Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations

Sofiane Seghier

▶ **To cite this version:**

Sofiane Seghier. Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations. Gestion et management. Université Jean Moulin - Lyon III, 2012. Français. NNT : . tel-00685343

HAL Id: tel-00685343
https://theses.hal.science/tel-00685343

Submitted on 4 Apr 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3
COMPRENDRE LE MONDE

UNIVERSITÉ DE LYON

THÈSE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement par

Sofiane SEGHIER

le 13 février 2012

LE PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES

Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations

Jury

Monsieur **Henri SAVALL**, Professeur Émérite des Universités
Université Jean Moulin Lyon III
Directeur de la recherche

Monsieur **Claude JAMEUX**, Professeur de Sciences de Gestion
Université de Savoie
Rapporteur

Monsieur **Gilles PACHÉ**, Professeur de Sciences de Gestion
Université de la Méditerranée Aix-Marseille II
Rapporteur

Madame **Véronique ZARDET**, Professeur de Sciences de Gestion
Université Jean Moulin Lyon III
Suffragant

Madame **Virginie DE CLERCQ**, Directrice Générale
Mutualité Chrétienne Hainaut Picardie (Belgique)
Suffragant

UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3
COMPRENDRE LE MONDE

UNIVERSITÉ DE LYON

THÈSE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement par

Sofiane SEGHIER

le 13 février 2012

LE PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES

Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations

Jury

Monsieur **Henri SAVALL**, Professeur Émérite des Universités
Université Jean Moulin Lyon III
Directeur de la recherche

Monsieur **Claude JAMEUX**, Professeur de Sciences de Gestion
Université de Savoie
Rapporteur

Monsieur **Gilles PACHÉ**, Professeur de Sciences de Gestion
Université de la Méditerranée Aix-Marseille II
Rapporteur

Madame **Véronique ZARDET**, Professeur de Sciences de Gestion
Université Jean Moulin Lyon III
Suffragant

Madame **Virginie DE CLERCQ**, Directrice Générale
Mutualité Chrétienne Hainaut Picardie (Belgique)
Suffragant

L'Université Jean Moulin Lyon III n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

À mes parents.

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche a été jalonné de rencontres avec des personnes qui ont contribué, parfois sans le savoir, à son commencement, sa réalisation et son achèvement Qu'elles puissent trouver ici l'expression de ma profonde gratitude et de mon immense reconnaissance.

Mes remerciements s'adressent au Professeur Henri Savall, directeur de ma recherche. La qualité de ses enseignements et de ses conseils, ses questionnements constructifs et son regard avisé m'ont permis d'enrichir considérablement ma réflexion. Chacun de nos rendez-vous a été l'occasion pour moi de bénéficier de sa rigueur épistémologique et méthodologique, qui constitue un exemple que j'espère suivre dignement. Je le remercie également, et très chaleureusement, pour son immense patience et sa disponibilité.

Je remercie le Professeur Claude Jameux pour me faire l'honneur de participer au jury et pour avoir bien voulu accepter d'évaluer mon travail. Le regard critique porté sur mes travaux me permettra de bénéficier de ses connaissances sur les organisations et sa grande expérience de chercheur.

Mes remerciements s'adressent également au Professeur Gilles Paché. En me faisant l'honneur de participer au jury en tant que rapporteur, il m'offre une occasion de lui témoigner de ma profonde gratitude pour avoir éveillé en moi, il y a quelques années et en d'autres lieux, une véritable passion pour l'organisation humaine et la recherche.

Très chaleureusement, je remercier le Professeur Véronique Zardet pour l'honneur qu'elle me fait de participer au jury. Sa profonde connaissance des organisations et son expertise en matière de recherche-intervention continueront d'enrichir nos travaux et notre réflexion. Je tiens également à la remercier pour son soutien et ses précieux conseils méthodologiques, dont j'ai bénéficié lors des séminaires doctoraux organisés par mon laboratoire d'accueil.

Que Madame Virginie De Clercq, Directrice générale de la Mutualité Chrétienne Hainaut Picardie, trouve ici l'expression de mes sincères remerciements, pour avoir accepté de partager son expertise au sein du jury de soutenance et pour sa contribution, à travers son action ambitieuse, à la recherche en Sciences de gestion.

Les recherches-interventions auxquelles nous avons participé ont toutes été menées par des équipes de chercheurs. Travailler à leurs côtés m'a considérablement enrichi. Je tiens à leur exprimer ici toute ma reconnaissance.

Je remercie tout particulièrement Monsieur Vincent Cristallini, Maître de conférences en Sciences de gestion, pour m'avoir encadré lors de recherches-interventions. Je lui suis très reconnaissant pour son accompagnement et ses conseils, la confiance et la disponibilité qu'il m'a accordées, ainsi que pour le partage de ses nombreuses connaissances en matière de recherche-intervention. La qualité de nos échanges a constitué pour moi un véritable soutien.

Que Monsieur Olivier Voyant, Maître de conférences en Sciences de gestion, trouve également ici l'expression de mes sincères remerciements. Ses précieux conseils lors de recherches-interventions et nos riches échanges ont considérablement contribué à ma réflexion.

Au cours de ces années de recherche, j'ai partagé avec Samia Khenniche, aujourd'hui docteur en Sciences de gestion, d'innombrables réflexions qui ont considérablement stimulées ma réflexion. Pour ses apports substantiels, son regard critique et constructif, je la remercie sincèrement.

Monsieur le Professeur Sylvain Biardeau a été d'une aide précieuse. Je lui suis très reconnaissant pour ses apports pédagogiques, notamment sur le thème du traitement quantitatif des données, pour sa grande disponibilité et pour l'intérêt qu'il a accordé à nos travaux.

Je remercie chaleureusement Mademoiselle Floriane Bouyoud, docteur en Sciences de gestion, pour la précieuse relecture de ce travail et la pertinence de ses remarques.

Ce travail n'aurait pu voir le jour sans la contribution des membres des organisations partenaires de la recherche. Nous remercions tout particulièrement les membres de la Mutualité Chrétienne Hainaut Picardie pour avoir partagé leurs projets, leurs problématiques, leurs réalisations et pour leur accueil chaleureux.

La recherche bénéficie également du regard et de l'expérience de chercheurs expérimentés rencontrés lors d'événements organisés au profit de doctorants, auxquels nous avons eu la chance de participer. Je souhaite à cet égard remercier l'ensemble des chercheurs qui prennent part au Cercle Doctoral Européen de Gestion et au Tutorat Grand Sud.

Enfin, je ne peux qu'exprimer ma plus profonde gratitude et mon infinie reconnaissance à mes proches, dont le soutien et le réconfort m'ont été essentiel durant ces six dernières années.

Je pense en premier lieu à mes parents, à qui je dédie avec émotion ce travail. Il est en grande partie le résultat de leur "travail", qui a nécessité bien plus que six années, de courage et de détermination. Du fond du cœur, ce que je ne peux exprimer qu'imparfaitement avec des mots et en cette circonstance, je leur rends hommage, et leur exprime ici mon indéfectible reconnaissance pour leur soutien et leur bienveillance. Merci pour tout.

Ma reconnaissance envers mon frère et mes sœurs est également immense. Merci à Dris et à Sarah, pour leur fastidieux travail de relecture et pour le sérieux avec lequel ils l'ont mené. Je remercie également Naïma pour son soutien et la joie qu'elle m'apporte. J'associe également à ces remerciements Anthony, pour la précision de sa relecture.

Je remercie tout particulièrement Sabrina, pour sa patience, son aide et sa tendresse. Sa présence à mes côtés est un réel bonheur.

Je remercie enfin, très amicalement, les membres de l'Adc (Benjamin, Laurent, Julien P., Mathieu, Florent, Julien C.), de l'Hil (Karim et Nicolas) et du M2id, en particulier Ramane, pour leur contribution, leur patience et leur fidélité, en dépit de mes indisponibilités chroniques.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 7

SOMMAIRE 9

CHAPITRE INTRODUCTIF. PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE 11

PREMIÈRE PARTIE
FONDEMENTS CONCEPTUELS ET MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE 41

CHAPITRE 1. L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE COMME ZONE DE RÉGULATION DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION 43
CHAPITRE 2. LE CADRE EXPÉRIMENTAL DE LA RECHERCHE 107

DEUXIÈME PARTIE
LES DÉTERMINANTS DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES 147

CHAPITRE 3. UN MODÈLE GÉNÉRIQUE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE 149
CHAPITRE 4. TYPOLOGIES DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES ET DÉTERMINANTS 229

TROISIÈME PARTIE
ÉQUILIBRATION DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION ET PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES. PREMIERS RÉSULTATS D'EXPÉRIMENTATION 317

CHAPITRE 5. COÛTS DE RÉGULATION DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES : CAS D'UN ORGANISME GESTIONNAIRE D'ASSURANCE MALADIE ET DE MUTUELLE 319
CHAPITRE 6. FONDEMENTS ET ACTIVATION D'UN SYSTÈME DE PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES 379
CHAPITRE 7. LE PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES : RÉSULTATS ET IMPLICATIONS 423

CONCLUSION GÉNÉRALE. APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE ... 479

BIBLIOGRAPHIE 509

TABLE DES ILLUSTRATIONS 525

TABLE DES ANNEXES 531

TABLE DES MATIÈRES 533

CHAPITRE INTRODUCTIF

PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

L'introduction générale présente le noyau dur de la recherche. Elle présente dans un premier temps ses motifs et ses enjeux (0.1). Elle explicite ensuite le thème de la recherche, à travers son objet et son champ (0.2). Le positionnement épistémologique adopté (0.3) ainsi que le cadre théorique retenu (0.4) sont ensuite explicités. Enfin, elle annonce le fil conducteur de la thèse (0.5).

0.1. MOTIFS ET ENJEUX DE LA RECHERCHE

0.2. LE THÈME DE LA RECHERCHE

0.3. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

0.4 CADRE THÉORIQUE

0.5 FIL CONDUCTEUR DE LA THÈSE

0.1. MOTIFS ET ENJEUX DE LA RECHERCHE

L'origine de la recherche se situe dans notre cursus universitaire et notre parcours professionnel. Ses enjeux sont à la fois théoriques et pratiques.

0.1.1. LES MOTIFS DE LA RECHERCHE

Notre intérêt pour les interfaces organisationnelles a émergé lors de notre deuxième cycle universitaire. Il a été réalisé à l'Institut Universitaire Professionnalisé "Management des entreprises", mention "Management des Interfaces de l'Industrie et de la Distribution (MIID)", de l'Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, piloté par le Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG).

Les problématiques relatives aux interfaces intra et inter-organisationnelles sont au cœur de ce programme, son objectif étant de former des gestionnaires d'interfaces. Deux idées centrales, nous semble-t-il, structurent ses enseignements : d'une part, l'interface est une zone critique, singulière et complexe, différente des entités interfacées, d'autre part, leur gestion suppose, pour les acteurs qui y sont situés, des compétences pluridisciplinaires et une vue globale des activités.

Parallèlement, nous observions dans le cadre de notre activité professionnelle l'importance des problèmes d'interface et la dégradation des performances due à un manque de gestion de ces zones. Nous évoluions depuis plusieurs années, entre 1998 et 2004, dans le **secteur de la grande distribution** au sein d'un grand groupe français : quatre années en surface commerciale, une année en "logistique aval" (pilotage des flux physiques entre l'entrepôt du distributeur et ses points de vente) puis une année en "logistique amont" (pilotage des flux physiques entre les fournisseurs et les entrepôts).

Nous faisions alors le constat que, malgré l'utilisation de technologies de l'information très sophistiquées, les flux d'information et de produit étaient fréquemment rompus et que **la fréquence de ces ruptures était plus importante entre les maillons de la chaîne d'approvisionnement qu'en leur sein. L'origine de ces ruptures était moins le fait de défaillances techniques que de dysfonctionnements récurrents dans l'organisation humaine de l'action collective.** Les discontinuités de la chaîne logistique, en raison de ses cycles très rapides et des volumes de produits en jeu, ont des conséquences lourdes et immédiates du point de vue de la performance, au premier rang desquelles la rupture de stock et le sur-stock.

Pour approfondir notre compréhension des interactions entre acteurs, notamment d'un point de vue organisationnel, nous avons intégré en 2005 le Master Recherche en Gestion Socio-Économique à l'Institut d'Administration des Entreprises de Lyon, de l'Université Jean Moulin Lyon III, piloté par l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR).

Dans le cadre de notre mémoire de recherche, nous observions au sein d'une **entreprise de 15 personnes**, spécialisée dans les technologies de l'Internet sans fil (Wifi), des **problématiques d'interface similaires à celles du grand groupe de distribution.** Nous avions alors pour mission d'élaborer des outils de gestion pour améliorer les interfaces entre le dirigeant et les techniciens d'une part, entre ces derniers et les commerciaux/marketeurs d'autre part.

Nous avons ensuite démarré notre thèse en 2006 au sein du laboratoire Iséor, sous la direction du Professeur Henri Savall, dans l'objectif de mieux comprendre ce qu'est une interface. Nous avons intégré dans le même temps l'équipe d'intervenants-chercheurs du laboratoire, au sein de laquelle nous avons participé à de nombreuses recherches-interventions.

0.1.2. LES ENJEUX DE LA RECHERCHE

La recherche se propose d'approcher, puis d'expliciter et de structurer le concept d'interface dans le champ de l'organisation humaine. Le concept, souvent usité par les praticiens et les chercheurs, est encore, semble-t-il, imprécis.

Les évolutions contemporaines des environnements socio-économiques, notamment du fait du développement des technologies de l'information et de la communication et de la montée des exigences des clients, dans une économie de la demande, augmentent considérablement les **tensions exercées sur les organisations**. Dans cet environnement complexe et incertain, les organisations sont engagées dans **des cycles de plus en plus courts**, dans le cadre desquels les (re)développements s'accélèrent et les **exigences contradictoires** se multiplient.

Cette accélération rend peu à peu caduque la forte séquentialité qui caractérisait, et qui caractérise encore bien souvent, les modes d'organisation, au profit de l'**intégration** en amont, notamment transversales, d'**entités différenciées** (organisations, fonctions, services, acteurs) impliquées dans la conception, la fabrication, la distribution du produit et/ou du service. Le développement des structures matricielles, des groupes de projet, des dispositifs collaboratifs ou encore des réseaux intra et inter-organisationnels constitue à cet égard un indicateur très révélateur.

Les organisations cherchent à développer leur capacité de réaction ou mieux de pro-action, ce qui implique de **plus fréquentes** et de **meilleures interactions** tant transversales que verticales, intra qu'inter-organisationnelles.

Dans ces mouvements, **les interfaces organisationnelles constituent des points faibles** à la fois parce que les **tensions** s'appliquent ou se cristallisent autour d'elles et parce qu'elles sont **critiques**. Cette criticité est inhérente à la clôture, toujours relative, qui délimite les entités en interaction et qui définit un **seuil au delà duquel chacune des entités perçoit l'autre comme une boîte noire**. Le problème de l'interface, au fond, est celui de l'**altérité** dans l'action collective, soumise à des objectifs de performances.

L'enjeu de la recherche est double, il est théorique et pratique.

Les interfaces organisationnelles sont peu étudiées en tant qu'objet de recherche. Les éléments conceptuels à notre disposition sont dispersés tant à l'intérieur des sciences de gestion qu'au sein des sciences sociales. La recherche présentée tente justement d'observer globalement "ce qui se passe" concrètement dans la zone intermédiaire entre entités, **sans en privilégier *a priori* une dimension**, d'en proposer un modèle et d'identifier ses déterminants.

Les problèmes d'interface font subir aux organisations une **déperdition de ressources considérable**. À première vue, la nature conflictuelle de l'interface, que l'on peut expliquer par la **différenciation** des entités, est l'une des causes majeures de cette déperdition. Elle **sur-valorise les objectifs particuliers et locaux**, la performance locale, par rapport aux objectifs généraux de l'organisation. **Les performances locales peuvent ainsi se neutraliser quand, à l'interface, le mur remplace le pont**.

La recherche propose également des éléments de réponse aux problèmes d'interface, en **déplaçant le centre de gravité de la fonction de pilotage** en cette zone, pour synchroniser, stabiliser, *in fine* générer de la **coopération** entre entités.

0.2. LE THÈME DE LA RECHERCHE

Le thème de la recherche, encore appelé "sujet", est formulé en associant l'objet et le champ de la recherche (Savall et Zardet, 2004)[1]. Notre objet de recherche, l'interface organisationnelle, est observé au sein d'organisations hiérarchiques, le champ de la recherche.

0.2.1. L'OBJET DE LA RECHERCHE

Nous présentons succinctement ici ce qui constitue le cœur de notre objet de recherche, c'est-à-dire l'interface organisationnelle, en le situant dans la littérature.

L'origine du concept se situe dans les sciences physiques. Il a été importé par l'informatique puis par les sciences sociales (Lebraty et Teller, 1994)[2]. Le concept d'interface est mobilisé pour signifier une **zone relationnelle et/ou transactionnelle entre deux ou plusieurs éléments de constitution hétérogène, pour exprimer notamment l'articulation souvent problématique de ces éléments** (Lebraty et Teller, 1994)[3].

Il est par conséquent extrêmement présent dans la littérature. Il l'est de fait dans l'ensemble des développements théoriques qui concerne les relations entre au moins deux entités, acteurs individuels ou collectifs. Cette présence est cependant implicite dans la plupart de ces développements.

Les **sciences de gestion** mobilisent ce concept en référence aux relations entre deux ou plusieurs fonctions ou organisations, à l'inter-fonctionnel et à l'inter-organisationnel, notamment dans un but de **communication** et de **coordination**.

Ainsi, Adam (1976)[4] parle d'activités d'interface pour désigner l'articulation de relations, d'influences internes et/ou externes, que réalise un acteur à son groupe de travail. Pour Savall et Zardet (1987[5], 1995[6]), l'interface est une nébuleuse d'activités développée **autour d'une frontière** ou encore une « ***zone critique*** *entre deux ou plusieurs ensembles, espaces ou univers* ». La criticité de cette zone se traduit par le fait que **les coûts-performances cachés apparaissent principalement aux interfaces** (Savall et Zardet, 2006)[7] ; c'est pourquoi les auteurs préconisent d'appliquer des **dispositifs de pilotage** en ces zones (Savall et Zardet, 1995)[8].

La structuration des interfaces est également au cœur de la logistique et, plus globalement, du **management des chaines logistiques**, puisque ce sont des activités fondamentalement transversales. Ainsi, pour Aurifeille et *al.* (1997)[9], la logistique est la fonction qui fait l'interface entre les fonctions marketing et la production. C'est donc une **interface inter-fonctionnelle**.

---

[1] Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface du Pr. Boje D., Paris, Économica, 2004, p. 38

[2] Lebraty J., Teller R., *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise*, Liaisons, 1994, p. 97.

[3] *Ibid.*, p. 97.

[4] Adams J., « The Structure and Dynamics of Behaviour in Organizational Boundary Roles », Handbook of industrial and organizational psychology, eds M. Dunette, Rand MC Nally College Publishing Company, Chicago, 1976.

[5] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préface de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Économica, 1987, 2ème édition augmentée 1989, 3ème édition 1995, 4ème édition 2001, 410 p.

[6] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Économica, 1995, 2ème édition 2005, p. 486.

[7] Savall H. et Zardet V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », *in* Savall H., Bonnet M., Zardet V. et Péron M. (coord.), actes du colloque et séminaire doctoral international Iséor – Academy of Management, avril 2006, p. 745.

[8] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Économica, 1995, 2ème édition 2005, p. 486.

[9] Aurifeille J.-M., Colin J., Fabbes-Costes N., Jaffeux C. et G. Paché, *Management logistique : une approche transversale*, Litec, 1997.

Dans le cadre plus étendu des entreprises dites virtuelles (Fabbes-Costes 2005[10], Colin 2005[11]), les interfaces, ici **inter-organisationnelles**, traversent les frontières externes de l'entreprise et structurent la **communication** et la **coordination** entre les entreprises et leurs fonctions pour mobiliser des **compétences partagées**. La maîtrise de ces interfaces constitue un élément clé pour ce type d'entreprise, à tel point que Fulconis et Paché (2005)[12] émettent l'hypothèse que les prestataires de services logistiques, grâce notamment à leur maîtrise des interfaces logistiques, pourraient occuper à termes le statut de firme pivot au sein de ces réseaux dynamiques d'entreprises. Ajoutons que Fabbes-Costes (2005)[13] souligne également l'importance des **interfaces inter-personnelles**, puisqu'elles tissent et stabilisent les ajustements mutuels dans ces organisations.

La structuration des interfaces concerne autant les interfaces inter-fonctionnelles qu'inter-organisationnelles, ce qui apparaît clairement dans la définition de l'interface proposée par Lédi et *al.* (2002)[14] : « *zone de jonction, de tension ou de recoupement entre des buts, des responsabilités et/ou des activités de deux ou plusieurs entités : acteurs de la chaine logistique (interfaces inter-organisationnelles) ou sous-systèmes dans une organisation (interfaces intra-organisationnelles)* ».

Les approches sociologiques interactionnistes, notamment l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977[15] ; Friedberg, 1993[16]) et la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1979[17], 1989[18], 1995[19]), conçoivent l'interface organisationnelle comme une **zone de pouvoir**, dynamisée par la divergence des intérêts, des projets et des stratégies d'acteurs interdépendants. L'analyse stratégique fait de l'interface un **système d'action concret** dont les interdépendances sont si fortes que le fonctionnement de l'interface s'autonomise par rapport au fonctionnement des entités en interaction et à l'organisation ; la théorie de la régulation sociale en fait davantage une **zone de conflit, de négociation et de production de règles** articulée autour de la relation dialectique entre **contrôle** et **autonomie**.

La sociologie conventionnaliste (Boltanski et Thévenot, 1991)[20], insiste quant à elle sur la **production d'accords** entre des entités appartenant à des « *mondes* » différents, par exemple par l'émergence d'un dispositif commun pouvant articuler cognitivement ces « *mondes* ».

On peut également identifier ce qui correspond à l'interface dans l'approche cognitive des organisations (Weick, 1995)[21]. L'interface y **médiatise la construction des représentations** des entités en interaction. Les environnements sont ainsi "enactés" par le truchement d'interfaces.

Dans l'approche systémique (Le Moigne, 1977)[22], l'interface est considérée comme un **point d'interrelations programmées pour permettre la réalisation des finalités du système**. Abordées

[10] Fabbes-Costes N., « La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles », Revue Française de Gestion, n° 156, mai-juin, 2005, pp. 150-166.
[11] Colin J., « Le Supply Chain Management existe-il réellement ? », Revue Française de Gestion, n° 156, mai/juin, 2005, pp. 133-149.
[12] Fulconis F. et Paché G., « Piloter des entreprises virtuelles : quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », *Revue Française de Gestion*, n° 156, 2005, pp. 167-186.
[13] Fabbes-Costes N., « La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles », *op. cit.*
[14] Lédi C., Livolsi L. et Roussat C., « Glossaire des termes logistiques », Logistiques Magazine, 2002.
[15] Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977.
[16] Friedberg E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, 1993, 2ème édition revue et complétée, 1997.
[17] Reynaud J.-D., « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », Revue Française de Sociologie, XX, 1979.
[18] Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989, 3ème édition 1997, 349 p.
[19] Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1995, 2ème édition augmentée 1999.
[20] Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
[21] Weick K.E, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Londres, 1995.
[22] Le Moigne, J.-L., *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, Presses Universitaires de France, 1977, 4ème édition 1994, Presses Universitaires de France.

sous un angle plutôt fonctionnaliste, les interfaces permettent à la fois au système de maintenir son **unité**, sa cohérence et d'évoluer vers plus de **complexité**. L'unité du système repose sur la **communication** et la **coordination** que les interfaces assurent entre les sous-systèmes. La complexification du système, qui procède d'une structuration arborescente de celui-ci, repose sur la formation de nouveaux sous-systèmes qui permettent de réaliser de nouvelles opérations, et, concomitamment, sur l'émergence de nouvelles interfaces, qui couplent localement ces sous-systèmes au système.

Enfin, l'approche économique moderne, à travers la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976)[23] et celle des coûts de transaction (Williamson, 1975[24], 1985[25]), considère implicitement l'interface comme une **ligne conflictuelle où est partagée une valeur**, entre et par des agents maximisateurs et, dans le cas de la théorie de l'agence, rationnels, ayant des intérêts contradictoires. L'approche préconise la mise en place, aux interfaces, de **mécanismes de coordination** — règles incitatives et structure de gouvernance — pour maximiser la création de valeur.

La majorité de ces développements théoriques concerne cependant davantage les entités en relation que leur zone interstitielle. Quelques unes des caractéristiques de cette zone peuvent néanmoins être extraites de ces théories puisque l'interface y est présente en creux.

Il se dégage de la littérature l'idée centrale selon laquelle l'interface est une **zone singulière** par rapport aux entités en relation (figure 0.1). C'est une zone délicate d'**échange**, de coordination, de coopération et d'**émergence**, autrement dit de nouveauté. Parallèlement, la différenciation des stratégies et des objectifs, des structures ou encore des représentations, active le **conflit**. L'interface constitue une zone où les différences et les divergences se côtoient et, compte tenu des contraintes qu'implique l'action collective, s'articulent et s'intègrent. **L'interface est donc une zone critique et singulière dont la dynamique est fondamentalement inscrite dans la dialectique de la différenciation et de l'intégration**, telle qu'analysée par Lawrence et Lorsch (1968)[26].

L'interface organisationnelle, qui constitue le cœur de notre objet de recherche, est donc observée en relation avec d'autres sous-objets qui lui sont étroitement liés : les processus d'intégration-différenciation et les performances (figure 0.2).

Figure 0. 1 : une représentation de l'interface

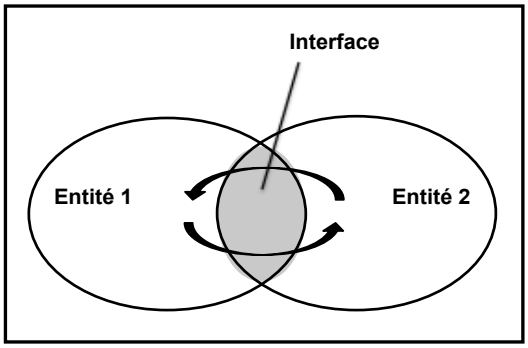
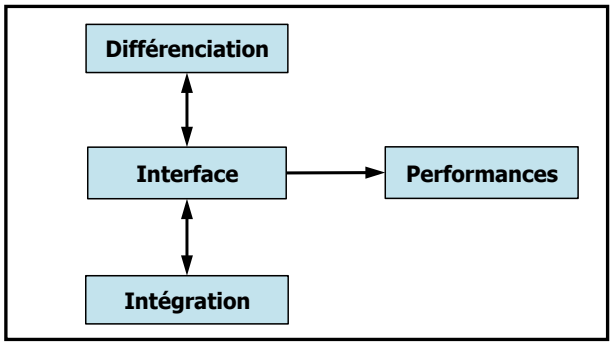


Figure 0. 2 : composition de l'objet de recherche



[23] Jensen M. et Meckling W., *« Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure »,* Journal of Financial Economic, 1976, pp. 305-360.
[24] Williamson O.E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.
[25] Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985, trad. française : *Les institutions de l'économie*, Inter-éditions, 1994.
[26] Lawrence P., Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, 1968, édition française 1993.

Nous avons dénombré un peu moins d'une dizaine de définitions de l'interface au sein des sciences sociales[27]. Les modélisations du concept et de ses dynamiques sont en revanche beaucoup plus rares. **Seule une modélisation a été identifiée** lors de notre recherche bibliographique, dans une recherche doctorale en génie industriel (Koike, 2005)[28].

L'auteur, au moyen d'une observation participante, étudie les interfaces de la fonction logistique dans le cadre de projets de conception de produits manufacturés. Il définit l'interface comme « *un ensemble d'éléments fondamentaux qui supportent et rationalisent les interactions entre les acteurs d'une équipe multimétiers durant l'activité de conception concourante* ». Sa modélisation de l'interface, très structurale, met en mouvement cinq éléments fondamentaux : les **acteurs**-interfaces, les **objets intermédiaires**, les **outils de gestion**, les **procédures et les règles**, les **espaces et le temps**. L'espace et le temps encadrent les acteurs-interfaces, qui entretiennent des relations rationalisées par les trois autres éléments du modèle.

L'interface organisationnelle demeure néanmoins un **objet flou**, d'un point de vue substantif, fonctionnel et dynamique. Schématiquement, dans les recherches qui traitent directement de cet objet, celui-ci est synonyme de zone de communication et de coordination médiatisées par des objets de rationalisation ; les **connaissances** que l'on peut extraire des développements qui traitent implicitement de cet objet, qui relèvent de dimensions politiques, cognitives, structurelles ou symboliques, sont **assez éparses et cloisonnées** alors que l'action gestionnaire appelle une approche globale et multidimensionnelle.

Grima (2003)[29] et Koike (2005)[30] estiment dans ce sens que l'interface, souvent mobilisée pour comprendre des phénomènes, est elle-même faiblement étudiée. **Notre recherche s'attache précisément à étudier de manière globale les interfaces entre acteurs engagés dans une action collective, à comprendre leurs dynamiques et à en identifier les déterminants**.

0.2.2. LE CHAMP DE LA RECHERCHE

Le champ de la recherche est constitué de **70 organisations hiérarchiques**, de **petite** et de **moyenne tailles**. Relevant de **11 secteurs d'activité**, ces organisations ont des effectifs compris de 50 à 500 personnes.

0.2.3. LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

L'organisation n'est pas homogène, il y a plutôt hétérogénéité, discontinuité, voire rupture (Friedberg, 1993)[31]. Cela parce qu'elle se structure en différenciant les ensembles qui la composent. Cette **différenciation** s'opère en référence à des objectifs vitaux d'**adaptation** de l'organisation à son environnement (Lawrence et Lorsch, 1968)[32]. La différenciation s'opère également en référence à des objectifs moins instrumentaux. La sociologie des organisations a mis en évidence qu'**elle se développe également spontanément**, qu'elle fait partie intégrante de la régulation sociale : « *la distinction, qui est la recherche de la supériorité dans l'interdépendance des décisions, est à l'œuvre dans la plupart des pratiques sociales* » (Reynaud, 1997)[33].

[27] *Cf.* 1.1.6. *Une définition de l'interface*, p. 56.
[28] Koike T., *Les interfaces pour l'intégration de la logistique dans les projets de conception. Une contribution basée sur le cas du projet d'un tracteur à chenilles*, Thèse de doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, 2005, 309 p.
[29] Grima F., « Activités frontalières aux frontières internes et externes de l'organisation : le cas des responsables de la formation continue en entreprise », Revue Sciences de Gestion, n° 38, p. 77-101, 2003.
[30] Koike T., Les interfaces pour l'intégration... *op. cit.*
[31] Friedberg E., *Le pouvoir et la règle... op. cit.*
[32] Lawrence P., Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, *op. cit.*, p. 26.
[33] Reynaud J.-D., *Les règles du jeu... op. cit.*, préface de la 3ème édition, 1977, p. 6.

Comme l'ont observé Lawrence et Lorsch (1968)[34], la différenciation entraîne le fractionnement et la dispersion de l'organisation, tant sur le plan des structures que des comportements. Cela aboutit *in fine*, selon les auteurs, à des **conflits** et à des **déficits de coordination** entre les acteurs, individuels et collectifs.

L'une des formes et des sources principales de la différenciation est la **spécialisation du travail**, horizontale et verticale (Mintzberg, 1982)[35]. De nombreuses recherches ont montré que la spécialisation est à l'origine de nombreux dysfonctionnements, en termes notamment de compatibilité stratégique, de communication et de coordination (Mintzberg, 1982)[36]. C'est pourquoi, nous disent Lawrence et Lorsch (1968)[37], **le fonctionnement des entités différenciées doit être intégré pour être efficace**. Selon les auteurs, les organisations performantes sont celles qui parviennent à **équilibrer** leur degré d'intégration et différenciation (Lawrence et Lorsch, 1968)[38].

Cette intégration est en soit une entreprise difficile tant les acteurs, dans la recherche ou la protection de leur **autonomie**, cherchent à limiter leur dépendance par rapport aux autres en « *découplant* » autant que possible leurs fonctions ou leurs tâches de celles des autres (Friedberg, 1993)[39].

Pour pallier cela, l'organisation introduit des **dispositifs d'intégration** des fonctions, des équipes et des métiers, comme les postes de liaison, les cadres intégrateurs, les équipes de coordination, les groupes de projet ou encore les structures matricielles (Mintzberg, 1982)[40]. **Il n'en reste pas moins que le cloisonnement et le conflit, en tant que conséquences de la différenciation, ne sont pas des phénomènes exceptionnels mais qu'ils constituent plutôt la norme pour bon nombre d'organisations** (Crozier et Friedberg, 1977[41] ; Friedberg, 1993[42]). **Les processus d'intégration-différenciation demeurent par conséquent déséquilibrés.**

Cela n'est pas sans effet sur les **performances** : déficits de coordination, ruptures de flux d'information, coûts de fonctionnement élevés ou encore défauts de qualité. Ces problèmes d'interaction expliquent, selon Veltz (1996)[43], qu'une organisation peut obtenir une performance générale relativement faible alors que la performance des entités qui la composent, prises isolément, est relativement élevée. L'auteur explique cette synergie négative par la « ***productivité des interfaces*** ».

Ces interfaces font contradiction en ce qu'elles relient et séparent des "mondes" différents. Elles définissent des **zones critiques** (Savall et Zardet, 1995[44] ; Long, 2003[45]) entre les entités et apparaissent comme des **discontinuités sociales** (Long, 2003)[46].

[34] Lawrence P., Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise... op. cit.*
[35] Mintzberg H., Structure et dynamique des organisations, Les Éditions d'Organisation, 1982, pp. 97-97.
[36] *Ibid.*, p. 90.
[37] Lawrence P., Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, *op. cit.*
[38] *Ibid.*, p. 37.
[39] Friedberg E., *Le pouvoir et la règle... op. cit.*, p. 118.
[40] Mintzberg, 1982
[41] Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, *op. cit.*
[42] Friedberg E., *Le pouvoir et la règle... op. cit.*
[43] Veltz P., *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Presses Universitaires de France, 1996, 2ème édition 2000, pp. 147-171.
[44] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*, p. 486.
[45] Long. N., « An actor-oriented approach to development intervention, in Rural Life Improvements in Asia », Tokyo : Asian Productivity Organisation, 2003.
[46] *Ibid.*

La différenciation et l'intégration sont des processus qui se construisent et se régulent en premier lieu dans la zone interstitielle et commune des entités en interaction. La différenciation, on l'a vu, est plutôt spontanée du fait de phénomènes sociologiques ; l'intégration reste un **« *artefact contre-nature et centripète* » à construire** (Savall et Zardet, 2006)[47]. L'interface est donc par nature instable et conflictuelle, c'est pourquoi **un nombre important de dysfonctionnements émerge en cette zone** (Tarondeau et Wright, 1995[48] ; Veltz, 1996[49] ; Savall et Zardet, 2000[50]).

Ces zones interstitielles et leur **rôle décisif dans la création de performances** semblent pourtant ne pas faire l'objet d'une attention particulière par les acteurs. Les dispositifs gestionnaires déployés dans les organisations ont essentiellement pour espace d'application les entités, les fonctions ou les services par exemple, beaucoup moins les interfaces entre elles. Ainsi, les activités dans une organisation apparaissent comme une « *constellation de travaux* » entre lesquelles il y a un **couplage lâche** : « *l'image est celle d'agrégats d'événements à l'intérieur de chacun desquels le couplage est fort et entre lesquels le couplage est faible* » (Weick, 1976)[51].

Les questionnements d'ordres théorique et pratique relatifs à cet objet de recherche nous amènent à formuler la problématique de la façon suivante :

> **Les processus d'intégration-différenciation à l'œuvre dans les organisations sont régulés à l'interface de leurs entités et sont déséquilibrés. Ces processus occasionnent aux interfaces d'importantes déperditions socio-économiques.**
>
> **Sur ces bases, dans quelle mesure les organisations peuvent-elles améliorer les performances socio-économiques de leurs interfaces ?**

La problématique a été déclinée en cinq questions de recherche principales :

- **Qu'est-ce qu'une interface organisationnelle ?**
- **Comment la régulation des processus d'intégration-différenciation influe-t-elle les interactions aux interfaces, et quels en sont les effets ?**
- **Comment la régulation aux interfaces varie-t-elle selon le type d'entité en relation ?**
- **Dans quelle mesure l'instabilité socio-organisationnelle aux interfaces grève-t-elle la performance économique des interfaces ?**
- **Comment développer la performance des interfaces ?**

La problématique, qui cristallise le projet de connaissance (Allard-Poesi et Maréchal, 1999)[52], constitue la pierre fondatrice de la recherche sur laquelle reposent différentes hypothèses, que nous explicitons à présent.

---

[47] Savall H. et Zardet V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », *op. cit.*, p. 757.
[48] Tarondeau J.-C. et Wright R.W., « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, n°104, 1995.
[49] Veltz P., *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel, op. cit.*
[50] Savall H. et Zardet V., « La décision managériale multidimensionnelle comme fondement des sciences de gestion », *in La décision managériale aujourd'hui.* Mélanges en l'honneur du Professeur Jacques Lebraty, Martin et Teller Éditeurs, IAE de Nice, Rodige, 2000.
[51] Weick, K. E., Educational Organizations'as Loosely Coupled System, Administrive Sciences Quaterly, 1976, pp. 1-19.
[52] Allard-Poesi F. et Maréchal C., « Construction de l'objet de recherche », *in* Thietart R.-A. et *al., Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999, 535 pages.

