

Communication
VII Ème confÈrence internationale de management stratÈgique
27-28-29 mai 1998

L'ACTION ORGANISATIONNELLE COMME LE RESULTAT D'UNE ECOLOGIE INTERNE DES RATIONALITES ?

Jacques ANGOT
Centre DMSP

Florence DURIEUX
Centre DMSP

Université Paris Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris cedex 16

Tél : 01-44-05-44-59

Fax : 01-44-05-44-49

Auteur(s) à contacter :

Jacques Angot (Jacques.Angot@dauphine.fr)

Florence Durieux (Florence.Durieux@dauphine.fr)

Mots clés : action organisationnelle, rationalité, évolutionnisme

L'ACTION ORGANISATIONNELLE COMME LE RESULTAT D'UNE ECOLOGIE INTERNE DES RATIONALITES ?

L'action organisationnelle est un élément important de la compréhension des organisations. Synthèse agrégée de choix individuels ou combinaisons de procédures, normes et comportements, l'action collective, au sens de Brunsson (1982), constitue une problématique majeure, principalement dans la recherche de moyens pour l'induire, la motiver, l'ordonner ou encore la contrôler. A ce titre, un outil important a toujours été le concept de rationalité. En effet, soit il est à la base des modes d'organisation et de coordination (que ce soit dans l'organisation scientifique du travail (Taylor, 1965 ; Fayol, 1949) ou dans la représentation en chaîne moyens-fins (March et Simon, 1971)), soit il devient un élément de référence sur lequel se fonde la construction d'une perspective inverse (relativisme à la Boudon (1991) ou les réflexions sur l'irrationalité (Zey, 1995)). Plus important, la rationalité est devenue non plus un moyen d'atteindre la performance ou la maximisation du profit mais elle a intégré la vie organisationnelle en termes de finalité (Franck, 1988) est en passe de devenir une croyance (Bowles, 1997).

Néanmoins, le concept de rationalité a vu sa définition et son statut évoluer au cours des écrits passant de l'idée d'une Raison universelle (Cf. rationalisme) à celle plus modeste de plusieurs rationalités substantives mais aussi à celle de la pratique limitée de cette Raison (Simon, 1972) à l'origine de la recherche d'une rationalité procédurale qui, pour certains, aboutirait à des mécanismes de rationalisation (Gomez, 1996). Bref, l'organisation regorge de multiples rationalités substantielles ou de pratiques différentes de Raisons proches, qui sont engagées (au sens de Martinet (1995)) au sein d'activités plus ou moins stratégiques.

Dès lors, du fait de ces nouvelles considérations, il paraît légitime de s'interroger sur la manière dont ces différentes rationalités coexistent au sein de l'organisation. Cette question nous paraît d'autant plus importante que le concept de rationalité, devenu plus proche de l'acteur et de ses comportements, n'en reste pas moins liée à la notion d'action individuelle. Plus précisément, dire que l'organisation est le siège d'une variété de rationalités revient à dire que l'organisation est le siège d'une potentialité d'actions plus ou moins individuelles au sein desquelles l'organisation doit opérer un choix pour elle-même agir.

Or, la rationalité se définit à partir d'une combinaison particulière de moyens-fins et de règles d'adéquation et, au niveau interne à l'organisation, les moyens ainsi que les finalités sont en concurrence sur des ressources particulières qui peuvent être physiques, telles que les ressources financières, mais aussi sur des notions telles que l'attention ou la compréhension ou l'acceptation au sein des représentations des différents acteurs. Dès lors, sur ces modes de concurrence, il semble pertinent d'envisager une perspective évolutionniste. De ce fait, cela revient à chercher à comprendre si pour une fin donnée, il existe une écologie des moyens. De même, nous essaierons de voir si pour un moyen donné, il existe une écologie des fins.

Il est clair que cette écologie (si elle existe) permettra de définir les modes de sélection et de rétention des règles d'adéquation au sein de combinaisons moyens-fins et plus précisément de s'interroger sur l'idée de rationalité organisationnelle, à savoir celle qui se définit à l'issue d'un processus de variation - sélection - rétention (Campbell, 1969).

Pour cela, nous avons construit un cas en prenant comme unité d'analyse la notion de projets. Ce choix s'explique par deux raisons principales. La première repose sur l'idée qu'un projet qui se définit par "une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ... [II] est défini et mis en œuvre pour répondre au besoin d'un client et [...] implique un objectif et des besoins à entreprendre avec des ressources données" (AFITEP-AFNOR, 1992 : 136) permet d'identifier de la manière la plus directe les notions de fins et de moyens qui lui sont associées. La deuxième, plus pragmatique, repose sur des facilités d'accès au terrain, aux acteurs et aux données primaires et secondaires. Cette recherche porte sur une population de projets techniques d'EDF GDF SERVICES. Bien sûr, la nature des projets aurait pu être tout autre : ressources humaines, développement commercial, etc. Aux vues de cette méthodologie qui comporte assurément des limites, nous essaierons de montrer les différentes phases confirmant l'idée d'écologie avant de nous pencher sur les « configurations » issues de cette écologie en termes de règles d'adéquation entre moyens et fins. Nous n'avons retranscrit que quatre projets en raison de la nature différente d'éclairage qu'ils apportent.

1. Statut de la rationalité au sein des organisations

Nous allons essayer au sein de cette partie d'explicitier le statut de la rationalité au sein des organisations en nous concentrant essentiellement sur les liens qui existent entre la rationalité et la notion d'action organisationnelle. Ensuite, nous montrerons que la rationalité suggère en milieu organisationnel, des Raisons et des pratiques différentes qui peuvent être considérées dans une perspective évolutionniste.

1.1 Rationalité et action organisationnelle : une histoire de perspective ?

Le concept de rationalité est un concept central de la théorie des organisations, principalement par sa relation qui le lie à la notion d'action organisationnelle. Nous allons essayer de voir comment les liens entre ces deux concepts permettent de mieux comprendre le statut de la rationalité au sein des organisations.

Classiquement, l'action repose sur une vue opposant des hypothèses sur la nature humaine : volontariste vs déterministe (Van de Ven et Astley, 1981). Pfeffer (1982) considère qu'une troisième perspective vient compléter celles existantes.

Une première perspective, dite volontariste vis-à-vis de l'action, repose sur l'idée que les comportements sont décomposés pour être choisis. En fait, derrière cette approche, on considère que le choix précède l'action. Plus précisément, les actions sont choisies à la lumière de leurs conséquences. De ce fait, ces dernières sont anticipées et l'action est supposée dirigée par un but, en accord avec un ensemble de préférences. Cette perspective voit l'action comme une action consciente, prévisible, qui est construite raisonnablement, de manière autonome, afin d'atteindre certains buts ou conformément à certaines valeurs.

Dans cette optique, les êtres humains sont présumés intelligents. Ils évaluent les conséquences de leurs actions et agissent de manière sensée pour réaliser leurs objectifs. L'action est supposée conséquentielle, c'est-à-dire liée consciemment et significativement à la connaissance des buts personnels et des résultats futurs et contrôlée par l'intention personnelle (Pfeffer, 1982).

Au sein de cette perspective, le concept de rationalité occupe, semble-t-il, sa place la plus importante. En effet, du fait que le choix précède l'action, cette vision prospective de la rationalité définit la rationalité à la fois comme hypothèse et finalité de l'action :

- Hypothèse de l'action car chaque acteur agit sachant que les autres acteurs agiront de manière rationnelle ;
- Finalité de l'action en ce sens que les comportements vont être évalués, réfléchis a priori afin qu'au final le choix soit celui qui maximise ou optimise le critère ou la fonction d'utilité de l'individu.

