

Quand la réalité rejoint la fiction... ou du réalisme adhocratique (Quelles orientations méthodologiques pour une nouvelle optique configurationnelle)

Isabelle MAERTEN- ESA Lille

Introduction

Cette communication correspond à un regard sur les relations qui peuvent exister entre un impératif d'innovation et la logique organisationnelle associée. Par ce regard, nous cherchons à confronter une modélisation configurationnelle, en l'occurrence adhocratique, à la réalité entrepreneuriale. Procédant de la sorte, nous exploitons la valeur heuristique d'un schéma de configuration dont la construction semble correspondre au reflet de modèles mentaux d'acteurs d'entreprises innovatrices.

Avant de préciser les enjeux de la recherche, nous convenons de poser une définition possible de l'adhocratie. Ce terme a pour origine la locution latine *ad hoc* qui signifie "pour cela, à cet effet". La notion de destination apparaît importante. Selon nous, adhocratie signifie avant tout "être à l'usage spécifique de tel ou tel projet d'innovation, être destiné spécifiquement à...". C'est par cette volonté d'établir une forme d'adéquation entre ses projets et ses modes de management que cette configuration se pose en tant que réponse à l'innovation. La configuration innovatrice correspond ainsi à un agencement structurel cherchant à réaliser pour toute fin nouvelle apparaissant (la gestion de tel ou tel projet d'innovation), un nouvel agencement de moyens disponibles. L'adhocratie ou structure *ad hoc* ne serait pas seulement une configuration d'entreprise, mais une reconfiguration permanente de cette dernière.

Cette configuration nous apparaît comme une voie réaliste de management. Elle ne recherche pas une efficacité qui se voudrait totale, ne se présente pas sous un angle parfait qui en ferait un idéal à atteindre pour chaque entrepreneur. Elle aspire à de l'expérience humaine particulièrement adaptée à son fondement qu'est l'innovation.

Les enjeux de la recherche tiennent en la vérification du schéma d'hypothèses suivant :

Hypothèse 1

Des organisations très différentes au premier abord peuvent se rejoindre sur le plan de l'innovation ; manifestant une volonté, un désir d'innover, elles présentent des points de convergence notamment en termes de prise de décision et de modes de fonctionnement.

La configuration innovatrice correspondant alors au reflet du jeu d'interrelations complexes entre variables contextuelles (avec un point commun : l'omniprésence de l'innovation), mettra en jeu toute une batterie de principes organisationnels jouant le rôle de catalyseurs décisionnels, et ce face à la complexité environnante.

Hypothèse 2

Ces points de convergence correspondent à des représentations implicites d'acteurs du modèle adhocratique.

La démarche empirique envisagée par rapport à un tel schéma d'hypothèses consiste en une immersion dans un terrain particulier et en une observation de la diversité pour retrouver des points de convergence¹ ou même, et le travail n'en serait que plus riche au regard du thème envisagé, des singularités débouchant sur le modèle adhocratique.

Au cours de cette communication, nous aborderons deux pôles fondamentaux de la recherche. En premier lieu l'approche compréhensive qui consistait à assimiler la pensée de quelqu'un d'autre que nous (I - A). Il fallait donc éviter les contresens et déformations de la pensée d'autrui, en l'occurrence celle d'Henry Mintzberg. Cette approche débouchait sur la problématique de notre recherche (I - B). Le second pôle correspond à notre approche méthodologique (II - A). Celle-ci consistait à apprendre à nous méfier de nous-mêmes², et nous délivrait un ensemble de documents que nous convenons de présenter de façon synthétique par une esquisse de modèles mentaux managériaux (II - B).

I - L'adhocratie en tant que modèle s'assimile-t-elle à une fiction configurationnelle ?

Cette partie de la recherche est le fruit d'un simple constat. Selon nous, le fait que l'adhocratie soit peu connue et surtout peu utilisée pourrait provenir d'un état de non compréhension assez général à son égard, ou encore à une assimilation *quasi* immédiate du modèle à une forme de fiction intentionnelle ou configurationnelle.

Nous estimons qu'une reconnaissance d'une telle configuration et des atouts dont celle-ci dispose passe par une compréhension globale de la modélisation sur laquelle celle-ci repose. A l'issue de cette approche compréhensive, il sera possible d'envisager la problématique du réalisme adhocratique et d'opérer un changement d'optique quant au modèle développé.

A - Les hypothèses fondamentales de la modélisation adhocratique

L'adhocratie est par nature une organisation complexe (ETZIONI, 1962). La phase de compréhension se heurte ici à une forte tentation de simplification qui permettrait d'aborder le modèle en gommant la complexité qui nous gêne, et de nier les ambiguïtés d'une configuration atypique. Toutefois, nous percevons le fait que cette simplification outrancière reviendrait à mutiler la pensée d'un auteur dans sa recherche de modélisation (LE MOIGNE, 1990). Le premier acte à accomplir est donc de changer de paradigme³ et de nous placer au sein d'une épistémologie constructiviste pour accroître notre connaissance de la configuration adhocratique, par un regard sur la réalité notamment. Il convient de remarquer qu'à défaut d'une telle approche, l'exploitation du modèle aurait été profondément gênée par des problèmes de compréhension, de finalisation et de positionnement.

Avant d'aborder la problématique du réalisme adhocratique, nous convenons de rappeler les hypothèses sous-jacentes à l'approche configurationnelle, replaçant celle-ci au sein de raisonnements systémiques entre facteurs de contingence et paramètres de conception, et plus précisément au coeur de schémas à coalignements de variables⁴ (MINTZBERG, 1982). Ainsi, c'est partant du principe que la structuration d'une organisation pouvait être mieux assimilée à travers la combinaison d'ensemble d'éléments regroupés en types purs ou idéaux plutôt que par l'étude analytique de la combinaison de variables individuelles qu'H. Mintzberg nous délivre ce concept de configuration⁵.

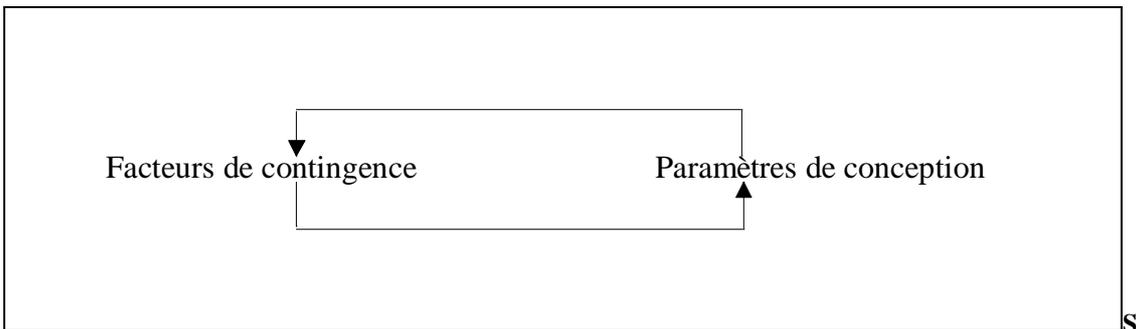


schéma 1 - Les relations systémiques à la base de la modélisation sous forme de configurations