0.2.4. L'HYPOTHÈSE CENTRALE DE LA RECHERCHE

En réponse à la problématique, les hypothèses de recherche ont pour vocation de formuler la thèse que le chercheur souhaite défendre dans le cadre de ses travaux (Bryman et Bell, 2003)[53]. Une hypothèse centrale résume ici le projet de la recherche ; elle s'exprime par une idée-force, qui constitue notre thèse (Savall et Zardet, 2004)[54]. Elle reflète, telle qu'elle est formulée, la connaissance acquise sur l'objet au moment de la rédaction de la thèse :

> **L'amélioration des performances socio-économiques des interfaces organisationnelles suppose une équilibration des processus d'intégration-différenciation. Cette équilibration requiert l'implantation et l'activation d'un système de pilotage de ces interfaces.**

L'équilibration des processus d'intégration-différenciation, en référence à Piaget (1975)[55] et aux auteurs qui ont importé ce concept en économie et en gestion (Perroux, 1978[56] ; Savall, 1979[57] ; Lorino, 1997[58]), désigne la **transformation de la régulation de ces processus**, laquelle se situe dans le champ de la reproductibilité et du maintien.

Le pilotage, que l'on peut définir comme l'action d'*« orienter un système d'activités (structuré par la division du travail) vers la réalisation de certains objectifs* » (Lorino, 1997)[59], **opérationnalise cette équilibration**. Il en contient même la problématique puisqu'il consiste à la fois à intégrer les acteurs et leurs activités dans le cadre de l'atteinte d'objectifs et qu'il se réfère clairement à la différenciation et à la dispersion tendancielles des acteurs (Lorino, 1997)[60].

Le pilotage suppose par conséquent la définition d'**objectifs partagés** et de **dispositifs de mesure**. Il cible par définition la zone d'interaction où les processus d'intégration-différenciation s'entre-définissent, où l'action individuelle et locale se transforme en action collective et globale. Il renvoie finalement, et intrinsèquement, à une **intervention finalisée aux interfaces**.

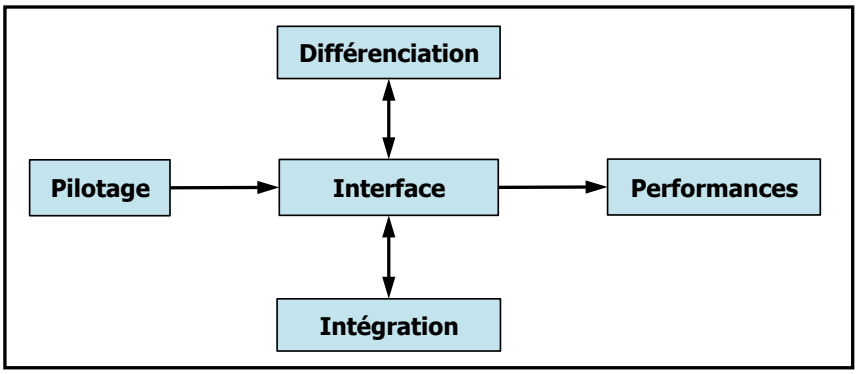
Le système de pilotage des interfaces désigne quant à lui un ensemble de **dispositifs de pilotage articulés, installés et distribués aux différentes interfaces** de l'organisation. Son développement est fondé sur l'hypothèse selon laquelle l'équilibration générale d'une organisation dépend de la capacité de traitement des équilibrations internes (Savall, 1979)[61].

Ainsi, le projet de recherche questionne l'interface, son pilotage et ses performances, en lien avec les processus d'intégration-différenciation (figure 0.3).

---

[53] Bryman A. et Bell E., *Business research methods*, Oxford University Press, New York, 2003, 608 p.
[54] Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface du Pr. Boje D., Économica, 2004, p. 267.
[55] Piaget J., *L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement*, Paris, Presses Universitaires de France, 1975.
[56] Perroux F., « *L'équilibre des unités passives et l'équilibration générale des unités actives* », Économie Appliquée N°3-4, 1978.
[57] Savall H., *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, 1979, p. 208.
[58] Lorino P., « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise », *in* : Guilhon B. et *Al.*, *Économie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, 1997, p. 111.
[59] *Ibid.,* p. 111.
[60] *Ibid.,* p. 117.
[61] Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, *op. cit.* p. 209.

Figure 0. 3 : composition de l'objet de recherche (2)



0.3. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Les sciences de gestion s'inscrivent dans un champ épistémologique dont les deux extrémités sont le positivisme et la phénoménologie, laquelle est représentée en sciences de gestion par le constructivisme.

Selon Le Moigne (1990)[62], **le positivisme** obéit à cinq principes :

- Le **principe ontologique** : il existe a une réalité et la science dispose d'un caractère de vérité. Son but est de découvrir la vérité en découvrant et en décrivant la réalité.
- Le principe de l'**univers câblé** : le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir le plan de câblage, c'est-à-dire les chaînes de causalité qui relient les effets aux causes.
- Le principe d'**objectivité** : le sujet doit être indépendant de l'objet. L'observation de l'objet réel par l'observant ne doit modifier ni l'objet réel ni l'observant.
- Le principe de **naturalité de la logique** : la logique naturelle doit s'imposer dans toute situation de recherche scientifique. Tout ce qui ne pourra être découvert de cette manière devra être considéré comme non scientifique.
- Le principe de **moindre action** : il y a une solution optimale unique. Entre deux théories, la plus simple sera choisie.

Le **paradigme constructiviste** s'est construit notamment sur la base des travaux de Piaget, chercheur en psychologie de l'enfant, travaux dans lesquels il démontre que chaque enfant construit progressivement sa propre représentation de la réalité (Piaget, 1936[63], 1937[64]). Ce **paradigme** repose sur les propositions suivantes (Usunier et *al.*, 1993[65] ; Igalens et Roussel, 1998[66]) :

- La **réalité est socialement construite**, le monde n'est pas donné une fois pour toutes.
- Le processus de **transformation de l'objet étudié** et le changement ne sont pas des problèmes pour le chercheur, ils constituent une dimension clé inhérente aux systèmes de production, lesquels sont reconnus dans leur composante sociale (Everaere, 1993)[67].
- **La neutralité du chercheur est un mythe**. L'interaction entre observateur et observé est par définition la condition même de la connaissance. L'idée d'objectivité est abandonnée.

[62] Le Moigne, *La Modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990.
[63] Piaget J., *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*, Paris, Delachaux et Niestlé, 1936.
[64] Piaget J., *La construction du réel chez l'enfant*, Paris, Delachaux et Niestlé, 1937.
[65] Usunier J.C., Easterby-Smith M., Thorpe R., *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Économica, 1993, 2ème édition 2000.
[66] Igalens J. et Roussel P., *Méthodes de recherche... op. cit.*
[67] Everaere C., « Le constructivisme, chainon manquant de l'approche systémique ? Économies et Sociétés, revue Sciences de Gestion, n° 19, 1993, pp. 171-202.

Les **recherche interprétatives ou exploratoires** sont bien souvent ancrées dans les épistémologies constructivistes.

Martinet (1990)[68] ou David (2000)[69] considèrent que le clivage et l'opposition entre les deux paradigmes dominants sont désuets. Des positionnements moins tranchés et plus féconds sont possibles et proposés. Dans ce sens, **nous adoptons le cadre épistémologique du « *constructivisme générique* »**, encore appelé **« *contingence générique* »**, développé par Savall et Zardet (Savall, 1979[70] ; Savall et Zardet, 1995[71], 2004[72] ; Bonnet 2007)[73].

Ce cadre permet de **transcender positivisme et constructivisme** (Cappelletti, 2007)[74]. Il est proche, par exemple, des positions défendues par Miles et Huberman (1994)[75], se réclamant d'un positivisme aménagé, lequel « *propose de découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent dans les esprits et la réalité en raison de la complexité de l'objet d'étude* ».

Le constructivisme générique réfute tout autant « *la quête d'invariants prétendument universels que les floraisons éphémères nées d'un abus de la théorie de la contingence* » (Savall et Zardet, 2004)[76]. Pour les auteurs : « *la contingence générique désigne la **combinaison possible entre contingence et universalisme** : un noyau dur de **connaissances génériques** complété par **des périphéries contextuelles** issues de cas différents. Le noyau dur comporte d'une part des connaissances sur **les principes structurels communs aux différentes périphéries**, d'autre part des connaissances sur les processus et **méthodologies** de découverte de ces principes* » (Savall et Zardet, 2004)[77].

Les connaissances génériques correspondent à des **invariants** ou régularités de l'objet de recherche, observés dans divers contextes. Cela s'opère concrètement par l'étude comparée de nombreux cas variés. Ainsi est dégagé un noyau dur de connaissances génériques, des régularités traversant les cas, et des **connaissances contextuelles**, spécifiques à chacun d'eux.

0.4. CADRE THÉORIQUE

Notre recherche tente de restituer et de modéliser l'interface et ses dynamiques, d'un point de vue organisationnel et gestionnaire. Elle s'appuie sur **trois courants théoriques principaux** : l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, la théorie de la régulation sociale de Reynaud et la théorie socio-économique des organisations développée par Savall et Zardet (figure 0.4).

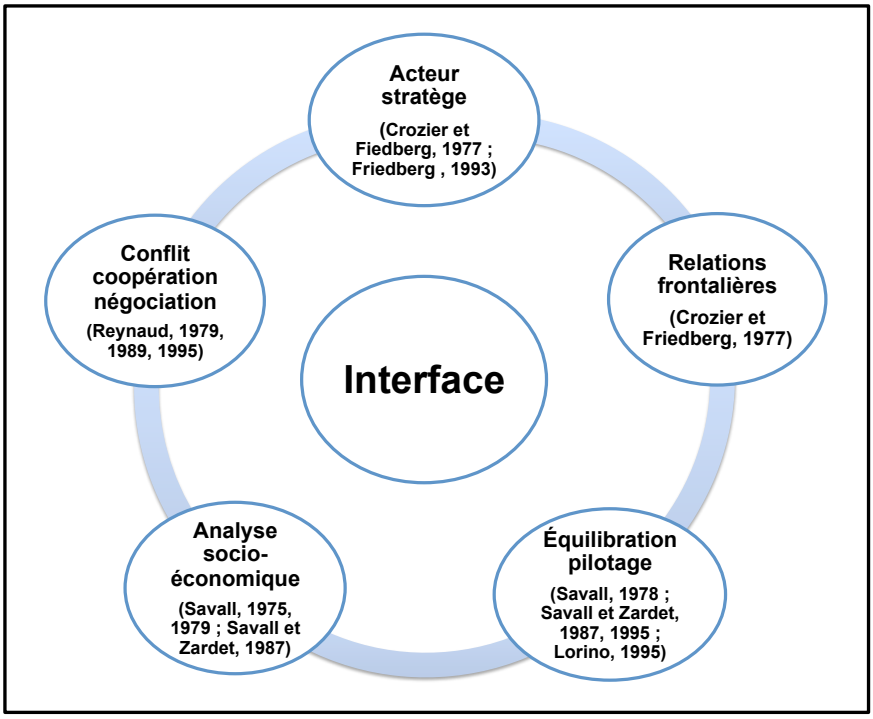
Chacun de ces corpus décrit et éclaire de manière différente et complémentaire des composants de notre objet de recherche. Ensemble, ils définissent, croyons-nous, une base conceptuelle cohérente en mesure d'orienter et de soutenir l'étude du concept d'interface organisationnelle.

Plus explicitement, **de l'analyse stratégique nous retenons la théorisation de l'acteur en tant qu'acteur stratège et celle des frontières organisationnelles en tant que système d'action concret. Le conflit et la négociation seront analysés à partir de la théorie de la régulation sociale. Nous**

[68] Martinet A.-C. (coord.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Économica, 1990, 249 p.
[69] David A., « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » *in* David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 2000, pp. 83-109.
[70] Savall H., *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, 1979.
[71] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*
[72] Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion... op. cit.*
[73] Bonnet D., Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle. Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2007.
[74] Cappelletti L., « L'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle : apports de la recherche-intervention qualimétrique », Revue Sciences de Gestion, n°59, pp. 67-90.
[75] Miles M. B. et Huberman A., *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage, 1994.
[76] Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion... op. cit.*
[77] *Ibid.*

nous appuyons enfin sur la conceptualisation structuro-comportementale de l'organisation, la théorie du changement, le concept de pilotage ainsi que sur l'instrumentation gestionnaire proposés par la théorie socio-économique des organisations. Les deux premières approches éclairent la régulation aux interfaces ; la dernière, gestionnaire, plus prescriptive, peut englober les premières et introduit l'équilibration comme sous-bassement à l'intervention sur ces régulations, *via* le pilotage.

Figure 0. 4 : cadre théorique de la recherche



Les trois corpus qui définissent le cadre théorique de la recherche sont présentés ci-dessous. Nous commencerons par les corpus de la sociologie et finirons par le corpus socio-économique, la théorie socio-économique pouvant fédérer les théories sociologiques retenues. Par ailleurs, des **théories auxiliaires**, souvent connexes, telles que la théorie de la justice distributive (Adams, 1963)[78] ou les économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991)[79], sont également mobilisées dans la thèse. Elles seront introduites au fur et à mesure de leur utilisation.

0.4.1. L'ANALYSE STRATÉGIQUE

L'analyse stratégique est issue des travaux de M. Crozier et de l'équipe du Centre de Sociologie des Organisations. Ces travaux ont pour origine l'étude de la bureaucratie et des dysfonctionnements qu'elle génère (Crozier, 1963)[80].

L'analyse stratégique contient une **théorie de l'acteur stratégique** sur laquelle nous nous appuyons pour interpréter le comportement de l'acteur à l'interface. Cette analyse éclaire également, sans doute mieux que toute autre approche, les **dynamiques relationnelles aux frontières** internes et externes de l'organisation.

[78] Adams J. S., « Toward an Understanding of Inequity », Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, 67, 422-436.
[79] Boltanski L., Thévenot L., *De la justification... op. cit.*
[80] Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuils, 1963.

0.4.1.1. RÉFUTATIONS FONDATRICES ET OBJECTIFS

Les auteurs réfutent les paradigmes antérieurs de la sociologie, qui expliquent l'organisation à travers des contraintes. Pour eux, l'action collective ne va pas de soi, elle n'est pas spontanée, elle ne provient pas d'une dynamique naturelle des groupes et n'est pas une réponse aux contraintes technologiques ou économiques.

Ils **s'opposent à tout déterminisme des structures et au fonctionnalisme**. L'analyse remet en cause la définition rationnelle des rôles ainsi que la conformité mécanique de l'occupation des rôles par rapport aux partenaires. Les auteurs critiquent également les théories béhavioristes puisqu'elles sont fondées sur des *a priori*, tels que la nature de l'homme, l'intérêt ou la psychologie. Ils rejettent l'explication des relations entre individu et organisation à partir des concepts de besoins matériels ou psychologiques de l'individu, et l'idée selon laquelle la relation entre individu et organisation se nouerait selon un modèle contribution/rétribution.

Les hypothèses qui sous-tendent l'*homo œconomicus*, rationnel et déterminé, sont également rejetées. Au contraire, l'acteur fait des choix qui n'ont pas qu'un intérêt économique. La réfutation des déterminismes classiques conduit Crozier et Friedberg à retenir le **paradigme systémique** et la **rationalité limitée** (Simon, 1955)[81] comme fondements de leurs analyses.

Pour les auteurs, l'existence de l'organisation pose problème. Elle ne peut être expliquée qu'à travers une **construction sociale** qui se développe autour des contraintes que suppose et entraîne toute action collective. Pour l'analyse stratégique, cette dernière s'appréhende à partir des comportements individuels.

0.4.1.2. LA THÉORIE DE L'ACTEUR STRATÉGIQUE

L'action collective est toujours médiatisée par des **jeux** dont les règles et les mécanismes de régulation structurent les processus d'interaction, d'échange et de négociation. À travers eux, les acteurs gèrent leur **interdépendance**, qui donne naissance à leur **coopération**, en même temps que la coopération maintient cette interdépendance (Friedberg, 1993)[82].

L'analyse repose sur les **postulats** suivants (Bernoux, 2003)[83] :

- L'**organisation est un construit**, non une réponse aux contraintes. Ce sont les acteurs qui fabriquent les réponses en fonction des contraintes de l'organisation.
- **Les hommes n'acceptent pas** d'être traités comme des moyens au service des décideurs.
- Les **conflits** sont plus procéduraux que substantiels ; chaque acteur a une **stratégie** vis-à-vis de l'organisation.
- Les individus disposent irréductiblement de **marges d'autonomie** dans le système de règles. **Ce sont des acteurs qui interprètent donc des rôles**. Ils sont actifs et transforment par conséquent leur environnement.
- Les conduites sont rationnelles mais la **rationalité est limitée** et contingente.

L'acteur, le pouvoir, l'incertitude et le système sont les quatre principaux concepts au moyen desquels est observée l'organisation.

[81] Simon H., « *A behavioral model of rational choice* », Quaterly Journal of Economics, 1955, n°69, pp. 99-118.
[82] Friedberg E., Le pouvoir et la règle... *op cit.*, p. 121.
[83] Bernoux P., « Michel Crozier et Erhard Friedberg : l'analyse stratégique », *in* Allouche J. (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2003, 2ème édition 2006, p. 1603.

En fonction de ses buts, de sa rationalité, l'acteur développe une stratégie par rapport aux autres acteurs. Ses comportements sont liés aux **opportunités** que la situation d'action lui offre. En conséquence, la stratégie et **les objectifs de l'acteur se (re)construisent** tout au long des situations d'action qu'il rencontre. Dans ce cadre, l'acteur ne choisit pas la solution optimale mais une **solution satisfaisante**. Il est à noter que cette stratégie est développée dans l'organisation et vis-à-vis des réseaux et des relais qui forment son contexte.

L'analyse fonde l'action organisée sur des **relations de pouvoir**. Ce faisant, elle réhabilite le **conflit** comme une **situation normale** dans les organisations (Bernoux, 2003)[84]. Le pouvoir, conçu comme la capacité d'agir sur d'autres individus ou groupes, est le mécanisme fondamental de stabilisation des comportements humains, c'est une relation non transitive, réciproque et déséquilibrée.

La source fondamentale de pouvoir pour un acteur réside dans le **contrôle qu'il détient sur ce qui constitue une incertitude pour les acteurs avec qui il est en relation**. Contrôler ces incertitudes permet à l'acteur de **négocier à son avantage** sa participation et celle de ses partenaires à l'effort collectif. Partant, les acteurs ont une propension à **maintenir le doute** sur leurs objectifs et leurs stratégies. **La rationalité, d'un acteur, est donc limitée par ses capacités cognitives mais aussi par l'action stratégique de ses partenaires**.

Ces jeux de pouvoir, qui se structurent autour des enjeux organisationnels, stabilisent l'organisation par l'interdépendance qu'ils instaurent entre les acteurs. Les auteurs expliquent ainsi pourquoi « *l'organisation tient le coup* ». Ils théorisent ce phénomène par le concept de « ***système d'action concret*** », défini comme un « ***ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux*** » (Crozier et Friedberg, 1977)[85].

En 1993, Friedberg approfondit et actualise la théorie (Friedberg, 1993)[86]. Les organisations sont devenues des constructions autonomes d'ensembles appelés « ***ordres locaux*** », dont les règles sont perpétuellement reconstruites, partielles et provisoires.

L'action sociale y est envisagée comme une (re)structuration des espaces d'action à travers la création et la stabilisation de **systèmes d'alliances et de réseaux d'acteurs**. Cette conception transcende les « *distinctions savantes* » entre les modes de coordination : le marché, l'organisation, la solidarité, *etc*. **L'organisation structure en elle-même un marché de comportements, *via* des structures et des règles qui régulent ce marché** (Friedberg, 1993)[87].

0.4.1.3. L'AUTONOMISATION DE LA FRONTIÈRE

Nous abordons la question de la frontière organisationnelle, à travers la contribution, majeure, de l'analyse stratégique. Nous aurons à positionner ce concept par rapport à celui d'interface[88] mais disons ici, de manière liminaire, que interface et frontière sont étroitement liées, imbriquées même : l'interface "existe" parce que la frontière "existe". Nous proposons de considérer **la frontière comme un élément constitutif de l'interface** puisque que cette dernière est une zone frontalière. Le concept d'interface est en effet plus riche sémantiquement parce qu'il implique une **organisation pour jouer un rôle fonctionnel** plus étendu que la fonction topologique prioritairement attribuée à la frontière. Ajoutons également que **la frontière est un concept qui**

[84] Bernoux P., « Michel Crozier et Erhard Friedberg... », *op. cit.*
[85] Crozier M. et Friedberg E, *L'acteur et le système*, *op. cit.*, p 286.
[86] Friedberg E., Le pouvoir et la règle... *op cit.*
[87] *Ibid*, p. 184.
[88] *Cf.* 1.1.5.3 Frontière et interface, p. 55.

renvoie à la séparation, à la défense, à l'attaque (Courlet, 1988)[89]. L'interface, bien qu'elle contienne l'idée de frontière, renvoie plus fondamentalement à l'échange et à la mise en compatibilité.

L'organisation, dans sa quête de ressources, cherche à **contrôler des acteurs dans son environnement pertinent**, porteur pour elle d'incertitudes. La relation entre l'organisation et son environnement est donc, pour les auteurs, une relation de pouvoir. Pour contrôler ces sources d'incertitudes extérieures, l'organisation stabilise et personnalise les segments d'environnement, abstraits et mouvants.

L'organisation développe alors deux types de réponse. En premier lieu, l'organisation se spécialise pour être en capacité de contrôler tel ou tel segment de l'environnement et d'assurer, *in fine*, son intégration dans celui-ci. Cela pose le problème de l'intégration-différenciation analysé par Lawrence et Lorsch (1968)[90]. En second lieu, les entités spécialisées (fonctions, services, *etc.*) construisent un réseau structuré de quelques **interlocuteurs privilégiés**, des acteurs externes ayant le rôle de **relais** (Crozier et Friedberg, 1977)[91], afin de pouvoir soutenir le premier type de réponse.

Ces relais représentent des segments d'environnement auprès de l'organisation. De manière générale, ils l'informent. Les relais représentent aussi l'organisation auprès des segments d'environnement. Cette représentation double fait des **relations frontalières** des relations par nature **contradictoires**.

Si les relais parviennent à jouer ce double rôle, alors ils sont en position de force face à l'organisation parce qu'ils deviennent pour elle des réducteurs d'incertitude indispensables. La dépendance des acteurs frontaliers de l'organisation vis-à-vis des relais est cependant réciproque tant ces derniers ont besoin de l'organisation pour valoriser leur position au sein de leur organisation d'appartenance.

Plus les acteurs en charge d'un segment d'environnement ont des relations stables avec les relais, plus ils peuvent s'en servir dans le cadre de leur stratégie intra-organisationnelle, *idem* pour les relais. Périphérie de l'organisation et relais — les relais correspondent à un segment périphérique d'une autre organisation — sont donc **interdépendants**. Cette interdépendance se développe parallèlement à la **constitution de règles, plus ou moins explicites** (Crozier et Friedberg, 1977)[92].

La logique cachée qui préside à la structuration de ce jeu est celle du **monopole**. Un acteur cherche à devenir le seul interlocuteur pour l'acteur situé de l'autre côté de la frontière, tout en se ménageant des partenaires de rechange. Ces mécanismes sont possibles parce qu'il y a **équivalence entre prévisibilité et infériorité**.

Les acteurs se contraignent mutuellement par cette logique du monopole, ce qui assure la stabilité des relations. Les auteurs observent, dès lors que les uns et les autres jouent le jeu, un « *processus cumulatif et réciproque de renforcement du pouvoir respectif* » (Crozier et Friedberg, 1977)[93], **si bien qu'entre un acteur de l'organisation et son ou ses relais se forme un « *système d'action doué de ses caractéristiques propres, obéissant à ses propres mécanismes de régulation et secrétant donc ses propres règles du jeu* »** (Crozier et Friedberg, 1977)[94].

[89] Courlet C., « La frontière : coupure ou couture ? », Économie et Humanisme, n°301, mai-juin, 1988.
[90] Lawrence P., Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, *op. cit.*
[91] Crozier M. et Friedberg E, *L'acteur et le système*, *op. cit.*, p 165.
[92] *Ibid.*, p 167.
[93] *Ibid.*, p 175.
[94] *Ibid.*, p 176

Par conséquent, **les acteurs frontaliers et leurs relations s'autonomisent par rapport à leur organisation respective**. Ils construisent un « *système d'action relativement autonome dont la logique propre sera irréductible à la finalité première et à la rationalité instrumentale qui ont présidé à sa naissance* » (Crozier et Friedberg, 1977)[95]. La finalité et la rationalité de ce système sont donc des **émergences**.

Lorsque l'organisation et ses relais disposent tous deux d'un monopole sur l'autre, alors par obligation ils coopèrent. Le système de relation devient très intégré et autonome, avec symbiose et solidarité (Crozier et Friedberg, 1977)[96].

Pour qualifier la position de ces acteurs, c'est-à-dire ceux en charge d'une partie de l'environnement et les relais, les auteurs empruntent à Jamous (1968)[97] le terme de **marginal sécant.** À la périphérie du groupe d'appartenance et à l'intersection avec d'autres groupes, le marginal sécant désigne cet « *acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le* ***rôle indispensable d'interprète et d'intermédiaire entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires*** » (Crozier et Friedberg, 1977)[98].

Notons que la frontière constitue un **champ relationnel très structuré** et que cette structuration est principalement **informelle**. Notons également que **l'autonomisation de la frontière concerne autant les frontières externes qu'internes**. Une différence réside néanmoins, s'agissant des frontières externes, dans la plus grande liberté des acteurs de pouvoir quitter la relation organisation-relais (Crozier et Friedberg, 1977)[99].

Cette conceptualisation des relations frontalières s'appuie sur une conception de l'acteur en tant qu'acteur stratège, que nous retenons dans le cadre de notre recherche. Étant donné que l'acteur est un stratège et que les objectifs des acteurs sont non spontanément convergents, le conflit et la négociation sont des figures normales des relations aux zones intermédiaires, ce qu'explique plus précisément la théorie de la régulation sociale.

0.4.2. LA THÉORIE DE LA RÉGULATION SOCIALE

La théorie de la régulation sociale traite de problématiques qui concernent de fait l'interface et qui se manifestent dans l'activité de production, de maintien, de changement de règles. Ces problématiques renvoient au contrôle et à l'autonomie, au conflit et à la négociation.

0.4.2.1. RÉFUTATIONS FONDATRICES ET OBJECTIFS

La théorie de la régulation sociale a été initiée dans le domaine des relations professionnelles puis étendue aux organisations, notamment pour comprendre le **conflit** et la **négociation** (Reynaud, 1979)[100] et rendre compte de l'**articulation entre contrainte et liberté** (Amblard et *al.*, 1996)[101]. Elle propose un schéma général de l'action sociale.

Construite par induction, cette théorie privilégie très nettement l'**individualisme méthodologique** et s'appuie sur la **rationalité limitée** de l'acteur. Les concepts clés de la théorie sont le conflit, la règle et la négociation.

---

[95] *Ibid.*
[96] *Ibid.*, 177-178
[97] Jamous H., *Contribution à une sociologie de la décision : la réforme des études médicales et des structures hospitalières*, Paris, Copédith, 1968.
[98] Crozier M. et Friedberg E, *L'acteur et le système*, *op. cit.*, p 86.
[99] *Ibid.*, p. 169-170
[100] Reynaud J.-D., « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *op. cit.*
[101] Amblard D., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Éditions du Seuil, 1996.

Reynaud se démarque d'un paradigme classique en sociologie (auteurs comme Weber ou Durkheim) selon lequel les règles et normes d'un système détermineraient les comportements des acteurs. Pour la théorie de la régulation sociale, ce sont les acteurs qui produisent le système et non l'inverse. **Le poids des contraintes n'équivaut jamais à un déterminisme**, bien que le contexte soit toujours structuré. L'individualisme méthodologique, comme pour l'analyse stratégique, constitue donc la matrice de la théorie de la régulation sociale ; l'auteur est à cet égard explicite : « *(…) l'individualisme méthodologique oblige non seulement à ne pas multiplier les êtres collectifs (…), mais à ne pas les poser comme des donnés, à obliger de rendre compte de leur constitution et à expliquer comment ils peuvent agir* » (Reynaud, 1991)[102].

Cette option met l'acteur au centre de l'analyse. Celui-ci est caractérisé par sa **rationalité limitée**. La rationalité de la décision de l'acteur ne renvoie donc pas à une maximisation immédiate, elle fonde une stratégie qui cherche un avantage dans un jeu répété, à terme donc, lui-même fondé sur une **réciprocité de l'engagement** (Reynaud, 1991)[103].

L'action collective repose sur la création d'une **contrainte sociale**, qu'elle soit physique, morale, de nature stratégique (Reynaud, 1991)[104]. Ces contraintes constituent des **règles du jeu** qui fixent les conditions pour appartenir à un système social et donc les **limites** à ne pas franchir sans en risquer l'exclusion.

Ces règles sont le produit de la rencontre des acteurs et constituent un **principe organisateur**. Liées à un projet d'action commune, elles sont plus un « *guide d'action* », qui sert d'« *étalon et de modèle de référence* » (Reynaud et Reynaud, 1994)[105], qu'une injonction, qu'une interdiction qui déterminent strictement un comportement.

Les règles ne sont pas étudiées pour elles-mêmes dans cette théorie mais pour la **régulation sociale opérée à travers l'activité qui consiste à les former et à les maintenir**. Cette régulation, dont l'auteur cherche à rendre compte, est une activité inhérente à la constitution même des acteurs (Reynaud, 1988)[106]. Un acteur émerge en fabriquant des règles, pas nécessairement explicites, loin s'en faut, qui lui permettent de structurer son environnement pour s'insérer dans un jeu social et en tirer partie. L'acteur ainsi caractérisé correspond à l'unité active de Perroux (1975)[107].

Il y a plusieurs types de règles dans les organisations, et plusieurs sources de régulation, bien qu'elles n'aient pas la même légitimité, ni le même pouvoir. L'auteur étudie principalement les rapports entre les règles qui émanent de la direction et qui sont censées être respectées par les exécutants, appelées **règles de contrôle**, et celles qui sont générées par les groupes d'exécutants, les **règles autonomes**.

Ces deux populations sont très fréquemment associées à cette théorie ; l'auteur lui-même y fait généralement référence. Cependant, et plus fondamentalement, la théorie traite d'une **relation spécifique, « *celle qui s'établit entre un groupe et ceux qui veulent le régler de l'extérieur* »** (Reynaud, 1988)[108]. Elle traite, en somme, de l'**hétéronomie**. L'auteur ajoute également que le problème de la confrontation des différentes sources de régulation légitimes ou prétendant l'être se

[102] Reynaud J.-D., « Pour une sociologie de la régulation sociale », *in* Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1985, 2ème édition augmentée 1999, p. 231. Publié dans Sociologie et sociétés, XXIII, 2, automne 1991, pp. 13-26.
[103] *Ibid*., p. 234.
[104] *Ibid*., p. 231.
[105] Reynaud E. et Reynaud J.-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *in* Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1985, 2ème édition augmentée 1999, p. 247. Publié dans Le travail Humain, 57, 3, 1994, pp. 227-238.
[106] Reynaud J.D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *in* Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1985, 2ème édition augmentée 1999, p. 184. Publié dans la Revue Française de Sociologie, XXIX, 1988, pp. 5-18.
[107] Perroux F., *Unités actives et mathématiques nouvelles*, Dunod, Paris, 1975, 325 p.
[108] Reynaud J.D., « Les régulations dans les organisations... », *op. cit.*, p. 162.

retrouve à tous les niveaux : entre niveaux hiérarchiques, entre hiérarchiques et fonctionnels, entre l'interne et l'externe, *etc.* (Reynaud et Reynaud, 1994)[109], c'est-à-dire dans toute interface.

0.4.2.2. RÉGULATION DE CONTRÔLE, RÉGULATION AUTONOME ET CONFLIT

Le point de départ de la théorie de la régulation sociale se situe dans les travaux dirigés par Elton Mayo à la Western Electric, notamment ceux de Roethlisberger F.J. et Dikson W. en 1939[110]. Ces auteurs distinguent l'organisation formelle de l'organisation informelle. Selon eux, chacun de ces deux types d'organisation repose sur un système idéologique. L'organisation formelle repose sur une logique d'efficacité et d'efficience, l'organisation informelle sur une logique du sentiment et de l'affectivité, inhérente aux relations sociales.

Les deux logiques peuvent exister aussi bien au sein du personnel de base que de la direction, bien que l'efficacité et l'efficience préoccupent généralement davantage l'encadrement, inversement pour la logique des sentiments. Pour les auteurs, la logique des sentiments est endogène à la vie sociale, contrairement à la logique de l'efficacité et de l'efficience, qui répond à des contraintes externes de production et de marché.

Pour Reynaud, les termes « *organisation formelle* » et « *organisation informelle* » sont mal adaptés. La régulation des subordonnés n'est pas moins tournée vers l'efficacité que celle de la direction, elle affirme simplement son **autonomie** ; elle est nommée "**régulation autonome**". La régulation de la direction a pour objet de **contrôler les zones de liberté** que les salariés s'octroient, de peser sur leurs régulations, d'où la "**régulation de contrôle**".

Ce ne sont plus les dimensions formelles et discursives qui caractérisent chacune des deux populations — l'organisation formelle étant fondée sur la raison, l'organisation informelle sur l'émotion — mais la **dimension politique**. L'activité politique, et par conséquent **finalisée,** que développent les deux groupes, dont l'instrument privilégié est la règle, semble être ce qui est appelée par l'auteur « *régulation* ».

Cette reformulation du problème s'appuie sur l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg en tant que paradigme sociologique (Reynaud, 1988)[111]. **L'analyse classique de la dialectique formel-informel est ainsi ramenée à celle des relations de pouvoir**.

La régulation de contrôle est définie « *seulement par son orientation stratégique : peser de l'extérieur sur la régulation d'un groupe social* » (Reynaud, 1988)[112]. Le pouvoir officiel utilise la régulation de contrôle autant comme une fin que comme un moyen. Le **contrôle est un objectif en soit**, quitte à ce que des décisions contre-productives soient prises en termes de bonne gestion (Reynaud et Reynaud, 1994)[113].

La régulation autonome, quant à elle, est une **réponse aux efforts de contrôle extérieur**. Souvent très élaborée, elle vise à conquérir des positions face à ce contrôle. Elle fait par ailleurs l'objet d'apprentissage et est imposée à ceux qui veulent y déroger (Reynaud, 1988)[114]. L'auteur ajoute que « *le développement de la régulation autonome est subversif parce qu'elle est elle-même une entreprise* » (Reynaud, 1997)[115].

---

[109] Reynaud E. et Reynaud J.-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *op. cit.*, p 248.
[110] Roethlisberger F.J. et Dikson W., *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939.
[111] Reynaud J.D., « Les régulations dans les organisations... », *op. cit.*
[112] *Ibid.*
[113] Reynaud E. et Reynaud J.-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *op. cit.*, p. 252.
[114] Reynaud J.D., « Les régulations dans les organisations... », *op. cit.*, p. 161.
[115] Reynaud J.-D., *Les règles du jeu... op. cit.*, préface de la 3ème édition, 1997, p. XIX.

La différenciation stratégique des acteurs conduit nécessairement au conflit, ce dernier pouvant prendre des formes très diverses. Selon Reynaud, le conflit n'est pas une anomie. C'est une modalité de fonctionnement normal puisque chaque acteur tente de faire admettre sa rationalité aux autres afin de faire infléchir leurs comportements. La rencontre des acteurs au travers du conflit permet de construire une action collective, de **réguler leurs interactions sociales**. À travers lui se définissent des **règles du jeu** : « *le conflit oblige à rechercher et à formuler une définition commune et mutuellement acceptable de son enjeu* ». Il est souvent un détour nécessaire pour définir une **base d'accord**, « *le fondement d'une régulation conjointe* » (Reynaud et Reynaud, 1994)[116].

0.4.2.3. LA RÉGULATION CONJOINTE

La régulation conjointe correspond au dépassement, pour un temps, du conflit. Elle advient d'un **compromis** trouvé par les acteurs préalablement engagés dans un processus de **négociation**.

La négociation est définie comme : « ***tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations*** » (Reynaud, 1995)[117]. Elle peut être formelle, implicite, se développer entre des individus ou des groupes. La négociation n'est pas une étape dans les relations des acteurs, mais un **processus permanent** qui accompagne les relations des individus. Ainsi, entre les différentes sources de régulation, l'échange, les conflits, la négociation sont permanents.

La négociation est un élément central de la théorie de la régulation sociale dans la mesure où elle comprend les efforts et concessions que les acteurs font pour **élaborer ensemble des règles**. Ce faisant, ils découvrent ou inventent des **points de convergence** de leurs attentes mutuelles (Reynaud, 1991)[118].

La régulation conjointe est une opération à travers laquelle les acteurs trouvent un **compromis** qui organise, à partir des règles du jeu et à travers elles, un contrôle croisé relativement acceptable et accepté. Cela conduit Reynaud à considérer la régulation conjointe comme une opération de **contrôle social** (Reynaud, 1995)[119].

Elle ne constitue cependant pas un équilibre au sens strict. Le point de convergence auquel elle aboutit est relatif, tant le compromis n'est pas la moyenne des positions des acteurs, mais une **solution provisoire**, acceptable par tous, raisonnablement cohérente (Reynaud, 1979)[120]. La régulation conjointe, qui **régule le degré de contrôle et d'autonomie**, est fondamentalement instable. Elle n'éradique pas le conflit, d'autant plus que l'accord est très rarement complet et total (Reynaud et Reynaud, 1994)[121].

À la reproduction inlassable de compromis provisoires et précaires, s'ajoute une difficulté pour les gestionnaires, si ce n'est la difficulté principale : le fait que **la régulation conjointe est un cas particulier** dans la rencontre des régulations de contrôle et autonome parce qu'elle est le produit d'une négociation explicite (Reynaud et Reynaud, 1994)[122]. **La négociation explicite est un mode de négociation exceptionnel**, si bien qu'il se développe souvent une cohabitation, une juxtaposition de deux régulations parallèles plutôt qu'une pleine régulation conjointe : « *entre le conflit ouvert et l'évitement complet, s'étend un large espace où cohabitent toutes les variantes de la*

[116] Reynaud E. et Reynaud J.-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *op. cit.*, p. 255.
[117] Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, *op. cit.*
[118] Reynaud J.-D., « Pour une sociologie de la régulation sociale », *op. cit.*
[119] Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, *op. cit.*
[120] Reynaud J.-D., « Conflits et régulation sociale... », *op. cit.*
[121] Reynaud E. et Reynaud J.-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *op. cit.*, p 250.
[122] *Ibid.*, p 249.

coopération conflictuelle et de l'esquive partielle. » Et l'auteur de préciser que ces variantes aboutissent à une **productivité sous-optimale** (Reynaud et Reynaud, 1994)[123].