Une deuxième perspective, dite déterministe, ignore les facteurs organisationnels ou individuels ou, du moins, considère que leur impact est moins important que celui de stimuli externes et de leurs effets (Harre et Secord, 1972). L'action est le résultat de contraintes externes, de forces sur lesquelles l'acteur a peu de contrôle ou même de connaissances (Pfeffer et Salancik, 1978). Dès lors, l'action est le reflet de contraintes externes, le résultat de configurations de contraintes, de contingences ou de demandes que rencontre l'organisation. Des travaux, tels que ceux de Hannan et Freeman (1977), essaient de voir les formes organisationnelles non pas en termes de choix faits par les managers, mais en termes d'ajustements inévitables induits par la sélection, qui émergent des caractéristiques de niches environnementales et des formes qui peuvent survivre dans ces niches.

Au sein de la deuxième perspective où l'action est le reflet de contraintes externes, il y a peu de place accordée à la cognition et donc à la rationalité. Lorsqu'elle est considérée, c'est comme un mécanisme pour créer du sens ou de la rationalisation. La rationalité est alors développée après les faits, donc de manière rétrospective. Conformément à ce que l'on nomme habituellement rationalité a posteriori (March, 1978), l'accent est mis sur la découverte des intentions en tant qu'interprétation de l'action plutôt que comme éléments antérieurs à cette action (March 1978). Elle conçoit l'action antérieure aux buts. Mais l'évaluation se fait en termes de préférences engendrées par l'action et par ses conséquences. Les choix sont justifiés selon qu'ils sont compatibles a posteriori avec les buts qui se sont eux-mêmes développés à travers une interprétation critique du choix (March 1973).

Cette perspective sous-tend l'idée que la rationalité est contrainte au même titre que le comportement des acteurs par des facteurs de l'environnement. De ce fait, la rationalité est façonnée et modifiée de telle sorte que l'acteur ne peut la comprendre qu'a posteriori. Mais dans ce cadre, elle perd son statut de finalité de l'action pour devenir un résultat de l'action. De même, l'idée que la rationalité est une hypothèse de l'action disparaît au profit d'une conception plus superficielle de la rationalité dans le sens où l'individu, soumis à des pressions externes, imite des comportements qui lui apparaissent rationnels. L'action suit des règles de comportement qui se sont développées à travers des processus qui ont un sens mais qui empêchent une information complète sur la justification rationnelle de ces règles (March 1978). En fait, la connaissance évolue avec le temps à l'intérieur d'un système et se retrouve avec des gens et des organisations qui n'ont pas une complète conscience de son histoire. De ce fait, les acteurs effectuent une action sans qu'ils aient une compréhension de sa raison d'être.

Une troisième perspective considère une approche de l'action qui ne repose pas sur l'idée de Stimulus-Réponse. Dans la première perspective, on considère des antécédents à l'action tels que les préférences, la valeur, la personnalité, le besoin, les objectifs. De même, la seconde consiste à rechercher des antécédents dans l'environnement de l'entité étudiée. Une troisième

perspective, ne reposant pas sur ce modèle implicite de Stimulus-Réponse, fait porter l'attention sur la découverte du processus dans la compréhension de l'action. En fait, elle développe une vision de l'organisation où ce n'est plus le choix mais l'interprétation qui est le phénomène central de la vie organisationnelle.

Cette perspective manque d'homogénéité et fait côtoyer aussi bien les travaux de Cohen, March et Olsen (1972) que les travaux de Weick (1979).

L'idée développée par les premiers est que les comportements ne peuvent pas être prédits a priori ni par les intentions des acteurs individuels ni par les conditions de l'environnement. Les raisons évoquées sont la participation segmentée et discontinue des acteurs à des décisions organisationnelles, le développement et l'évolution des préférences au cours du temps, ainsi que l'interprétation ambiguë des résultats de l'action. C'est ainsi que les organisations sont vues comme des contextes dans lesquels les gens, les problèmes et les solutions "convergent" avec le résultat déterminé par le processus et les contraintes sur ce processus.

L'idée développée par le second et d'autres auteurs tels que Brown (1978) est de voir l'organisation comme un système de signification dans lequel la plupart du travail organisationnel consiste en la manipulation de symboles et le développement d'un paradigme organisationnel partagé. L'action est gouvernée par les systèmes de signification qui émergent et se développent à l'intérieur de la structure sociale pour procurer une compréhension du monde social au travers le développement d'une perspective commune et d'un ordre négocié. D'autres auteurs proposent l'idée de générateurs d'actions tels que les paradigmes (Johnson, 1987), les systèmes de croyances (Donalson et Lorsch, 1983), les cartes mentales (Hall, 1984), ou encore les "frames" stratégiques (Huff, 1982).

La troisième perspective d'action nie fondamentalement que la rationalité soit dirigée de manière interne (cognitivement) ou déterminée par des facteurs externes. Au même titre que les buts et les préférences, la rationalité ne peut pas guider l'action car elle émerge de l'action. Plus précisément, elle est associée à la notion de croyance (Weick, 1983). Par conséquent, ce n'est plus la rationalité qui guide l'action mais la croyance en la rationalité.

Le statut de la rationalité au sein de cette perspective de l'action organisationnelle permet d'appréhender le concept de rationalité dans une vision épurée d'une tendance majeure, comme le soulignent Huard (1980) et Sfez (1981). En effet, la plupart des travaux classés comme concurrents du modèle rationnel peuvent être interprétés comme un prolongement de ce modèle. Ici, l'action est liée à la nécessité de représentations communes. Certains auteurs parlent d'idéologie. Dès lors, les préférences sont construites et la rationalité n'existe pas en soi. Progressivement, l'action n'est plus soumise à une vision probabiliste mais réclame l'idée d'adhésion et de loyauté. L'acteur agit selon une logique d'appropriation fondée sur un mélange de qu'il fait vraiment et des répertoires d'actions qu'on attend de lui. En effet, le modus operandi de l'action n'est pas le choix mais l'accord avec certaines normes (la routine par exemple). La définition du rôle devient alors un médiateur de l'action. Cette définition se base sur une construction de représentations collectives propres à l'organisation, mais également à l'extérieur de l'organisation. La contrainte ultime étant qu'un ordre au sein de l'organisation puisse se créer. En conséquence, il n'existe plus un seul modèle de rationalité qui soit valide.

Finalement, que peut-on dire du statut de la rationalité au sein des organisations ? Il est assurément relatif à la perspective adoptée de la notion d'action organisationnelle. Très

étroitement liée à l'individu et à son comportement, la rationalité possède sur le plan organisationnel un statut moins clairement défini. Le rejet de modèles bureaucratiques (Weber, 1971) et mécanistes (March et Simon, 1971) montrent l'inadéquation des théories économiques du choix rationnel en milieu organisationnel (Zey, 1995). Dès lors, la rationalité passe du statut de méthode d'organisation du travail et de coordination, à celui de mythe après lequel les entreprises courent (Franck, 1988 ; Bowles, 1997). Néanmoins, il convient de réinscrire dans ce flou les travaux de Simon et leur apport en termes de compréhension du concept de rationalité.

1.2 Des Raisons et des pratiques ... utiles pour l'organisation

Des recherches, essentiellement de Simon (1947, 1957, 1972, 1978), ont instauré l'idée de rationalité limitée. Elle consiste à mettre en évidence les limites humaines. Mais, comme le précise Gomez (1996), cette perspective ne signifie pas l'idée d'une Raison limitée. Elle souligne que c'est son exercice qui est limité. Dès lors, l'étude de la rationalité ne veut plus se situer sur la définition de la Raison universelle mais bien sur le décalage qui existe du fait de sa pratique par un individu. C'est pourquoi, Simon (1976) introduit l'idée de rationalité procédurale ou "cognitive process" en psychologie. La rationalité ne se comprend donc plus au niveau du résultat mais au niveau de la délibération qui amène à ce résultat. Cette perspective continue de postuler l'idée de Raison universelle. Cela conduit à considérer alors un modèle unique de délibération induisant les caractéristiques mêmes de cette Raison universelle.