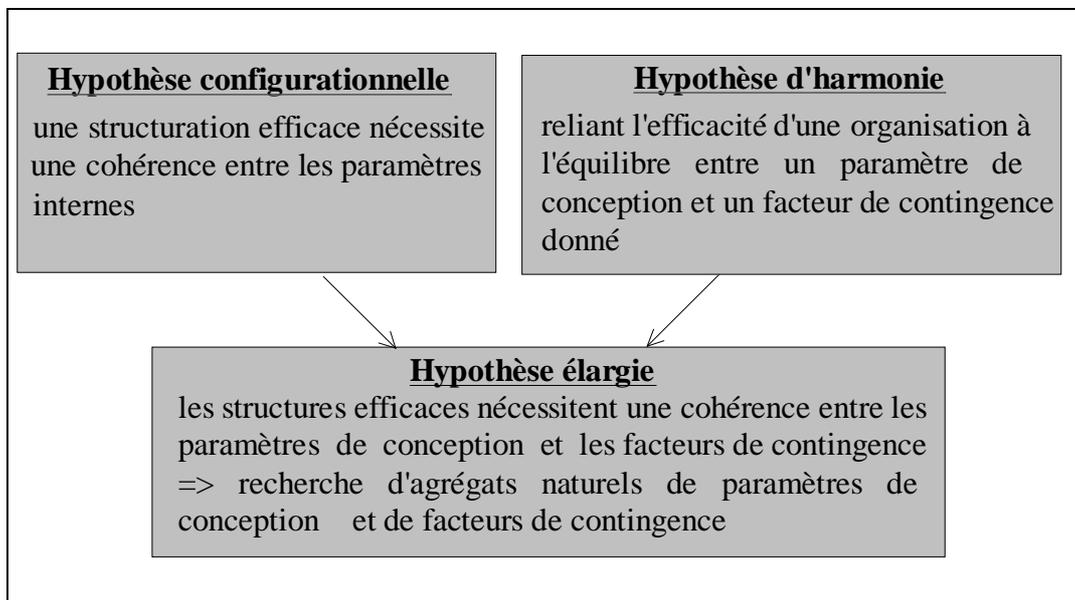


Schéma 2 - Le schéma d'hypothèses - d'après H. MINTZBERG, 1980

Le principal apport d'un tel positionnement étant une recherche de compréhension de schémas de configurations, cela ne revient pas à assimiler la pensée d'un auteur tel qu'H. Mintzberg à une volonté d'enfermement de nos logiques d'organisation au sein de configurations plus ou moins complexes. Nous soulignerons d'ailleurs la reconnaissance par cet auteur de phénomènes d'hybridations éventuels qui

ne se posent pas comme éléments contradictoires à son approche, mais plutôt en tant qu'éléments enrichissants. Ainsi les modèles de configurations nous permettent-ils d'accéder à la compréhension de phénomènes ambigus ou complexes. Ils aspirent davantage à la compréhension d'arrangements organisationnels qu'à la description parfaite et systématique de formes structurelles de nos organisations.

A cet égard, H. Mintzberg reconnaissait le fait que les configurations en tant qu'idéaux ou modèles purs puissent ne pas correspondre à la réalité organisationnelle (MINTZBERG, 1990). Que faut-il penser de ces propos ? Il est certain qu'aucune structure ne sera parfaitement identique à une configuration d'un instant à l'autre et que la vision hologrammatique retirée du modèle ne vaut que sur l'instant. Toutefois, nous avons pu constater que certaines formes, en l'occurrence adhocratiques, pouvaient se concevoir et se percevoir au sein de modèles mentaux d'acteurs d'entreprises innovatrices.

Certes, nous percevons les configurations comme des outils conceptuels très pertinents pour comprendre, expliquer le fonctionnement particulier d'une organisation⁶ mais nous concevons également le fait que les configurations puissent être présentes dans les schémas des dirigeants d'entreprises de façon plus ou moins consciente. Il est ainsi probable que tout dirigeant possède quelques schémas de configuration qu'il applique au quotidien de façon implicite.

B - La problématique du réalisme adhocratique

Le modèle adhocratique se conçoit, à cet instant, comme une modélisation et non comme un idéal à atteindre, nous percevons ici les diverses significations du terme modèle. Se pose alors la question de l'occultation adhocratique constatée. Travailler sur un tel modèle relevant de l'abstraction et chercher à le confronter à une réalité nécessitait une réflexion sur le type de terrain à aborder.

La problématique du réalisme adhocratique étant posée, l'orientation de la recherche s'avérait fortement axée sur un mode exploratoire. Au regard du modèle théorique, il nous est vite apparu que l'adhocratie était bien sûr une forme de configuration particulière mais qu'elle était surtout le fait d'un état d'esprit, en l'occurrence celui du dirigeant. A ce stade, la structure d'une entreprise pouvait-elle s'analyser comme une forme hologrammatique de la pensée managériale (MORIN, 1986) ou plutôt du schéma mental du dirigeant (JOHNSON LAIRD, 1989). Partant de ce postulat, il fallait absolument se sensibiliser au fait que la recherche de l'adhocratie devait se réaliser en un milieu particulièrement propice à son développement. Plus qu'à la recherche de l'innovation à tout prix qui aurait nécessité la définition d'un certain nombre de concepts liés à l'innovation technologique, nous recherchions un état d'esprit particulier et relativement *ad hoc*, permettant de déboucher sur des innovations sophistiquées. Cet état d'esprit semblait parfaite au milieu technopolitain⁷ (DE COURSON, 1988).

Nous découvrons un milieu particulier : la technopole, et surtout un état d'esprit fécond qui nous semble parfaitement propice au développement d'innovations⁸. L'examen de firmes indigènes et de firmes allogènes nous délivre les quatre atouts fondamentaux des entreprises sur ces sites⁹, à savoir :

- l'omniprésence de la volonté d'innover ou la carte de l'innovation,
- la carte de la souplesse structurelle,
- la carte technologique,
- la carte de l'externalisation.

Cet univers étant fixé, l'orientation "tous azimuts" revenait aussi bien à considérer de petites entités que des structures plus lourdes qui faisaient souvent état de collaborations en matière de projets d'innovation (WILSON & GORB, 1983). Les diverses entreprises partageaient toutes la volonté d'innover et opéraient en univers technologiques complexes.

L'état d'esprit rencontré est-il celui de l'adhocratie ? Nous convenons de nous montrer prudent et d'éviter la tentation de généralisation si forte qui s'offre à nous. Les technopoles ne peuvent être considérées comme des viviers systématiques d'adhocraties. Une entreprise peut, en effet, se montrer innovante sans être pour autant de type adhocratique. Un état d'esprit règne au sein d'une firme, celle-ci dispose d'atouts non négligeables qui la prédisposent à l'adoption d'un schéma de fonctionnement *ad hoc*, pourtant cette firme s'orientera vers la configuration adhocratique ou ne le fera pas. Apparaît alors le rôle fondamental de l'acteur, du dirigeant et de ses perceptions et actions. La recherche s'oriente alors vers un approfondissement de schémas cognitifs.

