

# **Imaginer une hiérarchie adaptative : Les innovations organisationnelles d'une société pratiquant la revente de drogue<sup>1</sup>**

**Sorreda, Thomas**

**ESCP Europe**

**tsorreda@escpeurope.eu**

## **Résumé :**

---

Le sujet des sociétés illicites a été abordé dans la littérature (Venkatesh, 2009, Finney & Lesieur, 1982). Avec une approche organisationnelle, il nous permet de mieux comprendre le fonctionnement d'un réseau illicite s'adonnant à la pratique du commerce de drogues. Nous tentons, dans notre étude de compléter ce travail.

Par une observation non-participante, au-delà des similitudes qui peuvent exister entre organisation licite et organisation illicite (Whyte, 2007), cette étude tentera de montrer l'originalité organisationnelle, la créativité de l'organisation nécessaire à sa survie du fait de son côté illicite, et comment elle réussit à imaginer une « hiérarchie adaptative » qui présente d'un côté les caractéristiques de l'organisation, et de l'autre celles de souplesse et de capacité de transformation des organisations adaptatives.

**Mots-clés :** Approche sociologique, Organisation illicite, drogue, stratégie organisationnelle, observation

---

---

<sup>1</sup> Je tiens à remercier particulièrement les Reviewers de l'AIMS pour leurs remarques constructives qui m'ont permis d'améliorer ce travail.

# **Imaginer une hiérarchie adaptative : Les innovations organisationnelles d'une société pratiquant la revente de drogue**

## **1. Introduction**

La science de la gestion ne doit-elle s'intéresser qu'aux pratiques managériales en entreprise ? N'existe-t-il pas, dans notre quotidien, des sujets difficiles à appréhender de manière empirique mais regroupant des pratiques de gestion au même titre que les pratiques normées, normalisées que nous pouvons trouver dans une institution ayant une légalité juridique ?

En analysant le cas d'une organisation illicite, nous tenterons de mettre en lumière comment des structures organisationnelles peuvent être à la fois très hiérarchisées (Saussois, 2012) et très adaptatives (March & Simon, 1958; Simon, 1996) ou agiles (Badot, 1997).

A travers ce texte nous mettrons en évidence, selon la méthode de l'observation non-participante utilisée par Whyte (2007), les similitudes qui peuvent exister entre une entreprise légale et une entreprise, au sens large, illicite

## **1. Littérature**

### ***1.1. Les relations managériales hiérarchiques : un thème délaissé par les chercheurs***

L'analyse hiérarchique des organisations aura très tôt été le sujet de travaux de recherches nombreux (March & Simon, 1958; Mintzberg & Behar, 1990; Orton & Weick, 1990). Il s'agit donc d'un sujet que nous avons l'habitude de voir traiter en sciences de gestion.

L'analyse des organisations a évolué dans le temps, du fait de la complexification des structures, et la complexité des relations intra-organisationnelles. L'analyse de l'organigramme de l'abbaye de Fontevraud (Saussois, 2012) nous montre bien qu'une structure hiérarchique peut être présente quelque soit la nature de l'organisation. Cette idée

souligne les considérations de Simon (1950) pour qui une présentation hiérarchique d'une structure est un ensemble de suppositions et de prévisions. Comme le montrent Ayache & Laroche (2010) ce thème du management hiérarchique a été délaissé depuis quelques années par les chercheurs, pour retrouver un regain d'intérêt dans les approches managériales ascendantes (Théron, 2011) où la structure hiérarchique des organisations est alors vue par le spectre du collaborateur.

En sciences de gestion, les auteurs ont commencé par s'intéresser aux dirigeants d'entreprises (Fayol, 1916, Barnard, 1938) comme le rappellent très bien Ayache & Laroche (2010). L'approche de Fayol (1916) sera par la suite reprise par Drucker (1954) qui voit dans le manager hiérarchique un supérieur managant par les objectifs identifiables, mesurables et se préoccupant des cas sortant de la norme. Il en est de même pour l'approche décrite par Willmott (1984) qui aura réussi à mettre en lumière le contraste qui existe entre la technicité du travail managérial et les réalités politiques que celui-ci revêt. Dans la vision managériale classique, le supérieur hiérarchique, dans son activité quotidienne se charge de coordonner l'activité de ses subordonnés, et est vu comme une strate intermédiaire appliquant lui-même les recommandations de son supérieur hiérarchique (Ayache & Laroche, 2010).

Les travaux de Weber (1978), mêmes s'ils ne sont pas récents, montrent que les structures organisationnelles bureaucratiques peuvent se trouver tant dans la sphère publique que dans la sphère privée. Les théories liées à l'organisation interne de entreprises ont à ce propos largement été développées par Chandler (1988, 2003) et par Weber, (1978) ou par Weber, Kalinowski, & Sintomer, (2013).

Leurs propositions peuvent être résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 1 – Proposition de Chandler et Weber sur l'entreprise moderne et la bureaucratie, extrait de (Suzuki, 1994)**

<b>Approche Chandlerienne<sup>2</sup></b>	<b>Approche Weberienne<sup>3</sup></b>
L'entreprise multi-divisionnaire moderne a une meilleure productivité et de plus grands profits par la coordination administrative du	L'appareil bureaucratique à son stade développé entretient des relations vis à vis des autres organisations identiques à celle

<sup>2</sup> (Chandler, 1988)

<sup>3</sup> (Weber, Kalinowski, & Sintomer, 2013)

marché	qu'entretient la machine avec les modes de production non mécanisés : précision rapidité réduction des coûts
Les avantages de l'intériorisation de l'activité de nombreuses unités opérationnelles en une seule ne peuvent se concrétiser qu'avec une structure hiérarchique de managers	Les sociétés comme la nôtre qui dépendent de la discipline et de l'apprentissage technique ne peuvent pas survivre sans appareil bureaucratique
L'entreprise moderne est apparue pour la première fois dans l'histoire quand le volume d'activité économique atteint un niveau suffisant pour que la coordination administrative devienne plus efficace et plus profitable que la coordination par le marché	L'intensification et l'expansion qualitatives des tâches administratives sont la cause naturelle de la bureaucratisation. Parmi les facteurs techniques les moyens de communication modernes stimulent la bureaucratisation.
La hiérarchie des managers une fois constituée est devenue elle-même une source de permanence de pouvoir et de croissance continue pour l'entreprise	Une fois complètement établie la bureaucratisation devient une des structures sociales les plus difficiles à éliminer
Les carrières des entrepreneurs qui dirigent ces structures en raison de la grande spécialisation demandée reposent de plus en plus sur la formation l'expérience et la réussite	L'exécution des tâches suppose une complète spécialisation Le travail se fait en respectant des règles Les connaissances constituent une technicité particulière que les bureaucrates ont assimilée
Avec la diversification de leurs activités et la professionnalisation de leurs managers dans les entreprises il y a séparation entre gestion et propriété	L'administration sépare la gestion et la propriété Le capital et les produits nécessaires à l'activité diffèrent de la richesse privée et dans une gestion économique capitaliste cela concerne aussi les dirigeants d'entreprise
Les cadres salariés au moment d'une décision préfèrent les lignes d'action qui favorisent la stabilité et la croissance de l'entreprise long terme plutôt que la maximisation de profits court terme	La politique suivie représente un travail issu de tâches administratives sans considérations personnelles il n'y a aucune place pour les motivations personnelles ou les sentiments où adage sans colère ni passion
La croissance des grandes entreprises et la domination qu'elles exercent sur les secteurs vitaux de l'économie ont transformé la structure même de ces secteurs et de l'économie tout entière	La bureaucratie a pris une tournure rationnelle l'adoption et le développement du système bureaucratique ont eu des résultats spectaculaires et ont accru la rationalité en général

Ainsi, pour Suzuki (1994), les cadres supérieurs et moyens sont les acteurs des organisations hiérarchiques qui s'imposent en tant que gestionnaires spécialisés. Il existe une hiérarchie même au sein des gestionnaires qui s'accroît avec la complexification des tâches de coordination au sein d'une structure organisationnelle. Cette théorie du développement peut être décrite par le schéma suivant :

**Tableau 3 – Le passage de l’entreprise intégrée à l’entreprise managériale : schéma de développement de la Coordination au sein d’une structure organisationnelle selon (Suzuki, 1994)**



Nous voyons par ce schéma l’évolution organisationnelle de l’entreprise intégrée vers l’entreprise managériale.