Le conflit latent est donc la situation la plus couramment observée. Il coïncide avec un partage de **territoire** entre les acteurs (Reynaud, 1997)[124] et des **frontières organisationnelles difficilement franchissables**. L'absence de négociation explicite ne signifie toutefois pas absence de négociation. Cette dernière est le plus souvent à l'œuvre tacitement, implicitement, informellement, clandestinement (Reynaud, 1991)[125].

Les approches sociologiques explicitent le fonctionnement à l'interface organisationnelle essentiellement en termes de relation de pouvoir, de conflit-coopération, de négociation, de compromis et de règles du jeu. Ces approches sont extrêmement riches et détaillées mais ne considèrent pas la **performance** dans leurs analyses. C'est pourquoi nous faisons appel à la théorie socio-économique des organisations pour compléter notre cadre théorique. En ce sens, Péron (2002)[126] souligne le **rôle d'intégration des sciences de gestion**. Les sciences de gestion réalisent des « *incursions dans les domaines de la sociologie, des sciences économiques, du droit, pour ne dresser qu'une liste incomplète. […] La gestion va au-delà d'elle-même pour devenir une métascience dont la raison d'être est d'assurer la synchronisation de ces divers domaines dans un cadre souvent conflictuel* ».

0.4.3. LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ORGANISATIONS

La théorie socio-économique propose une théorie explicative du fonctionnement des organisations, une théorie du changement organisationnel ainsi qu'une instrumentation de gestion. L'interface y occupe une place centrale, si bien que « *le champ de conceptualisation et d'action de cette approche se situe davantage aux interfaces que sur des objets* » (Krief N., 1999)[127]. Le champ de la théorie socio-économique des organisations étant très vaste et transdisciplinaire, seul ce qui constitue son noyau dur est présenté succinctement dans cette section.

0.4.3.1. RÉFUTATIONS FONDATRICES ET OBJECTIFS

La théorie trouve ses origines dans deux réfutations théoriques (Savall et Zardet, 2005)[128]. Premièrement, contrairement aux théories néo-classiques et marxistes, ainsi qu'aux écoles néolibérale, keynésienne et de la régulation, du point de vue de la production de valeur économique, le capital technique (ou financier) et le travail humain ne peuvent être mis sur le même plan.

La théorie pose que seule l'activité humaine est intelligente et active. Ainsi, les travaux menés par les auteurs « *ont permis de valider l'hypothèse selon laquelle le seul facteur actif de production de valeur ajoutée est le potentiel humain. Le capital est, en effet, un outil précieux, mais un facteur passif ou inerte, ne produisant de valeur que lorsqu'il est activé par des hommes et des femmes dans une organisation, autour d'un produit – bien ou service – destiné à des clients* » (Savall, Zardet, 1995)[129].

Les auteurs démontrent qu'**une organisation, sans investissement technique, peut sous certaines conditions améliorer fortement ses performances sans effectif supplémentaire, en activant son**

[123] *Ibid.*, p 251.
[124] Reynaud J.-D., *Les règles du jeu... op. cit.*, préface de la 3ème édition, 1997, p. XVIII.
[125] Reynaud J.-D., « Pour une sociologie de la régulation sociale », *op. cit. p. 235.*
[126] Péron M., « Réflexion sur la transdisciplinarité dans la pensée managériale », *in* Péron M. (dir.), *Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ?* Économica, 2002.
[127] Krief N., *Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociales de service public. Cas d'expérimentation.* Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, 1999, 397 p., p. 32.
[128] Savall H., Zardet V., *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, Économica, 2005, pp 158-159.
[129] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*

facteur travail. Le capital est un facteur moins important que le travail, contrairement à ce que les auteurs considèrent comme une hypothèse implicitement normative de la science économique (Savall et Zardet, 2000)[130].

Secondement, les **systèmes usuels de classification de l'information économique**, au niveau des organisations (plans comptables, procédures budgétaires ou modèles d'analyses financières et d'aide à la décision), **sont inefficaces et inefficients au vu des exigences de la prise de décision**.

La comptabilité analytique classique est peu efficiente, son coût de fonctionnement est élevé relativement à la pertinence et à la fiabilité des informations produites, ces dernières étant dès lors peu utilisées dans les décisions de gestion (Savall 1975[132] ; Savall et Zardet, 1992[133]). Parallèlement, le contrôle de gestion, tel qu'il est pratiqué, identifie des coûts qu'il peine à réduire car sa capacité d'aide à la décision est faible (Savall et Zardet, 2000)[134]. En conclusion, « *la modélisation économique souffre ainsi non pas d'un excès de quantification, mais au contraire d'une insuffisance de métrique pertinente* » (Savall et Zardet, 2000)[136].

Sur la base de ces réfutations, Savall, économiste, bâtit une théorie pour comprendre les mécanismes de création de performance des organisations et ainsi éclairer l'économie : « *nous avons abandonné l'univers macro-économique pour observer, analyser et construire une modélisation typologique du fonctionnement interne des organisations et des entreprises sous leur angle économique. Puis nous revenons progressivement à la méso-économie pour aborder dans un proche avenir l'analyse macro-économique* » (Savall, 1979)[137].

Pour l'auteur, seule une **approche globale de l'entreprise** est susceptible, d'une part d'expliquer le niveau et les mécanismes de sa performance économique, d'autre part d'inspirer des actions d'amélioration durable de cette performance. Pour ce faire, les travaux s'attachent à **incorporer des variables économiques comme variables endogènes devant conditionner le changement** et à élaborer un **système de mesure qui mette en lumière les coûts comparatifs « *réels et complets* » des diverses formes d'organisation du travail** (Savall, 1975)[138].

Cette théorie s'appuie sur la **théorie des unités actives** de François Perroux (1975)[139] et sur l'**épistémologie génétique** de Jean Piaget (1950)[140]. Elle est par ailleurs influencée par la théorie des déséquilibres dynamiques de l'économiste espagnol Germán Bernácer (Savall, 1975)[141].

0.4.3.2. UNE MODÉLISATION STRUCTURO-COMPORTEMENTALE DE L'ORGANISATION

L'organisation est conceptualisée en une interaction entre des **structures** et des **comportements** humains. La relation dialectique [structures ⇄ comportements] génère des pulsations d'activités

[130] Savall H., Zardet V., « La décision managériale multidimensionnelle comme fondement des sciences de gestion », *La décision managériale aujourd'hui,* Mélanges en l'honneur de Jacques Lebraty, Martin et Teller Éditeurs, IAE de Nice, Rodige, Nice, 2000.
[132] Savall H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod, 1975, Réédition Économica, 1989.
[133] Savall H. et Zardet V., *Le nouveau contrôle de gestion : méthode des coûts-performances cachés*, Éditions Comptables Malesherbes-Eyrolles, 1992.
[134] Savall H., Zardet V., « La décision managériale multidimensionnelle... », *op. cit*, p14.
[136] *Ibid.*
[137] Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, Dunod, 1979, p. 206.
[138] Savall H., *Enrichir le travail... op. cit.* p. 14.
[139] Perroux F., *Unités actives et mathématiques nouvelles*, Dunod, Paris, 1975, 325 p.
[140] Piaget J., *Introduction à l'épistémologie génétique, Tome 1 : La pensée mathématique,* Presses Universitaires de France, 1950, *Tome 2 : La pensée physique*, Presses Universitaires de France, 1950, *Tome 3 : La pensée biologique, la pensée psychologique et la pensée sociale*, Presses Universitaires de France, 1950.
[141] Savall H., *G. Bernacer. L'hétérodoxie en Science Économique*, Dalloz, Collection des grands économistes, 1975.

qui forment le fonctionnement des organisations ; la qualité de cette relation conditionne le niveau de **performance économique** d'une organisation (Savall, 1979)[142].

Cette conceptualisation, qui s'écarte des déterminismes structuraliste et béhavioriste, définit les **structures** de manière large comme l'**ensemble des éléments relativement stables et prégnants de l'organisation** (Savall et Zardet, 1987)[143].

Les **comportements** sont quant à eux les **manifestations observables des attitudes** de l'individu — ces dernières constituant des éléments relativement permanents de la personnalité — en **réaction à un événement**, ayant des effets sur son environnement physique et social. Ils sont caractérisés par leur nature conjoncturelle et leur **relative instabilité** (Savall et Zardet, 1987)[144]. Pour les auteurs, les comportements résultent de quatre facteurs principaux : les caractéristiques de l'individu, les caractéristiques structurelles de son environnement, sa chronobiologie et les phénomènes conjoncturels de son environnement.

La relation entre structures et comportements est asymétrique. Les structures conditionnent davantage les comportements que les comportements conditionnement les structures, cela du fait de l'**inertie des structures** et de l'**importante quantité d'énergie nécessaire aux acteurs pour les modifier** (Savall et Zardet, 1987)[145]. De plus, des comportements stables et prégnants peuvent être considérés comme des structures, ce qui rend floue la frontière entre ces deux éléments constitutifs de l'organisation.

0.4.3.3. ORTHO ET DYS-FONCTIONNEMENT

Dans cette théorie, le fonctionnement d'une organisation se compose de l' « *ortho-fonctionnement* » et des dysfonctionnements. L'**ortho-fonctionnement** désigne le **fonctionnement attendu** par les acteurs ; il ne peut être formalisé que partiellement. **Les dysfonctionnements** désignent, quant à eux, l'**écart entre le fonctionnement effectif et le fonctionnement attendu**.

Cet écart, parce qu'il représente une perturbation du fonctionnement organisationnel, enclenche des **déperditions de ressources**. Pour Crozier et Friedberg (1977)[146], les dysfonctionnements organisationnels et les cercles vicieux auxquels ils sont liés constituent des **mécanismes et des processus universels**. La concrétisation de ceux-ci recouvre néanmoins des réalités observables très différentes.

Le concept de dysfonctionnement n'a pas de connotation péjorative. Il est une **unité d'analyse** et constitue le fondement méthodologique principal de l'analyse socio-économique (Savall, 1979)[147].

Il recouvre en partie le concept d'**anomie** tel qu'il est développé par la théorie de la régulation sociale, c'est-à-dire comme une **désorganisation** liée à l'affaiblissement des règles. Reynaud (1997)[148] précise également que l'anomie n'est pas une exception mais qu'elle est inhérente à l'action collective. Cette conception coïncide parfaitement avec l'approche dysfonctionnelle de la théorie socio-économique.

Pour les auteurs, la formation des dysfonctionnements s'explique par l'**entropie** qui se développe dans tout système (Savall et Zardet, 1987)[149], c'est-à-dire par le désordre, la désintégration, la

[142] Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, Dunod, *op. cit.*
[143] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances... op. cit.*
[144] *Ibid.*
[145] *Ibid.*
[146] Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système, op. cit.* p. 201.
[147] Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, *op. cit.* p. 7.
[148] Reynaud J.-D., *Les règles du jeu... op. cit.*
[149] Savall et Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachées, op. cit.*, p. 189.

désorganisation, que la théorie représente par un déficit d'interaction des structures et des comportements. D'ailleurs, le phénomène organisationnel, dans une perspective complexe, articule ordre et désordre, ortho et dys-fonctionnement : « *l'accroissement d'entropie, sous l'angle organisationnel, est le résultat du passage de la virtualité à l'actualisation des potentialités anti-organisationnelles* » (Morin, 1977).[150]

En réaction aux dysfonctionnements, les acteurs mettent en place des **régulations**. Celles-ci atrophient, parfois considérablement, les performances des organisations. D'un point de vue social, ils provoquent l'**insatisfaction** des acteurs. D'un point de vue économique, les régulations de dysfonctionnements ont un **coût évalué** entre 15 000 et 60 000 € par personne et par an[151]. **Ces coûts ne sont pas ou sont peu repérés par les systèmes d'information usuels et traditionnels**. C'est pourquoi ils sont dits cachés (Savall et Zardet, 1992)[152].

Les dysfonctionnements et les coûts qu'ils engendrent constituent un gisement de valeur ajoutée que l'organisation peut, sous certaines conditions, exploiter. Ils représentent une **ressource endogène latente en partie exploitable** : « *l'amélioration des performances économiques d'une entreprise est rendue possible, sans ressources financières externes nouvelles, par une meilleure interaction entre des structures de l'entreprise et des comportements humains* » (Savall et Zardet, 1987)[153]. C'est pourquoi les recherches des auteurs sont centrées autour de la découverte et de la mobilisation des ressources d'énergie de changement disponibles et sur la mesure socio-économique de cette énergie.

0.4.3.4. LE DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE DES PERFORMANCES : CHANGEMENT ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNELS

L'amélioration de l'interaction entre structures et comportements suppose la transformation de l'organisation. Cette confiance en la capacité propre des organisations à développer de manière endogène leur performance s'appuie sur les travaux de l'économiste François Perroux, notamment sur sa théorie des **unités actives**. Pour Perroux (1975)[154], « *une unité est dite active si, par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation. Elle est couplée avec son environnement, plastique sous l'effet de son action* ».

La théorie socio-économique contient une **transposition au champ des sciences de gestion du concept d'unité active** (Savall, 1979)[155]. Toute organisation est composée d'acteurs dotés d'énergie de changement, qui peuvent modifier leur environnement ; ces acteurs sont des unités actives élémentaires. Du point de vue sociologique, cela signifie que les acteurs ont des **marges de liberté irréductible**, lesquelles leur permettent d'élaborer des stratégies propres. Le potentiel d'énergie dépend des zones d'incertitude contrôlées par les acteurs (Crozier et Friedberg, 1977).

À l'image de la théorie des unités actives, dont l'analyse privilégie l'agent économique plutôt que le système macro-économique, la théorie socio-économique accorde une **place centrale à l'acteur**, ses compétences, son comportement, bien qu'elle considère la relation structure-comportement asymétrique au "profit" des structures. Cela parce que l'action ne peut être qu'humaine. Cela nous donne à penser que la théorie est proche de l'**individualisme méthodologique**.

---

[150] Morin E., La méthode. Tome 1, *La nature de la nature*, Éditions du Seuil, 1977, p. 222.
[151] Savall et Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachées, op. cit.*, p. 123 et suivantes.
[152] Savall et Zardet, *Le nouveau contrôle de gestion : méthode des coûts-performances cachés*, Éditions Comptables Malesherbes-Eyrolles, p. 39
[153] Savall et Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachées, op. cit.*, p. 25.
[154] Perroux F., *Pouvoir et Économie*, Dunod, 1975, p. 99.
[155] Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, *op. cit.* p. 208.

L'actualisation des ressources latentes de l'organisation nécessite le changement du fonctionnement de l'organisation. Sur cette base, la théorie socio-économique contient une **théorie de la conduite du changement organisationnel**, dénommée intervention socio-économique.

Cette intervention consiste, fondamentalement, à équilibrer, au sens de Piaget (1975)[156], l'ambi-système structures-comportements, c'est-à-dire qu'elle cherche à transformer les régulations en vigueur entre les acteurs. Dans ce cadre, les travaux des auteurs se sont attachés à démontrer la **compatibilité entre l'accroissement de performances économiques et l'accroissement de performances sociales**.

Les auteurs théorisent le **changement** par l'articulation de **trois facteurs** : un processus d'innovation socio-organisationnelle, une instrumentation de gestion et des décisions politiques et stratégiques[157].

Le **processus d'innovation socio-organisationnelle** a pour fonction de développer la prise de décision et sa mise en œuvre en explicitant les ressources potentialisées par les dysfonctionnements. Il articule quatre phases formant un cycle de **résolution de problèmes** : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation.

L'**instrumentation** renvoie au **renforcement des capacités générales de pilotage** des managers. **L'intervention implante aux interfaces** de l'organisation six outils synchronisés entre eux, couvrant les domaines de la mise en œuvre stratégique, des indicateurs de gestion, de la gestion des compétences, de la gestion du temps et de la contractualisation des performances.

Enfin, les **décisions politiques et stratégiques**, relevant de la hiérarchie, **finalisent et organisent le changement**. Elles portent par exemple sur la stratégie produits-marchés, les règles du jeu ou la politique sociale.

La dynamique générée par ces facteurs enclenche un processus de **négociation collective**, dans lequel les acteurs définissent de **nouvelles modalités de régulation socio-économiquement préférables**. Cette négociation est source d'**apprentissage** et de **nouvelles règles du jeu**, comme le développe la théorie de la régulation sociale.

La négociation explicite entre acteurs individuels et collectifs est centrale dans cette théorie car elle considère l'organisation comme un espace de **conflit-coopération** (Perroux, 1975)[158], dont l'état spontané est conflictuel, et la **contractualisation** comme une technique de stabilisation, toujours provisoire et précaire, des comportements humains.

Les différentes approches retenues forment, croyons-nous, un cadre conceptuel cohérent à même de constituer un outil heuristique pertinent pour l'étude des interfaces. **Ces approches sociologiques et gestionnaires sont compatibles et complémentaires** pour notre étude. Elles partagent une **même base épistémologique** ; elles sont ancrées dans l'**individualisme méthodologique** et reconnaissent la **rationalité limitée** de l'acteur.

Les deux **approches sociologiques** éclairent la **régulation aux interfaces** ; la troisième, **gestionnaire**, peut englober les premières et introduit le concept d'**équilibration** comme sous-bassement à l'intervention sur ces régulations, *via* le **pilotage**, et l'évaluation de la **performance**.

---

[156] Piaget J., *L'équilibration des structures cognitives... op. cit.*

[157] Nous développerons l'architecture de l'intervention socio-économique au chapitre 2, lorsque nous expliciterons la méthodologie de recherche adoptée, l'intervention socio-économique étant une forme particulière de recherche-intervention, ainsi que l'instrumentation de gestion au chapitre 6, lorsque nous développerons le pilotage des interfaces.

[158] Perroux F., *Pouvoir et Économie*, *op. cit.*

Après avoir explicité le cadre théorique de la recherche, nous en présentons le fil conducteur.

0.5. FIL CONDUCTEUR DE LA THÈSE

Nous avons opté pour une présentation en trois parties et sept chapitres. La première partie présente, en deux chapitres, les **fondements de la recherche**. Le premier chapitre est consacré à la **définition de l'objet de recherche**. L'interface apparaît comme une zone relativement autonome de communication et de coordination, de pouvoir, d'interdépendance et de contradiction. Ce chapitre, à travers l'étude de 10 corpus théoriques, montre que l'interface est par nature critique et instable en raison de la régulation des **processus d'intégration-différenciation** qui s'y opère.

Le chapitre 2 présente le **cadre expérimental de la recherche**. Il explicite la collecte, la structuration et le traitement des informations soumises au processus de recherche. La méthodologie est fondée sur la recherche-intervention et relève deux démarches différentes et complémentaires. La première démarche, statique et en extension, correspond à l'exploitation d'une **base de données** élaborée par nos soins, qui structure plus de **9 300 phrases** issues d'**entretiens semi-directifs** conduits dans **70 organisations** de tailles et d'activités variées. La seconde démarche, dynamique et en compréhension, correspond à un **processus de recherche-intervention** conduit au sein d'un organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle, se déroulant sur trois années, auquel nous avons participé et participons encore à l'heure actuelle.

La deuxième partie propose, à partir de l'étude de la base de données, un **modèle** de l'interface organisationnelle et une **typologie** des interfaces. Elle met également en évidence les **déterminants** de leur régulation. Cette deuxième partie comporte également deux chapitres.

Le chapitre 3 est consacré à la **modélisation générique** de l'objet de recherche. Dans un premier temps, l'**infrastructure** et la **superstructure** de l'interface sont explicitées : la première restitue les **propriétés** de l'interface et ses diverses formes d'apparition, la seconde restitue les **activités** développées à l'interface. Le croisement de ces deux aspects de l'interface permet d'en dégager les **dimensions génériques**, lesquelles structurent le modèle proposé. L'interface est alors, fondamentalement, une zone de **finalisation**, de **structuration**, de **coordination** et de **socialisation**.

Le chapitre 4 est quant à lui consacré à la **typologie des interfaces** et à la mise en évidence des déterminants de leur régulation. Une première typologie, incorporée à la base de données au moyen d'un codage des phrases, est élaborée en fonction du positionnement relatif des entités en relation et de la nature de leur relation. **14 interfaces élémentaires** sont ainsi regroupées en des types, tels qu'interfaces externes, hiérarchiques ou transversales. Chacun d'eux est étudié à la lumière des quatre dimensions identifiées au chapitre 3, avant de procéder à une **analyse croisée**. **Trois déterminants** de l'interface émergent de cette dernière. Les interfaces sont en effet fortement spécialisées en fonction de leur **incertitude**, de la **fréquence des interactions** et de la **répartition du pouvoir** des entités interfacées. Sur cette base, une seconde typologie est proposée ; quatre types d'interface sont identifiés : **politiques**, **stratégiques**, de **coordination** et **sociales**.

La troisième et dernière partie, composée de trois chapitres, étaye notre hypothèse centrale, selon laquelle le pilotage des interfaces contribue à l'**équilibration des processus d'intégration-différenciation** des entités et, ce faisant, à l'amélioration des **performances** des interfaces. Elle s'appuie sur les résultats précédents et les met en mouvement dans un processus de recherche-intervention abouti.

Le chapitre 5 évalue, au sein d'une administration gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle d'un effectif de 250 personnes, les **coûts d'interface**, représentant près de **1 900 k€,** soit plus de **10 k€ par personne et par an**, et les met en relation avec les **déséquilibres en termes d'intégration-**

différenciation. Trois résultats principaux sont produits à travers cette étude. Ils portent premièrement sur la relation entre le déficit **de finalisation** organisationnelle des interfaces et le développement d'une **différenciation excessive et informelle** des entités. Ils portent ensuite sur les **défauts de qualité des processus d'intégration et de différenciation**. Le troisième résultat concerne l'**interdépendance et l'articulation des différents types d'interface** ; il porte en particulier sur le **rôle fondamental des interfaces verticales** dans la construction de l'intégration transversale et au sein des groupes.

Sur ces bases, le chapitre 6 développe les **fondements** et l'**activation d'un système de pilotage des interfaces** à même de mieux équilibrer l'intégration-différenciation. Les rapports entre régulation et équilibration, d'une part, et entre équilibration et pilotage, d'autre part, sont discutés, avant d'expliciter les modalités d'implantation, d'activation et de fonctionnement de ce système.

Enfin, le chapitre 7 présente les **résultats** très encourageants de la mise en œuvre de notre hypothèse centrale, dont les modalités de déploiement ont été explicitées au chapitre 6. L'équilibration des processus d'intégration-différenciation s'est traduite par un développement de la **communication** et de la **coordination**, une adaptation des **structures organisationnelles** et une amélioration du **climat social**, sur la base d'une **mise en œuvre** d'une **stratégie organisationnelle**. La **réduction des coûts d'interface a atteint près de 55%.** À partir de ce processus de changement et des analyses précédentes, le chapitre développe les **implications managériales** du pilotage des interfaces organisationnelles.

PREMIÈRE PARTIE

FONDEMENTS CONCEPTUELS ET MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

Cette première partie, composée de deux chapitres, pose les fondements conceptuels et méthodologiques de la recherche.

Le premier chapitre, sur la base de la littérature, définit l'interface organisationnelle et explicite ses dynamiques par les processus d'intégration-différenciation qui s'entre-définissent dans cette zone. Le deuxième chapitre explicite quant à lui le cadre expérimental de la recherche, qui combine différentes méthodes d'accès au réel.

CHAPITRE 1. L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE COMME ZONE DE RÉGULATION DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION

CHAPITRE 2. LE CADRE EXPÉRIMENTAL DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1

L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE COMME ZONE DE RÉGULATION DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION

Ce premier chapitre a pour objectif d'expliciter l'objet de recherche, sur la base de la littérature en sciences sociales.

La section 1.1 met en évidence plusieurs dimensions de l'interface, son instabilité et sa criticité. Il s'agit d'abord de souligner son rôle dans les processus de communication et de coordination, avant d'aborder sa dimension politique et les conflits qui s'y développent. La nature complexe de l'interface est ensuite expliquée par son intermédiarité ; sa position frontalière est également caractérisée. Une définition générique de l'interface est enfin proposée.

La section 1.2 établit des relations entre l'instabilité de l'interface et les dynamiques d'intégration-différenciation à l'œuvre au sein de l'organisation. Dix théories sont analysées à la lumière de ces dynamiques fondamentales, en lien avec l'interface, qu'elles contiennent plus ou moins implicitement.

Cette analyse montre que la différenciation des entités au sein de l'organisation produit nécessairement le conflit à leur interface et, plus généralement, des discontinuités sociales, cognitives et structurelles, à l'origine de déperditions de performance ou de sous-performance de l'action collective. Cette tendance centrifuge des acteurs et groupes d'acteurs, qui distend les interfaces organisationnelles, interagit avec son contraire, le mouvement centripète qu'est l'intégration. Celle-ci s'opère de manière assez contrainte à travers l'interdépendance des entités, inscrite dans le phénomène organisationnel, et se réalise plus ou moins complètement à travers la négociation, la production d'accords, la coopération et des actes de pilotage.

Sur ces bases, l'interface organisationnelle pourra être considérée comme une zone critique de régulation des dynamiques d'intégration-différenciation.

1.1. VERS UNE DÉFINITION DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE

1.2. L'INTÉGRATION ET LA DIFFÉRENCIATION AU SEIN DE L'ORGANISATION : IMPLICATIONS À L'INTERFACE DES ENTITÉS

1.1. VERS UNE DÉFINITION DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE

Cette section vise à délimiter et à définir le concept d'interface organisationnelle. Différentes disciplines étudient ce concept ; **les études qui y font explicitement référence sont cependant peu nombreuses**. Ce sont celles-ci que nous développons dans cette section.

Nous verrons successivement l'étymologie de l'interface et ses significations, les implications de sa position intermédiaire, sa dimension sociale puis **les fonctions de communication et de coordination qui lui sont généralement attribuées**, avant de préciser sa nature frontalière. À l'issue de ces développements, nous proposerons une définition de l'interface.

1.1.1. ÉTYMOLOGIE ET SIGNIFICATIONS

Étymologiquement, le mot interface est un anglicisme apparu au 20ème siècle. Le terme, à son origine, "*facies*", constitue une véritable **polysémie**. Il signifie apparence, forme et qualité, face, figure, façon, aspect, visage, physionomie (Koike, 2005)[159]. Dans les sciences, le concept apparaît d'abord en physique, avant d'être emprunté par l'informatique, puis par les sciences sociales où il est devenu plus positif (Lebraty et Teller, 1994)[160].

Le dictionnaire de l'Académie Française donne deux sens à l'interface : l'un dans le domaine de la physique/chimie, l'autre dans celui de l'informatique. En physique/chimie, il désigne une « *surface de **séparation** entre deux états physiquement distincts de la matière* » ; en informatique, il est défini par « *un **ensemble de règles**, de conventions, permettant un **échange d'information entre deux systèmes**, deux éléments d'un système, ou entre l'utilisateur et la machine* ». Le petit Robert (1993)[161] ajoute : « ***limite commune** à deux ensembles ou appareils* ».

Le Trésor de la Langue Française[162] propose des définitions similaires, dans les mêmes domaines. En chimie, l'interface désigne une « *surface de **contact** entre deux milieux* » ; en informatique, elle est définie comme une « ***jonction** entre deux matériels ou logiciels leur permettant d'**échanger des informations** par l'adoption de **règles communes** physiques ou logiques* ». Communément, c'est à ce domaine de l'informatique et du technique que le concept d'interface renvoie.

Au figuré, toujours selon le Trésor de la Langue Française Informatisé, le terme désigne une « ***zone** de contacts et d'échanges* ». Cette source ajoute pour résumer la signification du concept : « ***espace, lieu d'interaction**, moyens d'interaction, de jonction entre deux systèmes, deux organisations, etc.* ».

Les différentes définitions ne se recoupent que partiellement. **L'interface y est conçue soit comme une zone soit comme une limite située entre deux ou plusieurs éléments de constitution hétérogène**. Elle a pour fonction de **relier** ces éléments ; les liaisons réalisées ayant pour but de **mettre en compatibilité** les éléments et de permettre l'**échange d'information**. Pour ce faire, l'interface s'appuie sur des **règles** communes, des conventions, autrement dit sur une **organisation**.

À partir de ces définitions, on peut interpréter l'interface comme un élément, voire un "organe", qui sépare au moins deux choses et, à la fois, les met en relation.

La liaison et l'information constituent les éléments essentiels de l'interface les plus fréquemment soulignés. Seule la définition proposée par le dictionnaire de l'Académie Française,

[159] Koike T., *Les interfaces pour l'intégration de la logistique dans les projets de conception. Une contribution basée sur le cas du projet d'un tracteur à chenilles*, Thèse de doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, 2005, p. 122.
[160] Lebraty J., Teller R., *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise*, Liaisons, 1994, p. 97.
[161] *Le Nouveau Petit Robert*, Paris, 1993.
[162] http://atilf.atilf.fr/tlf.htm

faisant référence à la physique et à la chimie, aborde l'interface comme une séparation. **Ce qui apparaît déjà comme une survalorisation de la liaison de l'interface traverse la grande majorité des développements la concernant.**

1.1.2. INTERFACES INTER-FONCTIONNELLES ET INTER-ORGANISATIONNELLES : LA LECTURE DES SCIENCES DE GESTION

Les Sciences de Gestion mobilisent le concept d'interface en référence aux interactions entre deux ou plusieurs fonctions ou organisations, à l'inter-fonctionnel et à l'inter-organisationnel, notamment dans un but de **communication** et de **coordination**, à des niveaux stratégique, tactique ou opérationnel.

Mintzberg (1982)[163], explicitant le rôle des cadres intermédiaires dans les organisations, souligne l'importance de gérer les **frontières internes et externes**. Parmi les mécanismes pour gérer et contrôler les frontières, Mintzberg cite les **postes de liaisons** pour assurer rapidement la **coordination transversale** entre entités.

Pour Lebraty et Teller (1994)[164], **le concept d'interface est le plus approprié pour appréhender les frontières organisationnelles**. Ces auteurs considèrent l'interface comme fondamentale pour l'organisation puisqu'elle doit être en capacité de **rendre compréhensibles, sur une base commune, des décisions issues de logiques différentes**. Les auteurs imputent à l'interface une fonction, celle d'**aménager les flux d'information** nécessaires à la réalisation d'une action.

Savall et Zardet définissent l'interface comme une « ***zone interstitielle*** *entre les groupements socio-organisationnels* » (Savall et Zardet, 1987)[165], une « ***nébuleuse d'activités de part et d'autre des frontières entre deux groupements*** » (Savall et Zardet, 1987)[166], ou encore comme une « ***zone critique*** *entre deux ou plusieurs ensembles, espaces ou univers,* ***qui doit être pilotée pour assurer une communication efficace*** *entre eux* » (Savall et Zardet, 1995)[167].

Les auteurs ne réduisent pas ici l'interface à la frontière, la première est plus large que la seconde en ce sens que l'interface définit une zone frontalière mais aussi les activités qui s'y développent, notamment l'échange d'information. Ils soulignent également la **criticité de cette zone**, autrement dit son i**nstabilité** en raison du seuil, de la **limite cognitive et politique qu'elle constitue pour chacune des entités en interaction**. Ils mettent enfin en évidence la nécessité de **piloter les interfaces**, sans quoi l'échange d'information n'est pas efficace.

Des études empiriques ont par ailleurs mis en évidence différentes problématiques d'interface. Elles ont souligné le déficit d'**intercompréhension** et les **conflits** qui s'y expriment, engendrés par les **différences de langage** (Konijnendijk, 1993)[168], le manque de **connaissances mutuelles**

[163] Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1982, traduit de l'américain par Romelaer P., p. 45.
[164] Lebraty J., Teller R., *Ingénierie du diagnostic... op.cit.* p. 97
[165] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préface de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Économica, 1987, 2ème édition augmentée 1989, 3ème édition 1995, 4ème édition 2001, p 199
[166] *Ibid*.
[167] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Économica, 1995, 2ème édition 2005, p. 486
[168] Konijnendijk P. A., « Dependence and conflict between production and sales », Industrial Marketing Management, 22, 1993, p. 161-167.

(Calantone et *al.*, 2002)[169], les **différences d'éducation**, d'attentes et d'**objectifs** (Shaw et *al.*, 2003)[170].

Pour leur part, Charue-Duboc et Midler (2002)[171] établissent un lien entre déficit d'interfaçage et **modèle d'organisation**. Ils montrent en effet que le modèle classique de bureaucratie professionnelle dans certains services d'ingénierie n'incite pas les experts à **franchir les frontières** de leur propre périmètre, d'où des interactions transversales insuffisantes dans un contexte de management par projet.

La structuration des interfaces est également au cœur de la logistique et, plus globalement, du **management des chaines logistiques**, puisque ce sont des activités fondamentalement transversales. Ainsi, pour Aurifeille et *al.* (1997)[172], la logistique est la fonction qui fait l'interface entre les fonctions marketing et la production. C'est donc une **interface inter-fonctionnelle**.

Dans le cadre plus étendu des entreprises dites virtuelles (Fabbes-Costes, 2005[173] ; Colin 2005[174]), les interfaces, ici **inter-organisationnelles**, traversent les frontières externes de l'entreprise et structurent la **communication** et la **coordination** entre les entreprises et leurs fonctions pour mobiliser des **compétences partagées**. La maîtrise de ces interfaces constitue un élément clé pour ce type d'entreprise, à tel point que Fulconis et Paché (2005)[175] émettent l'hypothèse que les prestataires de services logistiques, grâce notamment à leur maîtrise des interfaces logistiques, pourraient occuper à termes le statut de firme pivot au sein de ces réseaux dynamiques d'entreprises.

Ajoutons que Fabbes-Costes (2005)[176] souligne également l'importance des **interfaces inter-personnelles**, puisqu'elles tissent et stabilisent les ajustements mutuels dans et entre ces organisations.

L'organisation des interfaces concerne donc autant les interfaces inter-fonctionnelles qu'inter-organisationnelles, ce qui apparaît clairement dans la définition de l'interface proposée par Lédi et *al.* (2002)[177] : « *zone de jonction, de tension ou de recoupement entre des buts, des responsabilités et/ou des activités de deux ou plusieurs entités : acteurs de la chaine logistique (interfaces inter-organisationnelles) ou sous-systèmes dans une organisation (interfaces intra-organisationnelles)* ».

Dans le champ inter-organisationnel, l'interface est également abordée sous l'angle des **alliances stratégiques**. Selon Urban et Vendemini (1994)[178], celles-ci dépendent de la **performance des interfaces inter-organisationnelles**. Pour les auteurs, ces interfaces doivent être **organisées** au bon niveau hiérarchique, les **règles de répartition des contributions** des acteurs doivent y être explicites.

---

[169] Calantone R., Dröge, C. et Vickery, S., « Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does context affect the strenght of relationships », Journal of Operations Management, 20, 2002, pp. 273-287.
[170] Shaw V., Shaw C.T. et Enke M., « Conflict between engineers and marketers: the experience of German engineers », Industrial Marketing Management, 32, 2003, pp. 489-499.
[171] Charue-Duboc F. et Midler C., « L'activité d'ingénierie et le modèle de projet concourant », Sociologie du travail, 44, 2002, pp. 401-417.
[172] Aurifeille J.-M., Colin J., Fabbes-Costes N., Jaffeux C. et G. Paché, *Management logistique : une approche transversale*, Litec, 1997.
[173] Fabbes-Costes N., « La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles », Revue Française de Gestion, n° 156, mai-juin, 2005, pp. 150-166.
[174] Colin J., « Le Supply Chain Management existe-il réellement ? », Revue Française de Gestion, n° 156, mai/juin, 2005, pp. 133-149.
[175] Fulconis F. et Paché G., « Piloter des entreprises virtuelles : quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », *Revue Française de Gestion*, n° 156, 2005, pp. 167-186.
[176] Fabbes-Costes N., « La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles », *op. cit.*
[177] Lédi C., Livolsi L. et Roussat C., « Glossaire des termes logistiques », Logistiques Magazine, 2002.
[178] Urban S. et Vendemini S., *Alliances stratégiques coopératives européennes*, Bruxelles, De Boeck Université, 1994.

En conception et en ingénierie, les interfaces sont abordées selon deux approches (Koike, 2005)[179]. Dans la première, elles sont pensées comme un **artefact physique** : il s'agit du **produit à concevoir**. Dans ce cadre, deux approches coexistent. D'une part, l'artefact est vu comme le **point de rencontre qui sépare le produit de son environnement externe** (Simon, 1969)[180]. Le but de l'activité de conception serait de définir cette interface entre les deux environnements en **spécifiant ses fonctionnalités et son organisation interne** (Simon, 1969)[181]. D'autre part, les interfaces sont conçues comme les **connexions qui permettent l'intégration des composants de l'artefact** et qui servent aux **échanges d'énergie, d'information, voire de matière** (Simon, 1969)[182].

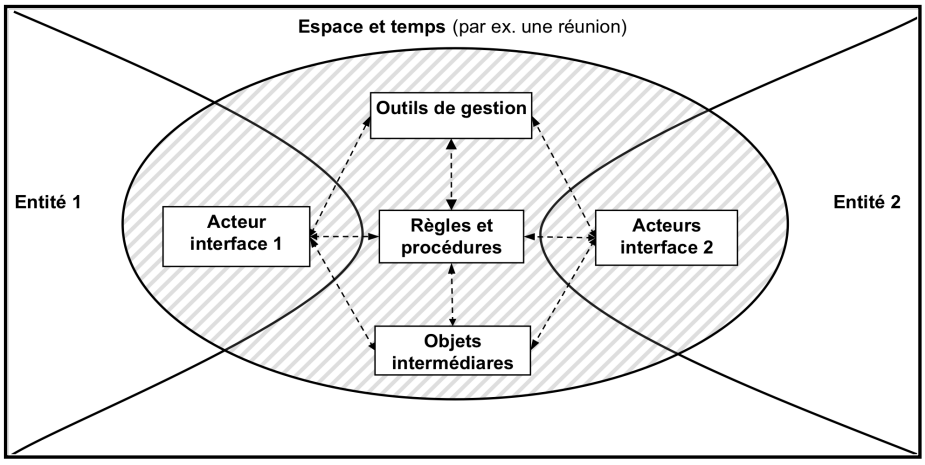
La deuxième approche de l'interface en conception renvoie à celle des sciences de gestion exposée précédemment, c'est-à-dire à l'organisation des échanges d'informations et à la coordination inter-fonctionnelles et inter-organisationnelles.