II - L'inscription méthodologique *ad hoc* à la confrontation d'une modélisation à la réalité

La construction de l'essence de vécus nécessaire à la confrontation de la modélisation adhocratique à la réalité peut s'envisager à travers l'usage d'une méthodologie élaborée pour les besoins de la recherche (CHANAL & LESCA, 1995). Dans cet esprit, l'analyse de contenu (BARDIN, 1977 ; GHIGLIONE *et al.*, 1980 ; MUCCHIELI, 1982 ; L'ECUYER, 1990) nous autorise à extraire le sens du discours et la cartographie nous permet de stabiliser le mode d'extraction du sens, par une mise à jour des systèmes de représentations véhiculés par les acteurs, formes de métaphores encourageant la réflexion et suscitant le développement de la connaissance autour de modèles cognitifs managériaux.

A - Avant propos méthodologique pour un apport d'essence heuristique

La construction de l'essence de vécus et la réalisation d'esquisses cognitives nécessitent l'usage d'une méthodologie composite, basée sur une analyse de contenu d'interviews semi-directives associée à une représentation cartographique. Nous convenons de présenter généralement ces points avant de détailler notre cheminement.

L. Bardin décrivait l'analyse de contenu comme des procédures obligeant à marquer un temps entre le stimulus-message et la réaction interprétative ou encore, comme un effort d'interprétation, une lecture seconde, se balançant entre les deux pôles de la rigueur de l'objectivité et la fécondité de la subjectivité. Un détour par l'analyse de contenu correspondant aux visées suivantes :

- le dépassement de l'incertitude : ce que nous croyons voir dans le message y est-il effectivement contenu et cette "voyance" toute personnelle peut-elle être partagée par d'autres ?

- l'enrichissement de la lecture : si un regard immédiat et spontané est déjà fécond, une lecture attentive ne peut-elle en augmenter la pertinence et la productivité ? (BARDIN, 1977). On découvre alors le positionnement suivant :

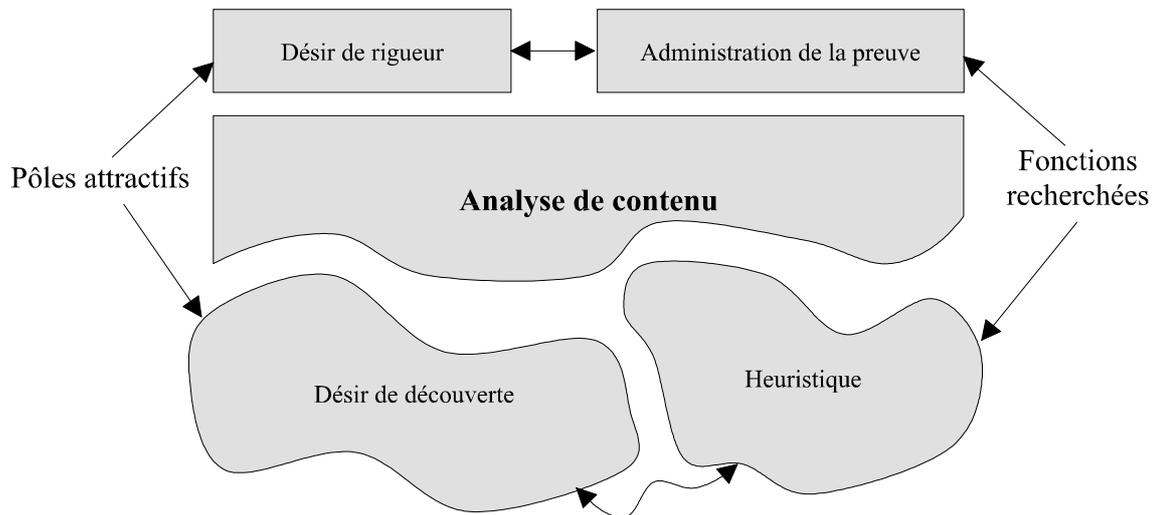


Schéma 3 - Positionnement de l'analyse de contenu

Adapté de L. BARDIN, 1977

Ayant procédé de la sorte, nous stabiliserons le mode d'extraction du sens en ayant recours à la cartographie cognitive¹⁰, ce qui débouchera sur la production de résultats répondant aux objectifs de la recherche par une mise à jour des systèmes de représentations véhiculés par les discours (BLANCHET & GOTMAN, 1992).

"De façon générale, une carte cognitive est une figure tracée par un chercheur pour représenter les affirmations d'un sujet. Elle se compose de deux éléments : des concepts, le plus souvent des variables, et des liens, généralement dits de causalité, unissant certains d'entre eux. (...) Une carte cognitive constitue alors une figure dont la visualisation est susceptible d'aider à réfléchir, c'est-à-dire à explorer, à prendre conscience et à transformer ou confirmer des idées plus ou moins partagées." (COSSETTE, 1994, p. 6).

Lors de l'élaboration de sa théorie sur les modèles mentaux¹¹, JOHNSON LAIRD (1983, & 1989 in POSTNER ed.) s'attache particulièrement à l'étude des modèles que les sujets humains construisent et utilisent pour comprendre et raisonner. Il pose la valeur heuristique attachée à ce type de modèle dont la fonction principale apparaît comme le fait de rendre explicites les objets, les propriétés et les relations au sein d'une situation¹². Un modèle mental correspond à une représentation interne d'un état de choses (state of affairs) du monde extérieur. Il s'agit d'une forme de représentation des connaissances reconnue par de nombreux chercheurs en sciences cognitives, comme étant la façon la plus naturelle par laquelle l'esprit humain construit la réalité lorsqu'il est engagé dans un processus de simulation mentale, nous percevons

ici l'inscription d'une telle approche au sein du paradigme constructiviste. L'avantage de telles représentations sera de s'appliquer aussi bien à des textes concernant des unités concrètes du monde physique, que des textes concernant des unités abstraites ou modèles conceptuels.

La théorie propose, en fait, une interprétation des processus inférentiels en jeu dans la compréhension de textes en termes de modèle ; en ce sens, elle rend compte de la construction de la signification de ce dernier par émergence du sens des éléments et de leur mise en relation. Notre démarche se calque parfaitement sur ce type d'attitude, visant à la production de processus constructifs.

Les modèles mentaux sont établis de façon incrémentale, ce qui signifie que chaque nouvelle phrase, chaque nouveau thème ou proposition viendra ajouter des informations au modèle, et contribuera ainsi à son enrichissement.

A ce sujet, remarquons les trois caractéristiques des modèles mentaux :

- * ils possèdent une structure analogue à celle du monde qu'ils représentent, à cet égard rappelons que l'analogie correspond à un rapport de ressemblance établi par l'intelligence entre deux ou plusieurs objets (cf. Dictionnaire Hachette, Paris 1990). Il ne s'agit en aucun cas d'un rapport à l'identique.

- * dynamiques, il s'agit de représentations qui peuvent évoluer par le moyen du discours,

- * constructifs, les modèles sont construits pour les besoins de l'interprétation.

Il nous semblait, à ce stade de la recherche, qu'une inscription dans un tel schéma pouvait s'avérer intéressante. La théorie des modèles mentaux offre, en effet, un cadre nouveau pour la compréhension des textes, et se révèle un domaine propice à des recherches orientées vers des contenus conceptuels.

