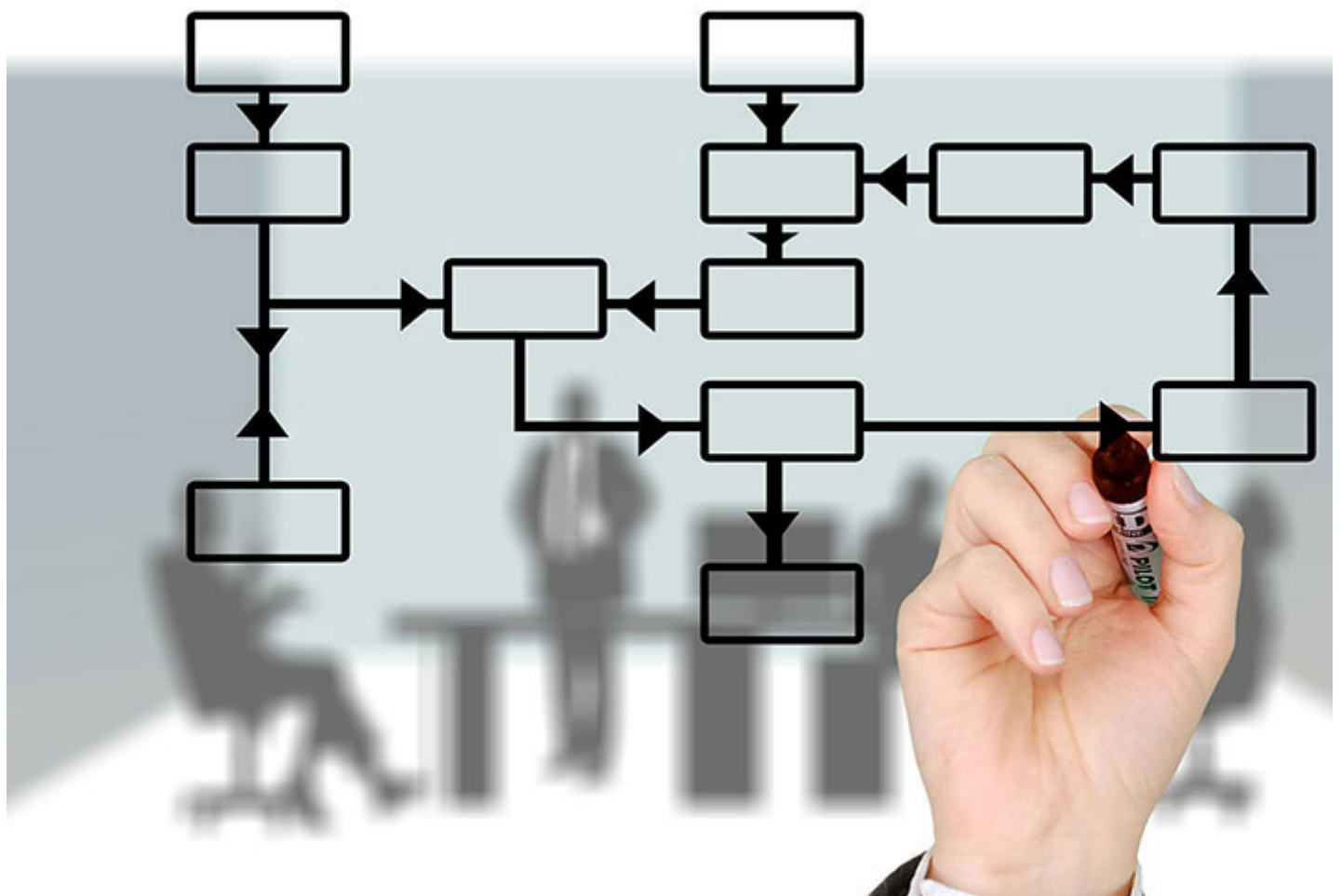


## L'innovation exige d'autres théories sur les organisations humaines

Pascale De Rozario, enseignante-chercheuse Hdr en sciences de gestion et Yvon Pesqueux, professeur du Cnam, chaire développement des systèmes d'organisation

Publié le 19 septembre 2018 – Mis à jour le 7 juin 2020

L'innovation est considérée comme LE facteur stratégique clé, grâce à « des inventions qui vont changer notre vie » : l'IA (l'intelligence artificielle), la miniaturisation des technologies de communication au service de réalités augmentées, l'impression d'habitats en 3D... précise le récent bilan établi par la revue Capital (août 2018, n° 323).



©Pixabay - Mark

Or, la plupart du temps, ces initiatives ignorent les facteurs organisationnels pourtant incontournables pour produire ces innovations, d'une part, et pour susciter leur acceptabilité sociale, de l'autre. Et tout à fait paradoxalement, lorsqu'un Business Model pense enfin l'organisation, il la conçoit de manière peu innovante, voire dépassée (des coûts de transaction à optimiser ou des résistances au changement, par exemple), malgré un patrimoine pourtant impressionnant

sur les richesses organisationnelles. Le but de l'ouvrage « Théorie des organisations » (Pearson, 2018) est de les faire découvrir pour limiter les stratégies hors sol et les prêt-à-penser managériaux, au moment où l'enseignement en sciences de gestion cherche aujourd'hui à se renouveler pour mieux penser l'action collective organisée.