L'interface est mobilisée, dans l'approche gestionnaire, en tant que support à l'explication et à la résolution de problèmes relatifs à la **communication** et la **coordination**. Les **différences** entre les entités en relation et les **structures organisationnelles** sont souvent mises en avant pour expliquer ces problèmes qui, au fond, relèvent de l'**intégration** et de la **différenciation** des entités.

Toutefois, ces travaux ne pénètrent pas l'interface. Il est question de communication et de coordination entre entités mais pas de la zone entre elles, en tant qu'objet. Koike (2005)[183], faisant le même constat, propose dans sa recherche doctorale une **modélisation de l'interface**. **C'est la seule que nous ayons identifiée dans la littérature**.

L'auteur, traitant des interfaces en tant qu'objet d'intégration de la fonction logistique dans les projets de conception, définit l'interface comme **« *un ensemble d'éléments fondamentaux qui supportent et rationalisent les interactions entre les acteurs d'une équipes multi-métiers durant l'activité de conception concourante* »**. Cet auteur étudie la composition interne de l'interface, il en détermine cinq éléments fondamentaux : les **acteurs-interfaces**, les **objets intermédiaires**, les **outils de gestion**, les **procédures** et les **règles**, l'**espace** et le **temps**.

Figure 1. 1 : modélisation de l'interface selon Koike (2005)



[179] Koike T., *Les interfaces pour l'intégration de la logistique... op. cit.*
[180] Simon H.A, *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, MIT Press, 1969, 3ème édition 1996.
[181] *Ibid.*
[182] *Ibid.*
[183] Koike T., *Les interfaces pour l'intégration de la logistique... op.cit.*

L'intérêt de cette modélisation réside dans sa décomposition de l'interface, dans le traitement intrinsèque de cet objet et dans la formulation, d'après les travaux de l'auteur, de ses variables fondamentales. Elle a été pour nous une base de travail importante au démarrage de la recherche.

Cette modélisation comporte cependant plusieurs **limites**, trois selon nous. Elle est formulée uniquement par déduction, à partir de la littérature, ce qui **écarte *a priori* un nombre importants de phénomènes relevant de l'interface, potentiellement déterminants.** Elle est en outre **normative** ; le modèle ne représente pas tant l'interface que ce qu'elle devrait être, c'est-à-dire « *un ensemble d'éléments fondamentaux qui supportent et rationalisent les interactions entre les acteurs* ». Enfin, parce qu'elle est **procédurale** et **instrumentale**, la modélisation incorpore le "comment" mais pas le "**pourquoi**" des interactions ; or les outils de gestion, les règles et procédures, et les objets intermédiaires supposent la définition d'objectifs.

Pour parfaire la compréhension de l'interface, nous proposons de nous tourner vers deux approches complémentaires. La première est sociale, la seconde déborde le champ social pour traiter de l'intermédiarité de l'interface.

1.1.3. L'INTERFACE SOCIALE : ORGANISATION DE RELATIONS ET LIEU DE CONFLITS

Long (Long et Long, 1992[184] ; Long, 2003[185], 2004[186]), sociologue du développement rural, propose, à partir de ses travaux ethnographiques portant sur des situations dites d'intervention[187], une double représentation de l'**interface, qualifiée de sociale**. C'est d'une part une **entité organisée**, d'autre part un **lieu de conflits**.

L'entité organisée procède de la construction d'une **organisation de relations** et d'**intentionnalités** des acteurs (tels que les agents de l'État, les populations bénéficiaires des politiques sociales ou les chercheurs qui les étudient), à travers une interaction continue. En tant que lieu de conflits, l'interface circonscrit un territoire de nature conflictuelle, où les **incompatibilités** et la divergence des intérêts font l'objet de **négociations** et de relations de pouvoir. Long parle à ce sujet de « *rencontres à l'interface* » (« *interface encounters* ») et d'« *arènes sociales* » (« *social arenas* »).

Sur ces bases, Long (2003)[188] définit l'interface sociale comme « ***le point critique d'intersection** entre **différents** systèmes, champs, domaines ou niveaux d'ordre social où les **discontinuités sociales**, basées sur les différences de valeur, d'intérêt, de connaissance et de pouvoir sont censées exister* ». Ces discontinuités et la confrontation de rationalités différentes se **cristallisent à l'interface**. Ceci est à l'origine des **problèmes de communication** et d'**intercompréhension** entre les acteurs.

L'**étude des interfaces**, en tant que **dispositif heuristique,** permet au chercheur d'identifier ces discontinuités sociales, prises avec lesquelles il essaie de comprendre les processus de négociation et de transfert de sens entre les acteurs, pour mieux **déployer le changement**. Sans cela, les changements déployés à partir de modèles uniquement normatifs ne peuvent se concrétiser.

---

[184] Long N. et Long A., Battlefields of Knowledge : The interlocking of Theory and Practice in Social Research and Development, London : Routledge, 1992.
[185] Long N., « An actor-oriented approach to development intervention, in Rural Life Improvements in Asia », Tokyo : Asian Productivity Organisation, 2003.
[186] Long N., « Actors, interfaces and development intervention: meanings, purposes and powers », *in* Development Intervention. Actors and Perspectives, (Tiina Kontinen, éd.), Helsinki: Helsinfors, 2004, pp. 14-36.
[187] Les situations dites d'intervention concernent la conception et la mise en œuvre de projets et de programmes de développement social par les pouvoirs publiques, à destination des populations des zones rurales des pays d'Amérique Latine.
[188] Long N., « An actor-oriented approach to development intervention... *op. cit.*

Cette approche donne de l'**épaisseur sociale** à l'interface. Elle devient une **zone organisée** de relations caractérisée par la contradiction des points de vue et des intérêts, d'où sa **propension conflictuelle** et son activité politique. Elle localise une **discontinuité sociale** ou, si l'on considère qu'il n'y a pas de rupture nette entre les entités, une zone intermédiaire. Chazal (2002)[189] étudie de plus près la position et la fonction d'intermédiaire que remplit l'interface.

1.1.4. L'INTERFACE COMME INTERMÉDIAIRE

Dans une démarche qui s'inscrit dans une philosophie de la forme, initiée dans le domaine de l'informatique et du transfert d'informations, Chazal interroge différents objets intermédiaires dans leur fonction de médiation, tels que la peau, la culture, l'outil ou la machine pour **généraliser l'interface**. Pour restituer les apports de ce travail, majeurs de notre point de vue, nous partirons de l'une des définitions de l'interface que propose l'auteur pour ensuite en souligner les implications.

Selon Chazal (2002)[190], l'interface est « ***ce qui se glisse entre deux éléments pour les relier, les mettre en rapport, les faire interagir et les modifier profondément en les intégrant dans un tout auquel ils se soumettent*** ».

L'interface est un **entre-deux** qui « *se tend entre des pôles qui s'opposent et interagissent* » (Chazal, 2002)[191]. Elle constitue un **carrefour d'interaction**s et résulte de **mouvements itératifs** entre les éléments. Dans ce jeu d'interactions, l'auteur montre que l'interface est **structurante**.

En effet, l'une de ses fonctions, qui consiste à mettre en relation des éléments différents, suppose des **normes**. En informatique, par exemple, un protocole prescrit comment doit être rédigé le message pour qu'il puisse franchir les interfaces et être bien reçu. Or, les éléments à mettre en relation sont également fondés sur des normes, souvent différenciées. Il s'ensuit que la constitution d'une interface implique l'**intégration des normes** des éléments entre lesquels elle se place. Il a donc une restructuration de ces éléments à partir de leur interface, ce qu'exprime implicitement l'**inter-structuration**.

La constitution de ces normes s'explique essentiellement par le rôle joué par l'interface dans les **processus de communication**. L'inter-structuration est en effet le préalable à l'échange d'information. Cette dernière, fondamentalement, est le substrat qui transite par une interface.

Parallèlement, dans le champ des relations humaines, cette activité de communication à l'interface problématise la formation de l'**intersubjectivité**. L'auteur précise que les rapports sociaux ne tiennent pas de la simple présence à l'autre, mais de la construction de nombreux intermédiaires. Ceux-ci, par leur réciprocité, mettent au dehors l'interne et internalise l'externe. Ce faisant, l'interface crée un espace d'interactions « *constitutif du même et de l'autre* » (Chazal, 2002)[192], de l'**altérité** et de l'**identité**.

L'interface n'est pas passive dans ces échanges informationnels et cognitifs, ces derniers supposent autant son **ouverture** que sa **fermeture**. En d'autres termes, l'intermédiaire a le **pouvoir** de favoriser ou non le passage. Cette capacité de l'interface est concrétisée par des **dispositifs de contrôle** et des **dispositifs d'action sur les échanges** mais aussi par des **dispositifs contrôlant et**

[189] Chazal G., *Interfaces : Enquêtes sur les mondes intermédiaires*, Seyssel, Champ Vallon, 2002.
[190] *Ibid.*, p. 14.
[191] *Ibid.*, p. 131.
[192] *Ibid.*, p. 196.

agissant sur son propre fonctionnement (Chazal, 2002)[193], ne serait-ce que pour éviter les goulots d'étranglement.

L'interface développe donc une action propre sur les éléments qu'elle relie. Elle a par conséquent une certaine **autonomie**, comme le montre d'ailleurs l'analyse stratégique dans le champ de l'organisation humaine[194]. Son organisation et sa propension à l'autonomie sont expliquées par l'auteur par la nécessité, puisque l'interface mobilise des **sources d'énergie extérieures** à elle, dont la somme est supérieure à la sienne (Chazal, 2002)[195]. L'interface est donc dans l'obligation de les **canaliser**.

Sur un plan plus ontologique, Chazal met en évidence un élément essentiel de l'interface, souvent négligé ou sous-valorisé dans les développements traitant de cet objet : le fait que **l'interface n'est pas réductible à la liaison**.

La liaison, en effet, implique la séparation. Par conséquent, **l'interface « *sépare, identifie ou différencie des éléments et en même temps les relie* »** (Chazal, 2002)[196]. Elle opère en effet une séparation parce que les éléments qu'elle relie doivent avoir leur propre existence et une certaine autonomie ; ainsi, pour l'auteur, la séparation précèderait l'interface (Chazal, 2002)[197].

L'interface relève donc d'une **dialectique**, et cette dialectique produit de la richesse, de la **complexité** et l'**émergence de formes**. À cet égard, l'interface est elle-même une émergence puisque **lorsque deux formes sont reliées, une nouvelle forme est créée dans l'entre-deux, avec des propriétés différentes de la somme des propriétés des éléments reliés** (Chazal, 2002)[198]. Cela rejoint tout à fait l'autonomisation des relations transfrontalières telle que décrite par Crozier et Friedberg (1977)[199], lorsqu'ils parlent de « *système d'action relativement autonome dont la logique propre sera irréductible à la finalité première et à la rationalité instrumentale qui ont présidé à sa naissance* ».

L'émergence à l'interface est synonyme de nouveauté, d'innovation. L'intermédiaire est en ce sens l'**espace où la nouveauté jaillit** (Chazal, 2002)[200]. C'est dans ce mouvement complexe de séparation et de liaison que les **savoirs** s'élaborent, ce que l'on retrouve en filigrane dans le principe d'**interactivité cognitive** proposé par Savall et Zardet (2004)[201] ou dans les travaux de Friedberg (1993)[202], lorsqu'il écrit que *« les savoir-faire décisifs se forment toujours dans les interfaces et non dans l'amélioration intrinsèque des expertises prises isolément* ».

Pour l'auteur, les interfaces occupent un rôle majeur en ce qu'à travers elles **un tout se forme en même temps que ses parties se transforment**. Par leur fonction d'intégration et de différenciation, elles conjuguent l'un et le multiple, le stable et l'instable, le synchronique et le diachronique.

Cependant, cette contribution constitue également une **faiblesse**. Une organisation souffre en effet lorsqu'une interface essentielle à son fonctionnement cesse de jouer son rôle de médiateur, qu'elle « *se retourne sur elle-même* » pour devenir un objet pour soi, confisqué, qui ne participe plus à l'intérêt collectif.

---

[193] *Ibid.*, p. 139.
[194] *Cf.* 0.4.1.3. L'autonomisation de la frontière, p. 28.
[195] Chazal G., *Interfaces... op. cit.*, p. 136.
[196] *Ibid.*, p. 196.
[197] *Ibid.*, p. 114.
[198] *Ibid.*, p. 267.
[199] Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Édition du Seuil, 1977.
[200] Chazal G., *Interfaces... op. cit.*, p. 268.
[201] Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface du Pr. Boje D., Paris, Économica, 2004
[202] Friedberg E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, 1993, 2ème édition revue et complétée 1997.

À ce propos, François Dagognet (1982)[203] met en évidence ce qu'il appelle une « *loi de l'interface* », dans le vivant, la physique nucléaire et l'artificiel : **si l'un des termes de l'interface envahit l'autre, le domine ou le réduit trop, l'interface s'atrophie et ne fonctionne plus**. Ajoutons que l'interface court également le risque d'absorber l'un de ces termes ou de s'épuiser dans une communication impossible.

La réflexion de Chazal apporte deux éléments essentiels pour notre recherche. Le premier élément est le **rôle de différenciation de l'interface**, qui précède et implique celui d'intégration. Cela a pour conséquence que le besoin croissant d'intégration au sein des organisations productives (Tarondeau, 1993)[204] nous incitera à explorer l'état et les processus de leur différenciation. Le second élément est le fait de concevoir l'interface comme une **zone émergente et d'émergence**. Celle-ci est créatrice de valeur lorsque la **dialectique liaison / séparation est équilibrée**, elle est au contraire destructrice de valeur lorsque l'un des termes de cette dialectique envahit l'autre.

Les travaux précédents alimentent utilement la connaissance de l'interface mais **appréhendent généralement indifféremment interface et frontière** ou emploient l'un et l'autre sans expliciter leur positionnement respectif. C'est pourquoi, avant de proposer une définition de l'interface, nous exposons les principales conceptions et caractéristiques de la frontière organisationnelle.

1.1.5. UNE ZONE FRONTALIÈRE

Nous précisons ici les deux conceptions dominantes de la frontière qui traversent la littérature, sur la base d'une revue de littérature réalisée par Grima (1997)[205]. Nous développons ensuite les conséquences pour l'acteur lorsqu'il occupe une position frontalière, avant de positionner entre eux les concepts d'interface et de frontière.

1.1.5.1. DEUX CONCEPTIONS DE LA FRONTIÈRE

Selon Grima (1997)[206], deux conceptions de la frontière traversent la littérature qui lui est dédiée. La première conçoit la frontière comme une limite et une barrière, la seconde, plus interactionniste, appréhende la frontière comme un espace ouvert, relativement autonome, où se développent des relations complexes et paradoxales. Nous verrons dans la section suivante que ces conceptions apparaissent dans des corpus théoriques différents.

1.1.5.1.1. LA FRONTIÈRE COMME BARRIÈRE

La frontière renvoie fondamentalement à la notion de limite, c'est-à-dire une **ligne** qui détermine une étendue, une chose ayant un développement spatial ou encore une ligne qui sépare deux étendues[207]. Elle n'existe pas dans une réalité ontologique, elle n'existe pas en soit. Elle est plutôt le résultat de la **représentation des acteurs** impliqués dans sa constitution.

La frontière ainsi définie est conçue comme un **rempar**t contre un environnement perçu comme hostile, menaçant, ou règnent l'indétermination, le chaos. D'ailleurs, selon Girard (1972)[208], **construire une frontière permet d'arrêter la violence de l'indétermination**.

---

[203] Dagognet F., *Faces, surfaces, interfaces*, Vrin, 1982.
[204] Tarondeau, *Stratégie industrielle*, Vuibert, 1993, nouvelle édition 1998.
[205] Grima F., « Une lecture critique de la remise en cause apparente du concept de frontière », actes de la XVI[ème] conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, du 06 au 09 juin 1997, 22 p.
[206] Grima F., « Une lecture critique de la remise en cause apparente du concept de frontière... *op. cit.*
[207] Source : Le Trésor de la Langue Française Informatisé : http://atilf.atilf.fr/tlf.htm
[208] Girard, R., *La violence et le sacré,* Grasset, Paris, 1972, cité par Grima, « Une lecture critique de la remise en cause apparente du concept de frontière », *op. cit.*

Par son caractère **linéaire** et **topographique**, la frontière est pensée comme un outil indispensable à l'élaboration d'une **défense**. En tant que **construit politique**, la frontière jette les bases de l'état moderne en définissant un espace où ce dernier exerce son pouvoir. La périphérie de l'espace politique ainsi institué applique la volonté du pouvoir central car elle en est une émanation **subordonnée**.

Ces espaces sont investis par le pouvoir central qui craint le **désordre extérieur**, susceptible de le remettre en cause. Il institue des frontières afin de **contrôler** et de maîtriser l'accès à son territoire, **distinguant fortement les membres et les non membres**. Cette peur du désordre conduit à une segmentation fine de l'organisation, qui peut à son tour entraver le développement de la coopération, élément fondamental des organisations contemporaines. La frontière, en tant qu'obstacle, empêche en effet les rapprochements horizontaux en rigidifiant l'organisation et en **l'éclatant en sous-ensembles fragmentaires**.

Cette conception de la frontière se retrouve dans les théories systémiques des organisations ou celles reposant sur une métaphore de la nature (Grima, 1997)[209]. Dans ce cadre, le développement de l'organisation s'effectue par une mise en ordre interne à l'abri des turbulences de l'environnement externe, à l'image d'un organisme vivant protégé des agressions extérieures par sa peau. **La frontière est ici réduite à une limite, qui réalise les transactions avec l'extérieur, sous le contrôle d'un pouvoir central.**

1.1.5.1.2. LA FRONTIÈRE COMME ZONE RELATIONNELLE

La conception ouverte de la frontière n'est pas moderne, elle date du Moyen Âge (Grima, 1997)[210]. Sans négliger le rôle de délimitation de la frontière, cette conception privilégie les **contacts et relations qui se nouent entre deux ou plusieurs groupes d'acteurs**.

Ces échanges, à la base de l'intense activité qui se crée autour de la frontière, favorisent, en s'inscrivant dans la durée, la **confiance** nécessaire à la coopération. Les liaisons ainsi construites se détournent du contrôle par le centre au profit de la **proximité des relations tissées avec les partenaires**.

Dans cette conception, le **changement permanent** caractérise la frontière. Cette dernière est comprise comme **flexible** et **mouvante**, évoluant en fonction des interactions et des **interdépendances locales**. La frontière acquière ainsi une **autonomie** par rapport au centre de l'organisation, ce qui permet l'émergence de **liens transversaux et** d'**apprentissages croisés** (Grima, 1997)[211].

La frontière ouverte augmente la **responsabilisation** des acteurs et demande de leur part plus d'engagement pour maîtriser une complexité accrue et la multiplicité des attentes contradictoires. L'action collective devient plus **risquée et exigeante**.

Le risque principal réside dans le développement de **pratiques autonomes contraires aux objectifs** collectifs, ce qui affecte directement le climat de confiance. En cas d'anomalie, le contrôle, qui s'exerce en milieu ouvert de manière décentralisée, devient plus classique. Plus hiérarchique, il vient **contrôler les transactions** aux frontières et, éventuellement **fermer** ces dernières.

La frontière s'ouvre et se ferme donc selon la nature des situations par des mécanismes psychologiques de protection, d'exploration, ou de conquêtes (Grima, 1997)[212]. Cela rappelle le

[209] Grima F., « Une lecture critique de la remise en cause apparente du concept de frontière... *op. cit*, p. 5.
[210] *Ibid.* p. 7.
[211] *Ibid.* p. 8.
[212] *Ibid.*, p. 10.

rôle de l'encadrement, pour qui **la définition et la gestion des frontières constituent des actes essentiels de management** (Mintzberg, 1982[213] ; Dreachslin et *al.*, 1994[214]).

La frontière comme barrière et la frontière comme zone relationnelle produisent théoriquement des effets distincts pour les acteurs en position frontalière. Ces conséquences ont respectivement été étudiées en termes d'opportunisme et de tensions de rôles.

1.1.5.2. LES CONSÉQUENCES DE LA POSITION FRONTALIÈRE : TENSIONS DE RÔLES ET OPPORTUNISME

La position frontalière semble être à la fois un avantage et un inconvénient pour les acteurs qui y sont situés. Les conséquences de cette position ont été analysées par une approche fonctionnaliste, en termes de tensions et de conflits de rôle, et par une approche stratégique, en termes d'opportunisme.

1.1.5.2.1. L'APPROCHE FONCTIONNALISTE

L'approche fonctionnaliste, qui constitue l'approche dominante de l'activité frontalière en sciences de gestion (Fisher et Gitelson, 1983[215], Loubes, 1997[216]), a pour base le modèle de Katz et Kahn (1966)[217].

Selon cette approche, l'acteur frontalier fait l'objet de **demandes de rôle potentiellement contradictoires** de la part d'émetteurs qui essaient de le contrôler ou de l'influencer dans la hiérarchisation de ses priorités. Après réception et interprétation des messages reçus, les demandes de rôles, l'acteur enclenche un **processus adaptatif contraint** pour satisfaire les attentes de ses partenaires (Grima, 2003)[218].

Ce processus a pour conséquence de créer des **tensions de rôle aux frontières** de l'organisation. Katz et Khan parlent alors de **conflit** et **d'ambigüité de rôles**. Ils définissent le conflit de rôles comme « *l'apparition simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telle que l'adaptation à l'une rend difficile l'adaptation à l'autre* », et l'ambigüité de rôles comme « *le degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation* » (Katz et Kahn, 1966)[219].

L'impossibilité pour l'acteur frontalier de remplir l'ensemble des rôles pour lesquels il est sollicité rend compte des **capacités adaptatives limitées** de l'acteur. Les exigences contradictoires, exacerbées aux frontières de l'organisation, favorisent, en créant des tensions de rôles, une **insatisfaction au travail**, voire une intention de départ (Fisher et Gitelson, 1983)[220].

1.1.5.2.2. L'APPROCHE STRATÉGIQUE

L'approche stratégique est inverse à la précédente. Selon elle, ce sont les partenaires de l'acteur frontalier qui, sous son impulsion, enclenchent un processus adaptatif. L'acteur frontalier bénéficie donc de conditions favorables vis-à-vis de ses partenaires. Il est en mesure d'exercer sur eux un

[213] Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, *op. cit.*, p. 42.
[214] Dreachslin J. L., Kobrinski E. L. et Passen A. J., « The boundary path of exchange: a new metaphor for leadership », Leadership and Organization Development Journal, 15, n°6, 1994, pp. 16-23.
[215] Fisher C. et Gitelson R., « A meta analysis of the correlates of the role conflict and ambiguity », Journal of Applied Psychology, Vol. 68, 1983.
[216] Loubes A., *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel*, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université Montpellier 2, 1997.
[217] Katz R. et Kahn R., *Social psychology of organization*, Wiley and Sons, 1966.
[218] Grima F., « Activité frontalière aux frontières internes et externes de l'organisation : le cas des responsables de la formation continue en entreprise », Revue Sciences de Gestion, n°38, 2003.
[219] Katz R. et Kahn R., *Social psychology of organization*, *op. cit.*
[220] Fisher C. et Gitelson R., « A meta analysis of the correlates of the role conflict and ambiguity », *op. cit.*

pouvoir qu'il obtient en **contrôlant des zones d'incertitude** importantes pour eux (Crozier et Friedberg, 1977[221] ; Brass, 1984[222]).

Contrairement au mal-être qui semble le caractériser dans l'approche fonctionnaliste, l'acteur frontalier devient ici un **acteur-stratège opportuniste**. Crozier et Friedberg (1977) parlent à cet égard de **marginal sécant** pour désigner cet « *acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'interprète et d'intermédiaire entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires* ». Par sa position, grâce à laquelle il bénéficie d'une absence d'*alter ego* dans l'organisation (Burt, 1992)[223] et qui lui permet de comprendre les enjeux des groupes sociaux auxquels il participe, l'acteur frontalier profite de l'existence de goulots d'étranglement relationnels qu'il exploite afin de demeurer un intermédiaire incontournable pour ses interlocuteurs. Il se façonne et maintient un **monopole relationnel** pour créer les conditions d'une **rente de position**.

Les tensions de rôles ou la logique opportuniste du monopole ne s'opposent cependant pas. Elles peuvent très bien coexister ou se combiner dans la réalité. Nous observons souvent des managers intermédiaires, à l'interface du personnel et de la direction ou de l'encadrement supérieur, subir du fait de leur position géopolitique des ambigüités et des conflits de rôles, et tirer partie de cette même position en s'aménageant des zones discrétionnaires.

Il en va de même concernant les deux conceptions de la frontière, en termes de barrière et de zone relationnelle. D'ailleurs, Grima (2003) [224], soulignant la coexistence concrète de ces deux conceptions de la frontière, réalise une synthèse en s'appuyant sur la notion de **filtre**. Selon lui, la frontière, phénomène avant tout local, est une **zone floue à l'intérieur de laquelle passe une ligne de démarcation plastique et mobile selon les situations**. Elle agirait comme un **commutateur** ouvrant et fermant les liaisons.

La limite et la zone interstitielle définissent la frontière mais pas l'interface. Nous proposons de différencier ces deux notions et de les positionner. L'interface est plus large que la frontière, elle l'inclut et se développe autour d'elle.

1.1.5.3. FRONTIÈRE ET INTERFACE

Interface et frontière forment deux **concepts connexes souvent assimilés** dans la littérature. Nous proposons de les distinguer parce qu'ils entretiennent des différences sémantiques importantes.

La frontière renvoie fondamentalement à une limite. Le Trésors de Langue Française Informatisé[225] la définit au sens propre comme une « *limite qui détermine l'étendue d'un territoire ou qui, par convention, sépare deux États* » ; elle fait également référence à « *toute espèce de barrage, de défense et d'obstacle que l'on peut ou doit franchir* ». Au sens figuré, elle désigne une « *limite, un point de séparation entre deux choses différentes ou opposées* ». La frontière, qu'elle soit sous forme de limite ou de zone, procède essentiellement d'une conception **topologique** et **linéaire** de l'espace et de l'étendue.

L'interface est plus globale que la frontière, elle la contient. Elle fait fondamentalement référence aux **relations**, **échanges** et **transactions locales** qui se développent autour d'une frontière et qui ne

[221] Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, *op. cit.*
[222] Brass D., « Being at the right place: a structural analysis of individual influence in organization », Administrative Science Quartrely, Vol. 29, Décembre, 1984.
[223] Burt R.S., *Toward a structural theory of action*, Academic press, New-York, 1992, cité par Grima F., « Activités frontalières aux frontières internes et externes de l'organisation : le cas des responsables de la formation continue en entreprise », Revue Sciences de Gestion, n° 38, 2003.
[224] Grima F., « Une lecture critique de la remise en cause apparente du concept de frontière... *op. cit*, p. 9.
[225] http://atilf.atilf.fr/tlf.htm

peuvent se développer que dans la mesure où il y a une frontière. De plus, l'interface est **opérante** et repose donc sur une **organisation** pour réaliser ses **fonctions de liaison, de séparation et d'échange**. La frontière est dans ce cadre l'espace où l'interface réalise ces opérations. Dit autrement, **une frontière fermée n'est pas une interface**.

Les différents éléments exposés dans cette section montre que **l'approche des interfaces est assez parcellaire**. Les travaux privilégient une seule dimension de cet objet à l'exception de Chazal (2002)[226] qui propose une analyse globale et complexe, cependant très éloignée des sciences de gestion. Souhaitant concevoir cet objet de recherche de manière globale, nous en proposons, à partir des développements qui précèdent, une **définition générique** à même de restituer sa complexité et son caractère multidimensionnel.

1.1.6. UNE DÉFINITION DE L'INTERFACE

L'interface constitue une zone singulière où s'articulent difficilement les différentes entités de l'organisation, dans leurs limites physiques, politiques et cognitives respectives.

Les différentes approches exposées précédemment soulignent des traits caractéristiques de l'interface organisationnelle :

- C'est un **espace frontalier** de rencontres, d'interactions, d'échanges paradoxaux et **complexes** dont les **propriétés, émergentes**, sont différentes de celles des entités interfacées ;
- La nature paradoxale de l'activité de cette zone relève de la **dialectique liaison / séparation** qu'elle supporte et construit ;
- Elle constitue un lieu fondamental d'**intégration** et de **différenciation** ;
- Elle joue un rôle majeur dans les dynamiques de **communication** et de **coordination** ;
- Elle est caractérisée par une **propension au conflit** parce que les acteurs y interagissant sont porteurs de différences et d'intérêts contradictoires ;
- Elle est une zone de **négociation** et donc de **régulation des conflits** ;
- Elle constitue un objet actif relativement **organisé**, corollaire à sa relative **autonomie**.

> **Sur ces bases, nous définirons l'interface comme une zone critique développée autour d'une frontière, qui relie et sépare au moins deux entités, et par laquelle les formes entre ces entités migrent.**

La définition proposée appelle quelques remarques par rapport à celles proposées dans la littérature (*cf.* tableau 1.1) :

- L'interface est considérée, à l'instar de Savall et Zardet (1995) et de Lédi et *al.* (2002), comme une **zone**, c'est-à-dire comme un objet doté d'épaisseur, un **espace social singulier** en raison d'une **activité** et d'une **organisation lui étant propres.**
- Elle reprend le caractère **critique** de l'interface souligné par Savall et Zardet (1995) et Long (2003).

[226] Chazal G., *Interfaces... op. cit.*

- Elle introduit une **distinction entre interface et frontière**, la seconde étant un élément constitutif de la première. La **frontière**, croyons-nous, est une représentation de la **délimitation** et, partant, du domaine, du périmètre, du territoire, de la clôture ; l'**interface** est plus directement fonctionnelle et téléologique. Elle inclut la frontière, mais aussi l'espace immatériel entre les acteurs frontaliers, les acteurs eux-mêmes ainsi que les objets matériels et immatériels qui évoluent dans cet espace, pour constituer **un organisé qui supporte et façonne les relations d'entités** par définition délimitées.
- Elle restitue la **consubstantialité de la liaison et de la séparation**, mise en évidence par Chazal (2002). En effet, la liaison n'est possible que si les entités sont séparées ; la séparation n'est possible que si les entités sont préalablement liées. Cela permet de neutraliser la survalorisation du caractère reliant de l'interface souvent constatée dans la littérature, ce qui revient à survaloriser l'intégration des entités à l'interface et à oblitérer la différenciation qu'elle est censée contrebalancer, ce qui aura d'importantes conséquences d'un point de vue méthodologique, comme nous le verrons au chapitre 2.
- L'**entité** désigne un **acteur individuel ou collectif.**
- Elle prend en compte l'ensemble des **objets qui circulent entre les entités**, qui incorporent, même temporairement, leur développement organisationnel. C'est pourquoi ils sont qualifiés de **formes**. Il peut s'agir de flux d'information, de flux physiques, de flux financiers ou même d'acteurs.
- La **frontière**, la **liaison**, la **séparation** et la **migration** sont considérées comme des **propriétés** de l'interface, des attributs qui lui sont propres.

Tableau 1. 1 : définitions de l'interface organisationnelle recensées dans la littérature

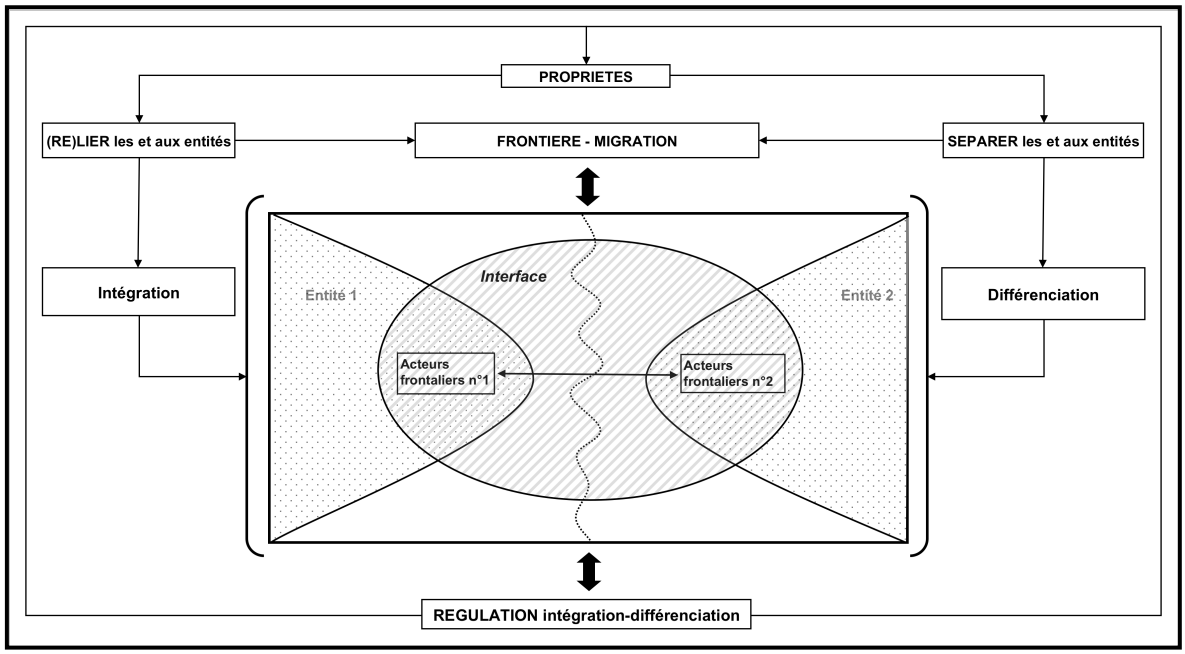
Auteurs	Disciplines / domaines	Définitions de l'interface
Adams (1976)	Théorie des organisations	*« articulation de relations, d'influences internes et/ou externes que réalise un acteur à son groupe de travail »* (activité d'interface)
Savall et Zardet (1987)	Sciences de gestion - théorie socio-économique des organisations	*« zone interstitielle entre les groupements socio-organisationnels »*
Savall et Zardet (1987)	Sciences de gestion - théorie socio-économique des organisations	*« nébuleuse d'activités de part et d'autre des frontières entre deux groupements »*
Savall et Zardet (1995)	Sciences de gestion - théorie socio-économique des organisations	« *zone critique entre deux ou plusieurs ensembles, espaces ou univers, qui doit être pilotée pour assurer une communication efficace entre eux* »
Chazal (2002)	Philosophie de la forme	*« L'interface est ce qui se glisse entre deux éléments pour les relier, les mettre en rapport, les faire interagir et les modifier profondément en les intégrant dans un tout auxquels ils se soumettent »*
Ledi, Livolsi et Roussat (2002)	Sciences de gestion - logistique	*« Zone de jonction, de tension ou de recoupement entre des buts, des responsabilités et/ou des activités de deux ou plusieurs entités : acteurs de la chaine logistique (interfaces inter-organisationnelles) ou sous-systèmes dans une organisation (interfaces intra-organisationnelles) »*
Long (2003)	Sociologie du développement rural	« *le point critique d'intersection entre différents systèmes, champs, domaines ou niveaux d'ordre social où les discontinuités sociales, basées sur les différences de valeur, d'intérêt, de connaissance et de pouvoir sont censées exister* »
Koike (2005)	Génie industriel - conception	« *un ensemble d'éléments fondamentaux qui supportent et rationalisent les interactions entre les acteurs d'une équipes multi-métiers durant l'activité de conception concourante* »

Nous proposons de représenter l'interface à partir de ses quatre propriétés (figure 1.2) : la liaison, la séparation, la frontière et la migration. Cette **représentation générique** sera mobilisée tout au long de la recherche et sera enrichie au fur et à mesure de la présentation des résultats.

L'interface est une zone qui réalise les liaisons entre des entités qu'elle sépare. Cette dialectique est à l'origine de son instabilité. Nous dirons même que **interface et intégration-différenciation sont contenues implicitement l'une dans l'autre**. La liaison institue le mouvement d'intégration des

entités ; la séparation celui de leur différenciation. Les deux mouvements, inhérents à la coexistence de groupes humains, sont interdépendants et se régulent dans la zone leur étant commune, d'où son l'**instabilité**, l'**oscillation des frontières** et, ce faisant, la **modification des modalités de migration** des différentes formes.

Figure 1. 2 : une première représentation de l'interface organisationnelle



Les approches traitant explicitement de l'interface focalisent sur l'une ou l'autre de ses propriétés. En sciences de gestion, les études ciblent principalement l'échange d'information et la coordination entre fonctions ou organisations. Long (2003), en parlant d'interfaces sociales, met quant à lui l'accent sur la confrontation des points de vue et des intérêts, les conflits et les négociations continus à l'interface. Enfin, Chazal (2002) développe une conception plus globale et complexe, très riche et d'un haut degré de généralité mais sans enracinement dans le champ qui nous intéresse, l'organisation humaine finalisée.

De plus, en sciences sociales, l'interface n'est pas associée aux processus fondamentaux d'intégration-différenciation, alors que les définitions proposées (tableau 1.1) font généralement référence soit à l'intégration, soit à la différenciation. Or, ces processus peuvent expliquer les différentes problématiques d'interface soulevées de manière assez cloisonnée dans la mesure où, depuis les célèbres travaux de Lawrence et Lorsch (1968)[227], **le lien entre le couple intégration-différenciation et l'état des relations entre entités fait l'objet d'un consensus**.