## ***1.2. Les organisations adaptatives ou agiles : une littérature plus récente***

A travers cette analyse, nous voyons la naissance même de l’adaptation organisationnelle. Les structures ne sont figées dans le temps, mais évoluent passant de structures simples, verticales à des structures organisées d’un point de vue managériale, pouvant aller jusqu’à des structures matricielles. Pour Suzuki (1994), l’organisation par professions est la conséquence de circonstances particulières, celle-ci assurant de manière efficace la gestion des flux et des services de la structure pour tendre vers un système adaptatif.

Les systèmes adaptatifs complexes (Gell-Mann, 1992, 1995, Holland, 1995, 1999) chers à la biologie auront été repris par des chercheurs en sciences de gestion pour bâtir une théorie de l’adaptation organisationnelle (Espinosa & Porter, 2011) au même titre que des chercheurs tels que Anderson (1999) ou Stacey (1995) auront réussi à décrire les comportements des organisations comme systèmes adaptatifs complexes.

Stacey (1995) considère deux propriétés fondamentales propres aux organisations adaptatives complexes. Pour lui, leur instabilité se pose comme conditions de la dynamique organisationnelle, et leur auto-organisation spontanée émerge des interactions qui se produisent entre les composants du système complexe. Anderson (1999) considère que les systèmes adaptatifs complexes disposent de quatre caractéristiques majeures ayant des implications déterminantes en théorie organisationnelle. Tout d’abord les agents qui

composent ce système suivent différents régimes ou schémas de connaissances qui déterminent les actions des agents sur un temps donné. Ensuite, les agents sont interconnectés entre eux aux travers des boucles de rétroaction où aucune composante individuelle ne dicte le comportement collectif du système. Le système s'auto-organise. Troisièmement, les agents évoluent de manière collaborative. Chaque agent s'adaptera à son environnement pour se charger d'une fonction dans le temps. Il existe un double réglage où le réglage individuel dépend du réglage des autres agents, avec de fait une constante évolution de chaque agent. Enfin, Anderson (1999) considère que de nouveaux agents peuvent se former, et les relations entre les agents peuvent évoluer dans le temps, les interconnexions ne sont pas figées dans un sens.

Mitleton-Kelly, (2003) estime que les organisations peuvent être analysées par les principes tels que l'émergence d'ordre des processus d'auto-organisation; l'interaction et l'interconnexion des éléments entre le système organisationnel et son environnement, la coévolution des systèmes, l'exploration de l'espace de possibilités et l'apparition de solutions variées comme condition de sa survie, l'échange d'informations avec l'environnement.

Les travaux d'Anderson (1999), de Stacey (1995) et de Mitleton-Kelly (2003b) s'accordent sur le fait que les organisations adaptatives sont caractérisées par une auto-organisation et l'émergence d'un ordre nouveau nécessitant un échange d'informations avec l'environnement immédiat de l'organisation.

De même, Anderson (1999) et Mitleton-Kelly (2003b) s'accordent à dire que les organisations complexes adaptatives déterminent un processus d'évolution et de coévolution résultant de l'interaction et de l'interconnexion des éléments de l'organisation. Par ce moyen, elles cherchent à s'adapter à leur environnement grâce aux actions des acteurs du système.

Ces évolutions organisationnelles impliquent un ensemble de comportements et de systèmes susceptibles de se transformer. Pour Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, (2005), les organisations ont la capacité à se modifier par elles-mêmes, et à modifier l'environnement dans lequel elles se trouvent pour s'adapter aux changements environnementaux. Les travaux de Badot (1997) montrent le processus conduisant à une organisation idéale dans laquelle l'entreprise agile est caractérisée à la fois par une coordination horizontale, un partage de l'information et une flexibilité sur le court terme.

### **1.3. Les organisations illicites, un champ à explorer en sciences de gestion**

Whyte (2007) aura effectué une analyse des travailleurs saisonniers, Les Hobos, en effectuant une étude non-participante. Cet auteur, fils de Hobo, aura, pendant 15 ans mené une vie similaire à ces travailleurs saisonniers des quartiers pauvres de Chicago en immersion totale. De la même manière, aura à travers son ouvrage, *Street Corner Society*, décrit une société méconnue, méprisée.

Sur un sujet totalement similaire que celui dont nous allons effectuer l'étude, Venkatesh (2009), aura effectué une analyse, à travers son ouvrage *Gang leader for a day*, des jeunes des cités HLM de Lake Park. Venkatesh (2009), à la fin des années 80 aura mené une enquête pour l'université de Chicago. De cette étude résulte une observation de la vie du ghetto, cette observation nous intéressera particulièrement car cet auteur aura utilisé une démarche semblable à la mienne, il s'est imité dans le ghetto. La différence principale entre sa position de chercheur et la mienne est qu'il n'est pas issu directement de ce ghetto. En effet, Venkatesh (2009) était un étudiant qui s'est rapproché des quartiers populaires dans l'objectif de réaliser son enquête, pour ma part, ma position est très différente, je suis né dans le milieu que je vais tenter d'analyser, issu d'un milieu ouvrier, j'ai grandi en cité HLM, à « tenir le mur », puis effectué des études. C'est au cours de ces études en école de commerce que j'ai découvert tout l'intérêt de l'analyse des sociétés informelles et particulièrement ici de l'analyse d'une société illicite.

Nous tenterons d'en faire autant en traitant d'un quartier populaire de banlieue, dont la pratique de la vente de drogue est un travail perçu comme tout aussi honorable qu'un emploi dans une entreprise dite « classique ».

Nous pouvons avec Levitt & Venkatesh (2000) que les études basées sur l'observation non-participante en milieu hostile, notamment les études portant sur les gangs afro-américains, n'analysent pas assez les interactions entre le gang et la communauté qui l'entoure, son environnement avec bien entendu quelques exceptions (Jankowski, 1991, Horowitz, 1987, Shelden, Tracy, & Brown, 2012, Ochieng, Price, Ruan, Egbu, & Moore, 2013, Bankston, 1998). Venkatesh (2009), et Jankowski (1991) sont les seuls auteurs à effectuer une

description directe des gangs en tant que faisant partie d'un environnement. Ainsi il semblerait que les relations aux Etats-Unis entre les gangs et la communauté aient évolué vers la fin des années 80, lorsque les gangs ont commencé à s'organiser sous forme d'entreprise, les relations entre l'environnement et le gang sont alors passées d'une quasi inexistence à des relations plus fréquentes (Taylor, 1990).

Pour Venkatesh (2009), les études relatives aux gangs sont nombreuses et s'intéressent à différents objets. Cela va des études statistiques sur le taux de criminalité (Carr, 2005 Block & Block, 1991) à l'analyse de la structure organisationnelle du groupe (Jankowski, 1991, Paoli, 2014). Nous nous attacherons dans cette communication à décrire à la manière de (Jankowski, 1991), la structuration stratégique d'une entreprise illicite.

Les travaux traitant des organisations illicites ont depuis regagné un intérêt certain (voir par exemple les travaux de Monin & Croidieu, 2012, Very & Wilson, 2012 Durand & Vergne, 2012) même s'il est à regretter nos difficultés d'accès à l'égard certains terrains. La légalité des organisations, n'est pas nécessairement un facteur déterminant dans l'étude des organisations. Pour Webb, Tihanyi, Ireland, & Sirmon (2009), il faut faire la distinction entre l'économie formelle, informelle et renégate. Ainsi, les organisations renégates sont des structures usant de moyens illégaux et illégitimes pour atteindre des objectifs illégaux et illégitimes également (Monin & Croidieu, 2012). Peu de travaux de recherches portent sur les stratégies d'évolution des organisations issues de l'économie illicite vers une économie informelle légitime (Monin & Croidieu, 2012). Pour Webb et al., (2009), nous pouvons voir qu'une activité peut tout à la fois être acceptée par un ensemble d'acteurs sans nécessairement être considérée comme légale par la société. L'intérêt d'une étude sur les organisations illicites n'est pas à démontrer tant ce champs reste à explorer.