De nombreux auteurs admettent que comprendre un texte, c'est construire une représentation cognitive du contenu de ce texte (EHRlich, TARDIEU & CAVAZZA, 1983). C'est ainsi que pour augmenter la connaissance autour de la configuration adhocratique, il fut envisagé de procéder à de telles constructions. Afin de contribuer à la compréhension du modèle, il nous fallait construire des représentations cognitives d'individus, à partir d'informations perceptives. Selon VAN DIJK et KINTCH (1983), il conviendrait de distinguer deux niveaux d'organisation des textes :

- au niveau local, une microstructure prenant en charge les phrases individuelles et leurs relations immédiates,

- au niveau global, une macrostructure concernant la signification du texte considéré comme un tout.

Nous suivrons cette orientation lors de notre phase de construction de modèles de situations à partir de données propositionnelles. Aboutissant ainsi à une forme plus élaborée que la base de texte (en l'occurrence le discours), nous obtiendrons une représentation de réseaux de relations unissant les unités conceptuelles auxquelles le texte se réfère. Ceci correspond à une définition de modèle mental donnée par M. F. Ehrlich, 1983.

Ces outils étant décrits, il convient de préciser les précautions prises dans le cadre de notre cheminement. Une étude fondée sur le discours managérial relève également des perceptions, ce qui exige quelques précisions. La philosophie de l'approche consiste en un apport d'essence heuristique ; toutefois, cela exige du

chercheur une certaine rigueur afin d'éviter les biais éventuels qui risqueraient d'entamer l'approche méthodologique.

A ce propos, nous convenons ici de préciser la notion de perception et d'aborder les principaux risques de biais par rapport auxquels il nous faudra être vigilants afin de ne pas nous éloigner de nos objectifs lors de la phase d'analyse des perceptions notamment.

La perception est tout d'abord ce qui nous délivrera l'accès à la compréhension des configurations mises en oeuvre dans les technopoles étudiées. Dans cet esprit, elle permettra l'ouverture, la connaissance de phénomènes qui n'apparaîtraient pas autrement de façon immédiate. Un simple regard sur les comptes d'une entreprise, ou sur la plaquette qu'elle pourrait nous remettre ne nous indiquerait en rien le style de configuration en présence. La perception nous donnera un accès à la réalité ou plutôt à une réalité, à l'épreuve que le dirigeant fera de la réalité de son organisation.

Il convient de noter que le perçu est évidemment tributaire de notre subjectivité et de notre sensibilité (BARBARAS, 1994) ; ainsi, la description faite dépend-elle de l'état du sujet. Cette sensibilité, cet état du sujet contribue à une construction de la réalité qui ne soit plus abstraite, que nous pourrions retranscrire.

La perception revient donc à *"une fonction dont le propre est de nous faire atteindre des objets dans l'espace à travers des états de notre propre personne, qui, à ce titre, sont subjectifs."* (M. PRADINES 1981, in R. BARBARAS, *op. cit.*). N'oublions donc jamais que nous touchons à des domaines complexes et très subtils, comme l'illustre la citation suivante :

"La mélodie est une forme, c'est-à-dire un tout qui est quelque chose d'autre ou de plus que la somme des parties et dont les propriétés ne se réduisent pas à celles de ses parties. Il suit de là que la partie, ici la note, ne saurait être définie en et par elle-même : elle sera perçue différemment, sera donc une autre sensation selon qu'elle sera perçue isolément ou intégrée à telle ou telle autre mélodie... la nature de l'élément est ici essentiellement tributaire du tout dans lequel il s'intègre." (BARBARAS, *op. cit.*, p. 14).

Le lecteur aura compris la métaphore que nous utilisons ici à savoir la note pour les thèmes qui nous seraient suggérés par les acteurs et la mélodie pour le discours formé de thèmes et de liens entre les thèmes. Notre approche méthodologique cadre parfaitement avec les métaphores en présence, une première phase de l'analyse consiste à repérer les thèmes élaborés au fil du discours managérial, ce qui revient à identifier les notes. La seconde phase s'attache à faire émerger les liens entre les thèmes développés, c'est-à-dire à reconstruire la mélodie. Ainsi, de même que la nature de l'élément est tributaire du tout, l'ensemble apparaît tributaire des éléments de façon systémique. Une approche de la perception, dans cet esprit, nous semble parfaite à une logique de la découverte ou heuristique de configurations complexes, l'esprit synthétique et le cerveau humain étant à même de nous fournir une retranscription imagée de la réalité.

A ce stade, nous disposerons d'un matériel perceptif, de données, véritables modèles mentaux d'un type de configuration ; l'acteur au sein de son système (CROZIER, FRIEDBERG, 1977) nous aura projeté la perception de son organisation. Le matériel qu'il nous délivrera devra se comprendre, se percevoir comme un tableau ou une fresque plutôt que comme un matériel écrit, notre approche en termes de

cartographie ira d'ailleurs en ce sens. Par cette approche, en effet, nous chercherons une reconstitution empirique de sa vision, de sa perception de la réalité.

Pour terminer, convenons du fait qu'il serait illusoire de prétendre posséder la réalité toute entière. La perception peut saisir l'objet organisationnel mais, celui-ci ne sera jamais entier ; un modèle est, en effet, toujours plus pauvre que la réalité qu'il cherche à retranscrire (LE MOIGNE, 1990). Cependant, cette approche nous permettra de découvrir quelques secrets et d'avancer sur le terrain difficile des configurations ; en ce sens nous y voyons une contribution positive.

Il nous faut toutefois être vigilants, R. Barbaras nous mettait en garde : il n'y a de couleur "*exempte de toute composition et ne produisant dans l'âme qu'une conception entièrement uniforme que devant l'entendement, qui exige à avoir affaire à des éléments transparents, dépourvus d'ambiguïté et d'épaisseur*" (*op. cit.*, p. 16).

La moindre des choses à signifier ici est le fait que concernant les logiques d'organisation et configurations de toute nature, nous n'aurons jamais affaire à la transparence, à la clarté absolue. Au contraire, les configurations apparaissent un peu à l'image de réseaux de relations très complexes à comprendre. Concernant plus précisément l'adocratie, force est de reconnaître que cette forme se fait reine d'un halo de complexité et d'ambiguïté dont elle s'entoure bien volontiers. Certes, nous serons confronté à des compositions cognitives d'acteurs d'entreprises, certes ces compositions seront sans doute non uniformes d'un acteur à l'autre¹³ et les moyennes, les fréquences ne nous seront d'aucun secours ; ce qui importera davantage à nos yeux sera d'approcher cette complexité, et de percer cette ambiguïté.

Les acteurs percevront en fait l'objet, en l'occurrence leur configuration, selon sa relation à eux, tel que l'objet est pour eux, et non assurément tel qu'il est en soi ou encore tel qu'il se présente à nous. Se pose alors la plus grande difficulté de ce travail qui sera de ne pas se placer en tant que filtre atténuateur ou amplificateur des perceptions recueillies, déformant ainsi le matériel délivré. Nous conviendrons donc d'opérer avec une extrême neutralité et, avec un profond respect pour les données que les acteurs ont bien voulu nous transmettre. Partant de ces bases, nous tentons l'expérience dans un but d'augmentation de connaissances, postulant qu'il vaut mieux tester les perceptions d'acteurs, de managers intégrateurs sur le terrain, c'est-à-dire de s'attacher à la vision de personnes concernées et donc influencées par les phénomènes qui nous intéressent, plutôt que de s'en remettre à un concept *a priori*, c'est-à-dire à une unification d'idées qui ne reposerait sur aucune approche perceptive.