Mais si l'on considère les travaux sur le rationalisme et d'autres courants de philosophie, on arrive assez facilement à considérer l'existence de plusieurs Raisons qui recouvrent et articulent les notions de Vrai et de Faux, de Juste et d'Injuste, etc. (MacIntyre, 1988). De plus, ces Raisons seraient limitées à nos représentations. Plus précisément, l'attitude rationaliste de Kant s'exprime essentiellement par le renoncement à une capacité, jugée imaginaire, de connaître au-delà des phénomènes. De plus, il conduit au repli sur une recherche des conditions de possibilités des seules connaissances véritablement attestées : "Notre raison n'est pas en quelque sorte une plaine qui s'étend sur une distance indéterminée et dont on ne connaît les bornes que d'une manière générale ; mais elle doit plutôt être comparée à une sphère dont le diamètre peut être trouvé à partir de la courbure de l'arc de sa surface. En dehors de cette sphère (le champ de l'expérience), il n'y a plus d'objets pour elle" (Critique de la raison pure III, 447, I).

Dès lors, nous pouvons envisager qu'il existe une interdépendance de la définition de la Raison et de sa pratique. En effet, par essence, la plupart des individus ont été formés à penser et à juger non pas de manière absolue mais en fonction d'un amalgame de fragments sociaux et culturels dérivés à la fois de différentes traditions d'où est issue notre civilisation et de différents aspects et étapes des progrès de la modernité (MacIntyre, 1988). Ce contexte a façonné les principes et les croyances (Nozick, 1993) qui précisément guident notre accès au réel et donc à sa représentation. Par conséquent, il convient de considérer non seulement des pratiques différentes de la rationalité mais également des définitions différentes de la rationalité. Plus encore, la perspective que nous développons introduit l'idée que la conception même d'une certaine Raison peut empêcher l'acceptation et la reconnaissance d'autres Raisons ou de certaines pratiques d'une même Raison.

Dans un contexte organisationnel, ces différentes Raisons sont façonnées par la position qu'occupe l'acteur au sein de l'entreprise. Ainsi, la répartition des tâches (et donc des problèmes à définir et à traiter) mais aussi les modalités d'accès aux processus de décision délimitent le champ des possibles de ces acteurs. En conséquence, ils délimitent la définition de la Raison et de sa pratique. On retrouve ici l'idée que les acteurs sont prisonniers des moyens et des fins que l'organisation leur donne ou les "autorise" à activer (Crozier et Friedberg, 1977).

1.3 Des rationalités en concurrence

Cette appréhension du concept de rationalité a des implications organisationnelles. En effet, une organisation peut être vue comme le siège potentiel de Raisons et de pratiques multiples. Plus précisément, cela consiste de par le lien qu'a la rationalité avec l'action individuelle à concevoir l'organisation comme le siège d'une variété d'actions individuelles potentielles. Dès lors, la question majeure est de savoir comment l'organisation, ou les personnes qui la dirigent, vont au sein de ce "réservoir" opérer un choix.

Mais, si ces nouvelles perspectives nous permettent d'envisager différents « modèles de rationalité », elles ne doivent pas nous faire oublier que certaines rationalités pourraient au niveau organisationnel ne pas être entendues du fait d'une volonté délibérée mais d'une incapacité « cognitive » se traduisant par un manque d'attention ou une mauvaise interprétation.

Plus précisément, les rationalités pourraient être vues en concurrence sur des ressources particulières que sont les capacités cognitives des managers mais également celles traduites par les processus d'organisation mis en place par ces mêmes managers ou perpétués par eux et l'ensemble des acteurs (Nozick 1993). Dès lors, il est possible d'envisager l'action organisationnelle dans une perspective évolutionniste. Cela consisterait à **considérer une population de rationalités** (à savoir en concurrence car ayant besoin de ressources qui sont limitées) et à **étudier la manière dont ces rationalités vivent et meurent** (au sens écoulées et prises en compte au sein de la définition de l'action organisationnelle). Notre ambition au sein de ce papier est d'appréhender de manière modeste le caractère pertinent de cette approche au travers d'un cas.

2. Lecture Évolutionniste de l'action organisationnelle

Au sein de cette partie, compte tenu de notre propos précédent, nous allons donner la définition considérée de la rationalité afin de mettre en exergue les principales dimensions de ce concept. Ensuite, nous présenterons les principes d'une théorie évolutionniste : l'écologie des populations.

2.1 Perspective adoptée au niveau de la rationalité

Notre perspective ne s'éloigne pas de l'idée de rationalité substantive à savoir que l'on considère la rationalité comme un **ensemble moyens-fins adoptés par un acteur à un instant t** . Plusieurs précisions sont à apporter.

Tout d'abord, nous considérons l'idée de moyens et de fins interreliés. En effet, nous pensons que l'acteur peut considérer les moyens qu'il a à sa disposition compte tenu d'une fin à atteindre de la même manière qu'il peut considérer les fins qu'il peut atteindre compte tenu

d'un moyen à sa disposition à un moment donné. Cette perspective permet d'intégrer, au cœur même de la rationalité, la définition personnelle des fins. De manière implicite, on souligne l'idée de règles de correspondance ou d'adéquation personnelles entre les moyens et les fins¹.

Ancrée dans la perspective de la rationalité limitée, la rationalité est pour nous subjective et variable. En effet, les limites sont propres à chacun ainsi que les perceptions et la manière de pratiquer une Raison. Mais il est clair également que ces limites évoluent dans le temps par le progrès en général et par les opportunités qui s'offrent à l'acteur : un nouveau moyen, une nouvelle fin peuvent apparaître à tout moment.

Enfin, le terme "adopter" veut entendre l'idée que l'acteur étant pluri-rationnel peut à un instant donné et dans une situation donnée, considérer de manière impulsive, normalisée ou stratégique une rationalité plutôt qu'une autre.

Cette démarche volontaire a pour objet de détruire la dichotomie rationalité-irrationalité et surtout d'ouvrir le champ de réflexion à l'idée que l'individu est rationnel selon la définition de sa propre rationalité. L'irrationalité n'apparaît alors que dans la perception d'un acteur qui voit un autre acteur agir selon une rationalité différente de la sienne et incompatible (par incompatible, nous pensons au fait que l'adoption d'une rationalité s'effectue au détriment d'une autre).

Compte tenu des conditions organisationnelles (ressources financières limitées, attention et représentation "sélectives", pratiques normalisées, routines, ...), il est naturel d'imaginer l'organisation comme le siège d'une diversité de rationalités qui se trouvent en concurrence par la combinaisons de ces facteurs.

De manière plus précise, il peut apparaître intéressant de considérer l'organisation sous l'angle de la coexistence d'une population de moyens et d'une population de fins. Dès lors, sur ces modes de concurrence, nous essaierons de voir si pour une fin donnée, il existe une écologie des moyens. De même, pour un moyen donné existe-t-il une écologie des fins. Il est clair que cette écologie (si elle existe) permettra de définir les modes de sélection et de rétention des règles d'adéquation au sein de combinaisons moyens-fins et plus précisément de s'interroger sur l'idée de rationalité organisationnelle, à savoir quels sont les types possibles de règles liant les moyens aux fins et réciproquement.

2.2 ThÉorie Évolutionniste

Pour nous, la question est donc de savoir comment évolue un ensemble de rationalités au sein d'une organisation. En d'autres termes, nous cherchons à comprendre comment agissent les règles de correspondance entre moyens et fins. Afin d'apporter une réponse à cette problématique de recherche, nous avons pensé nous situer dans le paradigme de l'écologie des populations.

2.2.1 Contexte

Dans le cadre de cette recherche, nous n'avons nullement l'ambition de présenter les différents courants théoriques de l'évolution et de nous positionner par rapport au débat qu'ils suscitent. Ici, nous nous inscrivons dans le courant de l'écologie des populations initié par Campbell

(1969) suivi par Hannan et Freeman (1977), Nelson et Winter (1982), Dosi (1984) et Weick (1979), entre autres.