L'interface apparaît néanmoins en creux dans ces travaux. De même, de nombreux courants théoriques traitent implicitement de l'intégration-différenciation et de l'interface ; ils en contiennent chacun une **théorie implicite**. Nous proposons, dans la section qui suit, d'extraire à partir des principales théories mobilisées pour l'étude des organisations les théories de l'interface qu'elles contiennent et de les comparer.

[227] Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, 2ème édition, 1986, traduction de l'américain par Ledru J., 1ère édition en 1968.

1.2. L'INTÉGRATION ET LA DIFFÉRENCIATION AU SEIN DE L'ORGANISATION : IMPLICATIONS À L'INTERFACE DES ENTITÉS

L'intégration et la différenciation au sein des organisations constituent une **problématique classique** en sciences de gestion. La littérature montre assez clairement que l'état des interactions aux interfaces est dépendant de l'état d'intégration et de différenciation des entités qu'elles mettent en rapport. Les travaux de Lawrence et Lorsch (1968)[228] sont généralement considérés comme la référence sur cette question. Si le courant dit de la contingence n'est pas le seul à avoir traité cette problématique, les autres courants la travaillent implicitement, ce qui oblige à une plus forte interprétation.

Dix approches théoriques sont analysées à la lumière de l'intégration-différenciation et de l'interface. Nous les avons classées en **cinq groupes** : les approches classiques et de la contingence structurelle, les approches économiques contractualistes, les approches sociologiques, l'approche systémique et l'approche socio-économique. L'exhaustivité des théories étudiées n'est pas ici un objectif. Il s'agit d'extraire, à partir des principales théories des organisations, des éléments de connaissance relatifs à notre objet de recherche.

Chaque corpus est analysé à travers les **quatre propriétés** de l'interface (la liaison, la séparation, la frontière et la migration), auxquelles nous avons ajouté la **conception de l'acteur**. Pour ne pas alourdir la section, et compte tenu que les corpus étudiés sont bien connus, nous avons renvoyé la présentation générale de ces corpus en annexe[229].

1.2.1. DE L'ÉCOLE CLASSIQUE À L'APPROCHE PAR LA CONTINGENCE STRUCTURELLE

La théorie classique de l'organisation, celle des relations humaines et celle de la contingente structurelle abordent différemment la problématique de l'intégration-différenciation. La première survalorise la différenciation, la deuxième survalorise l'intégration, la troisième réalise une synthèse des deux premières. On passe ainsi d'une **interface mécanique** (théories classique et des relations humaines) à une **interface plus interrelationnelle** et **autonome** (la théorie de la contingence).

1.2.1.1. L'ÉCOLE CLASSIQUE

Les approches dites classiques ont en commun de mettre l'emphase sur la **différenciation** et de considérer l'**intégration comme une procédure** rationnelle et mécanique, ces deux éléments étant considérés comme déterminants pour la production de performance. L'interface apparaît seulement dans le cadre de **relations hiérarchiques** et est implicitement conçue comme une **ligne gérée mécaniquement** par l'autorité et des règles impersonnelles.

1.2.1.1.1. UNE FORTE DIFFÉRENCIATION FONDÉE SUR LA DIVISION DU TRAVAIL

Les entités sont, dans l'école classique, **fortement différenciées** d'un point de vue fonctionnel. Cette forte différenciation renvoie au postulat de **spécialisation** (Lussato, 1972)[230], selon lequel la

[228] *Ibid.*
[229] *Cf.* Annexe 1.
[230] Lussato B., *Introduction critique aux théories des organisations*, Dunod, 1972, pp. 60-62.

productivité s'accroit avec la finesse de la division du travail ; elle est verticale et horizontale. Ce postulat est systématisé par Taylor (1911)[231], sur la base des travaux d'Adam Smith (1776)[232].

Verticalement, Taylor conçoit une dichotomie entre deux catégories d'hommes : **ceux qui pensent** le travail et **ceux qui l'exécutent**. La conception du travail est réservée à la direction et aux bureaux des méthodes, son exécution aux ouvriers.

Horizontalement, il s'agit de décomposer les opérations en tâches et en gestes, on parle de **parcellisation**. Cette parcellisation permet d'analyser et de formaliser la technique propre à chaque tâches et gestes. L'organisation scientifique du travail considère que, plus les tâches sont simples, plus elles sont faciles à assimiler. Autrement dit, **plus la division du travail est poussée, plus la productivité croît.**

Fayol (1916)[233] s'oppose néanmoins à Taylor sur la question de la spécialisation concernant la hiérarchie. Chez Taylor, l'ouvrier reçoit ses directives de huit responsables fonctionnels. Fayol, énonçant une théorie en un ensemble de principes pour exercer la fonction administrative, réservée à la direction, pose l'**unité de commandement**. Fayol admet également une **polyvalence croissante** à mesure que le salarié occupe une position élevée dans la hiérarchie.

1.2.1.1.2. UNE INTÉGRATION AUTOMATIQUE

L'intégration ne pose pas de difficulté particulière dans ce modèle, elle est obtenue par une **procédure autoritaire, rationnelle et mécanique** (Lawrence et Lorsch, 1968)[234]. Elle repose sur trois éléments principaux : la hiérarchie, des règles impersonnelles considérées comme objectives et la rémunération.

Le rôle de la direction consiste d'abord à **rassembler les connaissances** détenues initialement par les ouvriers pour les réduire en **règles** et **lois**. L'ouvrier est ensuite formé pour réaliser le travail. Aucune initiative et autonomie ne lui sont laissées, son rôle est seulement d'appliquer ces lois, par définition rigides.

La coordination est imposée et contrôlée par la hiérarchie, c'est le postulat de **centralisation**. Taylor pense en effet que le travail doit être complètement rationnalisé et supervisé. Cela est possible en réduisant ou en supprimant l'initiative des ouvriers et en parcellisant le travail. Au final, si la division du travail est « *bien faite* », alors l'intégration s'opère simplement grâce à la **circulation des ordres** de la hiérarchie (Lawrence et Lorsch, 1968)[235].

On peut ajouter, comme facteur d'intégration, l'intentionnalité des acteurs, pour ne pas dire leur "programmation". Dans ce modèle, les acteurs partagent en effet, en vertu du **postulat matérialiste** (Lussato, 1972)[236], les mêmes objectifs que l'organisation dans la mesure où ils sont rémunérés convenablement et équitablement. **L'acceptation et le respect des contraintes d'intégration précitées s'expliquent alors comme une stratégie rationnelle visant à maximiser la rétribution économique**.

[231] Taylor F.W., *Scientific Management*, Harpers and Brothers, New York, 1911, 2ème édition française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957.
[232] Smith A., *La richesse des nations*, 1776.
[233] Fayol H., *Administration industrielle et générale, Dunod*, 1916.
[234] Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, *op. cit.*, p. 29.
[235] *Ibid.*
[236] Lussato B., *Introduction critique... op. cit.*

1.2.1.1.3. UNE FRONTIÈRE ÉTANCHE

La frontière est représentée comme une **limite** encadrant strictement les salariés et, d'un point de vue horizontal, comme une barrière étanche. Elle est dénuée d'épaisseur sociale puisque seules les informations formelles sont prises en compte, c'est le principe d'officialisation (Lussato, 1972)[237].

Cette limite est définie rationnellement par la division du travail, ce qui implique, compte tenu de la forte spécialisation, de très **nombreuses limites et interfaces** au sein de l'organisation. Les échanges autour des frontières recouvrent néanmoins deux cas de figure.

Sur le plan vertical, on peut identifier deux formes qui transitent par l'interface. Il s'agit, d'une part, des seules **informations formelles**, essentiellement sous forme d'**ordres** hiérarchiques et, d'autre part, de **formes cognitives** puisque les règles sont établies à partir de l'observation des ouvriers mais aussi à partir de la connaissance détenue par eux.

Sur le plan **horizontal**, les frontières font office de **barrières très étanches**. En effet, Taylor considère qu'il est nécessaire d'éviter tout ajustement entre ouvriers — d'où la supervision détaillée par la hiérarchie — pour éliminer tout risque de **collusion des salariés**, qui se traduirait selon lui par la définition par eux d'une norme de rendement inférieure. Les coopérations entre ouvriers sont donc proscrites, cela pour pallier leur « *flânerie collective* ». Toutes coopérations entre ouvriers viennent donc à l'encontre de celles d'avec la direction.

Cette conception rationnelle de l'organisation, en termes de différenciation, d'intégration et d'échanges aux frontières, s'enracine dans une conception matérialiste et instrumentale de l'homme.

1.2.1.1.4. UN ACTEUR RATIONNEL ET DÉTERMINÉ

L'individu est, dans ce modèle, l'unité d'analyse. Il est considéré isolé de son environnement, comme l'entreprise, qui est appréhendée comme une **entité close** (Lussato, 1972). Cette vison du travail ne fait donc aucune place à l'équipe, si ce n'est comme espace de contrôle. L'individu n'est d'ailleurs pas conçu dans ses interactions sociales.

Une **conception rationnelle** et **matérialiste** de l'homme sert de base à l'organisation dite classique. L'homme se comporterait de manière rationnelle et raisonnable, cherchant la sécurité et la clarté de la définition de son cadre de travail. Il est au final réduit à un ***homo œconomicus*** et, ce qui semble en contradiction avec ce qui précède, paresseux (Lussato, 1972).

Il suffit donc de le rémunérer convenablement — en volume et relativement aux autres — pour obtenir de sa part une **adhésion parfaite** à l'organisation. Dans ces conditions abstraites, l'intégration, telle qu'elle est pensée, ne pose pas de difficultés. Cette conception de l'être humain au travail est proche de ce que Mac Gregor (1966)[238] a appelé la théorie X, selon laquelle, entre autres aspects, l'homme est par nature paresseux et cherche par tous les moyens à travailler le moins possible tout en voulant maximiser sa rémunération.

1.2.1.1.5. DES INTERFACES HIÉRARCHIQUES, FORMELLES ET MÉCANIQUES

Dans le modèle classique, les interfaces correspondent aux **lignes** qui séparent d'une part les ouvriers, d'autre part les différents échelons hiérarchiques. Elles **sont dénuées d'épaisseur sociale** dans la mesure où les relations informelles sont exclues du modèle. **Deux types d'interface** sont ainsi concernées : les horizontales et les verticales.

---

[237] *Ibid.*
[238] Mac Gregor D., *The Human Side of Enterprise*, New York, Mac Graw Hill, 1960.

Horizontalement, l'interface n'existe pas puisque la hiérarchie pose des frontières, des **barrières étanches entre les ouvriers** pour éviter tout risque de collusion. Ces frontières sont posées par la **répartition du travail**. La gestion de ces frontières est exclusivement médiatisée par la hiérarchie, qui supervise les ouvriers et **centralise l'ensemble de la coordination**.

Verticalement, les interfaces sont gérées **mécaniquement**, essentiellement par le haut, à travers les **ordres** de la hiérarchie et les **règles** qu'elle élabore et qu'elle fait appliquer aux ouvriers. Ces ordres et ces règles ou « *lois scientifiques* » sont le vecteur de la "coopération" entre direction et ouvriers, assurant l'harmonisation des intérêts des deux populations et la réalisation des activités.

Le motif de cette coopération est la **rémunération,** laquelle oriente le comportement d'**ouvriers rationnels** pour atteindre une convergence entre ouvriers et entre ces derniers et l'organisation. Les ouvriers sont en effet **passifs** dans cette interface ; sans **autonomie**, ils ne peuvent négocier de réciprocité avec la hiérarchie. Ils se subordonnent aux injonctions qu'ils reçoivent de cette dernière, dans leur propre intérêt.

L'organisation classique, l'organisation scientifique du travail en particulier, a effectivement permis un **accroissement de la productivité** et du niveau de vie, par la rationalisation des gestes, par l'étude des temps, des tâches élémentaires (Savall, 1975)[239].

Bâti pour rendre le travail plus efficient (Taylor, 1911)[240], le modèle a conduit à **multiplier les surcouts de production**. Les cadences élevées imposées ont ainsi provoqué absentéisme, rotation du personnel, non qualité des produits, retouches et rebus (Savall, 1975)[241]. Parmi les nombreuses critiques formulées à l'encontre de ce modèle, nous en retiendrons deux, qui concernent particulièrement les interfaces.

La première cible l'**absence de considération des effets induits par la forte spécialisation du travail**. Les acteurs, en effet, développent, à travers cette différenciation, des méthodes de travail et des structures mentales spécifiques, ce qui pose un certain nombre de **problèmes d'intégration**, notamment en termes de communication, de coordination (Mintzberg, 1982)[242] et de conflit (Follett, 1941)[243]. À cela s'ajoute le rôle des relations sociales et affectives dans les relations de travail, exclues de l'organisation classique. Lawrence et Lorsch (1968)[244] reformuleront le problème en expliquant ces **difficultés d'intégration** par la **dispersion qu'implique la différenciation**.

La seconde tient à l'**absence d'autonomie** des salariées. Pour Taylor (1911)[245], le « *système scientifique de direction des entreprises* » consistait également pour la direction à collaborer « *cordialement avec leur ouvriers de façons à avoir la certitude que le travail s'exécute conformément aux principes de la science qui a été créée* ». Or, il ne peut y avoir de collaboration cordiale entre direction et ouvrier sans **négociation**, ce qui suppose une autonomie des protagonistes. Ainsi, selon P. Bernoux (1985)[246], « *le reproche principal fait au taylorisme d'être l'antithèse d'une collaboration (principe pourtant que Taylor ne cesse d'affirmer) est justifié* ».

---

[239] Savall H., *Enrichir le Travail Humain, l'évaluation économique*, Dunod, 1975, 3ème édition enrichie, Économica, 1989, p. 23.
[240] Taylor F.W., *Scientific Management... op. cit.*
[241] Savall H., *Enrichir le Travail Humain... op. cit.*,
[242] Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations... op. cit.*, p. 97.
[243] Le conflit n'avait pas sa place dans les théories classiques. Pour Fayol, « *les grèves et tous les obstacles d'ordre social* » était classés parmi les incidents et catastrophes naturelles, ne relevant pas de la « *fonction administrative* » mais de la « *fonction de sécurité* », comme le vol ou l'incendie. *Cf.* Follett M. P., *Dynamic Administration – The collected papers of Mary Parker Follett*, édité par Henry C., Metcalf et L. Urwick, préface de B.S. Rowntree, Harpers et Bros Publishers, New York et London, 1941, p. 30.
[244] Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, *op. cit.*, p. 28-29.
[245] Taylor F.W., *Scientific Management... op. cit.*, p. 75-76.
[246] Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil, 1985, 1990, 4ème édition corrigée, 2004 p. 66.

L'école des relations humaines, voulant prendre le contre-pied de l'école classique, propose justement une vision des interfaces plus socialisée, en mettant l'emphase sur l'intégration.

1.2.1.2. L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Cette école défend l'idée que les contraintes formelles inhérentes aux principes classiques d'organisation ne sont pas compatibles avec les besoins de l'individu, d'où des frustrations et des conflits. Elle étudie alors le comportement de l'homme au travail et cherche les motivations et mécanismes qui sous-tendent son adaptation à l'environnement. Dans ce cadre, les interfaces constituent des **zones informelles d'intégration** entre des entités relativement **autonomes**, déterminées par des **motivations psychosociales**.

1.2.1.2.1. UNE DIFFÉRENCIATION ATTÉNUÉE ET ASSOUPLIE

L'école des relations humaines prend en compte des facteurs sociaux et affectifs dans la différenciation des acteurs mais, du point de vue de l'organisation du travail, **ne remet pas en cause ses fondements**, en particulier le **postulat de spécialisation** qui conduit à la parcellisation du travail (Savall, 1975)[247]. Cependant, le principe hiérarchique, et donc l'autorité, sont assouplis dans la mesure où le supérieur hiérarchique évolue vers un **rôle d'animateur**. Il se dessine ainsi une **réduction de la différenciation verticale**, du point de vue de l'autorité.

Cette rénovation de l'exercice de l'autorité est due principalement à la reconnaissance de la **cohésion** en tant que levier de performance, notamment sociale. En effet, Lewin (1952)[248], dans ses travaux sur la dynamique des groupes, met en évidence que les groupes cohésifs sont plus aptes aux changements et à la poursuite d'objectifs communs. Dans ce cadre, l'auteur considère, d'une part, que **la hiérarchie et les différences de statut réduisent la communication** et que, d'autre part, **les comportements des membres du groupe sont induits par le style de direction** ou *leadership*. Des lors, la différenciation verticale s'estompe quelque peu pour favoriser un fonctionnement plus efficace du groupe.

Likert (1961)[249], considéré comme le précurseur de Lewin, montre pour sa part que, parmi les différents styles de management, le **style participatif** favorise une efficience à long terme parce qu'il instaure un climat favorable, ce qui implique une **autonomie des subordonnés**. En outre, Likert soutient l'idée que **supérieurs et subordonnés ne doivent pas agir séparément mais être considérés comme des groupes interdépendants** pour éviter des déperditions de performance entre eux.

Parallèlement, Follett (1924[250], 1941[251]) s'intéresse aux notions de conflit, de groupe et de pouvoir dans l'organisation[252]. L'auteur, dès les années 1920, considère le conflit comme une situation normale et **explique le conflit par la différenciation** : « *le conflit n'est ni bon ni mauvais, mais c'est la manifestation d'une différence, différence entre des opinions, des intérêts* »[253]. Elle considère également que la différence est la manifestation de la diversité, nécessaire aux organisations humaines.

---

[247] Savall H., *Enrichir le Travail Humain, op.cit.* , p. 45
[248] Cartwright D., *Fields Theory in Social Science: Selected Thorical Papers by Kurt Lewin*, London, Tavistock, 1952.
[249] Likert R., *New Patterns of Management*. New York, McGraw-Hill, 1961.
[250] Follett M. P., *Creative Experience*, Longmans, Green, New York, 1924.
[251] Follett M. P., *Dynamic Administration – The collected papers of Mary Parker Follett*, édité par Henry C., Metcalf et L. Urwick, préface de Rowntree B. S., Harpers et Bros Publishers, New York et Londres, 1941.
[252] Selon Rojot, M. P. Follett est l'un des précurseurs de l'école des relations humaines. Elle a été, selon lui, la première à s'intéresser à ces notions, avec un regard tout à fait avant-gardiste. *Cf.* Rojot J., *Théorie des organisations*, Editions ESKA, 2003.
[253] Follett M. P., *Dynamic Administration – The collected papers of Mary Parker Follett*, édité par Henry C., Metcalf et Urwick L., préface de. Rowntree B. S, Harpers et Bros Publishers, New York et London, 1941, p. 30

Alors que jusque dans les années 1960, la théorie des organisations avait tendance à ignorer les conflits car cherchant à les rationaliser et à maximiser la performance (Bazerman et Lewicki, 1983)[254], Follett (1924)[255] pose que **le conflit est, en plus d'un phénomène normal, un phénomène potentiellement utile** à l'enrichissement des individus : « *il est possible de concevoir le conflit non pas comme la fâcheuse manifestation d'incompatibilités, mais comme un processus normal par lequel des différences socialement utiles se déclarent, pour l'enrichissement de tous ceux qui sont impliqués* ».

L'école des relations humaines a donc assoupli et atténué la différenciation, en particulier aux interfaces hiérarchiques, a introduit le conflit comme une figure normale de la vie des organisations et a établi un lien entre ce dernier et la différenciation sociale. Dans le même temps, ce courant a fortement mis l'accent sur le besoin d'intégration des acteurs et des groupes (Lawrence et Lorsch, 1968)[256].

1.2.1.2.2. L'INTÉGRATION SOCIALE COMME LEVIER PRINCIPAL DE LA PERFORMANCE

Ce courant, à la suite des expériences réalisées à partir de 1924 à l'usine d'Hawthorne de la compagnie Western Electric, défend l'idée que le stimulant principal à l'accroissement de la productivité n'est pas l'argent mais l'**intégration sociale**, qui correspond à des **liaisons socio-affectives construites aux interfaces**.

1.2.1.2.2.1. RELATIONS INFORMELLES, COHÉSION ET STYLE DE MANAGEMENT

Les conclusions des innombrables études s'inscrivant dans ce courant contredisent les postulats de l'organisation classique. Elles font apparaître que les dimensions sociales et affectives à l'intérieur d'un groupe sont importantes du point de vue de la productivité. La **cohésion** du groupe et la **qualité des relations** entre salariés reposent, pour ce courant, sur les **relations informelles**. Cette conclusion, contestant les postulats économique et d'officialisation, fait également du groupe une entité relativement autonome parce qu'il construit sa propre structure sociale et ses propres codes de comportement. **L'intégration sociale du groupe a donc pour conséquence sa différenciation sociale avec les autres groupes**.

En outre, le **rôle du leader** du groupe devient central. En effet, la cohésion s'établit lorsque le système classique de supervision, basé sur le contrôle et la contrainte stricts, fait place à un **système de supervision plus souple**. L'organigramme, les postulats de paresse et de centralisation sont ici remis en cause : ce ne sont pas la chaîne scalaire et les liens d'autorité entre supérieurs et subordonnés qui importent dans la génération de performance mais les aspects sociaux et émotionnels des relations entre individus.

La cohésion du groupe est définie par Lewin (1952) comme le champ total des forces qui s'exercent sur ses membres permettant au groupe de se maintenir. Cette cohésion, se traduisant par des **liens puissants aux interfaces**, est influencée, par exemple, par l'importance de la **coopération** comparativement à celle du conflit ou de la concurrence, ou le **degré d'organisation** préalable dans le groupe. Selon l'auteur, des liens forts entre acteurs coïncident avec un groupe dont les membres sont plus **favorables aux changements** et aux influences externes parce qu'ils internalisent plus aisément les changements de normes, qu'ils supportent mieux les frustrations et qu'ils se prêtent

[254] Bazerman H. et Lewicki R. J., *Negociation in Organizations*, Sage publications, Berverly Hills/London/New Delhi, 1983.
[255] Follett M. P., *Creative Experience*, Longmans, Green, New York, 1924, p. 300.
[256] Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, *op. cit.*, p. 170.

une **attention bienveillante réciproque**, ce que des chercheurs étudient actuellement sous l'angle des comportements pro-sociaux, notamment l'altruisme (Paillé, 2006)[257].

Les groupes cohésifs, qui communiquent largement, sont par conséquent plus enclins à résoudre collectivement les problèmes et à partager des objectifs. **Les interfaces sont donc médiatisées par des objectifs reliant les acteurs et initiant leur interdépendance**.

Cette cohésion, nous l'avons déjà souligné, est induite par le ***leader* du groupe**, à travers son style de management. Likert (1961)[258], par exemple, promeut un **style participatif** pour créer les conditions d'une performance durable, d'où une réciprocité à l'interface du leader et des participants. Il considère d'ailleurs que supérieurs et subordonnées ne doivent pas être séparés mais être mis en interdépendance.

Dans le même sens, Lippitt et Writhe (1972)[259], dans le prolongement des travaux de Lewin, montrent par une expérience que le **style démocratique** est le plus efficace. Celui-ci émane d'un leader qui laisse choisir aux participants leurs rôles et qui réalise des **arbitrages**, c'est-à-dire une différenciation légitime entre les participants, en cas d'antagonismes. Leur expérience montre également que le style autoritaire peut conduire à l'agressivité dans le groupe et que le style laxiste est le moins efficace.

En outre, Likert (1961)[260] estime que ces styles de management, caractérisés par la participation des membres du groupe et l'intervention du leader si nécessaire, favorisent la **mise en compatibilité des objectifs** individuels au sein des groupes, puis des objectifs des groupes, enfin des objectifs des groupes avec ceux de l'organisation.

Pour opérer cette mise en compatibilité, dans une organisation représentée comme un ensemble de groupes en interrelation, l'auteur propose le concept de « *linking pin* », pouvant être traduit par « *chevilles d'attache* » ou « ***agent de liaison*** » (Likert, 1974)[261]. Essentielle pour l'auteur, cette fonction est animée par des **acteurs particuliers, membres de plusieurs groupes**. Connaissant les **normes** des groupes et mobilisant les leurs parce qu'intermédiaires, et maîtrisant le **langage** des groupes dont il assure l'interface, ces agents de liaison aident leurs groupes d'appartenance à obtenir des **consensus** et à les communiquer aux autres groupes, dont ils font également partie. Ils assurent, de plus, la compatibilité des objectifs entre groupes et **gèrent les conflits**.

1.2.1.2.2.2. LA GESTION DES CONFLITS : VERS LA CONSTRUCTION D'UN ARTEFACT INTÉGRATIF

Follett (1924)[262], déjà citée, aborde le conflit comme une situation normale et étudie les **conditions de sa résolution**. L'auteur identifie trois modes de résolution des conflits : la domination, le compromis et l'intégration.

La **domination** est le mode le plus facile, lorsque le rapport de force le permet. L'acteur en position de force impose son point de vue à celui en position de faiblesse, ou alors le second s'incline de lui-même devant la volonté du premier. Dans ce cas, **l'un des termes de l'interface incorpore l'autre**. Selon l'auteur, cette **situation est dangereuse** à terme puisque, d'une part, le « *dominé* » peut

[257] Paillé P., « Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait », Revue Européenne de psychologie appliquée, 2006, n°56, pp 139-149, p. 140.
[258] Likert R., *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961, 279 p.
[259] Lippitt R. et White R. K, *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*, Greenwood Press, 1972.
[260] Likert R., *New Patterns of Management*, *op. cit.*
[261] Likert R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthiers-Villars Editeur, 1974, trad. de l'américain de *Human Organizations : Its Management and Value*, par E. Rinchart, E. de Diesbach, E. Bochet, p. 54
[262] Follett M. P., *Creative Experience… op. cit*

développer une riposte à la mesure de son ressentiment, et que, d'autre part, le conflit n'est en fait pas réglé.

Le **compromis** est le mode de résolution des conflits le plus couramment utilisé et le plus admis dans les organisations. Chaque partie consent à revoir à la baisse ses prétentions et objectifs pour pouvoir se mettre d'accord. **L'accord est local**, et, nous dit l'auteur, les parties restent insatisfaites d'avoir dû rogner sur leurs intentions. **Le conflit est dans ce cas différé** parce qu'il a de fortes probabilités de ressurgir : « *le compromis est temporaire et vain. Il signifie habituellement qu'on reporte le problème. La vérité ne se situe pas « entre » les deux positions* » (Follett, 1924)[263]. L'interface est dans ce cas fragilisée parce que **les divergences coexistent dans un équilibre précaire**.

Le troisième mode de résolution des conflits est le plus rare mais **le plus efficace et le plus durable**. Follett parle d'**intégration** pour le désigner. L'intégration dans le cadre de la gestion des conflits consiste en une intégration des points de vue des entités concernées pour **construire, à partir de leurs antagonismes, un objet les satisfaisant pleinement** : « *le compromis ne crée rien, il s'arrange avec ce qui existe déjà ; l'intégration crée quelque chose de nouveau* » (Follett, 1924)[264]. Selon l'auteur, l'intégration est une approche applicable avec des acteurs ayant des intérêts communs et ne souhaitant pas que le conflit se termine par une rupture. C'est le cas des entreprises ou des organisations, où les acteurs sont « *séparés par des intérêts conflictuels et liés par des intérêts communs, pouvant être efficacement recherchés en développant le potentiel qui existe dans l'organisation en matière de résolution de problème ou de négociation intégrative* » (Bazerman et Lewicki, 1983)[265]. Dans ce cas, **l'émergence caractérise l'interface, à travers la construction d'un artéfact entre et par les entités, capable de les unifier tout en permettant leur diversité.**

1.2.1.2.3. UNE FRONTIÈRE OUVERTE ET SOCIALISÉE

La frontière, contrairement aux conceptions de l'école classique, est **ouverte**. L'individu, tout comme l'organisation, ne sont plus pensés comme un système clos mais en interaction avec leur environnement. La frontière devient par conséquent une **zone d'interactions**, ces interactions étant principalement comprises dans leurs dimensions **sociale** et **affective**.

La frontière demeure un espace de différenciation mais la **différenciation**, en plus de s'assouplir par la possibilité même de l'interaction, s'élargit. Elle est d'origine fonctionnelle, du fait de la division du travail, mais aussi d'**origine sociale et politique**, du fait de la divergence des intérêts et de l'autonomie des acteurs. **La frontière devient alors un espace de contradiction, de conflit, de négociation et de coopération.**

À travers la coopération, la frontière devient également un espace de **construction d'une action collective** à partir d'actions individuelles, médiatisé par des **objectifs partagés**. **L'interface peut être lue, à travers le courant des relations humaines, comme une zone synergétique finalisée**.

Cette coopération, bien que la hiérarchie joue un rôle important dans les comportements que les salariés adoptent, y compris entre eux, est **relativement spontanée**. La répartition et les méthodes de travail ne sont pas, en effet, conçues comme des éléments pouvant favoriser l'intégration et les performances, seuls l'**information informelle** et le **rôle "rénové" de la hiérarchie** le sont. De manière générale, tout élément formel est, de ce point de vue, mis au second plan.

[263] Follett M. P., *Creative Experience*, *op. cit.*, p. 56.
[264] *Ibid.*
[265] Bazerman H. et Lewicki R. J., *op. cit.*, pp. 17-18

L'**information** qui transite est dans ce cadre plus équilibrée puisqu'elle comprend l'information formelle et informelle, ascendante et descendante. Elle n'est plus réduite à des ordres de la hiérarchie, comme c'est le cas dans l'organisation classique — qui repose sur une métaphore de la machine — elle renvoie à des **stimuli** que chaque acteur, relativement autonome, peut émettre pour satisfaire des besoins, au premier rang desquels ses **besoins sociaux**.

1.2.1.2.4. UN ACTEUR DÉTERMINÉ PAR SES BESOINS PSYCHOSOCIOLOGIQUES

La conception de l'acteur dans le courant des relations humaines s'oppose quasiment point par point à celle de l'organisation classique, si bien qu'elle renferme également un **déterminisme, psychosociologique** cependant.

Nous avons vu précédemment que l'acteur est étudié, dans ce courant, en interaction avec son environnement. Selon la théorie du champ développée par Lewin (1935[266], 1951[267]), les groupes auxquels appartient l'individu sont pour lui essentiels. Ils sont à la base de ses perceptions, de ses sentiments et de ses actions. Ils constituent un ensemble de facteurs interdépendants dont les propriétés sont différentes de ceux des facteurs pris isolements. Dans le même esprit, les groupes, sous-groupes et individus ont des propriétés différentes.

Le courant introduit certes plus d'incertitude dans le comportement des acteurs, mais ce dernier est uniquement mû, à l'exception toutefois dans les travaux de Follett, par des **motivations psychologiques et sociales**. Pour cette école, le déterminant de l'accroissement de productivité n'est pas l'argent ou la spécialisation, comme dans la théorie classique, mais l'**intégration sociale et spontanée**. Selon Lawrence et Lorsch (1968)[268], les dogmes de l'école des relations humaines consistaient à défendre des modèles d'organisation peu structurés, la formalisation étant synonyme d'aliénation, et ont ainsi abouti à la formulation d'un autre « *one best way* ».

1.2.1.2.5. DES INTERFACES INTÉGRATIVES, INFORMELLES ET PEU ORGANISÉES

Les interfaces, grâce à la théorie des relations humaines, s'enrichissent par l'emphase mise sur une intégration peu organisée. Fondées sur des considérations psychosociologies, celles-ci se construisent autour de relations informelles.

Les entités sont différenciées par la division du travail, à l'image de l'organisation classique, et par des **objectifs** qui leur sont propres. D'un point de vue vertical, cette différenciation s'assouplit puisque le supérieur hiérarchique évolue vers un rôle d'**animateur**, les relations sont plus équilibrées, les échelons inférieurs sont dotés d'**autonomie**.

L'interface devient, à partir de cette différenciation, une **zone conflictuelle**. L'intégration est conçue comme un antidote aux effets de la différenciation classique. Elle repose elle-même sur des éléments classiques, que l'école des relations humaines ne remet fondamentalement pas en cause, tels que l'autorité et les règles, et s'enrichit de liaisons, notamment informelles, de la cohésion, de la coopération et de la gestion des conflits. L'interface apparaît alors comme une **zone intermédiaire de construction d'une unité à partir de la diversité** ; lorsque cette construction est globale et innovante, alors elle est en mesure de maintenir durablement l'unité.

Non articulée autour de la répartition et de méthodes de travail, cette **intégration sociale** est plutôt spontanée et déterminée par **les besoins et motivations psychosociologiques des acteurs**. Néanmoins, la **hiérarchie**, en favorisant les relations informelles et l'autonomie, et en réalisant des

[266] Kurt Lewin, *A dynamic theory of personality*, Mc Graw Hill, 1935.
[267] Lewin K., *Field Theory in Social Sciences*, New York : Harper & Brothers, 1951.
[268] Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, *op. cit.*

arbitrages lors de différends, contribue à cette intégration. Cela implique, d'une part, l'**ouverture des frontières** entre acteurs et entre groupes, engagés dans des constructions relativement autonomes, et, d'autre part, les prémices d'une articulation entre interfaces transversales et verticales.

Ce courant enrichit considérablement les interfaces organisationnelles en restituant l'épaisseur sociale des relations entre acteurs. Cependant, il s'est avéré que **les comportements amicaux et cohésifs au sein d'un groupe sont insuffisants pour produire de la performance à long terme, notamment économique** (Savall, 1975)[269]. Ainsi, les aspects organisationnels et les contraintes économiques sont absents des interfaces. L'intégration sociale, bien que nécessaire, demeure une **intégration partielle**.

De plus, **cette intégration est pensée indépendamment de la différenciation**. Or, Lawrence et Lorsch (1968)[270], dont les travaux font, encore de nos jours, référence en matière d'intégration et de différenciation, soutiennent que ces deux processus sont indissociables et qu'il convient de les équilibrer pour favoriser la production de performance. Ces auteurs s'inscrivent dans le courant dit de la contingence structurelle, que nous abordons à présent.

1.2.1.3. L'APPROCHE PAR LA CONTINGENCE STRUCTURELLE

La théorie classique et la théorie des relations humaines constituent deux déterminismes orientés de manière opposée. Faisant ce constat, Lawrence et Lorsch, entre autres auteurs, ont cherché à intégrer ces deux corpus pour former la théorie relativiste des organisations, appelée par la suite théorie de la contingence.

Les auteurs s'intéressent au fonctionnement des grandes organisations, notamment à leur structuration en lien avec l'environnement. Dans leur ouvrage de 1968, *Adapter les structures de l'entreprise*, ils présentent une recherche qui fera date, dans laquelle ils mettent en relation les caractéristiques de l'environnement, la différenciation et l'intégration au sein de l'organisation, et l'état de ses interfaces organisationnelles internes.

Bien que le courant de la contingence fasse l'impasse sur des pans entiers du phénomène organisationnel, **les analyses du couple intégration-différenciation par Lawrence et Lorsch constituent, encore aujourd'hui, une référence en sciences de gestion**.

1.2.1.3.1. DIFFÉRENCIATION, DÉFICITS DE COORDINATION ET CONFLITS

Les auteurs définissent la différenciation comme l'ensemble des « *différences d'attitudes et de comportements et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation* » (Lawrence et Lorsch, 1968)[271]. La différenciation segmente l'organisation en groupes d'acteurs spécialisés qui ont chacun en charge le traitement d'une partie de l'environnement, leur capacité de traitement étant limitée. Elle est donc expliquée par la nécessaire adaptation de l'organisation à son environnement.

Elle est analysée à travers les différences observées dans l'orientation des managers. Cette orientation est fonction d'objectifs particuliers, de l'expérience du temps (mobilisation sur le court ou le long termes), du comportement vis-à-vis des autres acteurs. Elle est également approchée par la différence des structures formelles qui encadrent les managers. L'analyse porte donc sur la **différenciation des comportements et des structures**.

[269] Savall H., *Enrichir le travail humain, op.cit.*
[270] Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise, op. cit.*
[271] *Ibid.*, p. 27.

La différenciation a pour conséquences essentielles le **défaut de coordination** et le **conflit**, qui résultent de la **divergence** et de la **contradiction des orientations** qu'elle implique. Autrement dit, le niveau de différenciation au sein d'une organisation affecte son degré d'intégration et interroge sa capacité à gérer les conflits qui se développent nécessairement à l'interface de ses entités. Cela conduit les auteurs à soutenir la thèse selon laquelle « *le système se différencie et le fonctionnement de ses parties séparées doit être intégré dans le système en son entier pour être viable* » (Lawrence et Lorsch, 1968)[272]. Une partie importante de leur étude en expose les modalités.

1.2.1.3.2. L'INTÉGRATION OU LA NEUTRALISATION DES EFFETS DE LA DIFFÉRENCIATION

Les auteurs définissent l'intégration comme « *la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement* » (Lawrence et Lorsch, 1964)[273]. L'intégration fait référence explicitement à l'**état des interrelations** entre les entités de l'organisation mais la définition proposée reste floue. Son opérationnalisation en précise cependant les contours. Elle correspond à ce que Mintzberg (1982)[274] appelle les « ***mécanismes de liaison*** ». *In fine*, l'intégration serait pour les auteurs un processus destiné à instaurer l'**unité d'efforts** entre les divers sous-systèmes pour accomplir la tâche de l'organisation (Rojot, 2003)[275].

Les auteurs constatent que le degré de différenciation et le degré d'intégration évoluent généralement en sens inverse. Ils observent également que **les entreprises les plus performantes[276] sont celles qui sont à la fois les plus différenciées et les plus intégrées** (Lawrence et Lorsch, 1968)[277]. Ces entreprises se distinguent par la manière dont elles s'y prennent pour coordonner et résoudre les conflits[278] entre leurs entités. Les entreprises où la confrontation directe est la plus pratiquée, dans lesquelles le conflit fait normalement l'objet de résolution, sont les plus performantes puisqu'elles sont en mesure d'exploiter les avantages de la différenciation. Pour les auteurs, **l'intégration repose en premier lieu sur la résolution des conflits**. La hiérarchie y consacre d'ailleurs une énergie significative, notamment de manière informelle (Lawrence et Lorsch, 1968)[279].