Pour terminer, soulignons la possibilité d'écart entre la perception que l'acteur aura de la réalité et la vision qu'il pourra ou voudra nous communiquer. Le passage de l'élément perçu au langage et à la construction de son modèle mental n'est pas aisé à mener, et le risque d'oubli de phénomènes pouvant s'avérer utiles est bien réel et humain.

"Ce que j'avais accepté comme réel peut s'avérer n'être qu'un simulacre. La réalité de la chose demeure toujours une réalité seulement présumée ; la perception comporte par principe le risque de l'illusion." (R. BARBARAS, *op. cit.*, p. 45)

Il s'agira, pour nous, d'élucider le sens de ce qui est, de découvrir une structure et de voir si celle-ci contient les germes adocratiques ou, si elle les exclut totalement. L'intuition sera sans doute présente lors de ce travail, elle aura une fonction essentielle

de production de la connaissance autour de la configuration en question. Travaillant par esquisses, grâce à la cartographie cognitive modulaire que nous mettrons en place, nous avons conscience du fait que ce travail ne présentera pas la configuration telle qu'elle sera intégralement, mais seulement d'un certain point de vue. Nous estimons toutefois qu'il s'agit d'une avancée dans ce domaine de recherche.

B - Proposition d'une esquisse de modèles mentaux managériaux

La démarche mise en place nous délivre un matériel particulier dont le but essentiel est la mise à jour de relations perçues entre les concepts mis en évidence. Nous obtenons quatre agrégats majeurs dont voici quelques éléments de répartition et une illustration du positionnement recueilli :

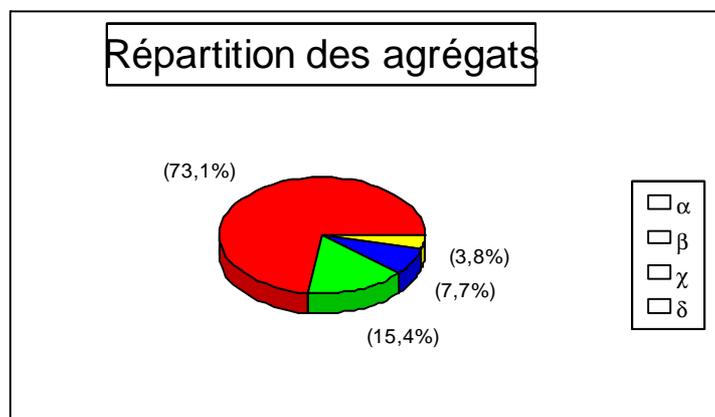


Schéma 4 - La répartition par agrégats

Agrégat a - Manifestation d'une volonté affirmée de souplesse structurelle

Agrégat b - Formalisme par la force des choses

Agrégat c - Désir de se diriger vers plus de formalisme

Agrégat d - Désir de plus de souplesse

(Cf. Annexe 3 pour plus de détails concernant la structure des agrégats)

Nous noterons que seuls les deux premiers agrégats faisaient état d'une logique naturelle de l'organisation, c'est-à-dire d'une certaine forme d'harmonie. Les agrégats c et d manifestaient un mal-être ; l'équilibre structurel n'étant pas atteint dans ces deux cas, cela revenait à susciter un désir de changement chez les acteurs de l'organisation.

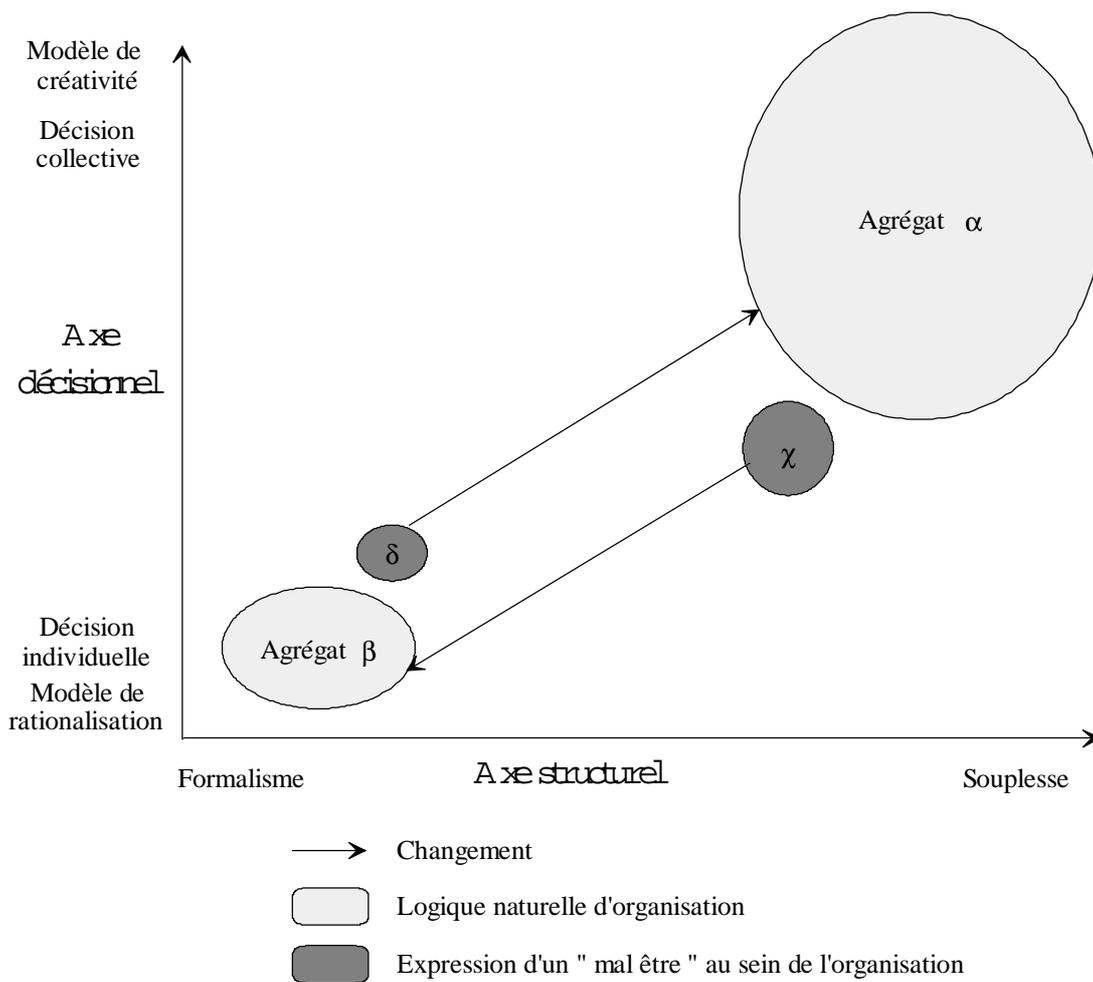


Schéma 5 - Le positionnement des agrégats

Partant de ces agrégats et plus fondamentalement de l'agrégat α, qui correspond, rappelons le, à une logique naturelle de l'organisation, nous analysons plus finement le matériel qui nous autorise une confrontation d'entreprises significatives au regard du modèle envisagé. A travers un ensemble de discours managériaux, nous découvrons une forte propension à la souplesse structurelle et un fonctionnement décisionnel particulier, caractérisé par :

- une approche collective d'une part,
- et par une approche de créativité d'autre part.