Ainsi, nous ne pouvons adopter ce paradigme que si nous vérifions l'hypothèse selon laquelle : "Pour qu'un processus évolutionniste se déroule, il faut qu'il y ait des variations, des actions stables de l'environnement effectuant une sélection potentielle variable de ces variations et un système de rétention-propagation qui oblige à adopter les variations sélectionnées"² (Campbell, 1969 : 70). Il apparaît donc trois phénomènes qui jalonnent toute évolution : la **variation**, la **sélection** et la **rétention**.

Nous allons maintenant présenter, plus précisément, le contenu de chacun de ces trois concepts.

2.2.2 Variation

La phase de variation consiste à **créer de la diversité**. Les méthodes employées peuvent être diverses et, si on se réfère à la biologie, on peut penser aux mutations génétiques et autres réarrangements, par exemple.

Dans le contexte de notre recherche, la variation correspond à la création d'un ensemble de fins et/ou de moyens. A titre d'illustration, il est possible d'envisager de composer plusieurs groupes de travail "en concurrence" pour résoudre un même problème qui se pose à l'organisation. Il y a fort à parier que chacun des groupes proposera des moyens distincts pour aboutir à une même fin. De plus, il est probable que la combinaison d'interventions de différents membres au sein d'un même groupe de travail permette l'émergence d'une solution autre, que chacun des membres, considérés individuellement, aurait été incapable de trouver seul (Weick, 1979). De manière symétrique, il est possible de considérer un moyen et un ensemble de fins en découlant. On considère fréquemment que plus les variations sont nombreuses et fortement hétérogènes, plus on a de chance de favoriser l'émergence de nouveauté (Campbell, 1969).

2.2.3 SÉlection

Après avoir créé de la diversité, l'organisation doit procéder à une sélection. En effet, les ressources limitées de l'organisation ne permettent pas le développement de tous les moyens et/ou de toutes les fins (Pfeffer et Salancik, 1978). Il semble qu'il n'y ait pas de consensus quant à la description d'un modèle de sélection. Même s'il est possible de présenter a posteriori des critères de sélection, ceux-ci peuvent être issus aussi bien du contexte organisationnel - vision volontariste - que de l'environnement - vision déterministe. En d'autres termes, l'action conjointe de mécanismes administratifs et culturels permet de réguler **l'allocation de l'attention et des ressources**. La sélection permet alors de retenir une fin et un moyen reliés à l'aide de règles d'adéquation issues des critères de sélection.

2.2.4 RÈtention

La rétention prend la forme d'**apprentissage**. La rétention fait référence à une tendance à se souvenir. La seule preuve qu'il y ait bien rétention est la présence de souvenirs. La rétention est la possibilité de reconsidérer un même fait avec, en arrière-plan, l'expérience passée (Weick, 1979). En d'autres termes, la rétention permet de considérer le présent aux vues des actions passées.

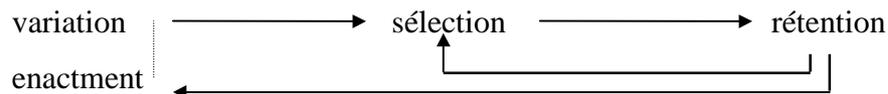
Il est donc possible d'apporter une explication a posteriori de l'adéquation fin-moyen retenue au cours de la phase de sélection. Si on considère, au cas par cas, l'ensemble des fins-moyens sélectionnés, on aboutit à une sorte de catalogue de règles d'adéquation qui sont certes

fonction du contexte mais qui sont susceptibles d'être appliquées à l'avenir. L'intérêt réside dans la possibilité de consultation et d'aide à la prise de décision dans des contextes similaires.

2.2.5 Bilan

Si on se réfère à Campbell (1969) et Weick (1979), ces trois étapes peuvent être assemblées au sein de la Figure 1 :

Figure 1 - Modèle évolutionniste



Ce modèle a d'ailleurs été très largement utilisé et développé en sciences de gestion (par exemple, Baum et Singh (1994), Burgelman (1991), Tushman et Romanelli (1985)).

Dans le cadre de notre recherche, nous essayons de voir comment la définition d'une action organisationnelle s'opère à partir d'une population de rationalités. Compte tenu des conditions organisationnelles (ressources financières, attention, représentation « sélective », pratiques normalisées, routines, etc.), il nous paraît intéressant de voir si pour une fin donnée, il existe une écologie de moyens et, si pour un moyen, il existe une écologie de fins. Mais pour cela, il convient d'abord de vérifier que l'évolution des ensembles de moyens et de fins suit un processus comportant les phases de variation, sélection et rétention.

3. MÉthodologie

Nous nous inscrivons dans le contexte d'une recherche exploratoire. Notre objectif est donc d'observer comment se jouent les relations entre moyens et fins au sein d'une organisation. A cet effet, nous avons utilisé des études de cas que nous avons analysées à l'aide d'une grille de lecture en termes de moyens et de fins.

3.1 Recueil des donnÉes

Nous avons adopté la méthode des cas. Ces cas ont été construits par un des auteurs dans le cadre d'une recherche antérieure. Il s'agit de la reconstruction d'histoires de projets techniques. Les auteurs ont eu recours à des données primaires (entretiens avec les acteurs) et des données secondaires (documents internes : courriers, journaux ; et documents externes : coupures de presse). Les histoires, une fois reconstruites, ont été validées par des acteurs-clés du terrain d'étude.

Nous avons choisi d'exploiter ces histoires en les analysant dans la perspective de notre problématique. Nous avons accès à une base de données de plusieurs centaines de projets. Dans le cadre de cette recherche, qui se veut exploratoire, nous avons choisi de n'en présenter que quatre dans le détail. En effet, nous avons étudié l'ensemble des cas et il est apparu que quatre formes d'évolution pouvaient être observées. Toutefois, nous ne prétendons ici à aucune représentativité, au sens statistique du terme.

3.2 Analyse des donnÉes

L'analyse des donnÉes s'est déroulÉe en deux temps.

PremiÈrement, nous avons cherché à mettre en évidence l'existence des phases de variation, sélection et rétention. A cet effet, nous avons étudié de manière générale le processus de développement des projets étudiés et nous avons repéré les phases à l'aide de l'opérationnalisation proposée au §2.2, à savoir :

variation = création de diversité moyens et/ou fins

sélection = élimination parmi les moyens et/ou fins

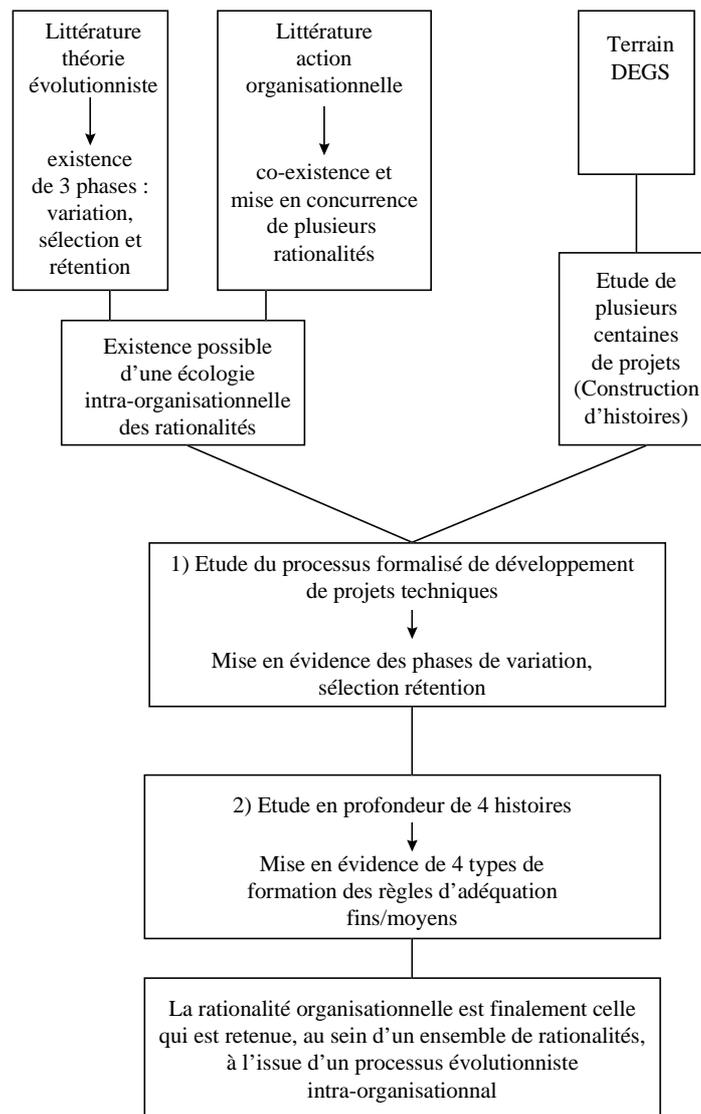
rétention = adoption d'un couple moyen/fin

La mise en évidence de ces phases nous permettait alors de postuler l'hypothÈse évolutionniste (Campbell, 1969).