Ainsi, il peut être déterminant de chercher d'un point de vue organisationnel quels sont les mécanismes qui s'opèrent au sein d'une organisation illicite lui permettant d'obtenir une légitimité face à ses pairs, sans pour autant entrer dans la légalité. Monin & Croidieu (2012) considèrent que la légitimité des organisations illicites s'acquière par la mise en place de quatre types stratégies ; les stratégies d'invisibilité ou de secret, les stratégies discursives, c'est-à-dire de dénégation ou de cadrage, les stratégies politiques avec du lobbying et de la philanthropie, et les stratégies de découplages entre le légale et l'illégal. Notre travail

tentera alors de donner un éclairage complémentaire au travail de Monin & Croidieu (2012) sur les stratégies organisationnelles adoptées par des organisations illicites complexes.

En résumé, nous pouvons voir deux approches organisationnelles qui en apparence peuvent s'opposer, d'un côté, le modèle rationnel légal (Weber, 1978) et l'approche organisationnelle adaptative (Anderson, 1999; Mitleton-Kelly, 2003a; Stacey, 1995) ou agile (Badot, 1997). Nous tenterons de proposer une synthèse de ces deux approches par la voie de l'organisation bureaucratique adaptative illustrée à travers le cas d'une organisation illicite.

## **2. Méthodologie**

Après les travaux fondateurs en anthropologie (Malinowski, 1926, Layard, 1942), l'observation non-participante a été théorisée par l'école de Chicago au début du XXème siècle dans les sociétés mélanésiennes et reprit ensuite par en sociologie pour décrire la rue et les quartiers dans les années 1930 et 1940.

La littérature relative à l'étude des gangs est assez faible concernant le processus d'intégration et de codétermination des membres du groupe. La question de savoir ce qui amène les acteurs d'un gang à prendre part à tel ou tel groupe est peu étudiée. L'étude que nous décidons de mener à présent aura alors pour méthodologie l'analyse d'une situation actuelle, sans entretiens formels, il s'agira de comprendre l'environnement de ce groupement d'individus, leurs évolutions, leurs influences, leurs croyances par le biais de notre connaissance en théorie des organisations en sortant du paradigme de la criminologie (Sumner, 1994, Bursik & Grasmick, 1993).

Notre approche de recherche aura été conduite dans le cadre de la Grounded Theory (Glaser, 1999; Glaser & Strauss, 1967), car appartenant depuis toujours au cercle de ce réseau, sans jamais y avoir pris part, et avoir baigné dans cette environnement dès la naissance, notre théorisation ainsi que nos convictions de recherche se sont forgées après cette période d'assimilation du terrain, et nos hypothèses de recherches émergent avec celui-ci. La formation de notre recherche s'est largement fondée sur la méthode de l'étude de cas (Eisenhardt, 1989). Certains chercheurs ont montrés l'importance de comprendre un phénomène contemporain dans un contexte réel global dans la mesure où la délimitation

entre le contexte et le phénomène est complexe (Lemoine, 1994). Pour cela la méthode de l'étude de cas telle que décrite par Yin (1994, 2013) semble la plus adaptée.

La compréhension des comportements sur la base de points de vues basé sur les concepts et le système de pensée propre aux personnes étudiées pour lesquelles le rôle du contexte est très impactant est particulièrement importante conduisant même Dilley (1999) à le considérer comme un « outil analytique » laissant place à interprétation dans le but d'en construire le sens caché (Geertz, 1973). Pour Askegaard & Linnet (2011) il existe trois niveaux de prise en compte du contexte, le contexte externe, le contexte interne et le contexte mental qui traite des « interrelations » mentales faites par un membre du groupe. La prise en compte du contexte étant à la fois cruciale et ardue, nous privilégions une approche par un cas unique.

Notre étude s'est donc constituée sur une base d'observation non-participante pendant un an. L'initiation de ce travail de recherche s'est fondé sur l'initiation d'un journal de recherche classique tous les soirs après avoir assisté aux Le point de départ de cette aura été la sortie de prison de Z, un ami proche et de longue date. Malgré les liens historiques qui nous lient à ce terrain, nous avons tenté de nous prémunir contre les biais les plus marquants dans une telle approche en la traitant de la manière la plus simple possible, en n'occultant aucun personnage, ainsi qu'en soustrayant notre personnalité de cette recherche, c'est à dire en suivant certains recommandations de Weber (1917). Le choix d'une observation in situ (Hughes, 1984) pendant une année avec une présence sur place quasi quotidienne, répétée et principalement en fin de journée (présence accrue des individus, interlocuteurs plus adaptés...) associée à des entretiens réguliers avec 10 acteurs de cette organisation, aura été contraint par la nature même de l'organisation. Ces choix sont liés à l'organisation même de cette structure. La présence en matinée ou dans l'après midi aurait été inutile, car n'aurait conduite à aucune observation. La présence en fin de journée était la plus judicieuse dans la mesure où tous les acteurs étaient présents à ce moment de la journée, nous pouvons même considérer que l'organisation d'une journée de travail dans cette organisation est décalée par rapport aux horaires classiques en entreprise. Lors de la période du Ramadan, nous avons été plus assidu dans nos observations, étant même présent sur les lieux du trafic certaines nuits. A quelques occasions, il a été mis fin à des observations, pour des raisons de sécurité (cas d'une fusillade, ou d'un interlocuteur dangereux etc.)

### **3. L'environnement**

#### **3.1. Quelques chiffres d'une organisation illicite dans un environnement hostile**

L'environnement dans lequel évolue le réseau de revente de drogue de cette cité étudiée est un environnement hostile (Sciarrone, 2000). Les liens avec l'extérieur n'ont pas vocation à être courtois. Les forces de l'ordre ont pour objectif affiché de démanteler un réseau qui représente une réelle plaque tournante du trafic de drogue dans la Seine-Saint-Denis. Récemment un acteur de ce réseau que nous appellerons Z. est « tombé », il s'est fait arrêter sur dénonciation avec 22 kilos de résine de Cannabis. Nous reviendrons sur ces faits et sur l'envergure prise par Z. suite à cette arrestation dans la deuxième partie de la monographie en traitant des changements de la structure.

Nous soulignons le fait que l'objectif affiché des forces de l'ordre est le démantèlement de cette organisation car dans les fait, l'objectif est tout autre. Il semble plutôt que l'objectif soit de conserver le calme. En effet, nous pouvons pour illustrer ce point prendre le cas d'un membre de l'organisation, Michael K., jeune figure montante au sein de cette société, ayant la réputation de tête brulée, alors qu'il était en liberté conditionnelle se faisait appelé au grand jour par son nom de famille dans la rue par les gardiens de la paix qui savaient pertinemment que Mickael avait une interdiction formelle du juge de rester dans ce quartier. Pendant sa liberté conditionnelle, les gardiens de la paix voyaient bien Michael K. « faire du biffe<sup>4</sup> » sans qu'il ne soit inquiété par qui que ce soit. Il y avait une sorte de contrat morale du type « tu me laisses tranquille à vendre, et je ne fais pas mon cassos<sup>5</sup> à engrainer<sup>6</sup> » les plus jeunes du quartier sur des incivilités qui remettent en cause la paix ambiante de ce quartier.

Ce réseau de revente de la drogue était très influent en région parisienne au cours des années 90, il a connu une perte de vitesse suite à la découverte par les Stups (brigade policière chargée des affaires de drogue) au début des années 2000 d'une importante somme d'argent et de 400 kilogrammes de drogue. Cette affaire a fait la une des médias

---

<sup>4</sup> Faire du biffe : gagner de l'argent

<sup>5</sup> Cassos<sup>7</sup> : Cas social

<sup>6</sup> Engrainer : poser des problèmes

lorsqu'une Porsche roulant sur la voie de bus est entrée dans un abri, emportant avec elle une femme et ses enfants.

Depuis 2003, ce réseau est reparti suite à la sortie de prison d'un ancien<sup>7</sup>.

