories d'action et de jugement induise alors une osmose sociale qui perdure hors du temps et du cadre productif (l'organisation). C'est sur cette double facette : solidarité professionnelle au sein de l'entreprise et hors organisation que se constituerait la cohérence des l'ensemble

⁴ Hall (1971) précise que le néologisme proxémie désigne l'ensemble des observations et théories concernant l'usage que l'homme fait de l'espace en tant que produit culturel spécifique.

⁵ Construit sociologique de rituels dits d'accoutumance ou de braconnage selon Bouvier.

populationnel. L'analyse du quotidien organisationnel doit alors sortir de son cadre de référence à savoir l'organisation. Les valeurs, expériences, savoirs techniques, etc. sont issues des interactions collectives qui peuvent avoir lieu en dehors de l'organisation.

Bouvier conforte cette position en décrivant la cohérence comme les tenants « pratico heuristiques⁶ du bloc de référence mais également l'interaction entre le travail et sa périphérie, plus précisément sur ce en quoi l'hors production relève toujours du travail et de sa quotidienneté ».

Le rapport des hommes à leurs organisations et à leurs quotidiennetés se déroule au fil du temps et en-dehors des cadres définis, dans tout acte quotidien.

La vie quotidienne « ordinaire » (en dehors de l'organisation) est, elle aussi, riche de sens collectif qu'un regard cursif ignorerait trop facilement. L'intérêt de la démarche socio anthropologique serait alors d'interroger ces activités quotidiennes que les acteurs eux-mêmes présentent comme vide de sens pour tresser du sens collectif et individuel.

1.4.3 A la croisée des démarches : entre participation et distanciation

Les deux approches que nous avons citées précédemment se rejoignent sur l'idée que la trame des relations sociales se joue de plus en plus en dehors de l'organisation.

La démarche socio anthropologique de *Bouvier* prend à contre-pied la démarche développée par *Mafessoli* dans l'observation des phénomènes sociaux au quotidien. En un mot, la distanciation est le facteur cognitif ici revendiqué.

Pour les partisans de la distanciation, la participation active serait porteuse de trois vices :

a) d'ordre éthique : l'observation participante aboutit souvent à la prise de parole au nom de, l'investigation s'accompagnerait d'identification au fil du temps ;

b) conditions de réussite de l'enquête : le succès de la recherche reposerait sur une concordance de subjectivités

c) fonction particularisée : la population observées assigne au chercheur une identité dans le groupe locale ce qui limiterait les possibilités d'observer et tendrait finalement, selon *Bouvier*, à « corporaliser » voire à « tribaliser » le chercheur.

Au contraire, la distanciation limite l'interactivité avec la population observée aux seules rencontres nécessaires et décidées par la recherche et par le chercheur. Dans le cadre d'une observation en situation, le sociologue doit occuper une tierce position, ce que *Bouvier* appelle « instituer un rapport [...] à partir d'une altérité et non d'une plus ou moins forte identification ».

D'un point de vue plus formel, les techniques utilisées par le socio anthropologue de la société contemporaine sont pour certaines classiques en sociologie, entretiens approfondis, semi directifs et non-directifs ; courante en ethnologie, immersion de longue durée avec tenue

⁶ Le construit pratico-heuristique s'établit à partir du moment où l'on a observé que le côtoiement de pratiques induit un sens spécifique pour les acteurs individuels selon *Bouvier*.

quotidienne d'un journal de bord ; familières à l'historien, consultations de productions autoscopiques⁷ tant individuelles que collectives.

Pour cadrer la méthodologie dans ce type de recherche en gestion, on ne peut s'affranchir de l'épistémologie du quotidien. C'est pourquoi, nous allons rapidement y faire référence dans la partie suivante.

1.4.4 Epistémologie du quotidien :

L'épistémologie du quotidien peut être définie comme la volonté de comprendre un espace/temps cristallisé dans des routines et, en même temps, sans cesse réinventé dans l'esprit et la forme par les acteurs, pour leur permettre d'agir individuellement et collectivement (*Wacheux, 1996*).

Pettigrew (1987) reproche au courant de recherche positiviste (*Hayek, 1952*) d'être a-historique et a-contextuelle. Il se positionne donc dans la posture d'une analyse de l'acteur dans son contexte et insiste sur les inter-relations qui existent entre les acteurs et la structure. Par ailleurs, *JF Chanlat (1990)* propose de rendre intelligible l'expérience humaine, de la saisir dans toute sa complexité et sa richesse en incluant des dimensions jusque là oubliées que sont les dimensions cognitive et langagière, spatio-temporelle, psychique et affective, symbolique et psychopathologique.

En conclusion, sociologie de la vie quotidienne et socio-anthropologie affûtent concepts et méthodes dans un but qui pourrait être commun : la saisie des rites individuels et des scénographies collectives qui constituent la vie de tous les jours et créé du sens.

Pour autant, autour de ce quotidien, les modalités d'investigations empiriques divergent. L'empathie d'un côté, la distanciation de l'autre, reflète plus pour nous une contradiction formelle qu'une incompatibilité réelle. Dans sa quête du présent, le sociologue tient essentiellement du « bricoleur ». Il rafistole des données éparses, emmagasine une série de détails et doit s'adapter aux réalités mouvantes du terrain.

Cette approche de construction est celle utilisée par *Karl Weick*, qui nous propose notamment à travers son ouvrage *the social psychology of organizing* une suite de processus élémentaires qui s'agencent pour constituer un modèle global représentant l'organisation dans son fonctionnement quotidien.

⁷ à une pulsion qui met en scène la dialectique entre "regarder" et "être regardé", en particulier lors du développement de la phase du miroir (Lacan)

II. Le quotidien organisationnel par Weick

2.1 L'organisation et le groupe

2.1.1 Présentation de l'organisation par Weick

« Une organisation est une grammaire consensuellement validée qui permet la réduction de toute équivoque à l'aide de judicieuses interactions comportementales ». C'est un lieu rigide fait de structures (Vickers, 1967) et vivant puisqu'il s'assimile, un système social (Hunt, 1972) (in Weick 1969), où l'enjeu principal est la distinction entre ce qui est réel et ce qui ne l'est pas. Cette distinction, permanente, quotidienne se fait par une validation consensuelle.

Le consensus se fait dans les organisations entre les membres d'une même équipe ou entre équipes autour de règles. Ces dernières permettent la construction de processus sociaux à partir des comportements et des interprétations individuelles, qui peuvent être imposées aux données d'entrées complexes de ces mêmes processus.

D'entrée Weick pose les bases de la problématique, l'ambiguïté sur la nature même de l'organisation, la complexité, comment distinguer le réel, et les processus sociaux. Tous ceci s'inscrivant dans l'activité quotidienne des organisations.

2.1.2 Comment pensée l'organisation

“The main suggestion was that the diversity in the phenomenon be matched by diversity in the inquirer so that more of the phenomenon can be comprehended and make sensible” (Weick, 1969)..