Deuxièmement, nous avons étudié en profondeur quatre projets d'innovation dans le but de comprendre ce qui se passait au cours de ces trois phases en termes de moyens et de fins. En d'autres termes, nous nous sommes attachés précisément au mode de construction des règles d'adéquation entre moyens et fins.

Notre démarche globale est représentée à la Figure 2.

Figure 2 - Démarche méthodologique



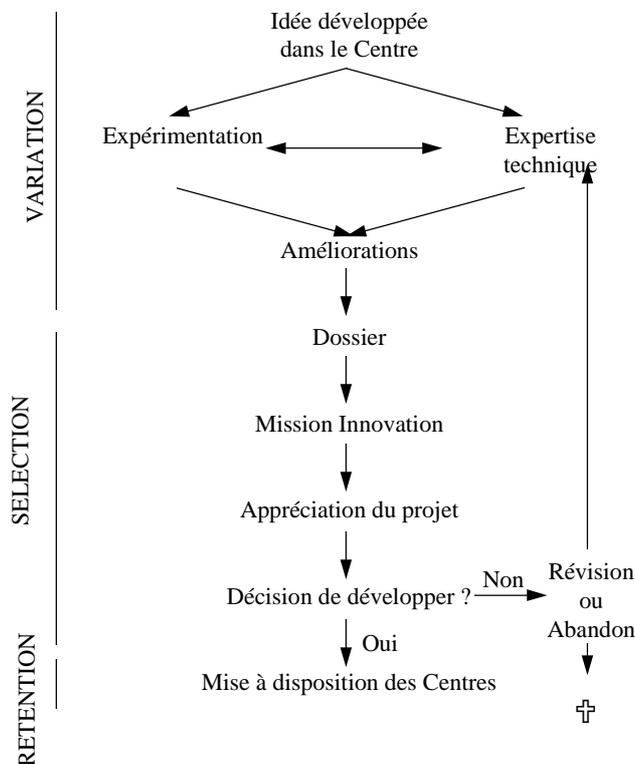
4. RÉSULTATS

Comme nous venons de le préciser, la présentation des résultats se déroule en deux temps. Nous allons commencer par présenter le terrain d'étude en mettant en évidence l'existence des trois phases caractéristiques d'une évolution. Nous étudierons ensuite brièvement les quatre cas choisis et nous mettrons en évidence le processus de formation des règles d'adéquation entre moyens et fins.

4.1 Mise en Évidence des phases

Notre terrain d'étude est la Mission Innovation d'EDF GDF SERVICES. Au sein d'EDF GDF SERVICES, il existe une Mission d'Appui dont le rôle est d'aider au développement de projets techniques conçus par des agents, sur le terrain : c'est la Mission Innovation. Tout projet développé dans ce contexte suit un processus formalisé que nous présentons dans ses grandes lignes. Une idée voit le jour dans l'un des 102 Centres que compte l'organisation. L'agent instigateur de l'idée, aidé par une structure mise en place dans son Centre, soumet le projet à un groupe d'experts. Ensemble, ils collaborent à la rédaction d'un dossier et à la réalisation d'une expérimentation. Cette expérimentation ne peut être effectuée que dans la mesure où le Centre dispose des ressources nécessaires. Le dossier complet est alors envoyé à la Mission Innovation qui l'évalue et décide ou non du développement du projet à l'échelle nationale. S'il y a développement, celui-ci s'accompagne d'une large communication auprès de l'ensemble des Centres en vue de le promouvoir. Nous pouvons alors présenter de manière schématique le processus de développement (Cf. Figure 3).

Figure 3 - Processus formel succinct de développement d'un projet technique chez EDF GDF SERVICES



Au sein de ce processus, nous voyons déjà apparaître les trois phases caractéristiques d'une évolution : variation, sélection et rétention. En effet, tout salarié, dans chacun des Centres d'EDF GDF SERVICES, est susceptible de proposer une voire plusieurs idées qui peuvent se traduire en expérimentation suivie d'un dossier à la Mission Innovation. Il y a donc création d'une variété de fins et/ou de moyens, c'est-à-dire *variation*. A cet effet, il existe de nombreuses formes de stimulation qui peuvent être mises en place, tant au niveau national (Mission Innovation) qu'au niveau local (Centre). A titre d'illustration, on peut citer l'organisation d'événements, lieux d'échanges entre innovateurs de différents Centres d'une même région, voire de la France entière. En outre, l'implication des directeurs de Centre dans le développement de ce type de projets est tout à fait déterminante. Ils peuvent tout aussi bien stimuler ou, au contraire, réduire à néant la créativité dont peuvent faire preuve les agents. Ainsi, la mise en place d'une cellule locale au sein d'un Centre est un des moyens qui permettent d'exprimer le soutien et la reconnaissance de l'intérêt de l'activité.

Dans certains Centres, on comptabilise plusieurs dizaines de projets d'ampleur nationale par an. Dans ce contexte, le Centre d'où l'idée est "partie" n'a pas les ressources nécessaires au développement de chacun de ces projets ; il a donc besoin d'un soutien hiérarchique. C'est un des rôles de la Mission Innovation. De même, la Mission Innovation a, elle aussi, des ressources limitées. En conséquence, face au nombre important de projets qui lui sont soumis, elle doit procéder à une évaluation de l'ensemble des projets afin de ne retenir que les projets les plus "prometteurs". Nous observons ainsi une phase de choix des projets, c'est-à-dire une *sélection* des fins et/ou des moyens. Très concrètement, l'évaluation des projets se fait selon une procédure très formalisée. Une Commission Nationale Innovation a été constituée à ce effet. Elle est composée de douze membres. A tour de rôle, cinq de ces douze membres évaluent les projets soumis. Cette évaluation se fait sur la base du dossier soumis par le Centre. Elle est matérialisée par un questionnaire qui comporte plusieurs critères d'ordres économique et technique. Si les évaluations concordent sur la suite à donner au projet, la décision est prise directement. Dans le cas contraire, la Commission siège au complet et convoque l'agent ou le groupe d'agents à l'origine du projet pour qu'il vienne défendre son projet. L'objectif est alors d'éclaircir les éventuelles zones d'ombre qui empêchaient la prise de décision.

Finalement, la décision est prise de développer ou non les projets. Les Centres savent alors quelle appréciation la Mission Innovation porte sur le(s) projet(s) soumis ainsi qu'à l'ensemble de ceux proposés par les Centres de toute la France. Dans le cas où le projet est retenu et développé, la Mission Innovation se charge de faire la promotion du produit/service abouti. Ainsi, la Mission Innovation informe l'ensemble des Centres à l'aide d'une plaquette qui est une présentation succincte mettant en valeur le problème posé (fin) et la solution que l'agent a conçue (moyen) avec photo à l'appui. En d'autres termes, l'ensemble des plaquettes constitue un catalogue de moyens et de fins qui sont à la disposition des Centres. Ce catalogue est une des formes possibles d'apprentissage que peut revêtir la phase de *rétention*.