### **3.2. Le contexte économique**

Il est important de souligner l'environnement dans lequel évolue cette organisation. L'essentiel des acteurs de ce trafic ont cessé l'école très tôt, après un passage en BEP Vente ou Comptabilité pour les meilleurs. Les études ne sont pas monnaie courante dans cette communauté, même les plus capables sont généralement tentés d'arrêter pour gagner leur vie.

Certains se sortent de l'environnement « cité » grâce au sport<sup>8</sup>, ou à la chanson, pour les autres la « vente » est généralement un passage obligé.

Les membres à temps plein de l'organisation sont sans emploi, à l'exception de M. qui travail pour une entreprise de transports publics en tant que transporteur de personnes handicapées.

Nous ne pouvons pas nier qu'un grand nombre des habitants de ce quartier ont déjà fait l'objet de refus à l'embauche du fait de leur lieu de résidence. Même les plus volontaires, comme le petit frère de C. qui ne veut pas rester plus d'une semaine sans travailler, ont du mal à trouver un emploi. Il est également à noter que globalement les « dépanneurs » ont tous un emploi. De plus, avec le temps certains ont une carrière confortable, et cessent alors d'être des « dépanneurs ».

Pour illustrer cela nous pouvons prendre l'exemple d'un certain A., qui a eut un BEP Comptabilité, qui a été « dépanneur » un temps, et qui désormais est gestionnaire d'actifs dans une grande banque française. Il a cessé tout dépannage, ne vient dans le hall qu'occasionnellement et a pu monter hiérarchiquement grâce à l'Internet. Il a pris des cours de finance sur le net, et s'intéresse désormais aux MBA en écoles de commerces de rang A.

---

<sup>7</sup> Je ne pourrais que peu parler de cette personne car je ne la connais pas très bien, et l'ai peu analysée.

<sup>8</sup> Cette cité compte un joueur international de football avec l'équipe de France, un joueur internationale de football avec l'équipe d'Algérie, et un international espoir, champion d'Europe des moins de 19 ans et 4<sup>ème</sup> aux championnats du monde des moins de 20 ans.

### **3.3. Contexte social**

La vie à la cité est une vie très renfermée sur elle-même, l'expression « métro-boulot-dodo » est une réalité pour les habitants de la cité et également pour les parents des membres du trafic.

Il ne faut pas négliger la misère sociale qui règne dans la cité, elle est responsable de nombreux maux. Il y a une marginalisation humaine des acteurs de ce trafic, qui ne côtoient le monde extérieur que par les Kryptons qui ne restent que peu de temps dans le hall d'immeuble.

Il est également très important de souligner l'équilibre qu'il règne dans ce quartier entre les membres de l'organisation, enfants de cette cité, et les habitants depuis toujours.

Ce quartier est constitué de 3 tours d'immeubles, une tour avec 6 étages, c'est le coin le plus calme, là où il ne se passe le moins de choses, une tour de 11 étages, et une tour de 22 étages. Sur les tours à 6 et 11 étages, il y a plusieurs cages d'escaliers et pour chaque palier, 2 appartements, de ce fait tout le monde se connaît, le lieu du trafic se fait au niveau de la tour à 22 étages, car plus facile d'accès pour les acheteurs (« kryptons ») et il y a au niveau du 22 étages dans les cages d'escaliers, un espace vitré permettant de guetter une éventuelle arrivée des forces de l'ordre. Néanmoins les dealers habitent tant au 6 étages, au 11 étages qu'au 22 étages. Ils sont connus par tous les habitants du quartier et respectés par la très grande majorité d'entre eux car courtois, bien polis et issus du quartier, ils rendent régulièrement des services comme déposer une femme sans permis de conduire à La Poste pour récupérer un recommandé, monter les courses d'une personne âgée dans l'ascenseur, calmer les plus jeunes faisant des incivilités. J'ai pu constater cet équilibre existant entre membres de l'organisation illicite et le quartier à lors d'une discussion avec deux personnes âgées habitants le quartier depuis toujours. Elle m'ont avoué « comprendre ce que les jeunes faisaient mais qu'elles ne pouvaient pas les juger, ils sont toujours polis, leurs montent les courses, leurs tiennent la porte, les protègent le soir si elles rentrent un petit peu tard et qu'il n'y a plus de lumière dans la cage d'escalier, et puis ils n'ont pas eu la chance d'avoir un travail, donc il faut bien qu'ils vivent »

Ces éléments nous montrent une certaine ambivalence dans l'activité de cette organisation qui obtient une légitimité lui évitant de justifications sur son côté illicite en ayant une approche socialement positive.

## 4. Présentation de l'organisation

L'organisation traitée dans cet article est celle qui gère le commerce de la drogue dans une cité française.

L'entrée dans cette organisation ne se fait pas sur entretiens, ni en fonction des diplômes que l'on possède mais plutôt en fonction de ses « faits d'armes », et du temps passé à « tenir le mur<sup>9</sup> ». L'âge joue un grand rôle dans la place hiérarchique (si on peut parler de hiérarchie). Les « petits » qui sont encore scolarisés ne pourront jouer un rôle dans ce commerce qu'en intégrant le monde des « grands de la cité »<sup>10</sup>... Les « petits » sont automatiquement tenus à l'écart de ce commerce car ils ne savent pas prêter attention au danger.

Pour illustrer cette idée, nous pouvons prendre un exemple qui s'est déroulé récemment dans cette organisation. Les responsables T, K et Z en poste devaient s'absenter un week-end, pour voir un de leurs amis footballeur professionnel lors d'un match. Mais qui allait accueillir les Kryptons<sup>11</sup> en leur absence ? Un ancien ? Impossible, ils sont passés à autre chose. Les « petits » ? Trop risqué, ils ne savent pas négocier avec les Kryptons et peuvent facilement se faire contrôler. Le consensus a été trouvé par les responsables directs, c'est JC, un jeune entre adolescence et monde des grands, qui « aura sa chance ». Impossible pour lui de refuser, et même si il est à 18 ans, déjà très connu des forces de l'ordre, il passera le week-end en bas.

## 5. Le travail et la structure

### 5.1. Une division du travail originale

---

<sup>9</sup> L'expression « tenir le mur » signifie rester toute la journée en bas d'une cage d'escalier à ne rien faire.

<sup>10</sup> La distinction entre « grands » et « petits » de la cité est un concept qu'il est difficile à comprendre lorsque l'on est extérieure à la cité.

<sup>11</sup> Personne extérieure à la cité et venant y acheter de la drogue

La division des tâches au sens de ne s'applique pas du tout à une structure comme celle étudiée. Nous ne sommes pas dans un cadre où les « ouvriers » vont systématiquement flâner, bien au contraire, ils sont poussés à travailler, principalement parce que pour chacun, « la cité c'est sa vie », on naît dans ces tours HLM, on y grandit et on y meurt. La motivation est bien assimilée par les acteurs de ce trafic, ils vendent pour vivre mieux, ne prennent pas de risques démesurés, et contribuent à accroître la réputation de la cité auprès des autres. Ainsi des novices dans la vente de la drogue pourront sans problème se retrouver, « pour dépanner », à gérer le « matériel » un temps bref, pour permettre aux responsables de traiter des affaires plus importantes.

Nous ne pouvons donc pas parler de division du travail ou de division des tâches aussi distinctement que dans une chaîne de production, néanmoins il y a bien un « responsable des affaires extérieures », des « responsables de la vente au détail », des « consultants », et un chef à la tête du groupe, particulièrement écouté.

## **5.2. Les acteurs**

### **5.2.1. Z.,**

Il est le chef de cette organisation, connu et reconnu dans le milieu, pas simplement dans sa cité, mais également dans la Seine-Saint-Denis, et le Nord de la région parisienne. Par « ses faits d'armes », il a assis son autorité sur sa cité, c'est une personne très discrète, sage, ses décisions sont réfléchies, personne ne peut contester son rang. Il achète la drogue en grosses quantités pour la revendre au détail par ses revendeurs. Il prend les risques financiers, mais que peu de risques vis-à-vis des autorités sous peine de passer de longs mois derrière les barreaux.