C'est-à-dire que pour porter un regard constructif sur un phénomène révélateur de la diversité, il faut être soi même sensible à la diversité. Il fait référence à l'ensemble des dispositifs, processus sensoriel, cognitif, culturel, qui nous permettent de percevoir et d'interpréter le flot d'évènement auquel est soumise l'organisation. Et c'est en apprenant à combiner ces processus et à varier l'utilisation que nous en faisons, que notre façon de percevoir les choses augmente en complexité et en finesse.

2.1.3 Interdépendance

Cette partie concerne les relations au sein de l'entreprise. L'individu n'est pas isolé dans une entreprise, car au quotidien il effectue des tâches pour quelqu'un ou avec quelqu'un si ce n'est un groupe.

« Le sort de toute personne dépend de ce que les autres personnes font, mais la personne dont le sort dépend des autres peut aussi contrôler partiellement le sort de ces derniers » (Weick, 1969) créant ainsi une relation caractérisée par une dépendance réciproque.

Il en résulte que la suite séquentielle de relations d'interdépendance est « la forme simplifiée de situations interdépendantes qui nécessite l'utilisation du même type d'intermédiaire que pour les interactions sociales « .. ». Les interactions médiatrices constituent l'essence de l'organisation » (Guetzkow, 1961) (in Weick, 1969). Cette suite peut être représentée par les cartes causales.

2.1.4 Carte causale

Présentation

D'une façon générale, les cartes causales sont une représentation graphique des croyances d'une personne. Ces croyances par rapport à un sujet sont représentées dans ce genre de cartes, par des variables représentant des concepts insérées dans un graphe dirigé liant ces concepts entre eux.

Description

Une carte causale contient des variables de trois types. Les variables interdépendantes sont celles qui subissent l'influence d'autres variables et qui à leurs tours peuvent influencer sur d'autres variables. Les variables dépendantes sont celles qui sont soumises aux effets d'autres variables. Et les variables indépendantes sont celles qui exercent une influence sur les autres variables.

Les influences sont caractérisées par des flèches. Elles ont donc un sens et elles sont signées. C'est-à-dire qu'elles ont un effet positif ou négatif. Les variables sont plutôt liées au nominatif, et les influences au verbal. Lorsque deux variables sont reliées entre elles par deux flèches de sens opposé et de signe contraire, on a alors un lien caractéristique : une boucle causale.

Les boucles causales sont importantes parce qu'elles sont le siège de dynamiques de la carte. Une boucle causale non contrôlée peut générer des situations de ruptures. Il faut donc au sein de la carte, des boucles de contrôles, caractérisées par une séquence impaire de signes négatifs. Ces boucles de contrôle sont des dynamiques stabilisantes pour l'entreprise.

Exemple

La carte causale de la dépression (Wender 1968) : cette carte représente le schéma classique d'auto-entretien de la dépression. Une bonne image de soi diminue l'angoisse et la dépression. L'angoisse renforce la dépression, la dépression diminue la capacité de prise en charge. Cette capacité peut renforcer l'estime de soi mais diminue l'acceptation d'aide. Une aide venue de l'extérieur peut renforcer l'angoisse et diminuer l'estime de soi. On a ici une mécanique qui peut se renforcer et

qui explique la difficulté de s'affranchir d'un état ou d'une situation.

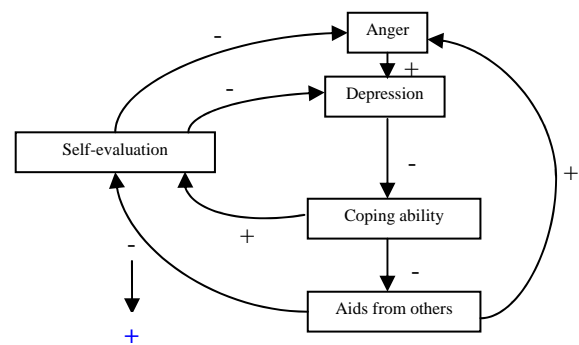


fig1 : carte causale de la dépression

Cependant même en présence d'une telle mécanique on peut modifier le fonctionnement du schéma comportemental. Il suffit de modifier un signe pour que la personne qui a peu de considération envers elle retire quelque chose de positif de l'aide que lui apportent les autres.

Il faut pouvoir, une fois établie la carte causale, modifier les signes et les sens des flèches et s'il le faut rajouter des variables pour obtenir un cycle vertueux. On peut donc faire bouger les cartes causales, mais, **«à cause de l'élément consensuel dans les organisations, l'action sociale et la redéfinition (de sens) sociale sont nécessaires pour changer de direction»**.

Application dans l'entreprise

La proposition de Weick est de l'utiliser en préparation et en débriefing de réunion ou dans l'analyse de toute situation problématique rencontrée quotidiennement. C'est donc un outil utile de management, mais bien plus de dialogue qui **«fournit un moyen de classer les gens en terme de capacité de changement cognitif qu'ils veulent ou peuvent y effectuer»**.

L'utilité d'un tel outil est d'offrir la possibilité de sortir d'une pensée causale, avec des implications simples et linéaires. Par exemple Weick propose une projection d'une carte causale sur un organigramme.

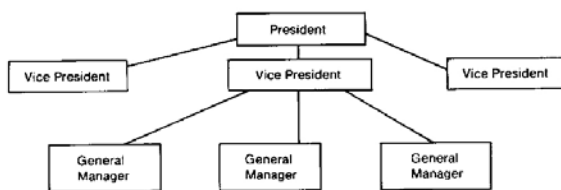


fig2 : organigramme

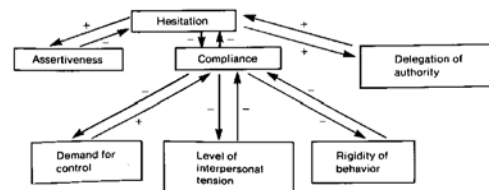


fig3 : carte causale appliquée à l'organigramme

L'organigramme se transforme en la figure ci-contre.

Cette carte caractérise les relations dans le quotidien entre les individus qui peuvent s'amplifier s'atténuer et avoir des effets réciproques. L'attitude hésitante du président fait naître un système relationnel qui s'auto-alimente, comme la mécanique du schéma de la dépression. Même s'il s'agit d'une attitude initiatrice, cette attitude peut guider des actions qui vont générer une séquence d'interactions dont le résultat peut être la modification de la volonté qui a initié cette action première. Dans le cas présent il s'agit du renforcement ou de la diminution de l'hésitation présidentielle. La carte causale est révélatrice de schémas comportementaux au sein des entreprises dont la manifestation est quotidienne.

2.1.5 Interaction comportementale

La logique de création de groupe

Ce qu'il faut saisir, ce sont les raisons profondes de constitution des groupes collectifs. Les raisons qui maintiennent le fonctionnement et l'existence du groupe au quotidien.

Au départ, l'individu a des objectifs propres. Weick explique que le groupe naît d'abord d'une mise en commun de moyen, pour poursuivre des objectifs qui ne sont pas nécessairement communs (Steinner 1955).