Notre immersion au sein du milieu technopolitain nous a permis l'accès à un ensemble d'entreprises innovantes qui présentaient, pour certaines, des caractéristiques propres au modèle adhocratique. Nous constatons la présence de "germes" adhocratiques au sein de discours managériaux. Nous avons abordé un phénomène complexe présentant de nombreuses interactions, cependant le travail d'écoute et de retranscription nous autorise à synthétiser les données transmises par les acteurs et à concevoir l'adhocratie comme davantage qu'un modèle figé ou encore qu'un simple concept *a priori*, indépendant de nos représentations.

L'essence adhocratique relève, selon nous de deux points particuliers, à savoir :

- de l'influence perçue d'une complexité et de son incidence sur la structuration de l'entreprise,
- et de fonctionnements décisionnels particulièrement flous vraisemblablement liés à une absence de hiérarchie établie.

D'une diversité d'entreprises, nous recueillons un ensemble de points convergents pouvant constituer une représentation implicite de l'adhocratie chez les acteurs. Ces points de convergence s'analysent en termes de logiques de fonctionnement et de prise de décision. C'est ainsi que nous découvrons des potentialités adhocratiques, mais aussi des comportements déviants par rapport à nos hypothèses.

L'adhocratie userait d'une différence qu'elle renforcerait par processus de catalyse dus à certains critères organisationnels tels que la souplesse comme renfort de l'activité décisionnelle ou encore son pari sur l'individu. La confrontation à la réalité, à travers la modélisation de schémas mentaux que nous avons mise en place nous fait découvrir un univers d'entreprises pouvant s'apparenter au modèle adhocratique. Celui-ci existe bien dans l'esprit des acteurs qui l'élaborent au quotidien de façon largement implicite.

Conclusion

En conclusion de cette communication, nous citerons les propos de Jean-Louis Le Moigne qui synthétisent parfaitement l'état d'esprit dans lequel nous avons mené ce travail :

"Il n'y a probablement pas de bon, de vrai ou de meilleur modèle en soi, en revanche, les projets multiples et vivants par lesquels chacun se représente ou peut se représenter l'entreprise qu'il contribue à construire par son action, peuvent fonder des représentations riches, intelligibles, communicables, dynamiques sans doute, en permanentes transformations, mais intelligibles à la fois ayant du sens et créant du sens. En représentant richement son organisation, chacun enrichit potentiellement cette organisation : exercice récursif difficile à assumer pour quiconque s'est trop accoutumé à raisonner par ces longues chaînes de raison toutes simples (...) se déduisant les unes des autres." (LE MOIGNE in GENELOT, 1992, p. 11).

Cette dernière phrase laisse à penser que la difficulté que nous éprouvons à l'approche de phénomènes complexes semble due à une sorte de filtre cognitif lié à notre héritage de pensée linéaire. Par cette approche du phénomène adhocratique, nous avons tenté de dépasser ce filtre et d'entrer dans des logiques de fonctionnement *ad hoc* et ainsi de contribuer à leur enrichissement. Une telle approche exigeait toutefois la compréhension de la modélisation, un outil particulièrement adapté à l'appréhension d'un tel objet, mais surtout l'abandon d'une vision trop rationaliste ou réductrice de l'individu.

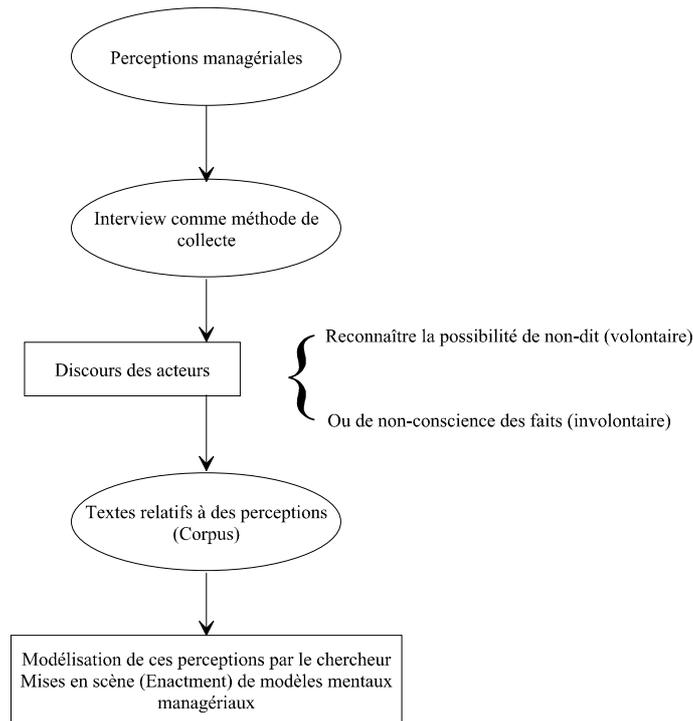
La principale difficulté par rapport à une telle recherche d'intelligibilité d'un phénomène complexe étant alors de ne pas chercher à enfermer la réalité dans le modèle en question et de ne pas influencer cette réalité.

Enfin, l'apport essentiel de ce travail réside en la proposition de rendre au modèle ad hoc son caractère d'humanité. Nous ne sommes plus en présence d'un modèle parfait qu'il s'agirait d'appliquer à toutes situations d'innovation et cela sans aucune précaution.

Au delà d'une modélisation ou d'une fiction configurationnelle, nous découvrons une forme humaine et révélons une configuration atypique ou singulière mais très riche d'enseignements pour les sciences et les pratiques du management...

Notes

Annexes



Annexe 1 - L'approche méthodologique

	Le rapport à l'environnement	Le rapport à l'innovation
Thème 1 Le contexte de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> * Perception de l'environnement * Exigences de la clientèle * Position au regard de la prise de risque * Positionnement de l'entité envisagée au sein de l'environnement décrit 	<ul style="list-style-type: none"> * Type d'innovation * Inscription de la firme dans tel schéma d'innovation * Façon de travailler par rapport à l'impératif d'innovation * innovation et croissance * créativité et moyens de la créativité

Annexe 2 - L'organisation du questionnaire autour de thèmes fédérateurs

Thème 2	Caractéristiques principales
La structuration de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> * La forme structurelle * les moyens de la coordination * L'improvisation ?