### **5.2.2. C.,**

C'était l'ancien « associé » de D. Il s'est mis en retrait de ce trafic suite à une interpellation qui lui a valu quatre ans de prison ferme. Avec quatre enfants, il ne veut plus prendre de gros risques, mais joue néanmoins un rôle que l'on pourrait définir comme du consulting auprès de la structure pour éviter qu'un des membres ne « tombe » et ne mette en péril tout le reste de l'organisation. Ainsi quand Z. a écoupé de deux ans de prison, C. a beaucoup conseillé les revendeurs pour prendre le moins de risque possible. Il a une fonction de sécurité très développée

### **5.2.3. Z.,**

Il a effectué deux ans de prison. C'était auparavant un simple revendeur de caractère assez posé. Au cours de son arrestation par la brigade des Stups, il n'a dénoncé personne ce qui lui donne désormais un poids plus important. Il est devenu ce que l'on peut appeler un « responsable fournisseurs », ou « responsable des relations extérieures ». Cela signifie que pour l'instant il est au même niveau que les revendeurs mais est tout désigné pour remplacer D. lorsqu'il se retirera du marché. Il gère les conflits avec les fournisseurs et a également avec D. une responsabilité d'approvisionnement, une tâche difficile dans un environnement si hostile. Elle lui a sûrement été conférée suite à son silence lors de sa garde à vue (GAV) musclée. Son attitude en GAV lui aura conféré un statut et aura fait de lui une personne honorable au sein du groupe en l'adoubant dans la logique de l'honneur (Iribarne, 1993)

#### **5.2.4. T., M.,**

Ce sont les plus jeunes membres de l'association. Ils sont postés en bas, dans le hall d'immeuble à attendre les Kryptons. Ils sont responsables de la division de la marchandise, et ont une fonction commerciale très importante. Ils doivent veiller à ce qu'à tout moment il y ait une personne en bas pour vendre la marchandise. Ils sont responsables de la comptabilité et doivent faire un reporting oral systématique à D.

T. est celui qui a le plus d'influence sur les petits car il a des petits frères qui appartiennent au groupe des « petits de la cité ». Il n'a pas encore réussi à établir de distance entre lui et les petits, il est donc en lien direct avec eux, et se charge du recrutement pour combler les manques de « personnels ».

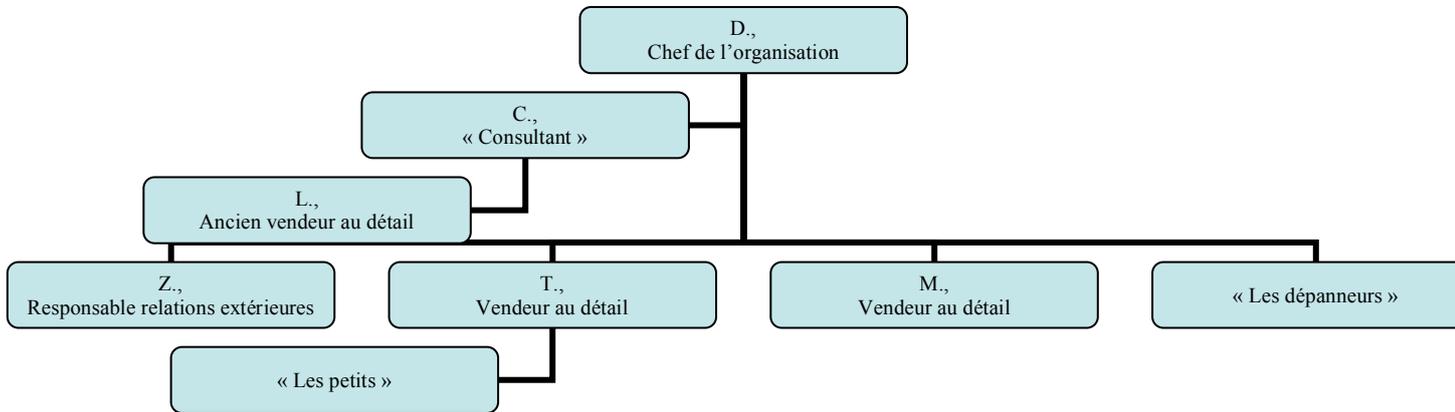
#### **5.2.5. L.,**

Il faisait partie des revendeurs, mais désormais ne peut jouer qu'un rôle de soutien à l'activité. En effet, suite à un différent financier avec D. et C., il est devenu persona non grata dans la cité ! Il vient de régler ses dettes, et peut désormais reprendre part au trafic mais simplement en aidant les actuels revendeurs. Nous pouvons penser que sa place va évoluer, mais il faudra du temps. Il m'est assez difficile de me positionner sur le cas de L. car il vient tout juste de réintégrer le réseau.

#### **5.2.6. Les « petits de la cité », les « dépanneurs »**

Dans le groupe des « petits de la cité », un certain nombre prendra la place de ceux qui aujourd'hui organisent le trafic de drogue dans sa cité. JC et d'autres commencent déjà à côtoyer le milieu, et jouent le même rôle que les « dépanneurs ». Ils rendent service en cas de besoin.

### **5.3. Organigramme**



Si nous faisons référence à la structure de l'organisation selon (Mintzberg & Behar, 1990), alors nous sommes dans une structure simple sans réelle technostrucure dans laquelle le dirigeant prend part à une partie de la production. Même si dans une certaine mesure les « petits » et les « dépanneurs » représentent une forme de support logistique, nous sommes face à une organisation fortement centralisée. Cette organisation de petite taille, avec un système technique non sophistiqué, évolue dans un environnement simple bien qu'hostile. De cette structure simple tire avantage de son organisation en étant en quelque sorte une PME proactive (Julien, 1996). Pour illustrer cette idée, nous pouvons prendre les exemples des changements opérés après les arrestations de C. et de Z. Les changements intervenus devaient avoir lieu dans la semaine suivant ces arrestations pour se protéger.

## 6. Les règles internes et le code de l'honneur

### 6.1. Les règles internes de la rue

Cette organisation a un « règlement » interne qui lui est propre, et très marginale dans notre société. Ce règlement interne peut s'apparenter à une logique de l'honneur (Iribarne, 1993) où les acteurs peuvent obtenir un statut social non pas en passant par une classe préparatoire,

mais en « tombant » sans « balancer ». Il peut y avoir un certain parcours initiatique (Herfray, 2005) éprouvé par les plus jeune dans la vente de drogue. Cette organisation aura par exemple un langage qu'elle seule peut comprendre, et qui joue un rôle important pour distinguer les initiés des autres. Par exemple le mot 'Krypton' que j'ai utilisé à plusieurs reprises dans ce rapport, est propre à cette organisation. Dans la même idée, cette organisation utilisera le mot 'Dollars' pour dire 'Euros'... Ce langage peut être assimilé à du 'verlan', de 'l'argot'..., il s'agit d'un mélange de langues étrangères, de culture Rap, et d'argot. Il s'agit bien d'un moyen de distinction.

A cette particularité de langage, on peut ajouter une particularité vestimentaire. Les membres de l'organisation ont tous le même pantalon, dont la seule variante est la couleur et fonction des jours ! Pour ce qui est du look vestimentaire, il y a une particularité intéressante que nous devons de souligner. Les revendeurs, les 'consultants' portent des hauts d'une même marque, et seul D., le caïd peut se permettre de porter des pulls haut de gamme très onéreux. Z. quant à lui à un look particulier qui est difficilement descriptible, mais cela est sûrement dû à sa sortie de prison récente, il n'a pas envie de se laisser aller, de ressembler aux autres.

## **6.2. Un « bricolage religieux »**

Un grand nombre des membres de cette organisation sont croyants, mais l'application qu'ils font de la religion est bien particulière. Il est explicitement interdit de vendre des substances illicites, les 'dealers' le savent et dans leur croyance en souffrent énormément. Lors d'une discussion avec T., je le sermonnais en essayant d'utiliser l'argument religieux, il m'a expressément affirmé qu'il « souffrait intérieurement de ce qu'il faisait », et qu'il avait clairement « peur du jugement dernier ». Cette ambiguïté entre le permis et le prohibé par la religion, certains trafiquants le justifient en affirmant qu'ils n'obligent aucun « Krypton à consommer », et s'ils n'étaient pas les vendeurs, d'autres personnes le seraient.