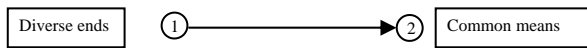


fig4 : construction de groupe phase 1

Mais cette mise en commun de moyens, implique l'interdépendance comportementale. Cette interdépendance va favoriser la construction d'objectifs communs (Skinner 1966).

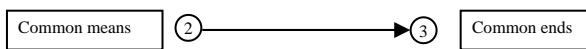


fig5 : construction de groupe phase 2

La réalisation de ces objectifs communs nécessite une répartition de la tâche. Cette répartition oriente l'individu vers la spécialisation. L'individu en participant à la construction de l'objectif commun se crée en ensemble de moyens spécialisés dont il est en quelque sorte le dépositaire. Il se construit des moyens qui lui sont propres (Simmel 1971).

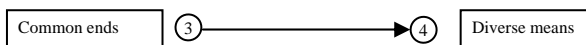


fig6 : construction de groupe phase 3

Ces moyens vont lui permettre au final

d'atteindre des objectifs qui lui sont propres.

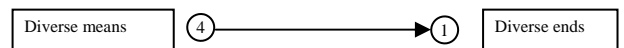


fig7 : construction de groupe phase 4

La boucle est donc bouclée et on obtient alors un modèle de création de collectivité par un schéma représentatif en forme de rectangle.

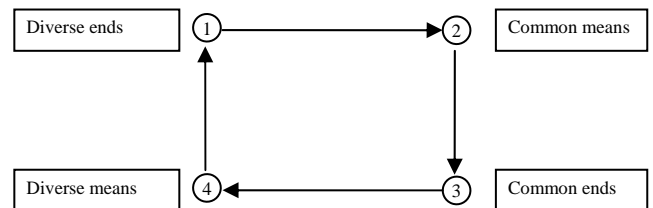


fig8 : modélisation de construction de groupe

Ce schéma explique la constitution et le maintien de groupes d'individus. Au départ, ils représentent une collection de désirs individuels qui associés, participent à une réalisation commune. Cela s'applique à tout groupe ou organisation. Rappelons au passage que l'entreprise n'est qu'une forme particulière d'organisation, et que les groupes collectifs peuvent prendre d'autres formes : association, ONG, organisation publique, amicale, groupware.

Le modèle fonctionne à partir du moment où il y a inclusion partielle ou interactions comportementales alors des comportements supplémentaires naissent et passent sous le contrôle collectif. C'est le désir de l'individu de maintenir (stabiliser) cette inclusion qu'il lui fait accepter ce contrôle partiel. Le résultat est que le groupe se caractérise par les comportements.

Cependant il faut relativiser l'importance du modèle car il présente des logiques générales mais il contient aussi des limites du fait de l'appartenance de l'individu à plusieurs groupes : « **a person does not invest all behavior in a single group ; commitments and inertlocking are dispersed among several groups** » (Bateson, in Weick 1969). Cet attachement à de multiples groupes concrétise un intérêt individuel réparti et fluctuant. En conséquence, les analyses prédictives à propos des groupes sont souvent fausses. Le modèle est un outil d'analyse plus qu'un outil de prédiction.

Le CALT : Comparaison Level for Alternative est un autre modèle de constitution de groupe: proposé par Thibaut & Kelley. Ce modèle propose comme principe un niveau standard pour obtenir un résultat acceptable (règles communes). En dessous de ce niveau standard, l'individu dépend du groupe. Au-dessus de ce point, l'individu recherche un autre groupe. Weick dit que ce modèle est incomplet parce qu'il s'adresse uniquement aux gens et non à leurs comportements. Alors que le comportement est la chose essentielle dans le groupe collectif qu'est l'entreprise.

2.2 Le processus entreprise

Une fois le modèle de constitution de groupe présenté, il faut rajouter deux caractéristiques du groupe qui vont permettre de mieux saisir le processus de construction des règles, et de l'espace social minimal au sein d'une organisation.

2.2.1 La double interaction

La double interaction est un éclairage apporté sur le rapport entre deux personnes. Si deux individus A et B sont en rapport : une demande émise par A vers B, va faire l'objet par B d'une interprétation et de la formulation d'une réponse. Cette réponse qui sera reçue par A, va lui permettre de reformuler sa demande à B en ajustant sa réponse selon l'interprétation qu'il aura retirée de la réponse de B. Cette phase en trois séquences est une proposition de Hollender et Willis (1967). Ce mécanisme est opérationnel dès qu'il y a discussion dans l'organisation.

2.2.2 Le Faible couplage

Le concept repris est celui de Wallas (1961). L'élément de base d'une entreprise est une petite unité très homogène, fortement couplée en interne. Cette unité de base peut alors facilement interagir avec d'autres unités mais de manière souple, avec peu de surfaces de contacts et donc peu de couplage. On a alors une unité qui s'adapte facilement et qui permet de construire un ensemble collectif complexe. Cette idée est reprise par Weick qui la rajoute à celle d'Herbert Simon (1962) des « **stables sub-assemblies** » défendant l'idée que le faible couplage est un élément de stabilité pour les organisations.

Nous avons avec ce concept un deuxième élément de fonctionnement du groupe qui, rajouté à la double interaction, fournissent des repères pour mieux saisir la construction de règles consensuelles.

2.2.3 Processus de construction

Le processus de construction est un processus de régulation qui permet à l'organisation d'absorber le changement. Le changement est une chose normale pour l'organisation. Il est perçu comme un flot d'évènements que traite l'organisation. Les individus ont besoin de se réappropriier une partie de ce flot pour lui donner du sens. Pour cela le groupe a besoin de règles communes décrites ci-dessous.

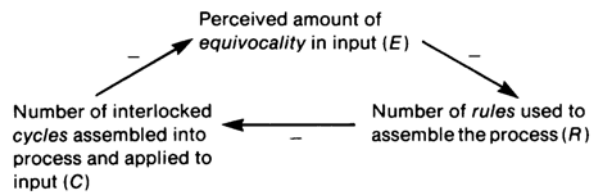


fig9 : processus de construction de règles

Ces règles permettent de saisir un certain niveau d'ambiguïté issu du flot d'évènements extérieurs. Par répétitions successives d'applications de règles ou de pratiques propres à l'organisation et d'interactions comportementales, le groupe se bâtit un cadre pour réduire cette ambiguïté. On en déduit une caractéristique de structure collective qui est la combinaison de cycles d'interactions comportementales et de double interaction, pour établir des règles communes.

2.2.4 Le modèle ESR

La synthèse de la logique de constitution de groupe et des processus de construction permet la production d'un modèle général d'une organisation, qui se traduit alors par l'ESR framework. Ce méta-modèle propose de décrire ce qui fait le coeur des entreprises. Selon Weick il s'agit de quatre processus :

- Le changement écologique : c'est la perception de la variation que va formuler l'organisation via l'enactment.
- L'enactment : c'est la représentation des différentes variations perçues sur lesquelles l'organisation n'a pas encore mis de sens.
- La sélection détermine la différenciation et à aussi pour rôle la stabilisation. Ce processus permet de sélectionner des schémas de représentations, et à l'aide de ces schémas, de produire des interprétations spécifiques.
- La rétention est le processus de stockage des variations d'environnement perçues et pour lesquelles l'organisation a produit du sens.