A ce stade, nous voyons qu'il semble que les règles d'adéquation entre moyens et fins sont de nature évolutionniste. L'étude de quatre histoires de projet devrait nous permettre de mieux préciser cette dynamique.

4.2 Règles d'adéquation moyen/fin

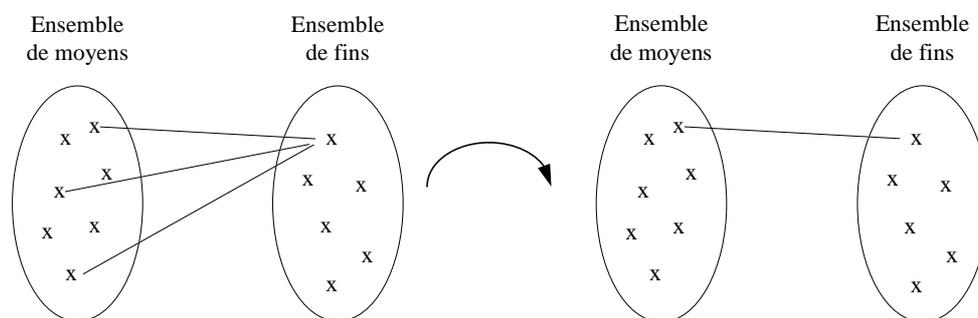
Pour des raisons de confidentialité, nous ne citons pas le nom des Centres au sein desquels se sont développées les innovations. Nous les désignerons par une lettre de l'alphabet.

Histoire n°1

Un agent du Centre A était régulièrement confronté à un problème lié au regroupement de câbles électriques haute tension (HTA). Il décida alors d'apporter lui-même une solution à ce problème. Ainsi, le 29 avril 1992, le Centre A dont dépend l'innovateur propose un coffret de regroupement de câbles HTA. Confronté au même type de problème, un agent du Centre B propose une solution technique différente, le 15 septembre 1993. De même, au Centre C, un agent élabore un système permettant de résoudre le même problème, le 12 janvier 1994. Devant l'afflux de projets d'innovation traitant du sujet, la Mission Innovation a décidé d'inscrire ces projets à l'ordre du jour d'une prochaine réunion de la Commission Nationale Innovation, le 13 janvier 1994, et de décider du sort de chacun d'eux. La décision fut prise de lancer un projet d'ampleur nationale dont le port d'attache serait le Centre C qui présentait la solution de technologie la plus récente. Le 1er avril 1994, une nouvelle réunion de la Commission Nationale Innovation "homologuait" la solution créée au cours de cette coopération de ces trois Centres.

Si nous étudions cette histoire au regard de notre objectif de recherche, nous distinguons plusieurs phases (Cf. Figure 4). Dans le temps, plusieurs moyens sont apparus pour répondre à une même fin. A l'issue de cette phase de variation, un seul moyen a été sélectionné en vue d'être associé à la fin identifiée. Enfin, il y a eu mise à la disposition des autres Centres de la solution trouvée au problème existant, c'est-à-dire rétention sous forme d'homologation du moyen pour aboutir à la fin.

Figure 4 - Mise en évidence de la concurrence de plusieurs moyens pour une même fin

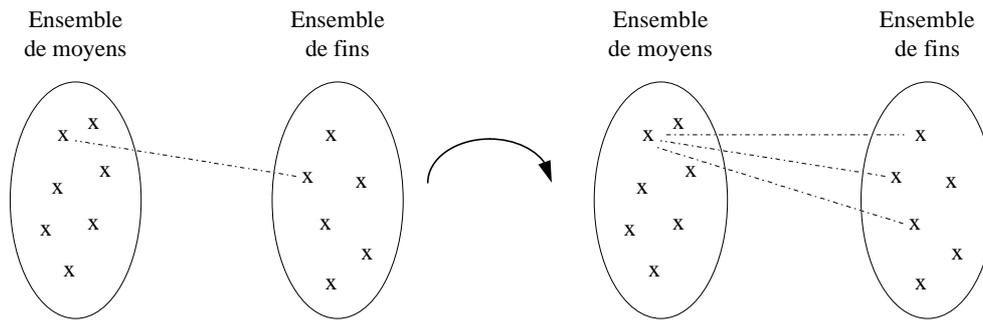


Histoire n°2

Un agent du Centre D a mis au point un positionneur de fond bombé pour canalisations en polyéthylène. Le dossier a été présenté à la Mission Innovation le 1er janvier 1993. Cette innovation consiste à maintenir la pièce à souder pendant le soudage électrique des fonds bombés. De ce fait, l'opération se déroule dans de bonnes conditions techniques et de sécurité. Les Centres E et F ont retenu cette idée pour répondre à d'autres problèmes techniques posés lors d'opérations de soudage.

Si nous interprétons ce cas dans l'optique de notre problématique (Cf. Figure 5), nous identifions d'abord une phase au cours de laquelle il existe un moyen associé à une fin. Ensuite, de nouvelles fins ont été identifiées. L'ensemble des fins était associé à un unique moyen qui permettait une amélioration notable des conditions de sécurité. La Mission Innovation a décidé de sélectionner en premier lieu la fin qui était la plus fréquemment rencontrée. Les deux autres ont ensuite été sélectionnées au cours du temps. Ainsi, avec le temps, il a été possible de conserver les trois fins suggérées.

Figure 5 - Mise en évidence de la concurrence de plusieurs fins pour un même moyen

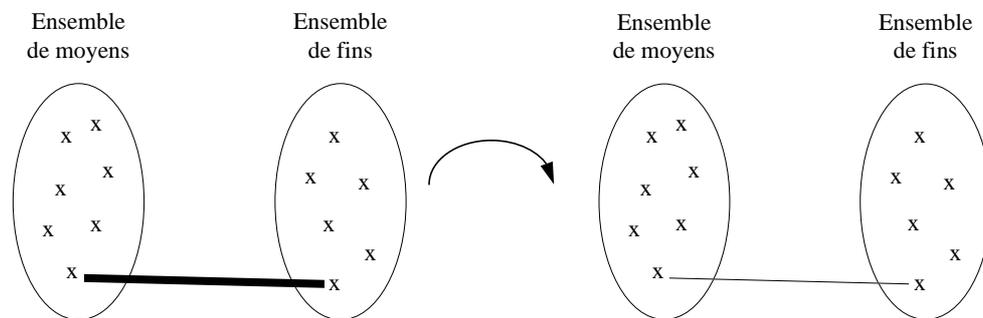


Histoire n°3

Les Centres G, H et I ont proposé, à peu près à la même époque, des partenariats avec France Telecom pour effectuer les branchements en commun afin de réduire la gêne occasionnée aux usagers lors des branchements en question et donc de développer une meilleure image de marque du service offert par les deux entreprises. Un même contrat ayant été élaboré et signé par les trois Centres, il a été décidé de poser en référence ledit contrat.

Ici, chacun des Centres avait trouvé un même moyen pour une même fin (Cf. Figure 6). Ce couple moyen/fin a été proposé à l'ensemble des Centres afin qu'un autre Centre ne consacre pas inutilement des ressources à la re-découverte de ce couple moyen/fin.