Dans les tabous de cette organisation on peut souligner qu'il est mal vu de parler de se faire « attraper » ou « balancer », de peur de porter le « mauvais œil »... Il semble donc que les croyances religieuses jouent un rôle non négligeable dans cette organisation.

Il y également des rites initiatiques qui sont assez éprouvants. Il faut avoir passé des heures à « tenir le mur » avant de pouvoir prendre part au trafic, ne pas « balancer » lors d'une première interpellation, ne plus appartenir au monde des 'petits'... Il faut avoir vécu la rue, savoir se débrouiller dans la rue, avec les règles que cela suppose pour pouvoir intégrer cette organisation.

## **7. Le contrôle hiérarchique**

Sans entrer dans un contrôle hiérarchique à proprement parler, cette structure peut se voir assimiler un certain pouvoir de la part de la hiérarchie dans la mesure où il y a une supervision directe de la part de D. sur l'ensemble de la structure, cette supervision se fait grâce à une « menace tacite de représailles » pouvant aller de la simple mise à pied (exemple L. qui a été mis à pied pendant quelques années suite à un défaut de paiement) à des représailles physiques. La standardisation des procédés est adoptée volontairement par tous les membres de cette organisation dans la mesure où il en va de leur sécurité. En revanche la standardisation des résultats n'a pas lieu car ceux-ci sont aléatoires, et ne dépendent pas du vendeur en poste.

### **7.1. Mode de supervision**

L'organisation décrite entre dans un cadre selon lequel le pouvoir est totalement centralisé dans les mains du chef du réseau, il n'y a pas d'influence de la part des membres de l'organisation sur les décisions de celui-ci. La supervision est directe, la « standardisation des procédés » se fait sans influence de la part de la « direction » dans la mesure où il en va de la sécurité de chacun. Nous sommes face à une implication de tous dans cette démarche. Les décisions prises par le chef du réseau doivent être appliquée directement par les membres (au plus tard dans l'après midi). Pour illustrer cela nous pouvons utiliser l'exemple de représailles qui viennent d'avoir lieux à l'encontre d'un fournisseur, Z. a dû effectuer ces représailles dès que D. avait décidé qu'elles auraient lieu.

Un certain nombre de décisions sont menées de manière concertée avec les revendeurs et Z. par exemple le prix de revente pour des gros clients, ou des clients que l'organisation souhaite fidéliser.

La supervision est faite de manière directe par le haut de la hiérarchie. Les ordres doivent être suivis immédiatement. Cette exigence repose sur une motivation et une incitation intrinsèque aux membres de l'organisation. En effet, la connaissance des tâches par tous les membres de l'organisation est complète, c'est-à-dire parfaite et élevée. Les membres appartiennent entièrement à la structure, la structure leur appartient également entièrement, leur motivation n'a pas à être stimulée par un élément extérieur, bien au contraire, tous les membres de cette organisation ont l'envie de faire croître cette structure dans le but d'asseoir son assise sur toute sa zone géographique.

Les membres de l'organisation, après l'arrestation de Z. ont pris conscience du fait qu'ils pouvaient être observés. Cette arrestation aura été un avertissement, ainsi qu'une prise de conscience de son environnement extérieur et un changement radical de sentiment et de comportement s'est opéré. Alors que les membres de ce réseau étaient sur quelques « beaux coups » sans difficultés, les précautions prises commençaient à être moins importantes, car ils n'avaient plus l'impression de se sentir observé. Ils ont donc pris des risques inutiles qui ont conduit à cette « perte ». Par conséquent, une fois Z. arrêté, le réseau a de nouveau eu le sentiment d'être épié et à pris de nouveaux plus de précautions. De fait la « motivation » dans l'amélioration des processus s'est déroulée par des précautions accrues, l'utilisation de gants en latex pour la découpe.

Par exemple, auparavant il était possible pour une personne inconnue des membres du groupe de venir acheter du Cannabis à la cité, désormais il est impossible de le faire sans être déjà connu par les membres ou sans être introduit par une personne de confiance connue par les membres. La personne qui introduit le nouveau Krypton se portera garante de ce client, ce qui permettra au membre d'effectuer des représailles sur deux personnes en cas de problème.

Plusieurs faces du pouvoir prédominant dans cette structure, cela dépend de la personne vers laquelle ce pouvoir s'exerce. D. est celui qui a le plus de pouvoir, il exerce un pouvoir régulateur vis-à-vis des autres membres de l'organisation, et dominateur envers les fournisseurs et certains clients. Nous pouvons remarquer que les liens qui unissent les membres de ce groupe empêchent toute forme d'exercice du pouvoir machiavélique, ou

compétitif. La compétition est impossible entre les membres du trafic, car ils se considèrent comme « frères ».

## **7.2. La motivation**

La motivation des individus de ce réseau va bien au delà de la simple motivation financière. Tout d'abord il y a une motivation liée à la place de chaque individu au sein du réseau. Effectuer son travail de manière correcte permettra au membre de ce groupe d'être respecté par les « petits » et les « dépanneurs ».

Une autre source de motivation pour les membres de ce réseau réside dans le statut de l'organisation vis-à-vis des autres groupes de la région parisienne. Être respecté est une volonté que partage tous les membres, pour arriver à cela ils se doivent de faire un « travail de qualité ».

## **8. La transformation de la structure**

Tout d'abord il est à noter que les transformations majeures intervenues au sein de cette structure sont toutes intervenues suite à des difficultés liées à l'environnement extérieur. La structure n'a pas pour vocation à changer fondamentalement, néanmoins son évolution est présente et a été causée généralement par un fait extrinsèque au réseau. La réduction dans la prise de risques a été causée par l'arrestation de Z., l'évolution du travail de C. vers un travail de conseil est le fait de son arrestation également associé à une maturité d'esprit. Nous pouvons considérer que la structure est contrainte au changement si l'organisation veut perdurer dans le temps. Pour cette organisation il n'y a pas d'innovation de produit, de processus d'innovation avec les contraintes au changement que cela comporte. Les individus ont une connaissance explicite de l'illégalité de leur activité, ils savent qu'à tout moment ils peuvent être amenés à modifier leurs comportements du fait d'un élément extérieur.

### **8.1. Le cas C.**

C. était l'associé de D. il y a quelques années. D et C. se connaissent depuis toujours, ils ont grandi ensemble et sont un peu comme les murs de la cité, ils n'ont jamais bougé en dehors. C. était respecté par les autres habitants de la cité, et également par les membres d'autres

organisations. Par contre l'un de ses défauts reconnus était son caractère un peu « foufou », symptôme d'une immaturité d'esprit. Il avait un sentiment de rébellion assez fort. Ce trait de caractère l'a conduit en prison. Après un séjour derrière les barreaux il a un temps recommencé à dealer, mais a dû se « calmer », contraint à la 'retraite' pour ne pas perdre femme et enfants !

En partant de ce désir de s'écarter du trafic, son rôle s'est naturellement modifié au sein de la structure, il est désormais ce que l'on pourrait caractériser comme un consultant dans une organisation légale. Il a par exemple beaucoup œuvré pour la modification des procédés lorsque Z. s'est fait arrêter. Le changement de la structure a donc été une évolution de procédé technique. Il ne s'agit pas d'une évolution révolutionnaire, juste des précautions à prendre pour se faire oublier des forces de l'ordre.

## **8.2. Le cas Z.**

L'organisation était sur de « beaux coups » sans aucune perte. Il y a 3 ans les précautions ont été insuffisantes, et au moment où personne ne s'y attendait, un des trafiquants est tombé. Il n'a pas parlé lors de son arrestation même sous la contrainte, ce qui a été fortement valorisé lors de sa sortie<sup>12</sup>. Dès son incarcération le changement de la structure a été un changement d'ordre 2, c'est-à-dire un changement voulu car elle connaissait une situation de crise. Néanmoins elle n'avait pas de caractère irréversible.