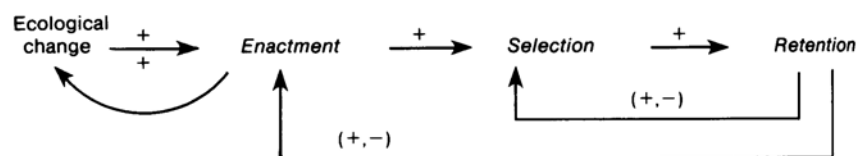


fig10 : le modèle ESR

Weick rajoute que pour la sélection et la rétention le processus de construction de règles collective s'applique.

La gestion du changement de l'environnement

Le changement écologique est une fenêtre sur l'évolution de l'environnement. Le fait notable est indiqué par la flèche de retour entre l'enactment et l'ecological change. Cette flèche indique l'influence réciproque.

Le processus global fait de l'organisation un espace de cohésion relativement fort ; « et quand une organisation atteint une taille conséquente, elle devient son propre système de sélection et c'est elle qui s'impose à l'environnement ». Ceci explique la boucle entre le changement écologique et l'enactment. L'organisation a donc un impact sur l'évolution de son environnement bien plus conséquent que la variation de l'environnement en a sur l'organisation. Weick s'appuie là sur Heidder (1959) **“it can be argue that any pair of item one is more internally constrained more tightly coupled and more thinking-like that the other”**.

Enactment

Deux idées fortes peuvent permettre de traduire l'enactment :

- « Les gens reproduisent ce qu'ils connaissent à partir de ce qu'ils perçoivent » (Neisser's perceptual cycle, neisser 1972).

- L'enactment est différent de la perception : **“ the reality is selectively perceived, rearenged cognitively, and negotiated interpersonally”**.

L'enactment est semblable à une membrane qui communique par osmose avec l'extérieur. Cette membrane est l'unique point de contact avec l'extérieur pour l'organisation. C'est au travers de cette membrane que l'organisation va filtrer de l'information et en injecter à son tour vers l'extérieur.

L'enactment est un processus préliminaire à l'appropriation des informations, qui va fournir la matière prétraitée au groupe social qu'est l'organisation. L'appropriation des informations, est elle, le résultat du processus ESR tout entier.

L'enactment est une construction sociale de la réalité.

Sélection

La sélection permet au quotidien de gérer ce qui est issu de l'enactment, sous la houlette de la rétention. La sélection serait l'exercice de la règle courante et la rétention serait celle de la règle standard. Une des définitions que Weick en donne est celle de John Child (1977). Le processus de sélection dans l'organisation est une suite de quatre étapes : d'abord la sélection de structure, ensuite le choix du type d'environnement, puis la réinterprétation des événements et enfin l'amélioration de l'acuité de la perception. Mais comme les actions ne sont connues que lorsqu'elles se sont achevées (Alter 2000), il y a une difficulté de franchissement du processus de sélection.

“group can be categorised according to which of predicting approximation to selection they assemble as they problem vary”.

Les maîtres mots de ce processus sont donc l'ambiguïté et la complexité. Au jour le jour une organisation gère de l'information au mieux de ses capacités. Plus elle possède de mécanismes de sélection complexe, plus elle est capable d'aborder des problèmes complexes.

Le mécanisme de sélection naturelle

Au sujet de la sélection, on pourrait appliquer des règles proches du processus de sélection naturelle. Mais ces processus s'inscrivent dans une période longue de temps, et ne se confrontent pas à une multiplicité de variations simultanées. Le processus de sélection qui s'effectue dans une organisation est donc différent de la sélection naturelle.

Rétention

Le processus de rétention de l'organisation suit le processus de construction. Lieu de la norme, pôle de stabilité dans l'organisation, il est le socle de la culture de la règle formatée. Mais reste sensible aux modifications quotidiennes. C'est un espace de mémorisation, et c'est l'utilisation mémoire qui est importante. La performance d'une mémoire se révèle par le niveau de différence et de variété de ce qui est stocké. L'organisation s'appuie sur le processus de construction pour gérer la variation et son processus de rétention. Mais bien que ce processus soit un pôle important, la sélection y a recours pour choisir les règles qui s'applique, les informations qui en sont issues sont peu nombreuses et ont peu d'effets sur les décisions prises au jour le jour.

2.2.5 Dynamique du modèle

Une vision dynamique du modèle donne la figure ci-dessous. Avec le rajout de cycle qui permettent la construction de règles propres pour la sélection et la rétention.

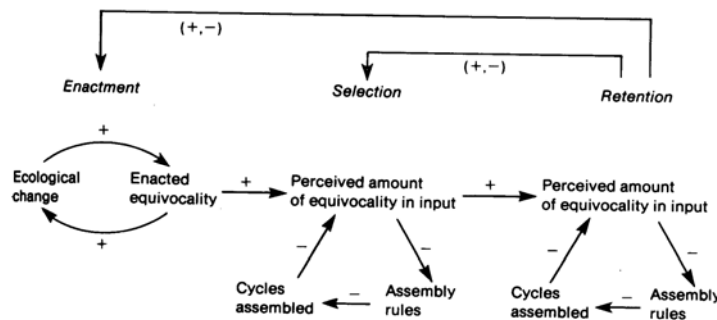


fig11 : la dynamique du modèle ESR

Exemple de gestion de la diversité :

Si l'on applique ce processus global à une organisation militaire, Weick propose d'introduire un colonel féminin, dans une enceinte où ce n'est pas habituel. Cette différence est perçue mais passe le filtre de la « représentation ». Le comportement des subordonnés se conforme à la règle courante du processus de sélection qui est la subordination à l'officier. Mais la question : « Quel comportement adopter avec un officier féminin ? », va se poser quand le processus de rétention sera atteint. Car entre officiers la réponse ne sera peut-être pas évidente. Il n'est pas certain nous dit Weick que la norme s'applique, bien au contraire un risque réel existe pour que le processus de construction s'emballe et aboutisse au rejet pur et simple de la diversité. Il y a donc à chaque étape une construction et cet exemple montre que

cette construction n'est complète que si tout le processus a été parcouru. Ce n'est qu'à l'issue du processus tout entier que l'on produit de « **l'enacted environment** ». Et que l'organisation va réellement s'approprier de l'information et en faire quelque chose.

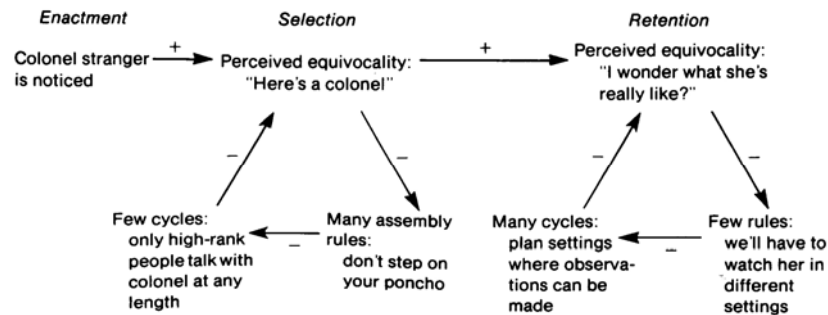


fig12 : exemple d'application

Les quatre processus opèrent par répétition. Le processus global est donc en construction permanente. Il impacte l'ensemble du groupe collectif entreprise. La sélection mais bien plus la rétention sont des processus où l'implication du management est forte. Le produit de la rétention fait office de norme, c'est « l'enacted environment ». L'ESR est un processus global qui va permettre de découvrir « une pensée », de donner du sens à ce qui est « enacter » par l'organisation, de faire du « sense-making ».