Figure 6 - Les mêmes moyens sont proposés pour les mêmes fins

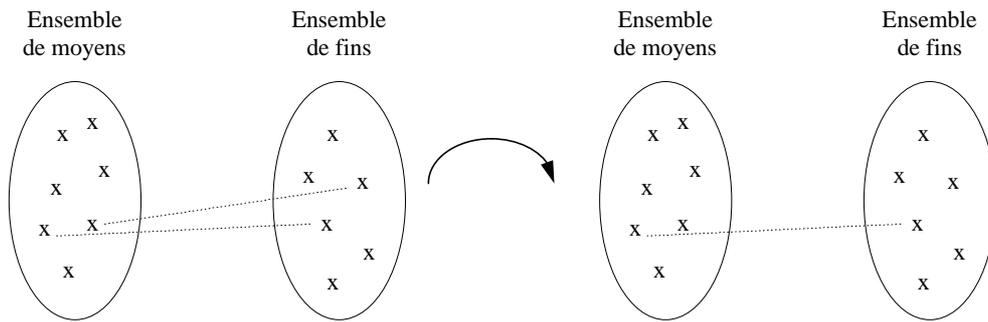


Histoire n°4

Le Centre J a proposé un dérouleur mobile de chantier pour câbles électriques. A la même période, le Centre K a proposé une passerelle de fossé rabattable qui pouvait être intégrée au sein de l'aménagement intérieur des véhicules utilitaires. Les deux projets répondaient à des problèmes sans rapport l'un avec l'autre. Pourtant, il fallait en développer un au détriment de l'autre, faute de ressources en quantité suffisante. Les deux innovations portaient sur des améliorations des conditions de travail des Agents. Toutefois, la seconde a semblé aux évaluateurs apporter une solution à un problème rencontré par un plus grand nombre d'agents. Le second couple moyen/fin a donc été développé et mis à la disposition de l'ensemble des Centres.

Nous sommes dans le cas de figure où deux ensembles de moyen/fin sont sans intersection et en concurrence (Cf. Figure 7). A l'issue d'une phase de sélection portant principalement sur des aspects de rentabilité économique, un des deux couples a été retenu.

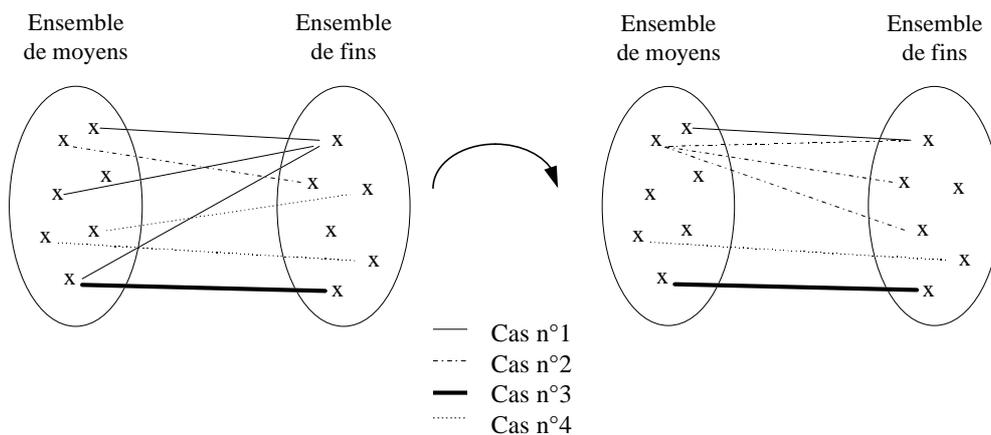
Figure 7 - Coexistence de différents moyens associés à différentes fins



4.3 Bilan

Nous venons de voir quatre cas dans lesquels nous avons identifié, de manière dynamique, comment évoluaient un ensemble de moyens et un ensemble de fins. Ainsi, nous avons détecté plusieurs modes de formation et de rétention de règles d'adéquation entre un ensemble de moyens et un ensemble de fins. La Figure 8 regroupe l'ensemble des résultats auxquels nous sommes arrivés.

Figure 8 - Mise en évidence de 4 règles d'adéquation moyens/fins



Concrètement, nous avons observé la constitution d'un réservoir de moyens et de fins associés, selon un processus évolutionniste de variation-sélection-rétention. La variation correspond à la création de fins et/ou moyens : à partir d'une fin, on peut imaginer un ou plusieurs moyens (résolution d'un problème identifié par l'agent) et, réciproquement, à partir d'un moyen, on peut trouver une ou plusieurs fins (exploitation d'une solution existante à la résolution de nouveaux problèmes). Il s'agit alors pour l'entreprise de stimuler la créativité de chacun de ces salariés pour susciter le plus grand nombre de moyens et/ou de fins. Les ressources étant en nombre limité, il n'est pas possible pour l'organisation de retenir toutes les combinaisons moyens/fins proposées. En fonction de critères techniques, financiers et commerciaux, l'entreprise va sélectionner quelques couples moyens/fins. Ceux-ci vont alors être inscrits au sein d'un catalogue recensant l'ensemble des couples moyens/fins retenus, auquel l'ensemble a accès. Chacun d'eux est ainsi libre de choisir un couple moyen/fin déjà existant ou de trouver une nouvelle fin à un moyen déjà identifié et réciproquement. Il est clair que la formulation des critères de sélection est à l'origine de l'émergence de projets conformes à ces critères et

donc, d'une certaine manière, relevant d'une même rationalité. Toutefois, il est possible de modifier le poids respectifs de ces critères au cours du temps. Dans ce cas, il est nécessaire d'informer les individus du changement des "règles du jeu". Par exemple, en mettant un poids important à des critères portant sur l'amélioration du service à la clientèle, il est à prévoir une diminution du nombre de projets sélectionnés relevant du domaine strictement technique. A l'opposé, si un critère portant sur l'amélioration du niveau de sécurité de travail des agents est favorisé, les projets techniques seront prioritairement retenus.

5. Discussion

Notre ambition au sein de ce papier est de s'interroger sur la problématique de l'action organisationnelle. Nos résultats (avec les limites qu'ils comportent) semblent indiquer qu'une lecture évolutionniste appliquée à la coexistence intra-organisationnelle de différentes rationalités n'est pas tout à fait dénuée d'intérêt et permet d'apporter des éléments nouveaux à la compréhension de modèles existants, principalement sous l'angle d'une rationalité organisationnelle comme le résultat d'une écologie des rationalités existantes. Il convient alors d'interroger son apport par rapport à d'autres modèles existants. Nous le ferons ici de manière non exhaustive sur trois modèles qui, selon nous, offrent des perspectives différentes en termes d'interprétation de la gestion des différentes rationalités.

Ainsi, dans la théorie comportementaliste de la firme de Cyert et March (1970), la coexistence des différentes rationalités se fait sans heurt car une attention séquentielle aux objectifs est normalisée en s'appuyant sur une structure permettant de répartir les différentes rationalités. L'action organisationnelle s'opère alors par un phénomène d'ordonnement des objectifs, ce qui a des limites à long terme.

Dans le cadre du modèle de Crozier et Friedberg (1977), les rationalités s'imposent au coup par coup. Par conséquent, selon les enjeux et les ressources du jeu, certaines rationalités vont se manifester et d'autres vont se « taire ». Puis au sein de ce jeu, par des mécanismes de pouvoir, une rationalité ou un groupe de rationalités va dominer le reste des rationalités. Mais, au jeu suivant, rien ne permet de prévoir que ce soit la même rationalité qui domine. Dès lors, l'action organisationnelle semble se « colorer » d'une rationalité changeante et peu stable du fait d'un laisser-aller aux affrontements de rationalités.

Enfin, dans le cadre du modèle de Boltanski et Thévenot (1991) et leur vision de l'organisation en mondes prédéfinis, l'action organisationnelle semble se dessiner au travers de la recherche d'un équilibre général par l'intermédiaire de compromis plus ou moins importants : ceux-ci pouvant avoir lieu au sein d'un même monde ou entre deux mondes différents.

Notre travail permet d'appréhender une autre facette de l'action organisationnelle dessinant la rationalité de l'action organisationnelle comme issue d'un processus évolutionniste au sein de l'organisation. La présence d'un contexte et de facteurs spécifiques (écologie de l'attention, représentations sélectives des acteurs, normes et procédures, ...) crée une concurrence plus ou moins volontaire. Cette dernière constitue selon nous une propension naturelle de l'organisation à se définir des actions suivant une rationalité peu délibérée, au sens de Martinet (1995). En conséquence, l'action organisationnelle n'est pas seulement à initier, induire, motiver mais surtout à gérer plus ou moins autoritairement pour éviter que n'émerge une rationalité par défaut qui, par le biais des facteurs impliqués, serait conforme au climat

organisationnel ambiant. Il convient alors, pour conduire l'organisation, de disposer d'un gouvernail qui puisse inverser, si besoin est, cette propension, cette rationalité par défaut.