Son séjour en prison a un caractère ambivalent. Il est positif d'une certaine manière car il lui a permis de reprendre les cours, et a ouvert son esprit critique sur le monde (ceci est surtout lié au fait qu'il était en cellule avec un détenu qui faisait une école d'ingénieur auparavant et qui lui a beaucoup appris sur la politique, l'histoire, la géographie...). Il est aussi négatif dans la mesure où Z. était en prison revendeur de Shit ce qui lui a donné la possibilité de créer des liens avec des membres d'autres organisations. De ce fait la prison lui a créé un statut social plus élevé dans la cité.

---

<sup>12</sup> Il m'a avoué à sa sortie lorsqu'il pensait encore ne plus trafiquer, qu'il ne pouvait pas parler du fait des contraintes morales et de la pression qui aurait pu être exercé sur sa famille. J'ai eu un peu de mal à le croire dans la mesure où même en prison il vendait de la drogue !

A sa sortie de prison il a voulu, un temps, se reconvertir dans une activité totalement licite, mais il a été rapidement rattrapé par la cité, l'argent facile et son statut que lui conférait son attitude en prison. Prendre tout pour soi est valorisé par la cité.

## 9. Analyse

Le processus de formation de cette entité illicite, régit par un ensemble de règles et de mécanismes que nous retrouvons dans la théorie des organisations telle que nous la connaissons n'est pas une évidence pour les chercheurs. Les travaux de (Very & Wilson, 2012), ou de (Monin & Croidieu, 2012) montrent d'ailleurs la voie en ce sens. En d'autres termes, nous pouvons voir un certain nombre de similitudes entre les pratiques tenant place dans une organisation illicite et la théorie des organisations et ce malgré des univers largement séparés. Alors que l'on pourrait estimer que les organisations illicites seraient soumises à un chaos où la loi du plus fort règne, il n'en est pas, mutatis mutandis les particularités décrites par (Monin & Croidieu, 2012), elles n'en restent pas moins des objets organisationnels adaptatifs complexes.

Par ailleurs, l'ancrage environnemental de l'organisation illicite peut être perçu comme un facteur clé de succès lui permettant d'évoluer dans la plus grande sérénité. C'est l'existence de règles internes, d'un code de l'honneur, d'un secret, de processus tacites qui permettent à l'organisation d'exister dans le temps. Nous pouvons, en outre, voir un certain paradoxe dans la pratique de ce trafic. Alors que sa pratique est illicite et critiquée par la société, un équilibre s'est opéré entre les habitants du quartier et les acteurs du trafic. Une sorte de contrat tacite s'est établi au fil du temps, avec la présence d'une dualité d'interactions. Les habitants ne dénonçant aucunement ce trafic, se voient aidés dans leur quotidien, « dépannés ». En retour, les trafiquants peuvent se permettre de pratiquer leur activité, ils savent qu'ils ne seront pas dénoncés, et s'accordant également un rôle de protecteur à l'égard des habitants du quartier, en faisant régner un ordre certain.

Sur un autre registre, la nature de cette organisation nécessairement discrète (et non pas secrète) et peut-être de nature à rendre obligatoire l'existence de règles informelles, pour lesquelles les comportements se normalisent par capillarité. L'élaboration de processus écrits, ou d'un code de conduite comme cela est le cas dans des entreprises classiques est tout

simplement impossible dans cette structure. Pour contrer cela, les acteurs suivent un code de l'honneur dicté par la « direction générale » de ce réseau. Ainsi, nous pouvons voir deux strates dans l'organisation de ce système. Il y a un centre de direction de type bureaucratique centralisé immuable dans le temps, qui définit des règles pour une organisation adaptative complexe dont les acteurs sont interchangeable dans le temps. Les acteurs, attirés par l'attrait du gain facile, se plient à ses règles dans l'espoir de monter hiérarchiquement.

A travers le travail d'observation effectué, nous nous proposons de présenter une approche synthétisée entre les organisations bureaucratique et les organisations adaptatives via le modèle bureaucratique adaptatif :

(Weber, 1978) et l'approche organisationnelle adaptative (Anderson, 1999; Mitleton-Kelly, 2003a; Stacey, 1995)

**Tableau 2 – Proposition de synthèse des organisations bureaucratique et des organisations adaptatives via le modèle bureaucratique adaptatif**

	<b>Organisations bureaucratiques (Weber, 1978)<sup>13</sup></b>	<b>Organisations adaptatives (Anderson, 1999; Mitleton-Kelly, 2003a; Stacey, 1995) (Bohórquez Arévalo &amp; Espinosa, 2015)</b>	<b>Proposition pour les organisations bureaucratiques adaptatives</b>
Activité	Une activité à plein temps pour le fonctionnaire qui consacre son temps de travail à sa « charge »		Activité à temps plein pour le centre de décision et activité à temps partiel pour le centre opérationnel
Légitimité	Légitimité fondée sur la « domination rationnelle légale »		Légitimité fondée sur une domination « historique »
Autorité	Subordination à l'autorité qui définit les compétences selon des règles fixes	Evolution organisationnelle avec une autorité pouvant passer de la	Subordination à l'autorité pour la hiérarchie inférieure, avec une évolution

<sup>13</sup> Extrait inspiré de (Foli, 2008)

		subordination à la fonctionnalité	organisationnelle pouvant conduire à une subordination fonctionnelle
Structure	Une hiérarchie fonctionnelle composés de fonctions supérieures et subalternes, avec un contrôle exercé par le niveau supérieur sur le niveau inférieur	Hiérarchie par professionnelle conséquence de situation particulière, Hiérarchie matricielle, les agents suivent différents régimes	Hiérarchie fonctionnelle et professionnelle
Hiérarchie	Hiérarchie des statuts et des fonctions, la coordination est exercée par le contrôle des supérieurs	Interconnexion des agents entre eux. Corrélation, agrégation, recombinaison des agents entre eux ou du système	Une hiérarchie des statuts. Coordination exercée par le contrôle des supérieurs, et interconnexion des agents entre eux.
Management et RH	Gestion rationnelle avec des supports écrits foisonnant ayant force de loi	Auto-organisation, possibilité d'émergence d'un ordre lié à l'autogestion	Gestion à deux échelons : 1. Gestion rationnelle pour le centre névralgique, 2. Autogestion pour le centre opérationnel
Spécialisation	Spécialisation des fonctions : chaque fonction définie par le règlement est spécialisée et nécessite une formation professionnelle spécifique	Différents schémas de connaissances sont appliqués	Spécialisation des fonctions et schémas de connaissances différenciés
	Technicité des fonctions qui s'effectuent dans un cadre particulier avec un cloisonnement des services. Impersonnalité et abstractions des rapports bureaucratiques	Auto-organisation de la structure avec une adaptation des techniques. Ensemble des comportements sont susceptibles d'être modifiés par l'échange d'information. Décloisonnement.	Le centre névralgique détermine la technicité des processus et l'applique de manière découplée
Recrutement	Le recrutement est effectué sur un mode universaliste	Evolution des agents de manière collaborative avec	Recrutement effectué à l'expérience avec

		un recrutement	une période de « test »
Statut social	La fonction de bureaucrate se caractérise par un statut social lié à l'emploi avec des devoirs de loyauté et de dévouement à l'autorité	Coévolution des agents	Statut social acquis pour le centre névralgique, et coévolution des agents

Les travaux de recherches menés au sein de cette structure laissent entrevoir une organisation à deux étages. D'un point de vue du centre de direction, nous sommes face à une organisation bureaucratique classique tandis que le centre opérationnel se trouve plus en phase à une organisation agile (Badot, 1997).

## 10. Conclusion

L'organisation étudiée est très atypique. Son activité illicite la rend obligatoirement secrète. Il est évident qu'elle a des caractéristiques difficilement comparables avec des organisations plus classiques, néanmoins nous pouvons considérer que cette organisation a, avec le temps, appliqué des critères généraux d'une organisation de cette taille.

Nous avons donc pu établir qu'il existe une réelle hiérarchie au sein de cette organisation, et qu'un des moyens de croître dans cette hiérarchie est de se faire remarquer par ses « faits d'armes », en ne dénonçant pas, en protégeant la structure.