L'organisation a besoin de stabilité et de flexibilité, ce que nous avons vu avec l'ESR. Il est le lieu de repères, de normes de l'organisation. Mais il est aussi un lieu de vie, de processus d'établissement de nouvelles règles via interactions et consensus. L'analyse que Weick est qu'au quotidien, l'organisation évolue plus par actions chaotiques que par actions pensées.

L'entreprise est donc un lieu où l'action précède la pensée.

2.3 Confrontation du modèle ESR à la vision de Alter

Nous nous appuyerons essentiellement sur *l'innovation ordinaire* de Alter au cours de ce paragraphe.

2.3.1 La trajectoire

Alter dit qu'une entreprise qui souhaiterait passer d'un état actuel A vers un état futur B se retrouvera en fait dans un état B'. L'organisation ne saura qu'elle se trouve en réalité dans l'état B' qu'une fois atteint cet état, voir quand elle sera déjà dans un autre état. Les états désirés des organisations sont des cibles mouvantes qui se construisent au quotidien. Au total ce qui caractérise l'organisation c'est sa trajectoire entre ces deux états A et B.

C'est un premier point de jonction avec Weick. Pour tous deux l'entreprise définit sa trajectoire et de ce fait même participe à la construction de son environnement.

2.3.2 L'innovation

Pour Alter, les décisions prises au quotidien, sont des inventions. Il rajoute que le changement est une chose commune pour l'entreprise.

Le sujet étant l'innovation, il la distingue de l'invention. L'innovation est une invention socialisée. Ce qu'il faut comprendre c'est le passage de l'invention à l'innovation. Une invention devient une innovation quand elle a franchi successivement trois étapes : l'incitation, l'appropriation et l'institutionnalisation. La représentation de cette évolution donne une courbe en S.

Le management participe plus activement aux deux dernières phases, son rôle essentiel étant la modération.

2.3.3 Le dogme

Pour suivre cette courbe en S l'invention suit un mécanisme d'appropriation. L'appropriation est le résultat de l'opposition entre la norme et l'invention. Cependant il existe un cas où la norme peut être une invention et c'est le cas où la norme est le dogme. Alter s'appuie sur le service public français pour montrer que dans une telle structure l'invention n'est plus ordinaire, car elle est décrétée.

2.3.4 Mise en perspective du modèle de Weick par Alter

a) La trajectoire est pour tous deux une vision tout à fait commune de l'entreprise. Elle est la représentation de l'organisation qui se redéfinit en permanence.

b) L'innovation amène à une comparaison multiple. Cette comparaison fait le lien entre l'incitation d'Alter et l'enactment de Weick : entre l'appropriation et la sélection, et entre l'institutionnalisation et la rétention. Dans cette dernière phase, l'innovation est une invention qui est en usage et qui est standardisé. Chez Weick l'appropriation concerne tout le processus et va donc jusqu'à l'institutionnalisation, mais ce point de vue ne paraît pas remettre en cause la similitude.

c) Le dogme semble plus délicat. Car Weick présente une lecture séquencée de son modèle, d'abord E, puis S et enfin R.

Mais plus encore nous devons définir ce qu'est le dogme dans le framework ESR. Il nous semble que deux propositions sont possibles :

- Le dogme est une donnée autogénérée du processus de rétention. Cette nouvelle donnée va modifier le lien avec le processus d'enactment et donc générer une nouvelle manière d'appréhender l'environnement.
- Le dogme est perçu comme un changement écologique qui suit le fonctionnement du processus global ESR.

D'un point de vue purement théorique, les deux fonctionnent. Mais nous supposons que quand le dogme devient invention, la variation est perçue comme un changement écologique majeur par les acteurs de l'organisation.

Et comme le montre Alter, ce changement fait débat puisqu'il passe par le processus de construction. On essaie de définir ce qu'est « le service au client » pour un organisme public. Le dogme ne redeviendra la règle que s'il passe le processus de sélection. Le processus de rétention lui étant supposé favorable. Ce qui est relativisé Weick, car la phase de sélection peut impacter la phase de rétention.

Nous avons donc un méta-modèle présenté par Weick qui semble applicable aux entreprises mais aussi à l'organisation publique.

Conclusion de WEICK

Weick nous présente donc un modèle explicatif du fonctionnement global des organisations au quotidien. Son modèle nous pousse à plus d'attention et plus de recul sur notre perception quotidienne. D'une façon générale comme le montre la figure ci-dessous :

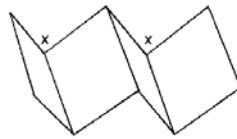
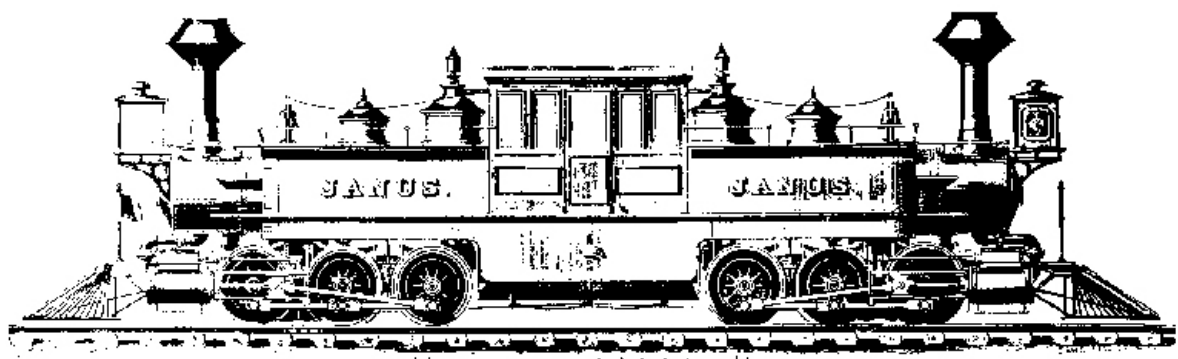


Fig. 7.2 The Mach-Eden illusion. Fold a strip of paper as shown and examine it with one eye. Imagine that the corners X, which in fact lie on the supporting surface, are on the top edge of a standing screen and that the illumination comes from the opposite side. While the three-dimensional figure is reversed, head movements produce apparent movements in the object itself. (From Miller and Buckhout 1973.)

fig13 : ambiguïté de la perception

nous sommes conditionnés par notre culture, notre langue, notre fonction à exercer un mécanisme de perception sur les choses. Au sein de l'organisation il y a interactions, mise en place de processus pour déterminer ce que le groupe conçoit comme perçu. Ce « W » nous invite à plus d'attention et plus d'ouverture sur les possibilités qui existent et que nous n'exploitons pas.