	* L'intégration et les moyens de l'intégration
--	--

Thème 3	Les processus décisionnels	La formation de la stratégie
Les processus de décision et la formation de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> * Les décideurs * les types de décisions * Exemple de décision particulière * De l'intuition ? 	<ul style="list-style-type: none"> * Caractère délibéré/émergent de la stratégie * Positionnement Atout /faiblesse

Thème 4		
Les modes d'organisation en tant que catalyseurs décisionnels ?	Catalyse	Les problèmes sous-jacents

Annexe 2 - L'organisation du questionnaire autour de thèmes fédérateurs

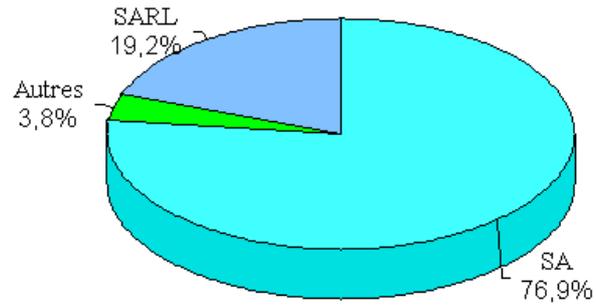
DONNEES GENERALES RELEVÉES SUR LES ENTREPRISES CONTACTÉES (Annexe 3)

Répartition des entreprises par agrégats

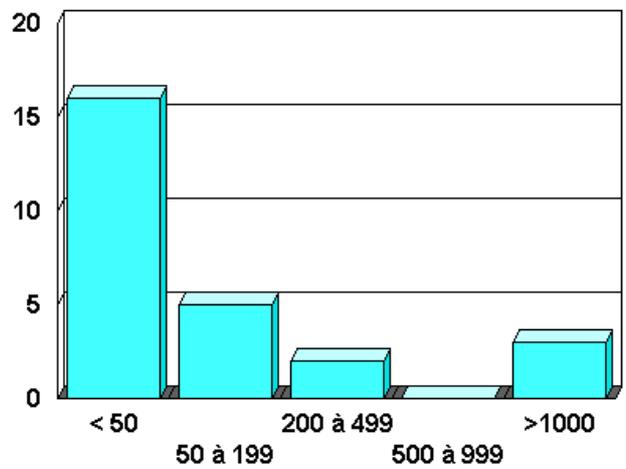
Agrégat α	CE1 CE2 CE3 CE4 CE6 CE8 CE9 CE12 CE13 CE14 CE15 CE18 CE20 CE21 CE22 CE23 CE24 CE25 CE26
Agrégat β	CE10 CE16 CE17 CE19

Agrégat χ	CE7 CE11
Agrégat δ	CE5

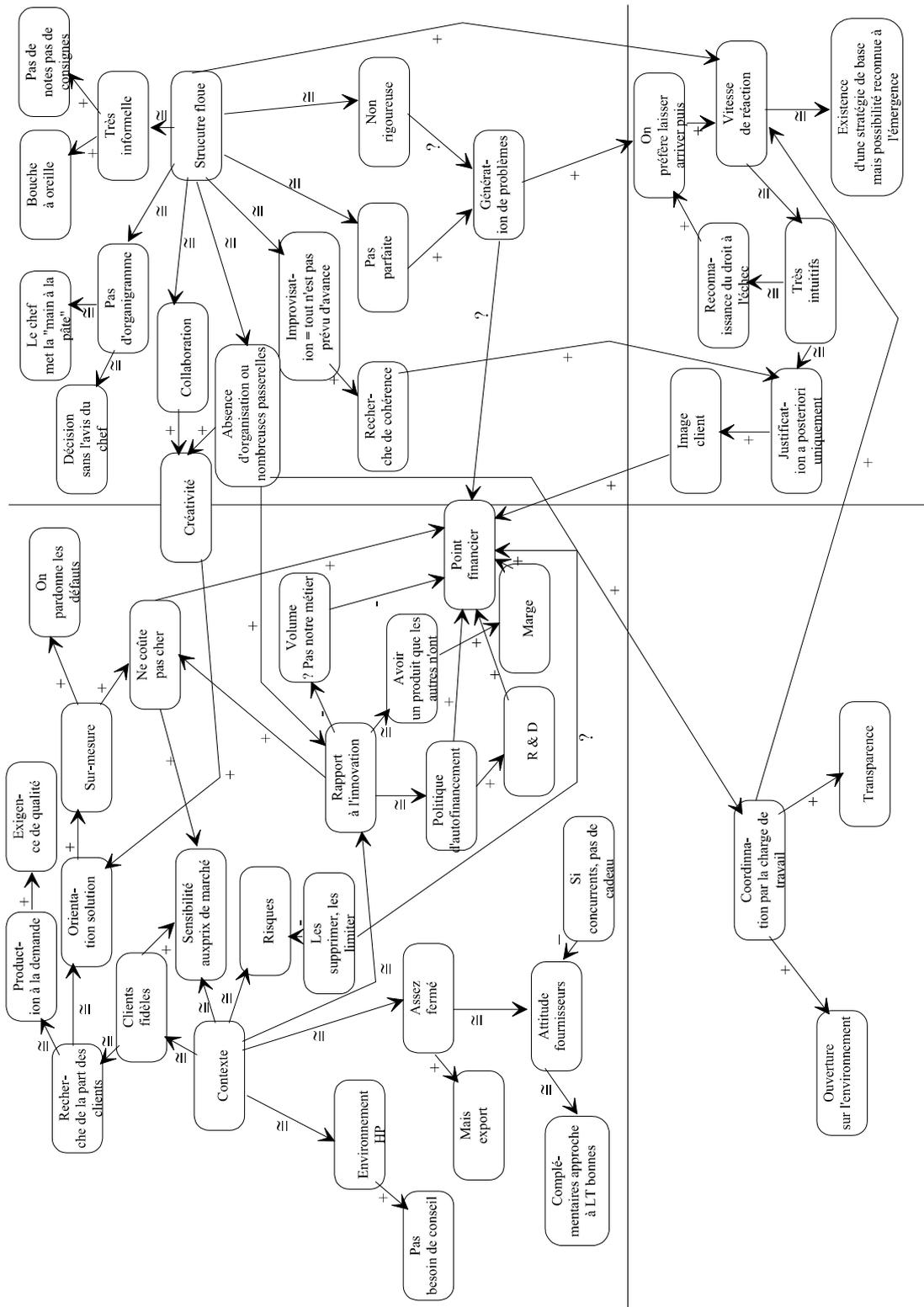
Classification selon la structure juridique