Cette organisation possède un réel réseau commercial, avec un responsable de l'approvisionnement qui est le chef du réseau, un responsable des relations extérieures qui a de plus en plus d'influence au sein de l'organisation, des revendeurs...

Pour conclure, nous pouvons au vue de cette analyse clairement affirmer que ce que l'on caractérise comme des zones de non droit sont des espaces où des règles s'appliquent avec des stratégies organisationnelles propres, des business modèles qui leur appartiennent. Il ne s'agit

pas des règles canoniques, elles sont non reconnues et non comprises par l'ensemble de la population. Les règles de la cité sont propres à la cité, il est très difficile de les comprendre quand on est une personne extérieure. Cette idée est bien mise en lumière par (Whyte, 2007), œuvre faisant l'analyse d'un quartier difficile des Etats-Unis. Dans son œuvre, l'auteur affirme que pour comprendre la cité il faut y vivre, et s'intéresser aux habitants dans leur vie quotidienne. Nous irons plus loin en considérant que pour comprendre le business modèle d'une société illicite, il est nécessaire de s'insérer au sein de ces sociétés. La suite de nos travaux pourrait porter sur l'analyse commerciale

## Bibliographie

- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3), 216–232.
- Askegaard, S., & Linnet, J. T. (2011). Towards an epistemology of consumer culture theory Phenomenology and the context of context. *Marketing Theory*, 11(4), 381–404.
- Ayache, M., & Laroche, H. (2010). La construction de la relation managériale: Le manager face à son supérieur. (French). *Managers and Their Bosses: Building the Managerial Relationship. (English)*, (203), 133–147.
- Badot, O. (1997). *Théorie de l'“entreprise agile.”* Paris: Harmattan.
- Bankston, C. L. (1998). Youth gangs and the new second generation: A review essay. *Aggression and Violent Behavior*, 3(1), 35–45.
- Barnard, C. I. (1938). *Organization and Management*. Cambridge Mass.: Harvard.
- Block, & Block. (1991). Street Gang Crime in Chicago. *National Institute of Justice*.
- Bohórquez Arévalo, L. E., & Espinosa, A. (2015). Theoretical approaches to managing complexity in organizations: A comparative analysis. *Enfoques Teóricos de Manejo de Complejidad En Las Organizaciones: Un Análisis Comparativo.*, 31(134), 20–29.
- Bursik, R., & Grasmick, H. G. (1993). *Neighborhoods and Crime: The Dimensions of Effective Community Control*. Lexington Books.
- Carr, P. J. (2005). *Clean streets: controlling crime, maintaining order, and building community activism*. New York: New York University Press.
- Chandler, A. D. (1988). *La Main visible des managers: une analyse historique*. Paris: Economica.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Beard Books.
- Dilley, R. (Ed.). (1999). *The problem of context*. New York: Berghahn Books.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Harper and Row.
- Durand, R., & Vergne, J.-P. (2012). No territory, no profit: The pirate organization and capitalism in the making. *M@n@gement*, 15(3), 265–272.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Espinosa, & Porter. (2011). Sustainability, complexity and learning: Insights from complex systems approaches. *The Learning Organization*, (18), 54 – 72.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale* (Édition d'Organisation). Paris.
- Finney, H. C., & Lesieur, H. R. (1982). A contingency theory of organizational crime.

- Research in the Sociology of Organizations*, 1, 255–299.
- Foli, O. (2008). *Plaintes, normes et intégration. Le cas d'une organisation bureaucratique*. (phdthesis). Université Paris Dauphine - Paris IX.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. Basic Books.
- Gell-Mann, M. (1992). Complexity and complex adaptive systems. In *Santa Fe Institute studies in the Sciences of Complexity Proceedings* (Vol. 11, pp. 177–177). Addison - Wesley Publishing Co.
- Gell-Mann, M. (1995). Complex adaptive systems. In *Santa Fe Institute studies in the Sciences of Complexity Proceedings* (Vol. 22, pp. 11–11). ADDISON-WESLEY PUBLISHING CO.
- Glaser, B. G. (1999). The future of grounded theory. *Qualitative Health Research*, 9(6), 836–845.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Pub. Co.
- Herfray, C. (2005). *Les figures d'autorité: un parcours initiatique*. Erès.
- Holland, J. H. (1995). *Hidden order: How adaptation builds complexity*. Basic Books.
- Holland, J. H. (1999). *Emergence: From chaos to order*. Da Capo Press.
- Hughes, E. C. (1984). *The sociological eye: selected papers*. New Brunswick, U.S.A: Transaction Books.
- Iribarne, P. d'. (1993). *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.
- Jankowski, M. S. (1991). *Islands in the street: Gangs and American urban society*. Univ of California Press.
- Julien, P.-A. (1996). Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information. *Revue Internationale PME: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, 9(3-4), 149–178.
- Layard, J. (1942). Stone Men of Malekula. The small island of Vao, p. 816. Londres.
- Lemoine, J.-F. (1994). *L'influence des facteurs situationnels sur le processus d'achat : Application aux différents choix effectués par un individu lors de l'acquisition d'un bien de grande consommation : le cas de la pizza suegelée*. Poitiers.
- Levitt, S. D., & Venkatesh, S. A. (2000). An Economic Analysis of a Drug-Selling Gang's Finances. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 755–789.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY, US: John Wiley and Sons.
- Mintzberg, H., & Behar, J.-M. (1990). *Le management: voyage au centre des organisations*. Paris; Montréal, Canada: Ed. d'Organisation ; Agence d'Arc.
- Mitleton-Kelly, E. (2003a). *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: the application of complexity theory to organisations*. Elsevier Science Ltd.
- Mitleton-Kelly, E. (2003b). *Ten principles of complexity and enabling infrastructures*. Elsevier.
- Monin, P., & Croidieu, G. (2012). Les stratégies de légitimation des organisations renégates. *M@n@gement*, 15(3), 254–263.
- Ochieng, E. g., Price, A. d. f., Ruan, X., Egbu, C. o., & Moore, D. (2013). The effect of cross-cultural uncertainty and complexity within multicultural construction teams. *Engineering Construction & Architectural Management*, 20(3), 307–324.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203–223.
- Paoli, L. (2014). *The Oxford Handbook of Organized Crime*. Oxford University Press.

- Saussois, J.-M. (2012). *Les organisations : Etat des savoirs*. Auxerre: Editions Sciences Humaines.
- Sciarrone, R. (2000). Réseaux mafieux et capital social. *Politix*, 13(49), 35–56.
- Shelden, R., Tracy, S., & Brown, W. (2012). *Youth Gangs in American Society*. Cengage Learning.
- Simon, H. A. (1950). Administrative Behavior. *AJN The American Journal of Nursing*, 50(2), 46–47.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (Vol. 136). MIT press.
- Stacey, R. D. (1995). The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477–495.
- Sumner, C. (1994). *The Sociology of Deviance: An Obituary*. Continuum.
- Suzuki, Y. (1994). Structures d'organisation des entreprises japonaises. Analyse historique comparative. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 49(3), 569–584.  
<http://doi.org/10.3406/ahess.1994.279281>
- Théron, C. (2011). L'attention du manager dans les interactions manager-collaborateur. In *Actes AGRH*. Marrakech.
- Venkatesh, S. A. (2009). *Gang leader for a day: a rogue sociologist crosses the line*. London: Penguin Books.
- Very, P., & Wilson, D. (2012). Forgotten economic actors How pirates, mafias and other illegitimate firms shape economic systems and competition. *M@n@gement*, 15(3), 246–252.
- Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2009). You say illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, 34(3), 492–510.
- Weber, M. (1917). *Essais sur la théorie de la science*. Plon.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.
- Weber, M., Kalinowski, I., & Sintomer, Y. (2013). *La domination*. Paris: la Découverte.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Whyte, W. F. (2007). *Street corner society: la structure sociale d'un quartier italo-américain*. Paris: La Découverte.
- Willmott, H. C. (1984). Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. *Journal of Management Studies*, 21(3), 349–368.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283–290.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.