L'ambiguïté et l'acuité doivent devenir des mots familiers. Ils permettent une plus grande adaptabilité et une plus grande capacité « d'innovation ordinaire » pour appréhender la complexité de l'environnement organisationnel.



Fairlie Locomotive.

WM. MASON, TAUNTON, MASS.

fig14 : locomotive multidirectionnelle

La gestion du quotidien selon Weick ressemble de plus en plus à la mise en place de locomotives multidirectionnelles.

Weick souligne avec le modèle ESR, comme l'indique aussi Alter, qu'il y a peu d'emprise réel des volontés décisionnelles sur le quotidien des organisations.

« Organisation keep people busy, occasionally entertain them, give them a variety of experiences, keep them off the streets, provide pretexts for story-telling, and allow socializing. They haven't anything else to give ».

III. L'analyse du quotidien au service de la compréhension du changement organisationnel

Après avoir introduit les courants sociologiques du quotidien, décrit le quotidien organisationnel dans les sciences de gestion, analysé les concepts de participation et distanciation et focalisé notre approche sur le quotidien selon Weick, nous allons présenter deux cas pratiques permettant de montrer par l'exemple les applications des théories sur le quotidien et plus particulièrement sur le quotidien organisationnel.

3.1 Exemple d'utilisation de méthodologie qualitative constructiviste dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines

L'objet de cette troisième partie est de présenter en quoi les théories sociologiques du quotidien, les méthodes qualitatives, l'épistémologie du quotidien se traduisent en terme de recherche dans les disciplines de gestion et plus spécifiquement dans le domaine des ressources humaines.

3.1.1 Thème de l'article

L'objet de l'article de Scouarnec et Yanat est de montrer que la prospective métier se positionne comme un nouvel instrument au service d'une GRH innovante. Au travers de la méthodologie basée sur l'avis d'experts (méthode PM), les auteurs cherchent à montrer que la prospective métier peut être une voie pour permettre de mieux appréhender les innovations organisationnelles, les nouveaux comportements au travail. C'est aussi pour le gestionnaire des ressources humaines, un moyen de pouvoir anticiper les compétences ou nouveaux métiers. Cette approche de la prospective métier prend en compte à la fois les évolutions internes et externes à l'organisation et se positionne dans une réflexion située dans le temps et dans l'espace (Scouarnec, Yanat, 2003).

3.1.2 Méthode de recherche

Cet article illustre le positionnement constructiviste des deux chercheurs qui présentent des théories sociologiques et des méthodologies décrites dans nos parties 1.3 et 1.4. Les auteurs précisent que l'évolution de la réflexion stratégique peut être caractérisée par le passage d'une logique basée sur une rationalité substantielle (environnement pré-déterminé) à une logique basée sur une rationalité constructiviste où les individus sont des êtres cognitifs (ils perçoivent, apprennent et se souviennent), sociaux (ils interagissent et s'adaptent au contexte) et stratèges (ils réagissent et anticipent) (Scouarnec et Yanat, 2003). Les auteurs s'inscrivent donc totalement dans le paradigme de l'analyse du quotidien organisationnel et leur posture de recherche est une posture constructiviste qui leur permet de mieux appréhender la complexité du quotidien et du réel.

L'épistémologie constructiviste abandonne la croyance d'un accès objectif au réel. Le projet de connaissance suppose alors d'explicitier les expériences individuelles et collectives mobilisées dans les actions quotidiennes (Giddens, 1984). Les auteurs prônent ainsi pour leur

étude la théorie de la dépendance des ressources qui trouve sa légitimité dans les débats sur la dynamique des organisations (Scouarnec et Yanat). Cette théorie s'appuie sur les travaux de Pfeffer et Salancik (1978), de Weick (1969).

3.1.3 Traitement du cas

Pettigrew (1987) propose d'accorder une importance particulière au contexte social qui sert de cadre de développement pour une approche élargie de la gestion des compétences. Ainsi, les auteurs appréhendent la gestion des compétences à partir du contexte social. Le sujet de la prospective métier impose de développer la dimension temporelle. Les auteurs décrivent les oppositions entre prévision et prospective. La prévision relève du temps physique tandis que la prospective relève du temps humain. Les auteurs appellent donc à un dépassement des méthodes classiques de prévision de la gestion des ressources humaines car elle ne prend pas suffisamment en compte la perception du temps humain.

La méthodologie constructiviste a pour objectif de mettre en évidence la nécessaire prise en compte du contexte dans la gestion de compétence. Il y a quatre étapes dans la démarche PM. Premièrement, l'appréhension contextuelle permet de définir l'état de l'art sur le sujet, le choix de l'échantillon des acteurs experts et des entreprises, la rédaction du questionnaire. La deuxième phase pré formalise une analyse du contenu des questionnaires. La troisième étape passe par une analyse des groupes de focus et une séance plénière de confrontation. Enfin, la quatrième étape, la validation passe par une intégration des résultats et une proposition d'un modèle général.

Cette dernière étape de la méthode PM consiste à faire réfléchir les experts collectivement et à les amener à construire leur avenir, ce qui est conforme à l'approche Weickienne selon laquelle l'acteur ne réagit pas à un environnement mais il le construit autant qu'il est construit par lui. L'interprétation par l'acteur de son environnement apparaît alors comme un des éléments moteurs de la gestion des compétences dans la mesure où elle n'est plus un acte isolé de manager mais une concertation collective située dans le temps et dans l'espace du devenir des métiers.

3.1.4 Résultat

Il ressort de cette étude deux résultats intéressants en matière de comportement au travail et d'évolutions organisationnelles. En matière de comportement au travail, la recherche tend à montrer qu'il y a à la fois une responsabilisation plus forte des acteurs et une implication dans le travail moins forte. En matière d'évolution organisationnelle, les structures classiques sont bouleversées par un fonctionnement en mode projet ou réseau.

Scouarnec et Yanat concluent leur article sur l'organisation de demain en affirmant qu'il existe une tendance forte vers l'organisation projet. En guise de conclusion, les auteurs proposent des innovations axés sur quatre niveaux qui sont axées sur une approche constructiviste forte. Premièrement, une rupture avec la tradition de prévision qui est inadaptée à un environnement concurrentiel changeant. Deuxièmement, la prospective métier ne s'inscrit pas dans une logique déterministe. Troisièmement, il existe une co-construction

avec les acteurs-experts : acteurs du changement à venir. Enfin, une revalorisation du concept de métier.

3.2 Cas virtuel d'analyse du quotidien organisationnel

Dans cette partie, nous allons essayer de formaliser un cas virtuel pour mettre à démontrer que l'analyse du quotidien organisationnel est un outil de recherche adapté à la gestion du changement. Le cas mettra en avant le cheminement d'un réseau d'innovation⁸ dans l'entreprise en analysant les jeux d'acteurs et l'impact sur l'organisation. L'objectif n'est pas d'effectuer une étude de cas, mais d'imaginer une recherche action autour des problématiques de gestion du changement en utilisant l'analyse du quotidien organisationnel.