1.2.1.3.2.1. LES DISPOSITIFS D'INTÉGRATION

Selon Lawrence et Lorsch, les équipes de coordination, les intégrateurs individuels, les contrôles classiques ou les procédures peuvent faciliter l'intégration. Ces dispositifs sont repris et généralisés par Mintzberg (1982)[280], qui parle de **mécanismes de liaison**. Ces derniers ont pour fonction d'assurer la continuité et la cohérence aux interfaces en favorisant les contacts entre acteurs, individuels et collectifs. Certains d'entre eux sont incorporés à la structure formelle.

- **Les postes de liaison**

Les postes de liaison correspondent à des acteurs individuels qui n'ont pas de pouvoir formel, mais un **pouvoir informel** important car ils sont au centre de **carrefours informationnels**. Ils

[272] *Ibid.*, pp. 25-26.
[273] *Ibid.*, p. 29.
[274] Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1982, p. 45.
[275] Rojot J., Théorie des organisations, *op. cit.*, p. 111
[276] La performance correspond, dans l'étude, à l'évolution des profits, du volume de vente et des nouveaux produits sur cinq ans.
[277] Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, *op. cit.*, p. 57.
[278] Le conflit est étudié sur un champ relativement étroit puisqu'il concerne uniquement le thème du développement des nouveaux produits et techniques.
[279] Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l entreprise*, *op. cit.*, p. 30.
[280] Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, *op. cit.*

renvoient aux agents de liaison de Likert (1961)[281] ou au marginal sécant de Jamous (1968)[282]. L'efficacité de ces acteurs, très mobilisés dans les entreprises fortement différenciées (Lawrence et Lorsch, 1968), tient plus à leurs **compétences** qu'à leur statut. En outre, ces acteurs développent **une conception du temps et des relations** différentes des entités qu'ils relient, une conception **intermédiaire** facilitant la mise en compatibilité.

- **Les cadres intégrateurs**

Les cadres intégrateurs correspondent à des postes de liaison dotés d'une autorité formelle. Il s'agit d'un nouvel individu ou équipe qui se superpose aux structures existantes et à qui sont conférés des pouvoirs détenus auparavant par les entités à intégrer. Ils interviennent dans les processus de décision impliquant les autres entités, sans se substituer à elles.

Cadre traditionnel ou chef de projet, ces acteurs sont généralement **puissants** dans l'organisation. Ils tirent leur pouvoir de l'information à laquelle ils ont accès, du réseau d'acteurs qu'ils structurent et de l'appui de la direction.

Leur efficacité repose sur leur capacité à créer des **consensus**, notamment grâce à des **compétences de traduction et de négociation**. Cela suppose de leur part des **orientations dites « *intermédiaires* »** par rapport à celles des entités à intégrer, que les auteurs mesurent à travers les objectifs poursuivis, la représentation de la temporalité ou encore la structuration (Lawrence et Lorsch, 1968)[283].

Ces cadres inspirent une certaine **confiance** parce qu'ils ont une vue globale des problèmes à résoudre et qu'ils défendent des positions équilibrées. Sur ces bases, ils font circuler l'information, réalisent l'intercompréhension des parties à coordonner et **résolvent effectivement leurs problèmes d'interface**. Ils doivent néanmoins être en mesure de supporter le conflit sans se faire **absorber** par l'une des parties. Cela rejoint l'un des risques majeurs de l'interface, tel que mentionné par Chazal (2002).

Agents de liaison et cadres intégrateurs correspondent au concept d'**acteur-interface** développé ces dernières années dans la littérature en sciences de gestion et en sciences de la conception (Moisdon et Weil, 1992[284] ; Weil, 1999[285]). L'acteur-interface consacre une part importante de son activité à la **résolution des problèmes** organisationnels et techniques entre les entités ; il participe ainsi à leur intégration. L'émergence du rôle d'acteur-interface est déterminante pour intégrer les différents périmètres ou pour intégrer des acteurs qui entrent à des moments différents d'un projet (Moisdon et Weil, 1992).

L'acteur-interface mobilise pour cela des **savoirs particuliers**, des savoirs de l'entre-deux (Moisdon et Weil, 1992), « *à la fois reliés aux métiers de base et tournés vers les autres acteurs* » (Boujut, 2001)[286]. Ces savoirs n'appartiennent pas complètement aux métiers des entités en relation. Ils sont **nouveaux** et c'est grâce à leur émergence que des compromis sont établis pour résoudre les problèmes d'interface. Boujut (2001) parle à ce sujet de « ***compétences d'interface*** ».

---

[281] Likert R., New Patterns of Management, op. cit.
[282] Jamous H., *Contribution à une sociologie de la décision : la réforme des études médicales et des structures hospitalières*, Paris, Copédith, 1968.
[283] Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, *op. cit.*, p. 68.
[284] Moisdon J.-C. et Weil B., « L'invention d'une voiture: un exercice de relations sociales ? », Gérer et comprendre (Anales des Mines), septembre – décembre, 1992.
[285] Weil B., *Conception collective, coordination et savoirs. Les rationalisations de la conception automobile*, Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure de Mines de Paris, 1999.
[286] Boujut J.-F. *Des outils aux interfaces. Pour le développement de processus de conception coopératifs*, Habilitation à Diriger des Recherches, Institut National Polytechnique de Grenoble, 2001, p. 21.

➢ Groupes de projet et comités permanents

Selon Mintzberg (1982)[287], la réunion est le moyen essentiel pour faciliter l'ajustement mutuel. Lorsque qu'elle est très organisée et institutionnalisée, on peut la considérer comme partie intégrante de la **structure formelle**. Pour institutionnaliser ces réunions, les organisations peuvent avoir recours à deux dispositifs que sont le **groupe de projet** et le **comité permanent**. Le groupe de projet est un dispositif créé pour accomplir une activité temporaire, il est dissout une fois cette activité terminée. Le comité permanent correspond à un groupement inter-entité stable, réuni régulièrement pour traiter de sujets d'**intérêt commun**.

➢ Les structures matricielles

Les structures matricielles remettent en cause les principes d'unicité de commandement et de continuité de la chaîne d'autorité. Les acteurs sont placés sous une **double dépendance** ; les zones de contacts et d'échanges sont ainsi multipliées et décentralisées pour développer les interdépendances, lesquelles sont nécessaires pour faire face à la complexité de l'environnement et des activités. Ces structures ont cependant l'inconvénient de produire continuellement des **contradictions aux interfaces** et, par extension, des conflits.

L'équilibre des pouvoirs est donc instable dans ces structures, c'est pourquoi elles sont généralement préconisées pour des organisations dans lesquelles la **gestion des conflits** et la **négociation** constituent des activités permanentes et professionnalisées, réalisées notamment par les managers.

Les groupes de projet, les comités permanents et les structures matricielles instaurent des **dispositifs de gestion des interfaces** et, à travaux eux, un développement de l'intégration. Les problématiques d'interface et d'intégration, qui se recouvrent d'ailleurs très fortement, trouvent par ces dispositifs une réponse dans la **transformation des structures organisationnelles**.

Les dispositifs de liaison font apparaître une activité qui leur est transversale, que les auteurs considèrent comme centrale dans la production de performance : la gestion des conflits.

➢ La gestion des conflits

Les auteurs montrent que le conflit est l'une des conséquences du processus de différenciation et que **la gestion des conflits fait partie intégrante des mécanismes d'intégration**. Ils considèrent, à l'instar de Follett (1924)[288], que les différences au sein de l'organisation sont fondamentales, utiles et légitimes, et que la gestion des conflits est une **activité normale** : « *un système de résolution des conflits efficace est réellement la même chose qu'un système de prise de décision efficace, et [que] ce sont les éléments centraux des performances des organisations* » (Lawrence et Lorsch, 1968)[289].

L'importance de la gestion des conflits, en tant que mécanisme d'intégration, est expliquée par le fait que **l'intégration représente pour l'organisation l'incertitude la plus élevée** puisque les entités ne sont pas, à elles seules, décisives pour l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation (Lawrence et Lorsch, 1968)[290]. Cette incertitude se développe donc aux frontières internes.

---

[287] Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations, op. cit.*
[288] Follett M. P., *Creative Experience*, Longmans, Green, New York, 1924.
[289] Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, *op. cit.*, p. 206
[290] *Ibid.*, p. 71

1.2.1.3.3. UNE ZONE FRONTALIÈRE FAIBLEMENT SOCIALISÉE

La frontière apparaît dans cette approche comme une **zone socialisée**. Les acteurs frontaliers sont en **interrelation** les uns avec les autres (Lawrence et Lorsch, 1968)[291] ; ils sont engagés dans des processus de communication, de coordination plus ou moins organisés formellement et dans des conflits.

La socialisation de cette zone est cependant **très réductrice** puisqu'elle est pensée uniquement en termes de **fonctions** ou de **rôles** des acteurs et qu'elle est très directement façonnée par les **caractéristiques de l'environnement**. La socialisation correspond à la construction de liaisons, qui comprend la gestion des conflits, et a pour fonction de **concilier les effets de la différenciation, elle-même déterminée par l'environnement, avec les objectifs de l'organisation**.

1.2.1.3.4. UN ACTEUR DÉTERMINÉ PAR LES EXIGENCES DE L'ENVIRONNEMENT

Bien que l'acteur soit considéré dans ses interactions avec les autres, il reste rationnel et est fortement déterminé par son contexte environnant. Dans cette approche, et plus généralement dans la théorie de la contingence structurelle, **le comportement de l'acteur dépend de la structuration de l'organisation, laquelle dépend des caractéristiques de son environnement.** Par extension, les objectifs dont les acteurs sont porteurs et les comportements qu'ils adoptent ne sont pas endogènes à leur socialisation mais sont seulement attribués par l'**organisation formelle**, ce qu'ils acceptent spontanément.

1.2.1.3.5. UNE CONCEPTION FONCTIONNALISTE DES INTERFACES

Les analyses de Lawrence et Lorsch apportent un élément fondamental pour la compréhension de notre objet de recherche : **la relation entre l'état des interfaces organisationnelles et l'équilibre des processus d'intégration et de différenciation**. Ils montrent en effet que le déséquilibre de ces processus, dans le sens de la différenciation, engendre des défauts de communication, de coordination et des conflits aux interfaces.

Ces zones, mouvantes et instables selon l'évolution croisée de ces deux processus, sont essentiellement des **zones de liaison** dont la fonction consiste à **neutraliser les effets de la différenciation**, laquelle est fonction des caractéristiques de l'environnement. Elles consistent, en somme, à neutraliser les effets produits par l'adaptation de l'organisation à son environnement.

Dans ce cadre, les **interfaces qui réalisent efficacement cette fonction sont celles dont les caractéristiques sont « *intermédiaires* » à celles des entités interfacées**. Ces caractéristiques peuvent porter sur les structures, les objectifs, les compétences ou encore sur la représentation du temps. À partir de ce positionnement intermédiaire, les acteurs en charge de l'intégration (individuels ou collectifs) suscitent l'**intermédiation**, la **confiance** et la **négociation** pour obtenir des **consensus**.

Les apports de cette approche, bien que substantiels, méritent néanmoins d'être relativisés. Les travaux des auteurs et le courant de recherche dans lequel ils s'inscrivent ont fait l'objet de nombreuses critiques, résumées par Friedberg (1993)[292]. Ces critiques renvoient notamment à l'**objectivisme** qui caractérise la conception des structures et du contexte, au **déterminisme** de l'adaptation des structures de l'organisation en fonction de son environnement et à la **sélection quasi-darwinienne** des organisations par le marché.

---

[291] *Ibid.*, p. 25

[292] Friedberg E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, 1993, 2ème édition revue et complétée 1997, p. 97 et suivantes.

Ces postulats, qui font de l'organisation une entité cohérente orientée par des buts permettant de réaliser des choix de structure, de diviser le travail et de coordonner les tâches afin d'augmenter son efficacité, débouchent sur une vision **fonctionnaliste** de l'organisation et des interfaces, pour laquelle l'essentiel se situe dans le schéma **moyens / fins**.

Ces critiques bousculent les relations que ce courant de recherche établit entre les caractéristiques de l'environnement et celles des organisations, y compris en matière d'intégration et de différenciation. Pour Lawrence et Lorsch, dans une organisation efficace, « *l'état de différenciation est compatible avec chacun des secteurs de l'environnement, et l'état d'intégration est compatible avec l'exigence d'interdépendance de l'environnement* » (Lawrence et Lorsch, 1968)[293]. **Le degré d'intégration et de différenciation est ainsi, pour les auteurs, déterminé par l'environnement**.

Or, des travaux ultérieurs ont montré la motricité de l'organisation quant à sa structuration. Citons par exemple ceux de Child (1972)[294], qui introduisent la stratégie comme variable explicative des structures, ou ceux du courant de la ressource-dépendance (Pfeffer et Salancik, 1978[295] ; Grandori, 1987[296]), pour lesquels l'organisation, active, cherche à réduire sa dépendance vis-à-vis de l'environnement. Ajoutons également les travaux de Weick (1969[297], 1976[298]), qui mettent en évidence que la perception et l'interprétation de l'environnement par les acteurs sont étroitement liées aux conditions de l'action collective de ces mêmes acteurs.

Il en découle deux remarques complémentaires. Premièrement, les relations entre intégration-différenciation et environnement établies par Lawrence et Lorsch ne sont pas nécessaires, **la régulation aux interfaces ne dépend donc pas seulement de l'environnement** de l'organisation, d'où la seconde remarque. **La régulation aux interfaces implique des phénomènes locaux**, spontanés, moins directement liés à l'environnement, à la structure, aux objectifs et aux rôles formels.

Ces remarques ne remettent cependant pas en cause l'hypothèse essentielle pour notre recherche, selon laquelle l'état des interfaces entre entités dépend à la fois du degré de différenciation et du degré d'intégration de ces mêmes entités. Cette hypothèse sera néanmoins enrichie, notamment, par les approches sociologiques, qui mettent l'emphase sur les stratégies d'acteurs et sur les jeux qui se structurent autour des éléments formels d'organisation. Avant cela, nous verrons ce que nous apprennent les théories économiques contractualistes sur l'interface principal / agent.

1.2.2. LES APPROCHES ÉCONOMIQUES CONTRACTUALISTES

Les approches contractualistes retenues s'inscrivent dans le mouvement de l'économie néo-institutionnelle : la **théorie de l'agence** et la **théorie des coûts de transaction**. Elles expliquent les phénomènes sociaux à partir des comportements individuels, ceux-ci étant orientés par la maximisation de leur utilité (Charreaux, 1999)[299].

[293] Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, *op. cit.*, p.149.
[294] Child J., « Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice », Sociology, VI, pp. 1-21.
[295] Pfeffer J. et Salancik G.R., *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York: Harper & Row, 1978.
[296] Grandori A., *Perspectives on Organization Theory*, Cambridge, Mass., Ballinger, 1987.
[297] Weick K. E., *The Social Psychology of Organizing*, reading, Mass., Addison/Wesley, 1969.
[298] Weick, K. E., « Educational Organizations as Loosely Coupled System, Administrive Sciences Quaterly », XXI, 1976, pp. 1-19.
[299] Charreaux G., « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », Working Papers, FARGO, Université de Bourgogne, 1999.

Toutes deux, partageant une même base conceptuelle, mettent en relation au moyen d'un contrat des agents différenciés par leur statut et leur intérêt de maximisation économique. Grâce à des mécanismes de coordination, l'interface réalise une **répartition optimale de la valeur** entre ces agents.

1.2.2.1. DIFFÉRENCIATION ET COÛTS D'AGENCE

Dans ces deux théories, **les contrats constituent l'épine dorsale de l'organisation interne** des entreprises (Aréna et Charbit, 1997)[300], le contrat pouvant être défini comme « *un accord par lequel des parties se créent des obligations mutuelles afin de se coordonner, c'est-à-dire rendre leurs actions compatibles et partager le surplus d'utilité ainsi créée* » (Brousseau, 1997)[301].

L'entreprise est ainsi réduite à un réseau centralisé de contrats. Au centre de ce réseau, le **principal**, qui bénéficie du surplus produit par les **agents** et qui peut revendre à un tiers l'ensemble du réseau de contrats. **Ces deux protagonistes entretiennent une relation dite d'agence**. Celle-ci s'applique dès lors qu'une des parties, désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme le représentant de l'autre, désignée comme le principal (Ross, 1973)[302]. Les acteurs sont alors liés par des contrats d'agence.

Maximisateurs et opportunistes, les acteurs sont fondamentalement différenciés par leurs statuts et leurs intérêts propres, chacun cherchant à tirer le plus partie de la relation. Dans ce contexte, l'agent utilise à dessein l'**incomplétude** qui caractérise nécessairement les contrats et mobilise à son avantage l'**asymétrie informationnelle** dont il dispose. Il s'aménage ainsi une zone de **discrétionnarité** qui entrave son **contrôle** par le principal, ce contrôle ayant pour but d'assurer la bonne exécution du contrat de la part de l'agent.

En raison des divergences d'intérêt entre le principal et l'agent, **des conflits apparaissent nécessairement**. Ces conflits, qui trouvent leur origine dans l'incomplétude des contrats, dans l'asymétrie informationnelle et l'opportunisme des agents, induisent des **coûts** qui réduisent de fait la valeur que les partenaires peuvent se partager.

On retrouve l'idée que le conflit entre entités émerge de leur différenciation. Ces entités sont en effet différenciées par leur position (propriétaire ou non des contrats), par leurs intérêts respectifs, fréquemment contradictoires, et par l'information dont ils disposent.

Pour pallier ces conflits d'agence et leurs coûts, les deux théories préconisent d'intégrer les entités au moyen d'**arrangements**. **L'intégration renvoie alors à l'harmonisation des intérêts entre les protagonistes, à la réduction de leur opportunisme et la maximisation de leur utilité respective.**

1.2.2.2. INTÉGRATION, MÉCANISMES INCITATIFS ET STRUCTURE DE GOUVERNANCE

L'intégration des agents est envisagée différemment par la théorie de l'agence et celle des coûts de transaction. Dans le premier cas, ses modalités sont prévues lors de la rédaction des contrats, dans le second, ses modalités sont, de plus, prévues et adaptées lors de la réalisation de ces contrats.

[300] Aréna R. et Charbit C., « Frontières de la firme, frontière des firmes : un point de vue néo-marshallien », *in* Garrouste P. (coord.), *Les frontières de la firme*, Économica, 1997, p. 17.
[301] Brousseau E., « Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme », *in* Garrouste P. (coord.), *Les frontières de la firme*, Économica, 1997, p. 29.
[302] Ross S. A., « The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem », American Economic Review, 1973, Vol. 63, n°2, pp. 134 – 139.

1.2.2.2.1. DES MÉCANISMES INCITATIFS *EX ANTE*

La théorie de l'agence préconise de concevoir des **mécanismes d'incitation** pour réaliser l'intégration des agents. Ceux-ci reposent sur deux principes :

- Le **principe de révélation d'information et d'incitation à l'effort** : les deux parties peuvent avoir intérêt à ce que le principal sur-rémunère l'agent. En échange, ce dernier abandonne son avantage dû à l'asymétrie informationnelle dont il bénéficie.
- Le **principe de participation volontaire** ; il est traduit par deux contraintes :
  - La **contrainte de participation** : l'agent ne contracte que si, de cette relation, il retire le maximum d'utilité ;
  - La **contrainte de compatibilité** : le système mis en place doit permettre la situation la plus désirable pour les deux parties.

Dans cette théorie, **les contrats correspondent à des règles de coordination, des dispositifs contingents définissant *ex ante* un système de sanctions/récompenses qui incitent les parties à adopter certains comportements** (Brousseau, 1997)[303]. Le contrat est considéré comme un remède à la malveillance, il permet de surmonter la méfiance entre individus en contraignant les comportements individuels.

Néanmoins, toujours selon Brousseau (1997)[304], la théorie de l'agence est confrontée à **deux limites**. La première réside dans la **réduction des dispositifs de coordination à des règles**, censées résoudre les problèmes de coordination, la coordination étant en effet davantage un construit gestionnaire que juridique. En second lieu, elle postule une **rationalité très forte des agents et néglige les coûts de conception et d'exécution des contrats**.

C'est à partir de ces limites que Williamson développe sa réflexion. Postulant, entre autres postulats, que les conditions nécessaires pour une bonne exécution des contrats sont rarement réunies, il propose une théorie dans laquelle la théorie de l'agence devient un cas particulier.

1.2.2.2.2. UNE COORDINATION *EX POST* PAR DES STRUCTURES DE GOUVERNANCE

Pour la théorie des coûts de transaction, les **contrats sont nécessairement imparfaits** du fait de la **rationalité limitée** des agents et de l'**incertitude de l'environnement**. C'est pourquoi les transactions sont couteuses. La transaction, unité d'analyse de la théorie des coûts de transaction, « *apparaît quand un bien ou service est transféré à travers une interface technologiquement séparable* » (Williamson, 1996)[305].

Les transactions sont caractérisées par trois attributs que sont la fréquence des échanges, leur incertitude et la spécificité des actifs. En fonction de ces attributs, l'entreprise opte pour un type de **structure de gouvernance** pour organiser les transactions, c'est-à-dire intégrer les agents — à travers la notion de coordination — compte tenu de leur différenciation.

Ces structures de gouvernance, au nombre de trois, doivent permettre de **maximiser les gains mutuels** des co-contractants en maîtrisant les risques de comportements opportunistes et en prévoyant les modalités de résolution des conflits qui surviendraient lors de l'exécution de la transaction : « *la gouvernance est le moyen par lequel l'**ordre** est réalisé dans une relation dans laquelle le*

[303] Brousseau E., « Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme »... *op. cit.*, p. 38.
[304] *Ibid.*
[305] Williamson O. E., *The Mechanisms of Governance,* New York, Oxford University Press, 1996, p. 379.

***conflit** potentiel menace de perturber ou détruire les opportunités de réaliser des **gains mutuels**. Les objectifs d'économisation qui transcendent la technologie sont ainsi atteints* » (Williamson, 2002)[306].

La première structure de gouvernance est le **marché**. Le mécanisme principal de coordination est le **système de prix**, qui ajuste l'offre et la demande et économise le coût d'acquisition de l'information. Chaque agent, qu'il soit vendeur ou acheteur, **adapte son comportement de manière autonome en fonction des prix** proposés sur le marché, sans avoir recours à la concertation directe avec l'autre partie. Les contrats signés relèvent du droit commun et les éventuels conflits peuvent être tranchés par les tribunaux compétents. Ce type de structure de gouvernance convient dans le cas des **transactions simples** avec peu d'ambigüité.

Les deux autres structures de gouvernance renvoient à un dispositif définissant, après la conclusion du **contrat, les actions que les agents doivent entreprendre.** Intervient ainsi l'**autorité d'un dispositif de décision et de supervision**, ayant au préalable l'adhésion des agents engagés dans la relation, **chargé d'organiser l'exécution des contrats et d'évaluer les résultats des parties pour les sanctionner ou les récompenser en fonction de la conformité de leur comportement par rapport aux contrats** (Brousseau, 1997)[307].

La **hiérarchie** constitue la première de ces deux formes de gouvernance ; **la coordination est assurée par l'autorité**. L'exécution de la transaction repose sur le contrôle administratif de l'action des agents. L'adaptation des agents ne relève pas d'une adaptation spontanée, comme c'est le cas à travers les mécanismes du marché. Leur **adaptation est ici consciente** puisque les modalités de réalisation de la transaction sont définies préalablement par la hiérarchie, que la transaction est réalisée lorsque l'autorité en donne l'ordre et que l'adaptation des transactions peut nécessiter des négociations.

La **structure de gouvernance hybride** constitue la troisième structure de gouvernance possible. Elle englobe les formes de relations contractuelles qui recourent au mécanisme du marché tout en incorporant des mécanismes propres aux relations hiérarchiques et inscrivent les relations dans le **long terme**. Cette structure rend compte, par exemple, du mode de coordination des joint-ventures ou des réseaux de franchise (Williamson, 1991)[308].

Avec la théorie des coûts de transaction, on passe donc de la notion de règle de coordination à celle de **structure de gouvernance**. Cette approche introduit donc la **dynamique**, contrairement à la théorie de l'agence. La dynamique concerne également l'oscillation des frontières, la théorie des coûts des transactions étant celle la plus mobilisée pour analyser cet objet et, concomitamment, se prononcer quant aux choix d'externalisation.

1.2.2.3. DU CALCUL DE LA FRONTIÈRE À SA DISSOLUTION

Pour la théorie de l'agence comme pour celle des coûts de transactions, la frontière s'explique en référence à l'optimalité de l'allocation des ressources, et se traduit par l'intégration ou l'externalisation d'activités. La frontière est donc fondamentalement liée à la propriété.

Pour les deux approches, **la détermination de la frontière reste floue** : dans le cas de la théorie de l'agence, il n'y a pas de différence fondamentale entre l'interne et l'externe, dans celui de la théorie

[306] Williamson O. E., « The Theory of the Firm as a Governance Structure: From Choice to Contract », *Journal of Economic Perspectives*, 16 (Summer), 2002, pp. 171-195, cité par **Chabaud Dider, Parthenay Claude et Perez Yannick,** « Oliver E. Williamson : contribution majeure à l'analyse économique des organisations », working paper, Université Paris Sud 11, 2007.
[307] Brousseau E., « Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme »... *op. cit.*, p. 39.
[308] Williamson O. E., Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly,* 36, 1991, pp. 269-296.

des coûts transaction, l'apparition et la reconnaissance, plus tardives, des formes hybrides de gouvernance ont obscurci la distinction entre marché et hiérarchie.

Pour la théorie de l'agence, le dehors et le dedans de l'entreprise sont similaires, voire assimilés, puisque l'entreprise est considérée comme un pseudo marché. Pour Alchian et Demsetz (1972)[309], il n'y a pas de distinction significative entre les transactions marchandes ordinaires et l'organisation. Dans les deux cas, il s'agit d'une **allocation de ressources**. La distinction se situe davantage au niveau de l'autorité interne à l'entreprise.

La théorie de l'agence considère en effet, comme la théorie des droits de propriétés, que l'autorité interne à l'entreprise est un complément des mécanismes marchands, tel le prix. L'autorité ne résulterait que de la difficulté à mettre au point des contrats incitatifs complets. En somme, la différence entre marché et hiérarchie s'estompe ; **la frontière, ainsi, disparaîtrait**. L'économie ne serait plus qu'un réseau de contrats (Brousseau, 1997)[310]. Avec la théorie des coûts de transaction, on aboutira au même constat.

Williamson (1975)[311] opère, dans un premier temps, une distinction nette entre marché et hiérarchie. Nous avons vu que entreprise et marché se différencient par des logiques de coordination différentes : administrative au sein de l'entreprise, par les prix concernant le marché. Ces logiques peuvent cependant se substituer l'une l'autre, elles s'adoptent en fonction de leur efficacité relative. Le recours au marché ayant un coût, il peut être préférable pour une entreprise d'intégrer verticalement des transactions. Lorsque le marché redevient plus efficace que l'entreprise, celle-ci peut refaire appel à lui. **Cette dynamique de recours au marché marque la dynamique de la frontière de la firme**.

Cette discrimination du "faire" et du "faire faire" trace donc la frontière de l'entreprise. Celle-ci est définie par les activités que la firme possède. La frontière entre organisation et marché est ici très claire, voire radicale. Dans son second ouvrage (1985)[312], l'auteur nuance la radicalité de la dichotomie marché/hiérarchie, et accepte les **formes hybrides d'organisation, les considérant à présent stables**.

Finalement, tant pour la théorie de l'agence que pour la théorie des coûts de transaction, l'opposition radicale entre marché et hiérarchie va devenir caduque et laisser place à une approche plus explicitement contractuelle, davantage centrée sur des formes intermédiaires entre ces deux idéaux types (Brousseau, 1997)[313]. Ce faisant, elles ont obscurci la notion de frontière.

1.2.2.4. UN ACTEUR RATIONNEL ET OPPORTUNISTE

Les protagonistes impliqués dans l'interface sont, dans ces approches, des agents. Ces sont des **acteurs opportunistes** guidés par la **maximisation de leur utilité**, c'est pourquoi ils utilisent à dessein l'incomplétude qui caractérise nécessairement les contrats et l'asymétrie informationnelle dont ils peuvent bénéficier.

Une différence notable existe cependant dans la conception de l'agent entre théorie de l'agence et théorie des coûts de transaction. Dans la première, l'agent est **rationnel**, dans la seconde, sa **rationalité est limitée** : « *il est particulièrement important de noter que l'économie des coûts de transaction*

[309] Alchian A. A. et Demsetz H., « Production, Information Costs, and Economic Organization », American Economic Review, 62, 1972.
[310] Brousseau E., « Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme »... *op. cit.*, p. 41.
[311] Williamson O. E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.
[312] Williamson O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985, trad. française : *Les institutions de l'économie*, Inter-éditions, 1994.
[313] Brousseau E., « Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme »... *op. cit.*, p. 36.

allie un degré intermédiaire de capacité cognitive (la rationalité limitée) à un degré élevé de motivation (l'opportunisme) » (Williamson, 1985)[314]. C'est la raison pour laquelle la théorie de l'agence introduit une coordination *ex ante* et que la théorie des coûts de transactions opte pour une coordination *ex post*, les agents pouvant chercher à profiter d'opportunités apparaissant lors de l'exécution d'un contrat, qu'ils étaient en incapacité de prévoir lors de la contractualisation.

1.2.2.5. UNE INTERFACE ALLOCATIVE

Une théorie implicite de l'interface, entre principal et agent, peut être mise en évidence. **L'interface apparaît, dans un cadre institutionnel donné, autour d'un contrat et a pour fonction de maximiser l'allocation de la valeur générée par les co-contractants**.

Ces co-contractants sont **différenciés par leur statut**. L'un est propriétaire du contrat, c'est le principal, l'autre est mandataire, il agit pour le compte du principal en vertu du contrat conclu avec lui, c'est l'agent. **La frontière marque donc une discontinuité en termes de propriété des contrats, sa dynamique est fonction de l'acquisition ou de la cession de ces contrats.**

Cette différenciation peut conduire au **conflit entre protagonistes** puisque, d'une part, les contrats sont nécessairement incomplets et la répartition de l'information est imparfaite et que, d'autre part, les acteurs sont maximisateurs, rationnels et opportunistes. Les acteurs peuvent donc avoir intérêt à ne pas respecter leurs engagements réciproques, l'imperfection des contrats le permettant, ce qui réduit la valeur que les co-contractants ont à se partager et occasionne des surcoûts de transaction.

L'intégration des protagonistes, qui renvoie, en fin de compte, à l'alignement de leurs stratégies et à la maximisation de la valeur et de sa répartition, est organisée de différentes manières, selon que l'on se place sous l'angle de la théorie de l'agence ou de la théorie des coûts de transaction.

La théorie de l'agence propose d'instaurer *a priori* des **règles incitatives**, de sorte que pour l'agent, dont la rationalité est illimitée, le respect des contrats coïncide avec la maximisation de son utilité. La théorie des coûts de transaction, postulant la rationalité limitée de l'agent et considérant l'incomplétude des contrats comme la norme, propose quant à elle l'instauration de **structures de gouvernance**, ayant un pouvoir de sanction et de récompense, dont l'objectif est de garantir la conformité de la réalisation des contrats en même temps que ces contrats sont réalisés. **L'intégration à l'interface implique donc une autorité et des mécanismes de contrôle**, notamment lors de transactions complexes et incertaines.

Les approches contractualistes soulignent la singularité et la criticité de l'interface principal/agent dans la mesure où cette dernière constitue une discontinuité dans le champ des propriétaires de contrats. Elles montrent également pourquoi et comment, bien que différemment, l'interface principal/agent fait l'objet de **dispositif de coordination dans le but d'obtenir un équilibre optimal entre intégration et différenciation des protagonistes**. En dépit de leurs différences, théorie de l'agence et théorie des coûts de transaction s'accordent à dire que **les comportements indésirables et les coûts afférents peuvent être évités par l'instauration d'arrangements institutionnels**, qu'il s'agisse de contrats incitatifs ou de structures de gouvernance.

Ces approches comportent cependant des **limites** qui nous paraissent fortes. Elles portent notamment sur la conception des frontières et le mécanicisme qui caractérise les dispositifs de coordination. Plus transversalement, elles concernent les postulats avec lesquels est réduit l'acteur.

[314] Williamson O. E., *The Economic Institutions of Capitalism... op. cit.*, p. 73.

Pour les approches contractualistes, les frontières des organisations renvoient en dernière analyse à une discontinuité, une limite dans le champ des propriétaires de contrats (Brousseau, 1997)[315]. **La frontière représente ici la ligne de pouvoir entre ce qui appartient et ce qui n'appartient pas à la firme** (Curchod et *al.*, 2007)[316]. Elle apparaît comme une délimitation qui évolue mécaniquement selon qu'il est économiquement plus avantageux pour la firme d'intégrer ou non des activités.

De ce point de vue, le raisonnement en termes de structure de gouvernance peut laisser penser que la question des frontières est dépassée (Brousseau, 1997)[317]. **La question de la détermination des frontières est parfois même considérée comme résolue** (Mullainathan et Scharfstein, 2001)[318]. Or, les analyses sociologiques — analyse stratégique et théorie de la régulation sociale notamment — montrent que la frontière est dotée d'une épaisseur sociale et qu'elle n'obéit pas à une dynamique déterminée par le choix entre l'efficience du marché et celle de la hiérarchie.

La frontière, pas plus que le marché, n'est un donné. Comme le rappellent Crozier et Friedberg (1977)[319], la frontière pose problème tant il est difficile de la tracer et d'en cerner la complexité. Ce que souligne également Simon (1991) [320], ajoutant qu'il y a, entre les organisations, **interpénétration**, voire même génération de nouvelles organisations.

On retrouve dans l'approche contractualiste la démarche statique de la théorie de l'équilibre économique général, c'est-à-dire que **l'individu et ses caractéristiques comportementales sont donnés de manière aussi abstraite que naturelle** (Aréna et Charbit, 1997)[321]. Théorie de l'agence et théorie des coûts de transaction prennent pour postulats que les contractants sont rationnels (rationalité limitée dans la seconde), individualistes et motivés par le profit. Ces conceptions de l'échange matérialiste et l'économie politique moderne avec laquelle elles peuvent être rapprochées, dont le fondement est celui de la main invisible, conduit à **des considérations assez mécanistes qui exagèrent la cohérence et l'unité des organisations**.

En ce sens, la coordination inter et intra-organisationnelle, synonyme de conformité d'exécution des contrats, est obtenue par l'instauration de règles ou la construction de structures de gouvernance. Or, la coordination ne peut reposer simplement sur ces bases ; **les comportements coopératifs sont à construire puisqu'ils ne sont pas spontanés** (Brousseau, 1997)[322].

Par ailleurs, dans bien des situations, les arrangements contractuels ne tiennent généralement leurs objectifs que par le rôle joué par les relations interpersonnelles concrètes et les obligations qui en découlent, si bien que c'est généralement la **qualité du lien social** qui permet de réduire considérablement les coûts et les risques de l'échange économique (Powel, 1995)[323]. Les approches sociologiques éclairent davantage cette thématique.

---

[315] Brousseau E., « Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme »... *op. cit.*
[316] Curchod C., Rigaud E. et Seraidarian F., « Interroger le concept de frontières pour appréhender les dynamiques organisationnelles : le cas des Parfums Givenchy dans le groupe LVMH », actes de la conférence de l'AIMS, 2007, p. 5.
[317] Brousseau E., « Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme »... *op. cit.*, p. 36.
[318] Mullainathan S. et Scharfstein D., « Do Firm Boundaries Matter », The American Economic Review, 91(2), 2001.
[319] Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système, op. cit.* p. 178 et suivantes.
[320] Simon H.A., « Organizations and Markets, Journal of Economic Perpectives, Symposium On Organization and Economics », vol. 5, n°2, 1991, p. 25-44.
[321] Aréna R. et Charbit C., « Frontières de la firme, frontière des firmes : un point de vue néo-marshallien »... *op. cit.*
[322] Brousseau E., « Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme »... *op. cit.*, p. 53.
[323] Powel W. W., « Trust-Based Forms of Governance », *in* Kramer R.M. et Tyler T. R. (ed.), *Trust in Organizations*, Sage, 1995, pp. 51-67.

1.2.3. LES APPROCHES SOCIOLOGIQUES

Les approches sociologiques mettent l'accent, plus que toutes autres, sur la **fragmentation sociale** de l'organisation résultant de la différenciation de ses parties et, partant, sur leur difficile coexistence et ses **mécanismes de régulation**.

Cela concerne particulièrement les **sociologies interactionnistes** comme l'analyse stratégique et la théorie de la régulation sociale. Celles-ci insistent davantage sur le **développement endogène de la différenciation** et sur les **contraintes** organisationnelles qui obligent à l'intégration. Les **économies de la grandeur**, quant à elles, mettent l'emphase sur les modalités de la construction des accords, les **modalités de la construction de l'intégration**. Sur ces bases, l'interface apparaît, dans ces trois approches, comme un **construit politique et/ou cognitif**.

1.2.3.1. L'ANALYSE STRATÉGIQUE

L'analyse stratégique considère l'interface comme un espace socio-organisationnel relativement autonome qui réalise la régulation de la différenciation et de l'intégration des entités. La différenciation provient de la différence des objectifs et des stratégies portés par les acteurs et leur étant propres alors que l'intégration est un processus assez contraint d'alignement stratégique et politique. La régulation s'opère essentiellement par le conflit et la négociation.

1.2.3.1.1. LA DIFFÉRENCIATION COMME CONSTRUIT POLITIQUE

L'analyse met l'accent sur la **forte différenciation** au sein de l'organisation. Cette différenciation produit des discontinuités, des fractionnements, voire des ruptures, à tel point que l'organisation apparaît comme une **juxtaposition de régulations sociales locales et partielles** (Friedberg, 1993)[324].

Cette différenciation est fondamentalement politique et stratégique ; elle est sous-tendue par les **objectifs et stratégies contradictoires poursuivis par les acteurs**, qu'ils reconstruisent dans leurs interactions selon les opportunités qu'ils découvrent et qu'ils se créent.