Par conséquent, ce travail exploratoire permet d'envisager la rationalité « organisationnelle » comme celle retenue à l'issue d'un processus intra-organisationnel de variation - sélection - rétention. Même si ce processus n'est pas le seul existant au sein d'une entreprise, son identification, dans le cas présent, permet de suggérer que la rationalité n'est pas pilotée uniquement par le volontarisme des dirigeants mais qu'il existe aussi un mécanisme endogène d'évolution.

Dès lors, il semble important de s'interroger sur la manière dont la croyance en la rationalité conditionne voire cristallise les règles d'adéquation entre moyens et fins. De ce fait, il nous paraît difficile de mettre en place simplement des dispositifs de délibération (Martinet, 1995) car il faut mettre à disposition des dirigeants des outils qui leur permettent de créer des leviers réels d'action sur la mise en forme d'une véritable variété de rationalités, de réguler les modes de sélection en vigueur et, enfin, d'évaluer l'impact du nombre et de la forme des règles d'adéquation entre moyens et fins sur la variété initialement créée.

6. Conclusion

L'ambition de ce travail était d'apporter modestement une problématisation nouvelle sur l'action organisationnelle et sa rationalité. Les résultats d'une lecture évolutionniste et nous permettent d'énoncer la nécessité de prendre en compte le processus évolutionniste.

Dès lors, cela revient à s'interroger sur la propension naturelle de l'organisationnelle à proposer une rationalité par défaut. Nous pouvons penser que cette propension peut être d'autant plus difficile à gérer qu'elle se nourrit des caractéristiques intrinsèques de l'entreprise. Ne la comprenant pas comme de l'inertie organisationnelle (puisqu'elle aboutit à de l'action), ce travail donne un éclairage nouveau sur les difficultés des dirigeants à gérer les organisations, ces derniers devant gérer en prenant en compte une rationalité « naturelle ».

Conscients de son caractère exploratoire, nous espérons apporter une perspective qui consisterait à ne pas négliger une lecture évolutionniste non pas dans une perspective explicative alternative mais comme support à toute autre perspective utilisée. Elle ne consiste pas à donner un complément d'information mais à analyser plus finement les comportements par défaut d'une organisation et donc le champ des possibles naturel des actions organisationnelles.

Références bibliographiques

- AFITEP-AFNOR (1992), *Dictionnaire de management*, AFNOR, Paris, 2^o édition.
- Baum Joël A.C. et Jitendra V. Singh (1994), "Organization-Environment Coevolution", in *Evolution Dynamics of Organisation*, Jitendra V. Singh et Joël A.C. Baum, Oxford University Press, pp. 379-401.
- Boltanski L. et L. Thévenot (1991), *De la justification*, Métailié, Paris.
- Bowles M. (1997), "The Myth of Management : Direction Failure in Contemporary Organization", *Human Relations*, vol 50,n^o7, pp. 779-803.
- Brown R. (1978), "Bureaucracy as Praxis : Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations", *Administrative Science Quaterly*, 23, pp.365-382.
- Brunsson N. (1982), "The irrationality of action and action rationality : decisions, ideologies and organizational action", *Journal of Management Studies*, 19, 1, pp. 29-44.
- Campbell D. (1969), "Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution", *General Systems*, 16, pp. 69-85.
- Cohen M., March J. et J. Olsen (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quaterly*, 17, pp.1-25.
- Crozier et Friedberg (1977), *L'Acteur et le système*, Seuil, Paris.
- Cyert M. et J. March (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Donalson G. et J. Lorsch (1983), *Decision Making at the Top*, Basic Books, New York.
- Dosi Giovanni (1984), *Technical Change and Industrial Transformation*, St Martin's, New York.
- Fayol H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman, London.
- Franck R. (1988), *Passions within Reason : The Strategic Role of the Emotions*, Worton, New York.
- Gomez P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, Paris.
- Hannan M. et Freeman J. (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929-964.
- Hall R. (1984), "The Natural Logic of Policy-Making", *Management Science*, 30, pp. 905-927.
- Hannan Michael T. et John H. Freeman (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, 5, pp. 929-964.
- Harre R. et P. Secord (1972), *The Explanation of Social Behavior*, Basil Blackwell and Mott, Oxford.
- Huard P. (1980), "Rationalité et identité", *Revue économique*, 3, pp.540-572.
- Huff A. (1982), "Industry Influences on Strategic Reformulation", *Strategic Mangement Journal*, 3, pp.119-131.
- Johnson (1987), *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, Oxford, UK.

- Lemaître-Rozencweig N. (1984) *Le Jeu de la décision*, Institut de sociologie, Editions de l'Université, Bruxelles.
- Macintyre A. (1988), *Quelle justice ? Quelle rationalité ?*, PUF, Paris.
- March J. (1973), "Model Bias in Social Action", *Review of Educational Research*, vol 42, pp.413-429.
- March J. (1978), "Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice", *The Bell Journal of Economics*, vol 9, n°2, pp.587-608.
- March J. (1988), *Décisions et organisations*, Ed. Les Editions d'Organisation.
- March J. et H. Simon (1971), *Les Organisations*, Ed Dunod, Paris.
- Martinet A.C. (1995), "Formation, pensée et langage stratégique", in *Mélanges*, André Page, PUG.
- Nelson R.R. et S.G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Nozick R. (1993), *The Nature of Rationality*, Princeton University Press.
- Pfeffer J. (1982), *Organizations and Organization Theory*, Ballinger Publishing Company.
- Pfeffer J. et G. Salancik (1978), *The External Control of Organization : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New-York.
- Sfez L. (1981), *Critique de la décision*, Presses de la fondation des sciences politiques, Paris.
- Simon H. (1947), *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, The Free Press, New York.
- Simon H. (1957), "A Behavioral Model of Rational Choice", in H. Simon *Models of Man*, Wiley, New York.
- Simon H. (1972), "Theories of Bounded Rationality", in C. McGuire & R. Radner (eds) *Decision in Organization*, Elsevier North-Holland, Amsterdam.
- Simon H. (1976), "From Substantive Rationality to Procedural Rationality", in Spiro J. Latsis, ed., *Methods and Appraisal in Economics*, Cambridge University.
- Simon H. (1978), "Rationality as a Process of Thought", *American Economic Review*, 68, pp.1-16.
- Taylor F.W. (1965), *La Direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris.
- Tushman M.L. et E. Romanelli (1985), "Organizational Evolution : A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation", *Research in Organizational Behavior*, L.L. Cummings et B.M. Staw (eds.), vol. 7, JAI Press, Greenwich, pp. 171-222.
- Van de Ven A. et G. Astley (1981), "Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organizational Design and Behavior" in A. H. Van de Ven & W. F. Joyce (eds) *Perspectives on organization design and behavior*, Wiley Interscience, New York.
- Weber M. (1971), *Economie et société*, Plon, Paris.
- Weick K. (1979), *The Psychology of Organizing*, Reading, Addison-Wesley, Mass.
- Weick K. (1983), "Managerial Thought in the Context of Action", in S. Srivastava and Associates, *The Executive Mind*, Jossey Bass, San Francisco, cité par Laroche H. (1995), "From Decision to Action", *Organization Science*, vol 6, n°1.

Zey M. (1995), *Decision Making : Alternatives to Rational Choice Models*, Sage Publication.

¹ Celles-ci sont de natures diverses : dimension identitaire, stratégique, etc.

² "For an evolutionary process to take place, there need to be variations, stable aspects of the environment differentially selecting among such variations and retention-propagation system rigidly holding on to the selected variations."