3.2.1 Formalisation du cas virtuel

L'entreprise est une grande entreprise française dans le secteur des télécommunications qui a changé d'équipe dirigeante. Ce changement provoque de nouveaux rapports entre les représentants syndicaux et les gestionnaires de l'entreprise, qui ne sont pas dans une logique de confrontation. L'objectif est d'améliorer la productivité et la qualité dans l'entreprise.

Les acteurs cherchent à se mettre d'accord sur les orientations du changement et sur les modalités d'action permettant le passage d'une forme structurelle à une autre.

Nous concevons ce cheminement comme une innovation sociale qui n'est ni programmée, ni déterminée par des activités parfaitement prévisibles.

Nous proposons l'analyse du processus d'innovation permettant le changement structurel nécessaire à la survie de l'entreprise.

Hypothèses du cas :

- a) La relation entre les acteurs ou les groupes n'est pas conflictuelle
- b) L'innovation est définie comme le passage d'une forme structurelle à une autre
- c) L'innovation sociale n'est ni programmée, ni déterminée (les gestionnaires n'imposent pas la structure)

3.2.2 Méthodes utilisables

L'analyse du changement exige une présence sur les lieux à des fréquences rapprochées et une collecte d'informations à plusieurs moments du processus de changement. Nous effectuons ce choix car l'analyse du quotidien nous permettrait de mettre en lumière les décisions prises par les acteurs, les facteurs, interactions et motivations qui ont amené à ce choix.

La conception de l'innovation utilisée appelle à une compréhension locale du changement par l'étude des séquences d'activités qui modifient les relations entre les acteurs. Ainsi la réalité n'a de sens que si elle est interprétée car elle n'apparaît à l'observateur que sous la forme de systèmes de représentations, de pratiques sociales, de discours et d'effets idéologiques.

⁸ Approche de l'innovation développée en sociologie des sciences et techniques (CALLON et LATOUR, 1991)

Notre attention porterait sur l'observation complète d'un phénomène social significatif et peut être typique (transposable à d'autres secteurs d'activités ou à d'autres entreprises).

Les travaux de K. Weick nous ont permis de souligner la pertinence de l'étude des interactions au sein des organisations. Nous souhaiterions utiliser l'approche de l'acteur-réseau (cf. annexe) à l'analyse du changement en concevant les formes de coopération comme des règles construites au sein d'un réseau d'acteurs.

La recherche souscrit à l'approche constructiviste et interactionniste selon laquelle la réalité résulte des processus sociaux qui serait compréhensible uniquement dans un contexte spécifique (Schwandt, 1994).

3.2.3 Traitement du cas

L'innovation est le produit de négociations, de réactions défensives, d'essai-erreur, de bricolage de solutions à problèmes imprévus qui se posent à différents niveaux (structurels, redistribution des savoirs, etc.).

Par leur action, dans notre cas, les individus et les groupes produisent des règles qu'ils associent à leur projet collectif (redresser l'entreprise). La production et la transformation des structures organisationnelles est alors liée aux interactions sociales entre les différents agents. Les acteurs sont alors capables d'identifier les contraintes et les principes structurels de leur environnement pour s'en servir de manière à orienter leurs interventions dans la construction de l'organisation.

On se trouve alors confronté à une certaine compréhension de la constitution des projets collectifs au sens de la théorie de l'acteur-réseau. Les acteurs sont mobilisés dans la transformation des règles organisationnelles en créant un projet d'innovation, en prenant en charge les difficultés et les résistances et en multipliant les alliances afin d'accroître l'influence du réseau auquel ils appartiennent (syndicat ou gestionnaires).

Cependant, certains événements imprévus, des mouvements d'opposition à l'innovation créaient du bruit au sens de K. Weick, qui traduisent des assauts contre le réseau. Le réseau, lui, permet aux acteurs innovateurs de coopérer et de s'engager mutuellement dans une structure émergente de coordination, de gestion et de relations informelles.

3.2.4 Résultat

Dans le processus d'innovation, c'est moins le respect d'une règle externe qui confère du sens que la négociation des positions des différents acteurs.

Ce réseau d'acteurs hétérogènes constitue donc une nouvelle unité d'analyse formée des gestionnaires et des syndicats. Dans un réseau les agents participent à un système qui implique d'autres acteurs. Ces derniers servent alors de référence à leurs décisions, leurs perceptions et leurs actions en sont affectées.

Au travers de cet exemple, nous avons pu attacher un exemple à la théorie. L'analyse du quotidien peut définir l'organisation comme une structure, des formes et des fonctions. Les acteurs de l'organisation ont un jeu d'interaction qui modifie constamment l'organisation. Pour étudier une entité mouvante, quasi vivante, telle que l'entreprise nous estimons que la recherche action est nécessaire car l'interprétation de processus répétitifs et définis par les acteurs eux-mêmes comme dénués de sens ne peut se faire qu'au travers d'une participation active.

Conclusion

L'analyse du quotidien organisationnel est un thème fondamental dans l'observation et la compréhension du processus d'évolution continuels au sein des organisations. Les notions de temporalité, de lieu, de répétition, de systèmes, etc. sont autant de domaines incontournables pour traiter du sujet.

Le quotidien organisationnel s'inscrit dans les sciences sociales. Nous avons observé l'opposition des paradigmes *holistique* et *atomistique* dans ces sciences. La sociologie du quotidien se caractérise par un positionnement dont l'acteur est l'enjeu. A travers l'étude des courants émergents que sont l'interactionnisme symbolique, l'éthnométhodologie nous avons pu illustrer cet élément central de l'analyse du quotidien.

Les méthodologies qualitatives sous la posture constructiviste jouent un rôle important et permettent de mettre en exergue l'objectivité de la recherche sur des notions telles que le quotidien. Il est quasiment admis que les recherches actions et les méthodologies qualitatives sont indispensables. Là où certains prônent la participation, d'autres prônent la distanciation voire l'indigénisation, mais au-delà des oppositions de formes, ces méthodologies sont complémentaires et tendent à démontrer que l'organisation est vivante et se redéfinit constamment. Ce mouvement perpétuel est démontré par les fondements théoriques sur la naissance des interactions et des perceptions qu'elles soient individuelles ou collectives. Mais ce mouvement porte aussi l'accent sur la notion de dualité temporelle physique et humaine.

Enfin, l'analyse du quotidien organisationnel peut être un outil pour traiter beaucoup de sujets de recherches qu'ils concernent la gestion des ressources humaines, la communication ou le management en plaçant l'individu au centre de la démarche de recherche.