Les acteurs individuels ou collectifs sont ainsi différenciés parce qu'ils cherchent à **accroître ou à préserver leur pouvoir**, c'est-à-dire leur autonomie, leur marge de manœuvre, leur capacité à se soustraire aux contraintes et à structurer leur environnement pertinent à leur avantage.

Pour ce faire, les acteurs, d'une part, construisent et contrôlent des zones d'incertitude et, d'autre part, réduisent leur dépendance par rapport aux autres en découplant autant que possible leur fonction ou leur tâche de celles des autres (Friedberg, 1993)[325]. Ce découplage est la conséquence de l'apparition d'objectifs et de stratégies propres, autant qu'il en est la source. **Le phénomène d'autonomisation des entités, autrement dit le phénomène politique de leur (trans)formation, est indissociable de leur différenciation**.

Cette différenciation n'est cependant pas radicale. Les entités cherchent en effet à se découpler le plus possible mais sont **contraintes à un certain niveau de couplage par l'organisation**, à travers l'atteinte de ses objectifs et le respect de ses règles du jeu. Les entités se soumettent au moins partiellement à ces contraintes, sous peine d'être exclues du jeu. Ces contraintes sous-tendent l'intégration, même limitée, des entités.

[324] Friedberg E., *Le pouvoir et la règle… op. cit.,* p. 189.
[325] *Ibid.*

1.2.3.1.2. L'INTÉGRATION COMME CONTRAINTE

L'intégration des comportements est analysée comme un « *processus indirect par lequel les acteurs se trouvent contraints, s'ils veulent gagner ou au moins minimiser leurs pertes, d'adopter une stratégie "gagnante", c'est-à-dire rationnelle dans le jeu, donc une stratégie donnant prise aux contraintes du jeu* » (Crozier et Friedberg, 1977)[326].

Il est donc rationnel pour eux de se plier aux règles du jeu ; quelque soit leurs motivations propres, ils concourent ainsi aux **buts communs** (Crozier et Friedberg, 1977)[327]. Finalement, **la différenciation est, dans cette approche, un phénomène assez spontané, alors que l'intégration est un phénomène assez contraint**.

L'intégration et la différenciation font système et participent de la **stabilité relative de l'organisation** à travers l'**interdépendance** que ces processus impliquent. **L'intégration, qui renvoie à un alignement** des objectifs, stratégies et comportements locaux des acteurs, est contrainte par les règles du jeu, dont le respect détermine à un moment donné la participation au jeu. Elle contrebalance la **différenciation tendancielle** des entités et s'opère par la **négociation**, le plus souvent informelle. La négociation porte sur un **échange de comportements coopératifs** mais aussi sur **les règles** qui structurent le jeu.

Dans ce contexte politique, les **acteurs aux interfaces** sont privilégiés par leur position : « *la distance est un moyen de gouvernement. Elle avantage ceux qui sont aux nœuds du système et jouent alors un rôle particulier dans son gouvernement* » (Friedberg, 1993)[328]. Dans le même temps, ces acteurs, dits **« *intégrateurs* »**, ont une contribution majeure dans la régulation des relations conflictuelles entre participants parce qu'ils jouent le **rôle d'arbitre**. Forts de leur position, ils assurent une partie de la régulation en réalisant des équilibrages. **Sans eux, le système s'étiolerait** (Friedberg, 1993)[329].

1.2.3.1.3. L'AUTONOMISATION ET L'INDÉTERMINATION *A PRIORI* DE LA FRONTIÈRE

Nous avons développé dans le chapitre introductif les mécanismes d'autonomisation des relations frontières. Nous les rappelons ici brièvement avant de souligner que, d'après les auteurs, la frontière ne peut être donnée *a priori* et que son identification, du fait de sa contingence, est en soit un problème de recherche.

La frontière organisationnelle est une **zone interactionnelle** qui s'autonomise du fait des **enjeux locaux** autour desquels elle se structure. Cette autonomisation est fondée sur la **logique du monopole**, qui anime les acteurs frontaliers.

En effet, chaque acteur frontalier, dans la poursuite de ses objectifs propres, cherche à devenir le seul interlocuteur pour son *alter ego*, tout en se ménageant des partenaires de rechange. Les acteurs se contraignent ainsi mutuellement, ce qui assure la **stabilité des relations**.

Les auteurs observent, dès lors que les acteurs frontaliers jouent ce jeu, un « ***processus cumulatif et réciproque de renforcement du pouvoir respectif*** » (Crozier et Friedberg, 1977)[330], si bien qu'entre les entités se forme un **« *système d'action doué de ses caractéristiques propres, obéissant à ses propres mécanismes de régulation et secrétant donc ses propres règles du jeu* »** (Crozier et Friedberg, 1977)[331].

---

[326] Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système… op. cit.*, p. 231.
[327] *Ibid.*
[328] Friedberg E., *Le pouvoir et la règle… op. cit.*, p. 249.
[329] *Ibid.*, p. 179.
[330] Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système… op. cit.*, p. 175.
[331] *Ibid.*, p 176

C'est ainsi que les acteurs frontaliers et leurs relations s'autonomisent par rapport à leur entité d'appartenance respective. Ils construisent un « ***système d'action relativement autonome*** *dont la logique propre sera irréductible à la finalité première et à la rationalité instrumentale qui ont présidé à sa naissance* » (Crozier et Friedberg, 1977)[332].

Les auteurs ajoutent que, **lorsque les entités disposent toutes deux d'un monopole sur l'autre, alors par obligation elles coopèrent**. Le système de relation devient très intégré et autonome, avec symbiose et solidarité (Crozier et Friedberg, 1977)[333].

Ces mécanismes sont génériques puisqu'ils caractérisent toutes relations aux frontières. En d'autres termes, **l'autonomisation de la frontière concerne autant les frontières externes qu'internes**, bien que, s'agissant des frontières externes, les acteurs peuvent quitter plus librement le jeu (Crozier et Friedberg, 1977)[334]. L'identification de la frontière et les ressorts concrets des relations qu'elle structure ne peuvent, en revanche, être posés *a priori* tant **le système frontalier effectif ne coïncide pas avec les frontières formelles** (Friedberg, 1993)[335].

La frontière **fluctue**, ainsi que son **degré d'ouverture**, en fonction des circonstances, des problèmes à résoudre, des enjeux tout autant de la capacité des acteurs à la manipuler (Friedberg, 1993)[336]. **Cela brouille la séparation claire entre les entités**, **relativise et problématise la notion de frontière.** En conséquence, la délimitation effective des entités devient **objet de recherche** et ne pourra être établie qu'à son issue (Friedberg, 1993)[337].

1.2.3.1.4. UN ACTEUR STRATÈGE

L'acteur est, dans l'analyse stratégique, un **stratège opportuniste**. Il est en **interdépendance** avec les autres acteurs au sein d'une organisation vue comme un système, elle-même en interdépendance avec d'autres organisations.

L'acteur est caractérisé par une **autonomie irréductible**, en dépit des contraintes qu'implique l'organisation. Il ne se conforme donc pas aux rôles qui lui sont assignés par la structure formelle ; il les interprète.

Il mobilise cette autonomie, ou marge de liberté, pour réaliser **ses propres objectifs et stratégies**. Cette autonomie représente une **incertitude** pour les autres avec qui il est en interrelation. D'elle il tire un **pouvoir**, c'est-à-dire une capacité à obtenir de la part des partenaires des comportements qui servent ses objectifs. Puisque ses partenaires contrôlent également des zones d'incertitude pour la réalisation de leurs propres objectifs, les acteurs négocient des comportements coopératifs.

En outre, la conduite de l'acteur est rationnelle, mais sa **rationalité est limitée**. En conséquence, les objectifs et les stratégies de l'acteur se (re)construisent dans ses interactions avec ses partenaires, en fonction des opportunités qui émergent de ces interactions. Dans ce cadre, l'acteur ne choisit pas la solution optimale mais une **solution satisfaisante**.

[332] *Ibid.*
[333] *Ibid.*, 177-178
[334] *Ibid.*, pp. 169-170.
[335] Friedberg E., *Le pouvoir et la règle… op. cit.,* p. 103.
[336] *Ibid.,* p. 104.
[337] *Ibid.,* p. 103.

1.2.3.1.5. UNE INTERFACE POLITIQUE

L'interface est représentée, dans l'analyse stratégique, comme un **espace politique où des acteurs finalisés négocient des comportements coopératifs et des règles**. Cette activité de négociation permet de **réguler dynamiquement la différenciation et l'intégration des entités**, analysées à travers leurs comportements.

La différenciation est essentiellement une **différenciation stratégique**, les acteurs développant des objectifs non spontanément convergents, d'où le conflit. L'**intégration**, quant à elle, résultant des **contraintes d'interdépendance** des acteurs, est un processus d'alignement stratégique et politique.

Cette dialectique, politique, entre différenciation et intégration, stabilise l'interface et l'autonomise dans la mesure où **les jeux et les enjeux locaux polarisent le comportement des acteurs plus que les objectifs généraux de l'organisation**, toujours en arrière plan. L'interface sécrète alors ses propres règles et ses propres mécanismes de régulation. Elle peut dès lors être analysée comme un **système d'action concret qui réalise la régulation des dynamiques d'intégration-différenciation**.

Au final, l'interface constitue un « ***ordre local*** » (Friedberg 1993)[338], une construction relativement autonome en perpétuel changement où s'organise, par les mécanismes exposés ci-dessus, un **marché de comportements qui se structure dynamiquement autour de règles** (Friedberg 1993)[339]. La frontière constitue l'espace socio-organisationnel de cet ordre local, où les dynamiques d'intégration et de différenciation sont régulées à travers par le conflit et la négociation, notions que développe plus particulièrement la théorie de la régulation sociale.

1.2.3.2. LA THÉORIE DE LA RÉGULATION SOCIALE

L'interface apparaît dans la théorie de la régulation sociale comme un espace politique médiatisé par règles dont la problématique fondamentale réside dans la dialectique du contrôle et de l'autonomie, le contrôle correspondant à une prescription d'intégration, l'autonomie à la construction d'une différenciation. L'intégration et la différenciation des entités, dont les finalisations respectives sont encadrées par une régulation commune, sont régulées à travers le conflit et la négociation.

1.2.3.2.1. LA DIALECTIQUE DU CONTRÔLE ET DE L'AUTONOMIE OU LA PRESCRIPTION DE L'INTÉGRATION ET LA DÉFENSE DE LA DIFFÉRENCIATION

Pour Reynaud, « *la complexité des structures de l'action collective est le résultat d'une différenciation progressive, mais aussi de réorganisations et de négociations internes ou externes* » (Reynaud, 1993)[340]. Il s'ensuit une **sédimentation** et une **combinaison de pratiques et de règles différentes et antagonistes**, si bien que l'organisation est « *incohérence par coexistence de cohérences différentes* » (Reynaud, 1989)[341]. Cette hétérogénéité et ces contradictions génèrent des conflits ou des **dysfonctionnements** (Reynaud, 1988)[342].

Ces différenciations traduisent des régulations différentes, la régulation étant l'**activité de production et de maintien des règles**. Reynaud identifient trois types de régulation et en théorise

[338] *Ibid.* p. 184.
[339] *Ibid.*
[340] Reynaud J.-D., « Action collective et contrainte sociale », *in* Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1985, 2ème édition augmentée 1999, p. 244. Publié dans Chazel F. (dir.), *Action collective et mouvements sociaux*, Presses Universitaires de France, 1993, pp. 257-267.
[341] Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989, 3ème édition 1997, p. 46.
[342] Reynaud J.-D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *in* Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1985, 2ème édition augmentée 1999, p. 167. Publié dans la Revue Française de Sociologie, XXIX, 1988, pp. 5-18.

les relations : la régulation de contrôle, la régulation autonome et la régulation conjointe. Les ayant présentés au chapitre introductif, nous en rappelons ici brièvement les définitions.

La **régulation de contrôle** émane et est la traduction concrète de la volonté politique de la direction. Elle a pour objet de **contrôler les zones de liberté que les salariés s'octroient** et de peser sur leur régulation. La **régulation autonome** constitue le pendant de la régulation de contrôle. Elle émane et est la traduction de la volonté politique des salariés. Elle constitue une **réponse aux efforts de contrôle extérieur**. Très élaborée, elle vise à conquérir des positions face à ce contrôle.

La rencontre de ces deux régulations, **différenciées par leur finalisation**, et des règles qui les sous-tendent, produit le conflit. Ce dernier constitue une modalité de fonctionnement normal. À travers lui, chaque acteur tente de faire admettre sa rationalité aux autres afin de faire infléchir leurs comportements[343].

La rencontre des acteurs au travers du conflit permet de construire une action collective, de **réguler leurs interactions sociales**. À travers lui se définissent des **règles du jeu** ; il est souvent un détour nécessaire pour définir une **base d'accord**, « *le fondement d'une régulation conjointe* » (Reynaud et Reynaud, 1994)[344]. La **régulation conjointe** correspond au dépassement, pour un temps, du conflit. Elle advient d'un **compromis** trouvé par les acteurs préalablement engagés dans un processus de **négociation**.

Une lecture de cette théorie sous le prisme de l'intégration-différenciation nous conduit à assimiler la régulation de contrôle comme une prescription d'intégration et la régulation autonome comme la défense d'une différenciation.

La régulation de contrôle consiste à régler, de l'extérieur, l'autonomie d'une entité, à peser sur ses régulations internes. Inscrite dans un projet, elle prescrit les pratiques à respecter, elle constitue en ce sens une démarche d'intégration normative, qui cherche à unifier les pratiques conformément à la représentation qu'elle se fait de la bonne marche des activités.

La régulation autonome affirme son autonomie vis-à-vis de la régulation de contrôle en référence, elle aussi, à la représentation qu'elle se fait de la bonne marche des activités. Elle cherche à préserver, défendre et/ou développer ses spécificités, sa différenciation, en réponse à l'effort d'intégration déployé par la régulation de contrôle.

Les deux régulations procèdent toutes deux d'une volonté politique. En voulant préserver ou développer son autonomie et donc sa différenciation, la régulation autonome cherche à augmenter son contrôle sur la régulation de contrôle. Autrement dit, **les entités impliquées dans la relation cherchent à se régler mutuellement**.

Cette **dialectique d'intégration-différenciation** qui s'opère aux interfaces et dont la dynamique est fondamentalement **politique** contribue fortement à la **stabilité de l'organisation** (Reynaud, 1989)[345]. Elle est inhérente à l'**interdépendance** des entités, laquelle est une potentialité de la **division du travail** et des contraintes induites par la construction d'un **projet commun** (Reynaud, 1989)[346].

---

343 Direction et salariés sont les deux populations les plus souvent associées à cette théorie, l'auteur y fait d'ailleurs généralement référence. Cependant, la théorie traite plus fondamentalement d'une relation spécifique, « *celle qui s'établit entre un groupe et ceux qui veulent le régler de l'extérieur* » (Reynaud, 1988). Elle traite, en somme, de l'hétéronomie.

344 Reynaud E. et Reynaud J.-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *in* Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1985, 2ème édition augmentée 1999, p. 255. Publié dans Le travail Humain, 57, 3, 1994, pp. 227-238.

345 Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, *op. cit.*, p. 49.

346 *Ibid.*

Cette stabilité, toute relative, suppose néanmoins une **opération de transformation sociale**, transformant le conflit en ce que l'on peut assimiler à la coopération, possible par l'alignement politique des entités.

1.2.3.2.2. LA RÉGULATION CONJOINTE OU LA RÉGULATION DE L'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION

La régulation conjointe correspond à une **jonction globale des régulations** de contrôle et autonome, au dépassement, pour un temps, du conflit entre elles. À travers elle, les acteurs négocient un **compromis** qui organise, à partir des règles du jeu, un contrôle croisé relativement acceptable et accepté (Reynaud et Reynaud, 1994)[347].

La **négociation** est définie comme : « ***tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations*** » (Reynaud, 1995)[348]. Elle comprend les efforts et concessions que les acteurs font pour **élaborer ensemble des règles**. Ce faisant, ils découvrent ou inventent des **points de convergence** des attentes mutuelles (Reynaud, 1991)[349].

À travers l'inflexion des règles du jeu qu'implique la régulation conjointe, les entités régulent leur intégration et leur différenciation et inventent, pour ce faire, un espace dans lequel elles construisent une convergence politique. En d'autres termes, **elles négocient leur degré d'intégration-différenciation, lequel sera incorporé aux nouvelles règles du jeu.**

Cette convergence appelle cependant quelques remarques. Elle n'est pas la moyenne des positions des acteurs, mais une **solution provisoire**, acceptable par tous, raisonnablement cohérente (Reynaud, 1979)[350]. Elle n'efface pas le conflit ; elle permet temporairement de l'outrepasser parce qu'elle représente en soit un enjeu supérieur à celui qui le précédait et à partir duquel elle a été formée.

La régulation conjointe est cependant peu fréquente ; elle a lieu uniquement lorsque la négociation est explicite. Or, la négociation explicite est un mode de négociation exceptionnel, si bien qu'il se développe souvent une cohabitation, une juxtaposition de deux régulations parallèles plutôt qu'une pleine régulation conjointe : « *entre le conflit ouvert et l'évitement complet, s'étend un large espace où cohabitent toutes les variantes de la coopération conflictuelle et de l'esquive partielle* ». L'auteur précise également que ces variantes aboutissent à une **productivité sous-optimale** (Reynaud et Reynaud, 1994)[351].

1.2.3.2.3. LA FRONTIÈRE COMME DÉLIMITATION DES RÉGULATIONS

La notion de frontière et la dynamique des frontières sont moins travaillées dans la théorie de la régulation sociale que dans l'analyse stratégique. Les deux corpus appréhendent néanmoins la frontière de manière similaire. Elle apparaît comme **une zone politique floue et mouvante**, où se rencontrent des acteurs finalisés, le pouvoir pouvant constituer en soit l'objet de leur finalisation. La frontière est par conséquent **lieu de conflit, de négociation et de coopération, la négociation étant le processus par lequel le conflit se transforme en coopération.**

---

[347] Reynaud E. et Reynaud J.-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *op. cit.,* p. 249.
[348] Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, *op. cit.*
[349] Reynaud J.-D., « Pour une sociologie de la régulation sociale », *in* Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1985, 2ème édition augmentée 1999, p. 231. Publié dans Sociologie et sociétés, XXIII, 2, automne 1991, pp. 13-26.
[350] Reynaud J.-D., « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », Revue Française de Sociologie, XX, 1979.
[351] Reynaud E. et Reynaud J.-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *op. cit.,* p 251.

L'auteur fait par ailleurs un lien entre règles et frontière. Il indique qu'une régulation délimite et est délimitée par un **territoire** et qu'elle définit ses frontières au contact d'autres régulations, bien que les frontières entre régulations restent floues (Reynaud, 1991)[352]. **Les règles et les frontières se définissant mutuellement** (Reynaud, 1999)[353], toute modification des premières équivaut à une modification des secondes. **La régulation conjointe, parce qu'elle stabilise les règles, fixe, le temps du compromis trouvé par les entités, le positionnement effectif des frontières entre elles**.

1.2.3.2.4. UN ACTEUR STRATÈGE

La conception de l'acteur dans la théorie de la régulation sociale est celle développée par l'analyse stratégique[354], Reynaud y fait d'ailleurs explicitement référence (Reynaud, 1988)[355]. Il apparaît comme un **acteur stratège, porteur d'objectifs propres et opportuniste, doté d'une marge de liberté irréductible et d'une rationalité limitée**. L'acteur, en vertu de l'**individualisme méthodologique**, est placé au centre de ces analyses ; c'est à partir de ses comportements et de ses interactions avec ses partenaires que ces corpus rendent compte de la régulation sociale.

1.2.3.2.5. UNE INTERFACE POLITIQUE

L'interface constitue dans cette approche une zone où se rencontrent des acteurs qui, dans le cadre de leurs projets, cherchent à se contrôler mutuellement tout en conservant leur autonomie. La problématique centrale à l'interface est ici l'**hétéronomie**, son unité d'analyse la **règle** en tant qu'**instrument politique**.

En cherchant à se contrôler, les entités, différenciées par leur finalisation, leurs positions et leurs représentations normatives quant à la bonne marche des activités, **prescrivent une intégration**. Dans le même temps, en préservant et en développant leur autonomie, **les entités font valoir et accroissent leur différenciation**.

Ces mouvements contradictoires produisent des **conflits aux frontières**, portant sur le degré de contrôle et d'autonomie croisé des entités. Lorsque ces conflits sont explicites, les entités exposent leurs différends et, dès lors, engagent un **processus de négociation formelle**.

Les entités redéfinissent à travers ce processus leur niveau réciproque d'intégration-différenciation, leur niveau d'acceptation réciproque du contrôle et de l'autonomie. Le **compromis** qui en résulte se traduit par une **modification des règles du jeu qui les relient** et un **déplacement des frontières.**

Ce compromis est un **artefact** construit par les acteurs pour dépasser le conflit. Il modifie et clarifie les spécificités des entités et invente des modalités de fonctionnement remettant au centre de leurs relations leur **régulation commune**, donc leurs intérêts communs. Cette dynamique, qui est celle de l'intégration-différenciation, a des effets très stabilisateurs pour l'organisation. De ce point de vue, **c'est à travers ses interfaces que l'organisation construit sa stabilité dans l'espace et dans le temps**.

Ce processus formel de négociation n'est cependant pas la norme mais une exception, tant les conflits sont généralement latents et les négociations informelles. Cela signifie que, **de manière générale, la régulation de l'intégration-différenciation est informelle, implicite, voire clandestine**.

---

[352] Reynaud J.-D., « Pour une sociologie de la régulation sociale », *op. cit.*, p. 233.
[353] Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, *op. cit.*, introduction à la seconde édition, p. 19.
[354] *Cf.* 1.2.3.1.4 Un acteur stratège, p. 82.
[355] Reynaud J.-D., « Les régulations dans les organisations... », *op. cit.*

Pour l'analyse stratégique et la théorie de la régulation sociale, l'interface est un objet fondamentalement politique. La première insiste notamment sur les sources et les dynamiques du pouvoir, la seconde met davantage l'emphase sur le conflit et la négociation. Nous proposons de compléter ces approches par une approche plus cognitive, les économies de la grandeur. Celle-ci éclaire davantage les **processus de construction d'accords** et leurs différentes modalités.

1.2.3.3. LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR

L'approche des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991)[356] s'inscrit dans le courant conventionnaliste. Elle répond à la question de la formation, des fondements et de la concrétisation des conventions, à la base de la régulation des conflits, de la production d'accords et de la coopération. **L'interface y apparaît comme une zone d'équilibration cognitive qui régule la différenciation et l'intégration des représentations des acteurs en relation**.

1.2.3.3.1. LA DIFFÉRENCIATION DES REPRÉSENTATIONS

Les économies de la grandeur mettent l'accent sur la **construction et la différenciation cognitives des entités**, appelées « *mondes* ». Elles mettent au centre de l'analyse les cadres communs, les **conventions**, sans lesquels aucune forme d'échange, de coordination et de coopération n'est possible. Les conventions constituent un **système d'attentes réciproques** entre des personnes sur leurs comportements (Amblard et *al*., 1996)[357] ; elles peuvent être formelles ou informelles.

Ces conventions sont appréhendées comme des **grandeurs communes** permettant aux acteurs de se repérer, de caractériser et donc de guider leurs relations selon les situations. Elles définissent un cadre dans lequel sont posés, pensés et résolus les conflits.

Ces grandeurs se déploient dans des « *mondes* » ou **ordres de justification** régis par la cohérence des principes sur lesquels ils sont fondés : « *Chaque ordre de justification trouve sa cohérence dans une forme de qualification des personnes et des choses impliquées dans le jugement et sur laquelle pèsent des exigences d'admissibilité* » (Amblard et *al*., 1996)[358].

À partir de l'histoire des idées occidentales, les auteurs extraient des différentes philosophies politiques qu'ils retiennent des principes sur lesquels se fondent les **équilibres** de la Cité. **Six mondes purs** sont caractérisés, chacun d'eux mobilisant des cohérences faites d'éléments (personnes, objets, représentations, figures relationnelles) que la personne utilise pour reconnaître la nature de la situation (Boltanski et Thévenot, 1991) :

- Le **monde de l'inspiration** : les objets valorisés sont ceux qui renvoient au génie créateur dont les acteurs sont porteurs : création, jaillissement de l'inspiration.
- Le **monde domestique** : la famille constitue la figure de référence, la tradition, les anciens, les ancêtres également. Ces figures sont conformes avec les règles de l'honneur, le respect des pairs et du père. La hiérarchie repose ici sur la subordination, la grandeur provient plus de la position que des compétences.
- **Le monde de l'opinion** : il est fondé sur l'opinion de l'autre ou le renom qu'une action peut procurer à son auteur, sur la reconnaissance de l'auditoire, la réputation, la considération, le vedettariat.

[356] Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
[357] Amblard D., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Éditions du Seuil, 1996, 3ème édition 2005, p. 73.
[358] *Ibid*., p. 78.

- **Le monde civique** : l'intérêt collectif prime sur l'intérêt particulier. L'équité, la liberté, la solidarité y sont des figures-clés. Ce monde transparaît dans la démocratie en organisation, la coopérative, le « service public ».
- **Le monde marchand** : ses principes sont issus des lois du marché, comme la concurrence, la captation de clientèle, la réussite d'une affaire, le meilleur prix, *etc.*
- **Le monde industriel** : y sont prédominantes la performance technique et la science, au fondement de l'efficacité. C'est le monde de la Raison.

Ces mondes purs s'entre-choquent dans la réalité, dans une même situation. En outre, les formes de la coordination sont différentes dans chaque monde. Les auteurs formulent l'hypothèse selon laquelle **l'identification des mondes est une phase nécessaire pour construire des accords, résoudre les conflits inévitables entre mondes**. Pour cette identification, les auteurs formulent les critères et notions-clés qui caractérisent les mondes (encadré 1.1).

L'organisation constitue un espace dans lequel, naturellement, des **différences cognitives** s'expriment. Cette différenciation peut conduire à l'**incompatibilité des conventions** et au **conflit.** Les acteurs ont typifié cette différenciation et les modalités de leur régulation.

Hormis le cas d'un monde pur, sans discorde, il peut y avoir **trois types de situation**. Premièrement, la « **controverse** » — termes utilisés par les auteurs pour désigner le conflit — **peut survenir dans un même monde**. Deuxièmement, **les mondes peuvent se juxtaposer sans conflit apparent**. Enfin, **le conflit peut éclater de la confrontation des mondes**.

Encadré 1. 1 : critères et notions-clés caractérisant les mondes

Le **principe supérieur commun** désigne une représentation qui permet l'équilibre, et donc l'existence d'un monde. C'est en référence à ce principe que les personnes d'un monde établissent des équivalences leur permettant de se mettre d'accord et de résoudre leurs conflits.

L'**état de grandeur** caractérise ce qui est petit ou grand dans un monde, spécifique à chaque monde. Par exemple, l'improvisation correspond à l'état de grand dans le monde de l'inspiration. L'état de grand et ses avantages ont des effets positifs sur le monde en son entier, les "petits" en bénéficient.

Le **rapport de grandeur** est caractérisé par la nature et la logique de la relation entre grands et petits. Il s'évalue à partir de la justification avancée par les uns et les autres sur la nature de leur relation. Par exemple, dans le monde domestique, la subordination au père est un devoir et un honneur pour le petit, le grand a le devoir de prendre soin du petit. Pour les auteurs, l'état de grand n'est pas déterminé par une quelconque position. Toute personne peut y accéder sous réserve de consentir des efforts, un prix à payer, un coût d'acquisition, une prise de risque, c'est la « *formule d'investissement* ».

Les **répertoires** désignent quant à eux les objets humains et non humains importants pour un monde. L'**épreuve modèle** est une épreuve qui touche à la pureté par la cohérence des sujets ou des objets mobilisés, par exemple le test d'une nouvelle machine dans le monde industriel en présence des ingénieurs, techniciens et opérateurs ou le lancement d'un nouveau produit qui réunit les vendeurs et les marketeurs.

L'**épreuve** est le surgissement d'une situation qui engage des sujets et des objets dans une relation complexe. Une controverse (un conflit) peut être arrêtée par une épreuve.

La **figure harmonieuse** est une image symbolique, idyllique, d'un monde, comme la famille autour du père dans le monde domestique. Dans ces figures se développe une forme de relation dite naturelle, évidente, attendue de tous, la plus fréquente. Dans le monde civique par exemple, les personnes adoptent le registre de l'argumentation pour convaincre.

Enfin, le **mode d'expression du jugement** est le vecteur par lequel s'expriment les personnes pour émettre un avis sur ce qu'il se passe dans un monde, par exemple le scrutin, le prix, ou le chronomètre.

Source : Amblard et *al.*, 1996

L'intégration, processus venant réguler la différenciation cognitive, est une **équilibration cognitive** qui permet d'aboutir à la **coordination** des acteurs. Reposant sur des modalités différentes selon les cas, elle met en compatibilité les cadres cognitifs, ce qui permet aux acteurs d'accorder au réel la même signification.

1.2.3.3.2. L'INTÉGRATION COGNITIVE OU LA COORDINATION DES "MONDES"

L'intégration est variable dans son degré, sa globalité et sa stabilité : elle oscille entre un **accommodement sans transformation cognitive** et la **construction de dispositifs** dépassant les grandeurs en présence, mettant en compatibilité des représentations initialement incompatibles car à l'œuvre dans des mondes différents.

Dans le premier cas, pour clore le **conflit intra-monde**, le **principe supérieur commun** (*cf.* encadré 1.1) est invoqué après l'engagement d'une **épreuve**. Ceci est possible puisque les personnes d'un même monde partagent un même système d'équivalence, se déplacent dans une grandeur identique et accordent au réel la même signification. Les objets sont identifiés puis hiérarchisés de manière compatible par les acteurs. L'accord est recherché dans la confrontation des objets et des sujets qui sont considérés comme fiables par les protagonistes. L'intégration revient à faire appel et à remettre au centre de la relation la **convention acceptée par les acteurs d'un monde et qui les unit**. Ne pas accepter cette convention impliquerait l'exclusion du monde ou l'appartenance à un autre monde.

Dans le deuxième type de situation, **les mondes se jouxtent mais jamais ne s'engagent dans une épreuve**. **Les coordinations se trouvent alors dans les mondes respectifs**, dans des relations qui font intervenir des **sujets** ou des **objets consensuels**, qui réalisent la **médiation intra-monde**. Les mondes cohabitent dans ce cas sans discorde mais l'**équilibre reste provisoire**. La différenciation des mondes est tolérée par eux, elle ne produit pas le conflit ouvert. L'intégration est réalisée par un consensus mou, elle n'est donc pas consolidée et reste fragile. Cela correspond à la juxtaposition des régulations décrite par Reynaud, caractérisée par le **conflit latent**.

Le troisième et dernier type de situation, le **conflit inter-mondes**, fait intervenir trois types de solution. Le premier consiste en la **clarification du conflit dans un seul monde**. Celui-ci se réorganise pour être en mesure d'assurer la compatibilité avec l'autre monde. L'intégration est réalisée par la **transformation de l'un des protagonistes**.

Les mondes peuvent également réaliser un **arrangement local**. Dans ce cas, les acteurs restent chacun dans leur monde mais se mettent d'accord localement sur une **transaction**, un marchandage plus ou moins explicite. Cet accord n'est pas généralisable, il faudrait alors un principe supérieur commun partagé par les acteurs, il est **provisoire** et **contingent**. Si une épreuve intervient dans cet arrangement, chaque acteur brandit le principe supérieur commun du monde auquel il se réfère et le conflit se développe. **L'intégration est dans ce cas locale et partielle**.

Enfin, le troisième type de solution consiste à obtenir un **accord généralisé**, les auteurs écrivent « *frayer un compromis* » alors que Reynaud parle de régulation conjointe. Ce compromis constitue une forme d'accord plus durable, qui vise un **bien commun** et **dépasse les grandeurs en présence**. Il établit un dosage entre elles et associe les registres d'action des acteurs concernés. Le droit des travailleurs en est une illustration, en tant que compromis entre mondes civiques et industriel.

La fiabilité de ce compromis implique la consolidation de « ***dispositifs*** ». Ces dispositifs émergent entre les mondes, par et dans leur interaction, soit en mobilisant des objets appartenant aux mondes de référence, dotés d'une identité propre et partagée, ce qui permet de dépasser

l'opposition originelle, soit en transformant **ensemble** des objets extraient de leur monde de référence respectif en un **objet innovant**, articulant les logiques des différents mondes.

L'intégration des mondes est opérée par la création d'une interface en mesure de les maintenir. Cette interface est dotée d'objets innovants que les acteurs co-construisent. **La co-construction d'une interface innovante permet donc de réguler plus durablement leur différenciation et leur conflit**.

Il est également à noter que certains dispositifs ne peuvent être fondés que sur la **prééminence acceptée d'un monde tiers**, ce que développe également Reynaud (1989)[359]. Ce monde doit pouvoir servir de monde de référence pour les mondes en conflit.

Enfin, la construction de compromis nécessite des caractéristiques particulières, notamment concernant les acteurs impliqués. Elle est facilitée **lorsque les acteurs ont une origine ou des compétences légitimes pour les mondes en confrontation**, qu'ils sont en mesure de fabriquer des liaisons entre eux et qu'ils détiennent une grandeur, au sens de Boltanski et Thévenot, reconnue dans ces mondes pour aider à dépasser les divergences. Ces acteurs correspondent aux « *acteurs intégrateurs* » ou aux « *acteurs interfaces* » développés précédemment.

1.2.3.3.3. LA FRONTIÈRE, UN ESPACE D'INTERACTIVITÉ COGNITIVE

La frontière constitue dans cette approche un espace intermédiaire, une **discontinuité dans le champ cognitif**. Elle est plus fondamentalement une **zone d'interaction cognitive**, médiatisée par des **conventions** et des **objets humains et non humains**, ce que les auteurs désignent par le terme de « *répertoires* ».

1.2.3.3.4. UN ACTEUR GUIDÉ PAR SES SCHÈMES INTERPRÉTATIFS

Les acteurs sont désignés par le terme de « *personnes* » dans cette approche, bien qu'il n'y ait pas de rupture épistémologique dans la conception de l'individu entre les approches sociologiques de la régulation, telles que l'analyse stratégique et la théorie de la régulation sociale, et celles des conventions (Amblard et *al*., 1996)[360].

Les économies de la grandeur postulent que les acteurs adoptent des modèles cognitifs, des **schèmes interprétatifs**, leur permettant de composer avec l'incertitude, de classifier et d'ordonner les événements. Elles définissent les acteurs comme partageant des systèmes de représentations sur la base desquelles ils construisent des **règles d'interaction** et ainsi leur **action collective**.

1.2.3.3.5. UNE INTERFACE COGNITIVE

L'interface, dans les économies de la grandeur, apparaît comme un espace d'**équilibration cognitive** où est construite la **coordination** des acteurs, par la régulation de la **différenciation** et de l'**intégration de leurs représentations**.

Les acteurs, appartenant à des mondes différents, sont **différenciés par les conventions qui leur permettent d'accorder aux événements une signification**. L'incompatibilité de ces différenciations conduit au **conflit**. L'interface a alors pour fonction de construire et de sceller des **accords** pour générer de la coordination.

Les accords sont d'une intensité et d'une généralité variables. Ils oscillent entre l'**accord minimum,** qui correspond à la **juxtaposition des mondes** et au **conflit latent**, et l'**accord maximum**, c'est-à-

[359] Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, *op. cit.*, p. 39.
[360] Amblard D., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, *op. cit.*

dire généralisé, durable et résultant d'une **transformation cognitive croisée**. Ce dernier nécessite une **structuration innovante de l'interface** entre les protagonistes en conflit.

L'innovation dans la construction d'une interface procédant par co-construction, matérialisée par la consolidation de dispositifs, en tant que levier relativement durable de génération de la coopération, traverse un nombre significatif de corpus théoriques, indépendamment de leur ancrage épistémologique. Nous l'avons rencontré précédemment dans les travaux de Follett (1924)[361], dans ceux de Williamson (1975[362], 1985[363]) avec la structure de gouvernance, ou encore dans ceux de Reynaud (1979)[364] avec la régulation conjointe.

Cette approche éclaire la dimension cognitive de l'interface. Elle comporte néanmoins **deux limites** importantes. D'une part, en ne considérant que les cadres cognitifs des acteurs, **elle ne considère que leurs états intérieurs**. Elle ne prend pas en compte l'environnement des acteurs et la dimension politique de celui-ci. À ce sujet, Amblard et *al.* (1996) précisent que les rapports de pouvoir sont beaucoup plus présents que ce que Boltanski et Thévenot ne veulent bien le concéder. D'autre part, les économies de la grandeur **assimilent la coordination à une intégration cognitive**. Or, si l'intégration cognitive est nécessaire à la coordination, elle n'est pas suffisante, tant **les modalités d'organisation concrètes influent sur la coordination et médiatisent la cognition des acteurs**.

Nous aborderons la question de l'organisation et de la gestion délibérées des interfaces lorsque nous développerons la conception de la théorie socio-économique des organisations. Avant cela, voyons l'apport de la théorie des systèmes pour notre objet de recherche.

1.2.4. L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

La systémique constitue l'un des fondements des travaux de Lawrence et Lorsch, de Crozier et Friedberg, ou de Reynaud, ces auteurs concevant en effet l'organisation comme un système ouvert.

Appréhendée notamment à travers la théorie du système général (Le Moigne, 1977)[365], la systémique met en relation l'intégration-différenciation des systèmes complexes et leurs capacités à s'enrichir et à se stabiliser. Dans ce cadre, **l'interface apparaît comme un dispositif algorithmique, au service des projets du système, organisant les échanges et la coordination de sous-systèmes différenciés**.

1.2.4.1. L'ÉMERGENCE DE LA DIFFÉRENCIATION ET DE LA COORDINATION, OU L'ACCROISSEMENT DE LA VARIÉTÉ DU SYSTÈME

Pour Le Moigne, l'idée de différenciation est consubstantielle à celle de système (Le Moigne, 1977)[366]. Elle est reconnaissable *à « l'apparition de **nouveaux processus** identifiable au sein du système »*. En tant qu'émergence du nouveau, elle se construit par destruction d'une **redondance** qui caractérise l'état initial d'**indifférenciation**.