## Les trois mondes sociaux de l'organisation

Le patrimoine dont nous disposons pour expliquer et gérer les organisations et leurs comportements circule aujourd'hui dans une trentaine d'ouvrages fondamentaux sur le phénomène organisationnel. Y circulent une vingtaine de courants théoriques, souvent rattachés à des écoles ou des mouvements de pensées historiquement situés aux États-Unis et en Europe.

Le mouvement des relations humaines a, par exemple, dévoilé le rôle majeur des relations transversales non hiérarchiques et de l'autonomie individuelle dans l'accroissement de la performance et le sentiment de reconnaissance. Ces types de relations informelles et ouvertes sont d'ailleurs organisées volontairement par certaines entreprises pour susciter de la créativité et de l'adhésion. Le courant américain du comportement organisationnel (*Organizational Behaviour*, OB) décrypte la variété des formes psychologiques d'engagement contractuel, et donc la variété des réactions individuelles aux violations contractuelles, définies comme des dérogations aux promesses faites. La théorie de la firme avance que la dissymétrie d'informations entre les actionnaires et les dirigeants plus renseignés et proches des réalités organisationnelles, avive les comportements opportunistes de ces derniers qu'il faut donc mieux contrôler et surveiller. Certains montrent que la communication financière est une narration stratégique à leur avantage, un beau récit fait aux actionnaires dans la mise en scène des chiffres.

À les regarder de près, ces vingt courants théoriques mettent finalement en avant trois convictions contemporaines sur le fait organisationnel, fil rouge d'organisation des 15 thèmes de gestion de cet ouvrage :

Il n'existe ni problème, ni solution d'organisation, car l'organisation n'est pas l'enjeu central de la coordination des actions humaines vers un but défini. Comptent bien plus les leaders ou les champions et les capacités individuelles de leadership (démocratique, spirituel, etc.) ; la motivation et l'adhésion par la satisfaction des besoins individuels ; la place de marché où offres et demandes par opportunités libérés se rencontrent ; l'action en situation et le contrat psychologique ou les promesses d'engagement perçues par les personnes. Nous avons nommé cet ensemble théorique « un monde social sans organisation », ces théories mettant de côté sa matérialité et ses instruments de gestion.

Il n'y a que des problèmes et des solutions d'organisation car ce sont des entités distinctes et réelles, différenciées par leur technologie et leur mode de production (ce qu'entend gérer au mieux l'OST, l'organisation scientifique du travail) ; leurs règles et normes de fonctionnement internes (les organisations sont ici toutes des bureaucraties plus ou moins légères) ; leurs routines, répertoires de savoirs et savoirs faire stabilisés, ou encore leurs actifs immatériels à mieux gérer (l'apprentissage organisationnel) ; des conflits d'intérêt et des stratégies d'acteurs inévitablement provoqués par leur structure coercitive (leur manière de répartir du pouvoir et des ressources entre individus et groupes) et la limitation des individus à des rôles très réduits (ses fonctions ou ses objectifs). Les théories de ce registre ont pour but d'ausculter un « monde social intra-organisationnel ».

Il n'y a qu'interactions, réseaux car l'organisation évolue dans un environnement, sur des territoires et parmi des institutions qui l'orientent, et qu'elle influence également. Ce troisième corpus théorique s'intitule « le monde théorique aux frontières des organisations » car celle-ci peut être : une institution et pas uniquement une business unit, dans le sens où elle construit du sens commun et de l'action collective ainsi que de l'identité ; un réseau de parties prenantes plus ou moins directement impliquées et impactées par ses comportements dont elle doit connaître les enjeux en termes de gouvernance ; des instruments de gestion rarement neutres, puisqu'ils stabilisent des solutions pré-pensées et en écartent d'autres ; ou enfin, un ensemble culturel qui véhicule – mondialisation oblige – différentes conceptions de l'individu, de la sanction, de la récompense et du comportement professionnel efficace ou inefficace.

Cet ouvrage incite donc à la lecture comparée et critique des théories et des idées en circulation sur les organisations, afin de mieux les choisir en toute connaissance de cause. Cette mise en perspective de mondes croisés sans « *One Best Way* » définitif nous évoque l'œuvre urbaine d'El Seed « [Perception](#) » (Le Caire, 2016) qui « peint » un quartier du Caire avec ses habitants, organisés pour recycler des déchets. Une invitation à prendre du recul avant de porter un jugement définitif sur l'organisation humaine.

*L'ouvrage Théorie des organisations est l'un des supports pratique des cours du [master 2 OGDD](#), organisation et gouvernance du développement durable). Il s'appuie sur une soixantaine de cas détaillés d'entreprises et les recherches des auteurs, dont certaines avec les étudiants professionnels du Conservatoire*

Pascale De Rozario,  
[enseignante-chercheuse](#) Hdr en sciences de gestion  
et Yvon Pesqueux,  
[professeur du Cnam](#),  
chaire développement des systèmes d'organisation

## Les auteurs :

Pascale De Rozario, [enseignante-chercheuse Hdr en sciences de gestion au Lise, spécialiste des organisations](#)

Yvon Pesqueux, [professeur au Cnam, chaire développement des systèmes d'organisation](#)



Théorie des organisations, Pearson France, avril 2018.

## Le master :

[Master droit, économie et gestion, mention gestion de l'environnement parcours organisation et gouvernance du développement durable](#)

<https://innovation.cnam.fr/blog/l-innovation-exige-d-autres-theories-sur-les-organisations-humaines-1023084.kjsp?RH=>