Bibliographie

- Adler A, Adler P, Fontana A** (1987), *Everyday life sociology, Annual Review of sociology*
- Alter**, *L'innovation ordinaire* (2000), PUF, Paris.
- Balandier G.** (1995), *Anthropo-logiques*, Le livre de poche
- Bateson**, G. W. 1972. *Steps to an ecology of mind*. New York: Knopf.
- Bouvier P.** (1989), *Le travail au quotidien. Une démarche socio-anthropologique*, PUF, Paris.
- Bougon M., Weick K.E., Binkhorst.** (1977), *Cognition in Organizations: An Analysis of Utrecht Jazz Orchestra*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 4 (Dec., 1977), 606-639.
- Chanlat J.F.** (1990), *L'individu dans l'organisation – Les dimensions oubliées*, Presses Universitaires de Laval, Québec
- Child**, J. 1972. Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology* 6: 1-22.
- Cicourel A.** (1972), *la sociologie cognitive*, PUF, traduction française 1979
- De Queiroz J, Ziolkoviski M.** (1984), *l'interactionnisme symbolique : GH Mead, Blumer, Becker, Strass*
- Foulquié P.** (1978), *Vocabulaire des sciences sociales*, PUF, Paris.
- Garfinkel H.** (1967), *Studies in ethnomethodology*, Paperback.
- Goffman E.** (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi, Tome I*, Edition de minuit, Paris.
- Goffman E** (1967), *Asiles*, Edition de minuit
- Guetzkow**, H. 1961. Organization leadership in task-oriented groups. In Pertullo and B. M. Bass (eds), *leadership and interpersonal behaviour*. New York: Holt, Rinehart and Winston, pp.187-200.
- Heider**, F. 1959. Thing and medium. *Psychological Issues* 1, No. 3:1-34.
- Hollender**, E. P., and R. H. **Willis**. 1967. some current issues in the psychology of conformity and nonconformity. *Psychological Bulletin* 68: 62-76.
- Hunt**, J. W. 1972. *The restless organisation*. Sydney: Wiley and Sons Australasia Pty. Ltd.
- Javeau C.** (1991), *La société au jour le jour, Ecrits sur la vie quotidienne*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Kelley**, H. H., J. W. **Thibaut**, R. **Radolff**, and O. **Mundy**. 1962. The development of cooperation in the "minimal social situation." *Psychological Monograph* 76, No. 19.
- Lefebvre H.**,
- *Critique de la vie quotidienne I Introduction* (1958), L'arche Editeur, Paris ;
- *Critique de la vie quotidienne II Fondement d'une sociologie de la quotidienneté* (1961), L'arche Editeur, Paris ;
- *Critique de la vie quotidienne III De la modernité au modernisme* (1981), L'arche Editeur, Paris.
- Mafessoli M.**,
- *La conquête du présent. Pour une sociologie de la vie quotidienne* (1979), PUF, Paris ;
- *Le temps des tribus. Le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse* (1991), Le livre de poche ;
- *La contemplation du monde. Figures du style communautaire* (1993), Le livre de poche, Paris.
- Neisser**, U. 1976. *Cognition and reality*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Pettigrew A.M** (1987) *Context and action in the transformation of the firm*, *Journal of Management Studies* pp 649-670

- Pfeffer J, Salancik G.** (1978), *the external control of organizations : a resource dependance perspective*, New York Harper
- Schütz A.** (1987), *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens Klincksieck, Paris.
- Schwandt T.** (1994), *Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry*, Denzin and Lincoln Y.
- Scouarnec A., Yanat Z.** (2003), *la prospective métier : un instrument au service d'une GRH innovante*, congrès AGRH Grenoble 2003
- Simmel, G.** 1959. On the nature of philosophy. In K;H. Wolff (ed.), *Essays on sociology, philosophy, and aesthetics*. New York: Harper, pp. 282-309.
- Skinner, B. F.** 1966. The phylogeny and ontogeny of behaviour. *Science* 153: 1205-1213.
- Steiner, J. D.** 1955. Interpersonal behaviour as influenced by accuracy of social perception. *Psychological Review* 62: 268-274.
- Simon, H. A.** 1962. The architecture of complexity. *Proceedings of the American philosophical Society* 106, No.6: 467-482.
- Vickers, G.** 1967. *Toward a sociology of management*. New York: Basic Book.
- Wacheux F.** (1997), *La gestion des ressources humaines et l'épistémologie du quotidien*, Les cahiers du Cergor.
- Wacheux F.** (1996), *methodes qualitatives et recherches en gestion*, Economica
- Wallas, A. F. C.** 1961. *Culture and Personality*. New York: Random House.
- Weick K.E.** (1969), *The social psychology of organizing*, Addison-wesley publishing
- Weick K.E.** (1995), *Sensemaking in organisations*, Sage, Thousand Oaks, California.
- Wender, P. H.** 1968. Vicious and virtuous circles: The role of deviation-amplifying feedback in the origin and perpetuation of behavior. *Psychiatry* 31: 309-324

Annexe

Théorie Acteur-Réseau (TAR)⁹

La Théorie de l'Acteur-Réseau cherche à dissoudre la distinction entre ce qui est 'social' et 'naturel'.

C'est une théorie qui ne hiérarchise ni ce qui est scientifique (la nature) ni ce qui est social (la société). Latour (1989) Callon, Law, et Rip (1986) rejettent les distinctions entre la Science, la Technologie et la Société. Ils rejettent à la fois la perspective qui dépeint la science comme un domaine privilégié de savoir et la prétention à atteindre la réalité. .

Latour suggère que la théorie Acteur-Réseau nous permet d'éviter les pièges de la « naturalisation » (une rationalité scientifique), de la « socialisation » (constructivisme ou cognition sociale), et de la « textualisation » (déconstruction).

Latour suggère que ces catégories mêmes font partie des preuves, des événements, et des ressources dont on se sert pour attribuer une nature « textuelle », « sociale » ou « naturelle » à un actant particulier. Ces désignations sont plutôt le résultat d'épreuves et de traductions au lieu d'en être la cause.

Cette méthodologie fait sienne la suggestion de Latour à l'effet que la science n'est pas différente de la politique, mais une manière différente d'en faire; la distinction a priori entre science (le savoir) et politique (le pouvoir) est à rejeter.

Pour Latour, étudier les controverses dans cette perspective nous plonge d'entrée de jeu dans le politique. Donc, conflits et luttes de pouvoir se trouvent au coeur de toute activité de connaissance. Pourtant on prend vite l'habitude de cacher ces conflits et ces luttes dans des « boîtes noires ».

Mais c'est quand on aborde de front les controverses que s'ouvrent peu à peu les boîtes noires : on y découvre alors la complexité des chaînes d'associations. Sans une telle analyse, tout « réseau » d'énoncés reconnus comme des vérités technoscientifiques cache ses controverses, ses conflits, ses luttes au point de se montrer avec l'apparence de la clarté et l'absence de contradictions.

La théorie Acteur-Réseau (TAR) suggère que « la bonne méthode » pour examiner les technosciences n'est pas de commencer en s'appuyant sur des postulats particuliers concernant la nature ou les technoscientifiques, mais plutôt de suivre et de décrire les interactions entre actants, humains ou non, qu'on cherche à embrigader.

⁹ Pour une description plus complète de la théorie d'Acteur-Réseau en éducation on lira Fountain (1999)