Classification selon les effectifs



Annexe 4 - Carte cognitive de CE2



Bibliographie

- BARBARAS R., *La perception - essai sur le sensible*, Hatier, Paris, 1994
- BARDIN L., *L'analyse de contenu*, PUF Le Psychologue, Paris, 1977
- BLANCHET A., GOTMAN A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Paris, 1992
- BOUCHIKHI H., *Structuration des organisations - Concepts constructivistes et études de cas*, Economica, Paris, 1990
- CHANAL V., LESCA H., "Méthodologie de recherche : vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion", *CERAG série recherche* 95-10, Octobre 1995, pp. 1-24
- COSETTE P., (sous la direction de), *Cartes cognitives et organisations*, Les presses de l'Université de Laval, ed. ESKA, Paris, 1994
- CROZIER M. & FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du seuil, Paris, 1977
- DE CERTAINES J., "Fièvre technopolitaine et développement local", *Futuribles*, Février-Mars 1989, pp. 15-22
- DE COURSON J., "Qu'est-ce qu'un technopôle ?", *Cahiers Economiques de Bretagne*, n° 2, 1988, Rennes I
- EHRlich M.-F., TARDIEU H. & CAVAZZA M. (ouvrage coordonné par.), *Les modèles mentaux : approche cognitive des représentations*, Masson, Paris, 1983
- ETZIONI A., *Complex organizations - a sociological reader*, Holt, Rinehart & Winston inc., New york, 1962
- GENELOT D., *Manager dans la complexité - Réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP éditions, Paris, 1992
- GHIGLIONE R., BEAUVOIS J.-L., CHABROL C. & TROGNON A., *Manuel d'analyse de contenu*, Armand Colin, Paris, 1980
- JOHNSON LAIRD P. N., *Mental models : towards a cognitive science of language, inference and consciousness*, Cambridge University Press, Cambridge 1983
- JOHNSON LAIRD P. N., *Mental models*, in M. I. POSTNER (ed) *Fondation of cognitive science*, Cambridge, 1989
- LE BOULCH J.-L., "Polarisation spatiale de l'innovation, technopoles et développement régional : des relations plus complexes", *Cahiers économiques de Bretagne*, n°4, CERETIM URA CNRS 1240, Université de Rennes I, 1993
- L'ECUYER R., *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu*, Ph D, Presses de l'Université du Québec, 1990
- LE MOIGNE J.-L., *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris, 1990
- MARMUSE C., *Politique générale - Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques*, Economica, Paris, 1992
- MINTZBERG H., "Structure in 5's : a synthesis of the research on organization design", *Management Science*, vol. 26, n° 3, Mars 1980, pp. 322-341
- MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris, 1982
- MINTZBERG H., *Le management - Voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris, 1990
- MORIN E., *La méthode - La connaissance de la connaissance*, Editions du seuil, Paris, 1986
- MORVAN Y., "Mutations économiques, technopoles et aménagement de l'espace régional : problèmes incontournables et nouvelles règles", *Cahiers Economiques de Bretagne*, n°2, URA CNRS 1240, Université de Rennes I, 1988
- MUCCHIELI R., *L'analyse de contenu des documents et des communications*, ESF, Paris, 1982 (4ème édition)
- Technopolis international* (revue collective), n°20, Juin-Juillet 1994, pp. 1-170
- VAN DIJK A. & KINTSCH W., *Strategies of discourse comprehension*, Academic Press, New York, 1983
- WILSON T. & GORB P., "How large and small firms can grow together?", *Long Range Planning*, n° 2, 1983, pp. 19-27

¹ Précisons que nous ne recherchons pas la convergence d'une entreprise à l'autre, mais bien celle qui existe par rapport au modèle adhocratique.

² Trop souvent nous faisons dire aux textes ce que nous pensons et non ce que l'auteur exprime véritablement.

³ Cette inscription paradigmatique se justifie sur plusieurs points : nous recherchons à travers ce travail une représentation constructive et réaliste d'un type de management afin d'en faciliter la compréhension et d'en améliorer l'utilisation ; la structuration de l'entreprise apparaît comme la résultante toujours inachevée de processus dialectiques d'interaction entre plusieurs phénomènes ; les structures organisationnelles peuvent s'assimiler à des émergences et cela est d'autant plus vrai concernant l'adhocratie ; enfin et concernant notre approche méthodologique, nous avons recours à des représentations discursives d'acteurs (ou encore modèles mentaux), ce qui implique encore la notion de constructivisme dont ce travail n'aurait pu se passer (Cf. BOUCHIKHI, 1990).

⁴ Cette approche en termes de positionnement ayant fait l'objet d'autres communications, nous n'en rappellerons que les caractéristiques principales, laissant plus de place aux développements d'ordre méthodologique.

⁵ Remarquons que le terme de configuration semble davantage convenir aux entrepreneurs. Notre étude de terrain confirmait d'ailleurs ce point de vue. Le plus souvent, en effet, les dirigeants des entreprises rencontrées utilisaient le terme d'organisation ou de configuration d'entreprise. Le terme de structure était en fait assez peu employé. Un dirigeant nous révéla d'ailleurs qu'il trouvait ce dernier terme dur dans sa forme et dans sa philosophie. Il préférerait nettement le terme configuration ou organisation, il reconnaissait davantage la logique naturelle ou l'harmonie dégagée par son approche du management que la notion d'organigramme réductrice des compétences individuelles. Nous retrouvons ici la notion d'agrégats naturels (H.MINTZBERG, 1982) aboutissant à des effets de synergie concernant les processus de l'entreprise.

⁶ L'approche d'H. Mintzberg apparaît comme "...une base essentielle de la compréhension des mécanismes de constitution des structures" (C. MARMUSE, 1992, p. 404).

⁷ La technopole correspond à la réunion "d'ingrédients magiques" que sont : la présence d'un système de formation et de recherche fondamentale et appliquée, une proximité géographique qui favoriserait l'émergence de relations orientées vers l'innovation, des structures d'accueil et des moyens de transfert en vue de la diffusion d'innovation ou la création d'entreprises à vocation innovatrice, un certain état d'esprit autorisant une convergence de points de vue des acteurs (MORVAN, 1988).

⁸ Cf. Théorie de la polarisation, Cf. F. PERROUX, L'économie du XXème siècle, PUF, 1969. Concernant notre recherche, la mise en pratique de la théorie de la polarisation laissait entrevoir une sorte de vivier d'entreprises à vocation innovatrice, grâce à la réunion de divers critères :

<i>Types de polarisation</i>	<i>Influence exercée</i>
Technique	liée à la capacité du pôle à émettre l'innovation
Par les revenus	liée aux externalités pécuniaires, génératrices de flux de revenus supplémentaires
Psychologique	les entreprises innovatrices incitent les autres à un comportement d'imitation
Géographique	quand le pôle est localisé, la proximité peut être génératrice de synergies

Tableau représentant les différents types de polarisation Adapté de J.-L. LE BOULCH, 1993

A ce stade, il nous semblait que le milieu technopolitain pouvait largement se prêter à nos attentes puisqu'il se présentait comme un milieu qui aurait vocation à faire naître l'innovation et le savoir (DE CERTAINES, 1989 ; MORVAN, 1988).

⁹ L'enquête a été menée sur les technopoles de Rennes Atalante, Brest Iroise et Nantes Atlanpôle. La prise en compte de ces trois sites a permis d'accroître la diversité des entreprises envisagées aussi bien au niveau de leurs caractéristiques intrinsèques que de leurs domaines d'activité, et de renforcer le caractère heuristique de la recherche (Cf. Revue Technopolis International).

¹⁰ En annexe 4 , nous délivrons un exemple de carte cognitive envisagée.

¹¹ A l'origine, il s'agit d'une théorie psychologique des représentations donnant une base sémantique au raisonnement et privilégiant le contenu du modèle.

¹² Selon P. N. JOHNSON LAIRD, op. cit., la structure d'un modèle correspond donc à la structure de la situation telle que les humains la conçoivent et non pas à la seule structure linguistique du discours. L'idée d'un lien entre le langage et la perception est ici largement admise. L'hypothèse centrale de cette théorie correspond au fait que la description correcte des processus mentaux est celle qui se réfère à l'information traitée plutôt qu'à sa forme.

¹³ D'une entreprise à l'autre et même d'un acteur à l'autre d'une même entreprise.