---

[361] *Ibid.*
[362] Williamson O.E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.
[363] Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985, trad. française : *Les institutions de l'économie*, Inter-éditions, 1994.
[364] Reynaud J.-D., « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », Revue Française de Sociologie, XX, 1979.
[365] Le Moigne J.-L., *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, Presses Universitaires de France, 1977, 4ème édition 1994, Presses Universitaires de France.
[366] *Ibid.*, p. 241.

L'apparition de la différenciation, qui s'accompagne nécessairement d'un apprentissage par le système (Atlan, 1975)[367], est expliquée soit par une **sollicitation de l'environnement** soit par une **transformation partielle d'un processus existant**. Dans les deux cas, elle est à l'initiative du **système de finalisation** du système (Le Moigne, 1977)[368].

L'émergence d'une forme différenciée se fait nécessairement par l'**émergence conjointe d'au moins une interrelation** qui assure l'appartenance de cette forme au système (Le Moigne, 1977)[369]. **Les interrelations sont pour Le Moigne à la base de la coordination.**

L'auteur privilégie le concept de coordination au détriment de celui d'intégration. Ce dernier est considéré par l'auteur excessivement totalitaire, bien qu'il considère explicitement les deux concepts synonymes (Le Moigne, 1977)[370] [371]. Le degré de coordination d'un système s'évalue d'ailleurs par le **nombre d'interrelations** (Le Moigne, 1977)[372].

La **coordination** de processus différenciés au sein d'un système est une affaire de **programme**. Un programme prévoit les activations chronologiques successives des interrelations qui enclenchent les **interventions coordinatrices des processeurs** (Le Moigne)[373], le processeur étant un dispositif exécutant une opération.

Lorsque ces interrelations n'existent pas, le programme s'efforce de les construire. **La coordination procède donc également d'une différenciation du système**. Le développement de la différenciation et celui de la coordination accroissent la variété du système, c'est pourquoi Le Moigne parle de **variété de différenciation** et de **variété de coordination** (Le Moigne, 1977)[374].

D'un point de vue systémique, **l'interface est le point dans lequel se différencie en deux sous-systèmes une forme initialement indifférenciée et, simultanément, se construisent les interrelations entre ces sous-systèmes permettant au système de mettre en œuvre de manière coordonnée sa finalisation, ses projets.**

1.2.4.2. L'ARBORESCENCE DES SYSTÈMES ET L'EFFET STABILISATEUR DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION

L'accroissement de **complexité** du système implique conjointement un **accroissement de différenciation et de coordination**. Le système, notamment à travers son **système de pilotage**, doit donc être en mesure de maîtriser cette dualité intégration-différenciation, une mauvaise équilibration de ces processus affectant la survie et le développement du système.

Un **système sur-couplé est instable** parce que toute perturbation locale se propage à tout le système. Cette instabilité interdit l'**adaptation** du système à son environnement et de ses parties entre elles, ainsi que son apprentissage, qui requièrent des zones stables. À l'inverse, un **sous-couplage**, qui correspond à un **déficit de communication** entre les parties du système, fait de ce dernier une collection de sous-systèmes incapable de s'auto-déterminer et de s'auto-piloter (Mélèse, 1972)[375] de manière globale.

---

[367] Atlan H., « Organisation en niveaux hiérarchiques et information dans les systèmes vivants », *in Réflexions sur de nouvelles approches dans l'étude des systèmes*, Centre d'édition et de documentation de l'école nationale supérieure des techniques avancée, Paris, 1975.
[368] Le Moigne J.-L., *La théorie du système général... op. cit.,* p 241.
[369] Le Moigne J.-L., *La théorie du système général... op. cit.,* p 247.
[370] *Ibid.,* p 238.
[371] En ce qui nous concerne, nous privilégierons la notion d'intégration justement parce qu'elle implique celle de totalité.
[372] Le Moigne J.-L., *La théorie du système général... op. cit.,* p. 245.
[373] *Ibid.* p. 244.
[374] *Ibid.*
[375] Mélèse J., *L'analyse modulaire des systèmes de gestion, A.M.S,* Paris, Éditions Hommes et Techniques, 1972.

Les systèmes répondant à cette double exigence de stabilité et d'évolution sont les systèmes arborescents. De ce point de vue, selon Le Moigne (1977)[376], « *la coordination par réseau en arborescence est génératrice de différenciation stable* ». Pour Simon (1969)[377], « *l'arborescence est un des schémas structurels de base qu'utilise l'architecte de la complexité* ». Plus, il considère que la structuration des systèmes complexes doit adopter la solution arborescente pour pouvoir évoluer vers des **formes de complexité supérieures** (Simon, 1969)[378].

Pour soutenir son propos, l'auteur développe une propriété des systèmes complexes arborescents, qu'il appelle la **quasi-décomposabilité** (Simon, 1969)[379]. Cette propriété décrit le fait que les systèmes arborescents établissent une distinction entre les **dynamiques à haute fréquence**, qui concernent les interactions à l'**intérieur des sous-systèmes**, et les **dynamiques à basse fréquence**, qui rythment les **interactions entre les sous-systèmes. Cela caractérise les interfaces, respectivement au sein et entre les entités d'un système.**

La quasi-décomposabilité des systèmes arborescents permet ainsi un degré de **couplage intermédiaire**, qui autorise à la fois **stabilité et adaptation** et favorise l'évolution du système vers plus de diversité. Cela n'est cependant possible qu'à la condition que les différenciations puissent être coordonnées **localement**, à chaque échelon, pour ne pas saturer les échelons supérieurs (Mélèse, 1972)[380].

Dans ce modèle, la différenciation se développe selon une structuration arborescente du système, qui sélectionne les niveaux stabilisateurs à partir desquels les nouvelles formes émergent ; la coordination stabilisatrice de ces formes se développe par équilibration, de sorte à pouvoir remplacer la coordination initiale. **Le couple intégration-différenciation s'équilibrant aux interfaces internes d'un système arborescent permet ainsi d'accroître la variété du système tout en le stabilisant** (Simon, 1969)[381]. Le système dispose ainsi d'un éventail de stratégies pour enrichir ou appauvrir sa variété en réponse à l'environnement ou à son système de finalisation (Le Moigne, 1977)[382].

1.2.4.3. LA FRONTIÈRE OU LA CONSTRUCTION TÉLÉOLOGIQUE DES LIMITES DU SYSTÈME

La frontière apparaît comme une délimitation, la **délimitation de l'ensemble fini des processeurs du système** (Le Moigne, 1977)[383]. Puisque le système est ouvert, la frontière permet d'émettre ou de recevoir les informations qui concernent ou affectent le comportement du système. Elle constitue en elle-même un processeur particulier, les « *processeurs frontières* » (Le Moigne, 1977), dont la fonction est d'organiser les flux entrants et sortants.

Devenant ainsi un sous-système doté d'une structure, de processeurs, et assurant des activités spécifiques de transfert et de codage, la frontière prend le statut de « *membrane* » ou d' « *interface* » (Le Moigne, 1977)[384].

La limite que définit la frontière n'a cependant pas de **réalité ontologique**, elle procède du **découpage du modélisateur** qui distingue le système de son environnement. Pour "construire" la

[376] Le Moigne J.-L., *La théorie du système général... op. cit.,* p. 247.
[377] Simon H. A., *The sciences of the artificial,* Massachusetts, MIT Press, 1969, traduction française par J.-L. Le Moigne sous le titre *La science des systèmes, science de l'artificiel,* 1981.
[378] *Ibid.*
[379] *Ibid.*
[380] Mélèse J., *L'analyse modulaire des systèmes de gestion... op. cit.,* p. 73.
[381] Simon H. A., *The sciences of the artificial... op. cit.,* p. 112.
[382] Le Moigne J.-L., *La théorie du système général... op. cit.,* p. 45.
[383] *Ibid.,* p. 117.
[384] *Ibid.*

frontière, le modélisateur ou « *système de représentation* » s'appuie sur quelques repères, au premier rang desquels se trouvent **ses propres intentions** :

> *« Les intentions du Système de Représentation déterminent, explicitement ou non, les frontières, les séparations, dans la systémographie de l'objet. Dis-moi quels sont tes objectifs, je te dirai ce que sont les séparations sur lesquelles tu articules le modèle de cet objet. Elles s'expérimentent peut-être au hasard, mais, une fois arrêtées, nous saurons les justifier au nom de nos objectifs et donc des projets que nous attribuons à l'objet modélisé »* (Le Moigne, 1977).

L'interface renvoie donc à une activité spécifique de liaison et d'échange filtré ; la frontière, procédant d'une conception topologique, correspond à la limite du système, sur lesquelles des interfaces agissent.

1.2.4.4. LE PROCESSEUR COMME UNITÉ D'ACTION

L'approche systémique ne traite pas directement de l'acteur tel qu'il est entendu dans les sciences sociales. S'agissant du système général, l'unité d'action est désignée par le concept de **processeurs**. Celui-ci correspond à un **dispositif exécutant une opération sous la commande du système de finalisation du système**. Le processeur n'est pas doté d'autonomie, il reste fondamentalement **dépendant du système de finalisation et déterminé par lui dans son comportement.**

1.2.4.5. UNE INTERFACE ALGORITHMIQUE

L'interface est dans l'approche systémique un **sous-système**. Dotée de **processeurs** et de **structures propres**, elle a pour fonction d'**organiser les échanges de flux** d'information, d'énergie, voire de matière (Simon, 1969)[385] entre sous-systèmes différenciés dans une optique de **coordination**.

L'interface apparaît lorsque le système se **différencie** pour accroitre sa **variété d'états possibles**, et ainsi améliorer ses capacités à réaliser ses projets et à tirer partie de son environnement, constitué d'autres systèmes avec lesquels il est en interrelation.

De nouveaux sous-systèmes émergent alors, selon une **structure arborescente** concernant les systèmes complexes. L'interface relie ceux-ci en système, en établissant des **interrelations pour les intégrer en un tout et coordonner ses parties**. Ces interrelations coordinatrices sont déterminées par un **programme**, lequel transforme en processus la trajectoire souhaitée par le système. Ce programme commande à l'interface l'équilibration de la différenciation et de la coordination puisque **plus les parties sont différenciées et spécialisées, plus il faut de coordination pour former un tout équilibré** (Koestler, 1967)[386].

Deux types d'interface sont identifiés dans les systèmes complexes : les **interfaces à haute fréquence d'interaction**, au sein des sous-systèmes, et les **interfaces à basse fréquence**, entre les sous-systèmes. Cette différenciation des interfaces, propriété des systèmes complexes, permet à ceux-ci de **conjuguer stabilité et évolution** en assurant un couplage fort au sein des entités et un couplage relativement faible entre eux. Cette propriété est inscrite, par exemple, dans la majeure partie des organisations humaines, à travers la structuration hiérarchique.

L'approche systémique souligne les fonctions d'échange et de coordination de l'interface, ainsi que sa contribution décisive à la stabilité de l'organisation, également identifiées dans l'analyse stratégique et la théorie de la régulation sociale, dont l'un des fondements est précisément la systémique. Cependant, ces approches sociologiques se sont écartées de la **conception**

[385] Simon H. A., *The sciences of the artificial... op. cit.*.
[386] Koestler A., *Le cheval dans la locomotive : le paradoxe humain*, 1967, traduction française, 1968, Paris, Calmann-Lévy, cité dans Le Moigne J.-L., *La théorie du système général... op. cit.*

fonctionnaliste qui caractérise la systémique, laquelle attribue des fonctions aux objets en référence à l'activité générale et aux fins du système.

Cette conception apparaît également dans l'**interface systémique**. Celle-ci a pour fonction de **coordonner les sous-systèmes en référence, uniquement, à la finalisation du système**. De plus, cette coordination est **programmée**, c'est-à-dire qu'elle est réglée par des mécanismes rationnels qui activent chronologiquement des interrelations pour permettent une différenciation stable. **L'interface systémique est donc un dispositif algorithmique** ; elle exclut la finalisation autonome des sous-systèmes et donc l'émergence, le désordre et l'heuristique, éléments centraux des approches sociologiques de la régulation, que nous avons précédemment étudiées, et de la théorie socio-économique des organisations, dont nous développons à présent ce qu'elle contient concernant l'interface.

1.2.5. L'APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE

La théorie socio-économique analyse l'interface comme un espace d'interactions critique, décisif du point de vue de la performance. Cet espace est caractérisé par l'instabilité et des **coûts de fonctionnement élevés** en raison de la différenciation tendancielle et spontanée. C'est pourquoi il convient de **construire un processus d'intégration** et de **piloter les interfaces.**

1.2.5.1. CRITICITÉ DE L'INTERFACE ET POTENTIALISATION DE LA PERFORMANCE

L'interface est un objet explicite dans la théorie socio-économique des organisations. Savall et Zardet le définissent comme une « ***zone interstitielle*** *entre les groupements socio-organisationnels* » (Savall et Zardet, 1987)[387], une « ***nébuleuse d'activités de part et d'autre des frontières*** *entre deux groupements* » (Savall et Zardet, 1987)[388], ou encore comme une « ***zone critique*** *entre deux ou plusieurs ensembles, espaces ou univers,* ***qui doit être pilotée pour assurer une communication efficace*** *entre eux* » (Savall et Zardet, 1995)[389].

En soulignant la criticité de cette zone, comme l'a également fait Long (2003)[390], les auteurs soulignent son **instabilité** en raison du seuil, de la **limite cognitive et politique** qu'elle constitue pour chacune des entités en interaction. Cette criticité et cette instabilité ont des conséquences très directes sur les performances de l'organisation puisque **les coûts-performances cachés sont localisés principalement aux interfaces** (Savall et Zardet, 2006)[391], d'où la nécessité de les piloter. Notons que la contribution de l'interface à la performance de l'organisation a également été mise en évidence par Tarondeau et Wright (1995)[392], Veltz (1996)[393] ou encore Zarifian (1996)[394].

[387] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préface de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Économica, 1987, 2ème édition augmentée 1989, 3ème édition 1995, 4ème édition 2001, p 199.
[388] *Ibid.*
[389] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Économica, 1995, 2ème édition 2005, p. 486
[390] Long N., « An actor-oriented approach to development intervention... *op. cit.*
[391] Savall H. et Zardet V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », *in* Savall H., Bonnet M., Zardet V. et Péron M. (coord.), *Actes du colloque et séminaire doctoral international ISEOR – Academy of Management*, avril 2006, p. 756.
[392] Tarondeau J.-C. et Wright R.W., « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, n°104, 1995.
[393] Veltz P., *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Presses Universitaires de France, 1996, 2ème édition 2000, pp. 147-171.
[394] Zarifian P., *Travail et communication*, Presses Universitaires de France, 1996, p. 12.

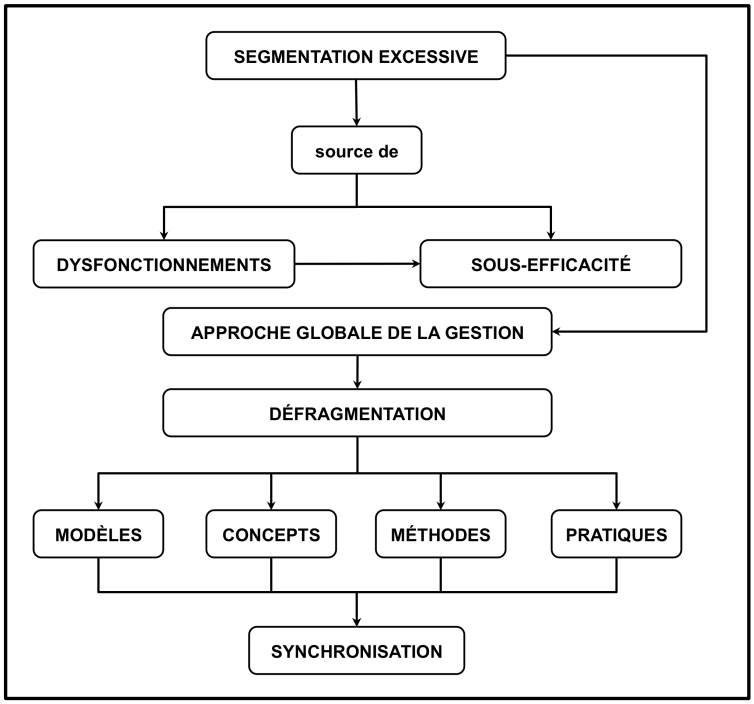
Selon cette théorie, la différenciation est source de dysfonctionnements et de coûts d'interface (Savall et Zardet, 2006)[395], alors que l'intégration des entités réduit ces coûts (Savall et Zardet, 2005)[396].

1.2.5.2. LA DIFFÉRENCIATION : SOURCE DE DYSFONCTIONNEMENTS ET DE DÉPERDITIONS À L'INTERFACE

La théorie socio-économique intègre une critique de l'école classique remettant en cause l'**excessive segmentation**. En effet, la segmentation excessive de l'organisation, productrice de différenciation, qu'elle soit fonctionnelle, disciplinaire, démographique ou organisationnelle, entraîne sa **sous-efficacité** parce qu'elle provoque de nombreux **dysfonctionnements** et des **coûts de fonctionnement élevés** (Savall, 1986)[397] (*cf.* figure 1.3), en termes de **communication** et de **coordination notamment**.

En outre, la division du travail et la compétence spécialisée des acteurs provoquent des **comportements de dispersion** de ces mêmes acteurs. Il s'ensuit une **détérioration de leurs interdépendances** par un **mouvement centrifuge** (Savall et Zardet, 2006)[398].

Figure 1. 3 : segmentation de l'organisation et synchronisation



Source : Savall, 1986.

Le « *champ de conceptualisation et d'action de cette approche se situant davantage aux interfaces que sur des objets* » (Krief N., 1999)[399], les auteurs se sont attachés à proposer un ensemble de concepts, d'outils et de méthodes de gestion pour « *défragmenter* » l'organisation et produire **ce que la différenciation détruit ou atrophie, la synchronisation des acteurs** (*cf.* figure 1.3).

[395] Savall H. et Zardet V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », *op. cit.*
[396] Savall H. et Zardet V., *Tétranormalisation. Défis et Dynamiques*. Économica, 2005, p. 176.
[397] Savall H., « Le contrôle de qualité des informations émises par les acteurs des organisations », *in* Actes du colloque Iséor-Fnege *Méthodologies fondamentales en gestion*, sur le thème *Qualité des informations scientifiques en gestion*, 1986, pp. 206 – 284.
[398] Savall H. et Zardet V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », *op. cit.*
[399] Krief N., *Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociales de service public. Cas d'expérimentation*. Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, 1999, 397 p., p. 32.

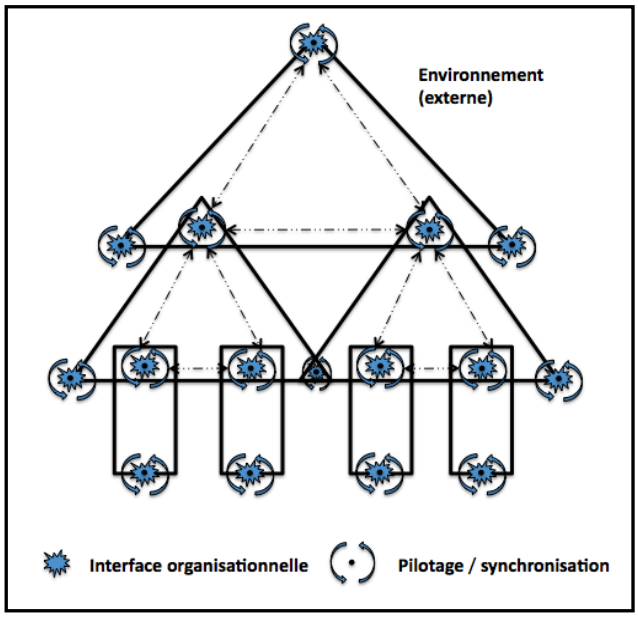
1.2.5.3. L'INTÉGRATION : UN « ARTÉFACT CONTRE-NATURE ET CENTRIPÈTE »

La synchronisation peut être appréhendée dans cette théorie comme un concept opératoire de l'intégration, orienté vers la production de performance. Elle concerne avant tout l'**action** des acteurs et signifie « ***coordination en temps réels ou avec de très faibles décalages*** » (Savall et Zardet, 1995)[400]. Elle correspond à la **mise en compatibilité des entités** de l'organisation en vue de réaliser les objectifs et les finalités de celle-ci (Savall et Zardet, 1995)[401]. La synchronisation constitue dans la théorie socio-économique un produit ou **extrant de la fonction de pilotage**[402], la qualité de pilotage étant considérée comme la source essentielle de performances socio-économiques (Savall et Zardet, 2005)[403].

La notion de pilotage sous-entend à la fois la **désynchronisation** et la **dispersion tendancielles** des entités du fait de leur différenciation, et leur nécessaire intégration. À cet égard, les auteurs considèrent que **« *le mouvement d'intégration constitue un artéfact contre-nature et centripète*** » (Savall et Zardet, 2006)[404].

L'intégration est donc conçue comme un **processus actif et piloté** dans la théorie socio-économique, laquelle préconise de **piloter en particulier les interfaces organisationnelles** (Savall et Zardet, 1995)[405] (*cf.* figure 1.4). Notons que cela va à l'encontre des considérations de la théorie du système général, dans laquelle l'intégration constitue un processus passif en mesure de coordonner les sous-systèmes différenciés (Le Moigne, 1977)[406].

Figure 1. 4 : interface et pilotage



La synchronisation et le pilotage constituent, fondamentalement, des **actes d'intervention sur les régulations en vigueur aux interfaces**. Dans ce cadre, la théorie socio-économique met au centre des interfaces internes et externes l'**activité productive**. En effet, les entités construisent ensemble, à travers leurs échanges d'information et leurs interactions, un produit et/ou un service destiné à des clients. Le produit et/ou service est donc « *placé au **cœur de la coopération** au sein de l'organisation et au **carrefour du lien social entre acteurs internes et externes*** » (Savall et Zardet, 2005)[407]. Il est le principal **objet que partagent tous les acteurs** de l'organisation, c'est un « ***liant organisationnel*** », comme le sont d'ailleurs les **structures hiérarchiques** et **transversales** (Savall et Zardet, 2005)[408], et explique en grande partie leur appartenance à l'organisation.

---

[400] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*, p. 491.
[401] *Ibid.*
[402] La synchronisation et le pilotage d'entités différenciées, en tant que leviers d'équilibration des processus d'intégration-différenciation aux interfaces, font l'objet des chapitres 6 et 7.
[403] Savall H. et Zardet V., *Tétranormalisation... op. cit.*
[404] Savall H. et Zardet V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales » ... *op. cit.*, p. 757.
[405] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Économica, 1995, 2ème édition 2005.
[406] Le Moigne J.-L., *La théorie du système général... op. cit.*
[407] Savall H. et Zardet V., *Tétranormalisation... op. cit.*, p. 172.
[408] *Ibid.*

1.2.5.4. UNE FRONTIÈRE POREUSE, FLOUE ET MOUVANTE

La frontière apparaît dans la théorie socio-économique comme une **zone floue d'interactions** (Savall, 1979)[409] où s'expriment les **tensions** entre entités en raison de leur **dispersion spontanée**. Du fait de la **porosité des frontières** (Perroux, 1975)[410], l'organisation ou l'entité **internalise** et **externalise des coûts** (Savall, 1979[411] ; Savall et Zardet, 1987[412]), d'où la nécessité de **contrôler les frontières** et de **structurer autour d'elles des interfaces** pour construire une continuité socio-organisationnelle entre acteurs.

En outre, la théorie socio-économique réfute la **dichotomie radicale classiquement opérée entre l'interne et l'externe** (Savall et Zardet, 1995)[413]. En d'autres termes, la frontière externe de l'organisation ne délimite pas des espaces de nature différente. Les entités et les organisations en relation sont en effet conçues sur un **continuum** entre l'infra-micro (l'individu), le méso et le niveau macro (trans-organisationnel). Ce continuum est fondé sur l'hypothèse d' « ***isomorphisme organisationnel sur les territoires encastrés*** » (Savall et Zardet, 2005)[414], selon laquelle les entités évoluant sur un même territoire, entretenant des relations continues, présentent des **infrastructures similaires** (Savall et Zardet, 2005)[415]. Les auteurs montrent que cet isomorphisme concerne également la dimension dysfonctionnelle de la régulation (Savall et *al.*, 2006)[416].

Sur cette base, la différence entre l'interne et l'externe est une différence de degré concernant le couple **autonomie-subordination**. Les **acteurs externes** sont dotés d'une **autonomie relativement élevée** alors qu'un degré relativement élevé de **hiérarchie sociologique ou juridique** s'applique sur les **acteurs internes**, tous les acteurs étant néanmoins dotés d'un couple autonomie-subordination évoluant au court du temps (Savall et Zardet, 2000)[417].

1.2.5.5. L'ACTEUR, UNE UNITÉ ACTIVE

La théorie socio-économique repose, concernant la conceptualisation de l'individu en organisation et de ses relations avec autrui, sur la théorie des **unités actives** (Perroux, 1975) et sur l'**analyse stratégique** (Crozier et Friedberg, 1977).

Pour Perroux (1975)[418], « *une unité est dite active si, par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation. Elle est couplée avec son environnement, plastique sous l'effet de son action* ». Cela signifie, d'un point de vue sociologique et s'appuyant sur l'analyse stratégique, que les acteurs ont une **marge de liberté irréductible** qui leur permet d'élaborer des stratégies propres, individuelles, de groupe ou de réseau (Savall, 1979)[419], souvent divergentes, et que, pour préserver cette marge, les acteurs cherchent à réduire leurs interdépendances.

---

[409] Savall H., *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, 1979.
[410] Perroux F., *Pouvoir et Économie*, Dunod, 1975.
[411] Savall H., *Reconstruire l'entreprise... op. cit.*
[412] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés... op. cit.*
[413] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau... op. cit.*
[414] Savall H. et Zardet V., *Tétranormalisation*, *op. cit.*, p. 168.
[415] *Ibid.*
[416] Savall H., Zardet V. et Bonnet M., « Isomorphisme dysfonctionnel de la petite à la grande entreprise », *in* Fourcade C., Paché G. et Pérez R., *La stratégie dans tous ses états*, Mélanges en l'honneur du Professeur Michel Marchesnay, Éditions EMS, 2006, p. 249.
[417] Savall H. et Zardet V., « La décision managériale multidimensionnelle comme fondement des sciences de gestion », *in* A. Chiavelli, Y. Giordano, M. Martin, *La décision managériale aujourd'hui*, Mélanges en l'honneur du Professeur Jacques Lebraty, Martin et Teller Éditeurs, IAE de Nice, Rodige, 2000.
[418] Perroux F., *Pouvoir et Économie*, Dunod, 1975, p. 99
[419] Savall H., *Reconstruire l'entreprise... op. cit.*

1.2.5.6. L'INTERFACE : UNE ZONE À PILOTER POUR PRODUIRE DE LA PERFORMANCE

L'interface, en tant que concept et **espace d'intervention gestionnaire**, tient une place importante dans la théorie socio-économique. Elle correspond à une **zone critique** au centre de laquelle se construit tout ou partie d'un **produit/service** et qui renferme d'importants **gisements de performance,** plus ou moins exploitables selon la **qualité de son fonctionnement et de son pilotage**.

De manières spontanée et tendancielle, les entités sont désynchronisées en raison des **effets dispersifs** de la **différenciation**, d'où une forte **déperdition de performance socio-économique** à leur interface. L'**intégration** permet la réduction de ces déperditions, mais elle constitue un processus **à construire**. Cette intégration requiert un **pilotage des interfaces**. Celui-ci, notamment à travers des concepts, des méthodes et des outils de synchronisation, vise, *in fine,* à assurer une **communication efficace** entre les entités.

La problématique de l'intégration-différenciation, en lien avec l'interface, a été analysée au travers de 10 corpus théoriques, dont certains s'appuient sur des options épistémologiques et méthodologiques très différentes. Une synthèse de cette analyse est à présent proposée ainsi que les définitions de l'intégration et de la différenciation, rarement définies dans la littérature.

1.2.6. SYNTHÈSE ET DÉFINITIONS

Le tableau 1.2 ci-après récapitule et résume les éléments de connaissance contenus dans les 10 corpus théoriques analysés du point de vue de l'interface. En colonne figurent ces corpus, en ligne figurent les propriétés de l'interface telles que définies au chapitre 1[420], c'est-à-dire la frontière, la séparation, la liaison et la migration. Deux éléments sont ajoutés pour compléter le résumé : une ligne pour expliciter la conception des protagonistes en relation (agent, acteurs, *etc.*), une autre pour caractériser, de manière générale, l'interface.

Tous les corpus, à l'exception de la théorie classique, montrent que le conflit entre entités, et plus largement la désorganisation de leurs interactions, est l'une des conséquences de leur différenciation, bien que le conflit et cette différenciation prennent des formes différentes selon les corpus, et que les postulats de ces derniers puissent radicalement s'opposer.

La différenciation sera définie comme le processus par lequel les entités de l'organisation, initialement semblables, acquièrent des propriétés différentes, c'est-à-dire des propriétés qui les distinguent, et l'état qui en résulte.

L'intégration, qu'elle soit mécaniste ou complexe, renvoie systématiquement à la construction d'une unité et/ou d'une cohérence organisationnelle, à une image symétrique de celle de la différenciation et de ses effets désorganisateurs. **Nous la définirons comme le processus par lequel les entités différenciées de l'organisation forment un tout et l'état qui en résulte.**

La représentation de la frontière oscille, selon les théories, entre la limite-barrière et la zone d'interaction, telles que décrites par Grima (1997)[421]. Les objets qui franchissent cette frontière et/ou qui structurent les relations à l'interface varient également selon les théories. Il peut s'agir d'informations, formelles ou informelles, de règles et plus généralement de structures, de contrats, de conventions, de produits/services ou d'instruments de gestion.

[420] *Cf.* 1.1.6. Une définition de l'interface, p. 56.
[421] Grima F., « Une lecture critique de la remise en cause apparente du concept de frontière », *op. cit.*

Tableau 1. 2 : approches théoriques de l'interface

	Ecole classique	Ecole des relations humaines	Contingence structurelle	Théorie de l'agence	Théorie des coûts de transaction	Analyse stratégique	Théorie de la régulation sociale	Economies de la grandeurs	Théorie systémique	Théorie socio-économique
Caractéristiques dominantes	**Mécaniste - formelle**	**Psychosociologique**	**Fonctionnaliste**	**Mécaniste - allocative**	**Mécaniste - allocative**	**Politique - système d'actions concret ou "ordre local"**	**Politique - Auto/hétéronomie**	**Cognitive**	**Algorithmique**	**Critique** - déperdition de **ressources/performances**
Protagonistes	**Agent** Déterminé par des motivations d'ordre **économique** Rationnel - maximisateurs **Asservi** Paresseux **Isolé**	**Acteur** Déterminé par ses besoins **psychosociologi-ques** **Autonomie** En situation d'**interaction**	Acteur Déterminé par les exigences de l'**environnement** En situation d'**interaction**	**Principal / agent :** création et partage de la valeur Déterminés par des motivation d'ordre **économique** **Rationnel - maximisateur**	**Principal / agent :** création et partage de la valeur Déterminé par des motivation d'ordre **économique** **Rationalité limitée** **Opportuniste**	**Acteur** Stratège Marginal sécant **Rationalité Limitée** **Opportuniste** **Marge de liberté irréductible**	Acteur Stratège **Rationalité Limitée** Marge de liberté irréductible	Personne (similaires à **acteur**) **=>** Répertoire des sujets pour chaque monde Déterminé par les **conventions** sur lesquelles repose le monde auquel il appartient	**Processeur**	**Acteur (unité active)** Stratège **Rationalité Limitée** **Marge de liberté irréductible**
Frontière	**Limite - barrière**, Imperméable (horizontalement) définie par la répartition du travail	**Zone d'interaction sociale**	**Zone d'interaction sociale**	**Limite - barrière** : Contrat principal / agent Définie par la propriété	**Limite - barrière** : Contrat principal / agent Dynamique selon l'efficience comparé du marché et de la hiérarchie Définie par la propriété	**Zone d'interaction sociale** relativement **autonome** **Porosité** **Mobilité**	**Zone d'interaction sociale** relativement **autonome** **Porosité** **Mobilité**	**Zone d'interaction cognitive**	**Limite**	**Zone d'interaction socio-économique** **Porosité** **Plasticité** **Mobilité**
Séparation => différenciation	**Spécialisation** fine pour accroître la productivité : - dichotomie concepteurs / exécutants - parcellisation des tâches	Application **assouplie** des principes de l'organisation classique Prise en compte du **conflit** comme résultant de la différenciation	**Spécialisation** pour s'adapter à l'environnement **=> conflit** et défaut de **coordination**	**Statut** principal / agent **Asymétrie informationnelle** **=> divergence d'intérêts** **=> conflit** **=> réduction de la valeur**	**Statut** principal / agent **Asymétrie informationnelle** **=> divergence d'intérêts** **=> conflit** **=> réduction de la valeur**	Divergence des **objectifs et stratégies d'acteurs** Développement du **pouvoir** pour développer l'**autonomie** **=> conflit**	Divergence des **objectifs** et **stratégies d'acteurs** (**finalisation des régulations** de contrôle et autonome) Développement du **pouvoir** pour développer l'**autonomie** **Représentations** **=> conflit**	Différences des **conventions** (ordres de justification) entres mondes **=> conflit** (épreuve)	Différences des **processus**, soit déterminés par l'**environnement**, soit par le système de **finalisation** du système	**Spécialisation** Divergence des **objectifs** et **stratégies d'acteurs** => destruction de **performances socio-économiques** (conflits, défaut de 3C, absentéisme, etc.)
Liaison => intégration	**Règles** / lois scientifiques : impersonnelles et objectives (verticalement) **Autorité hiérarchique** **Rémunération** **Supervision** détaillée	Éléments **classiques + Relations informelles** Coopération spontanée Management **participatif** **=> Cohésion**	**Gestion des conflits** **Mécanismes de liaison** : règles, contrôles, poste de liaison, cadres intégrateurs, groupes de projet et comité, structures matricielles Intervention de la **hiérarchie** si besoin	**Contrats d'agence (incomplets)** **Règles incitatives** *ex ante* (sanction / récompense) => maximisation de l'utilité de l'agent	**Contrats d'agence (incomplets)** **Structure de gouvernan**ce *ex post* (sanction / récompense) : mécanismes de contrôles et autorité	Convergence des **objectifs** et **stratégies d'acteurs contrainte** par les **règles du jeu** de l'organisation **=> négociation** plus ou moins formelle pour échange de comportements coopératifs et changement des règles du jeu **Marginal sécant =>** intégrateur	**Convergence des objectifs et stratégies d'acteurs contrainte par les règles du jeu de l'organisation** **=> Négociation informelle** **=> Négociation formelle : régulation conjointe** (exception) **Projet d'action commune**	**Convergence cognitive** : - au sein d'un monde : invocation du **principe supérieur commun** - entre les mondes : . **juxtaposition** des mondes : médiatisation des relations par des acteurs et des objets consensuels . **transformation cognitive** d'un seul monde pour compatibilité . **Arrangement** : accord local et partiel . **compromis** : construction d'un dispositif innovant => convention partagée	Système de **pilotage** Coordination par **programme** (algorithmique)	**Pilotage (intervention sur régulations) :** **Synchronisation** **Négociation** **Gestion des conflits** **Contractualisation**
Migration et supports	**Informations formelles** descendantes (ordres) **Règles** (verticalement)	**Informations informelles**	**Informations** formelles et informelles **Structures** organisationnelles	**Transaction** **Information**	**Transaction** **Information**	**Information** **Règles**	**Information** **Règles**	**Conventions** **Répertoire** des objets pour chaque monde	**Information**	**Produits/services** **Information** **Structures** organisationnelles **Outils de gestion**

Parmi ces 10 corpus, on peut mettre en évidence des convergences et des spécificités et donc dresser une typologie des approches théoriques de l'intégration-différenciation et de l'interface. Celle-ci est présentée ci-après.

1.2.6.1. CINQ APPROCHES THÉORIQUES DE L'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION ET DE L'INTERFACE

Pour synthétiser le contenu de ce tableau récapitulatif, nous avons regroupé ces 10 corpus de la régulation de l'intégration-différenciation aux interfaces en **cinq groupes**, représentés sur une carte (*cf*. figure 1.5). Chacun correspond à un ensemble théorique relativement homogène.

Les abscisses représentent le degré de complexité ou de prévisibilité qui caractérise cette régulation ; on retrouve d'une part le **mécanicisme**[422], d'autre part la **complexité**. Les ordonnées décrivent la primauté accordée soit aux **structures**, soit aux **comportements** des protagonistes, dans cette régulation.

1.2.6.1.1. LE DÉTERMINISME ÉCONOMIQUE

Le premier groupe est composé de l'**école classique**, de la **théorie de l'agence** et de la **théorie des coûts de transaction**. Il renvoie à un **déterminisme structurel et économique**, pour signifier que **la régulation aux interfaces est déterminée par des structures auxquelles l'*homo œconomicus* se soumet contre une rétribution économique**.

L'interface apparaît comme une ligne mécanique dans l'organisation classique. Verticalement, des ordres "objectifs" la traversent et sont intériorisés par des agents, différenciés par les tâches qu'ils réalisent et leur statut, subordonnés, asservis et rationnels. Ce mécanisme d'intégration fonctionne dans la mesure où la supervision détaillée de l'agent est nécessaire, et où ce dernier s'y conforme pour maximiser sa rémunération, sa seule raison d'être. L'interface transversale n'existe qu'à travers son interdiction.

Dans la théorie de l'agence et dans la théorie des coûts de transaction, l'interface est qualifiée de mécaniste-allocative. L'interface, au centre de laquelle se trouve le contrat, est une fonction, au sens mathématique du terme, permettant de **répartir les surplus d'utilité**. Les ajustements entre agents, la régulation de l'intégration-différenciation, sont opérés par des **règles** ou des **structures de gouvernance**.

La théorie de l'agence est néanmoins plus déterministe, postulant une rationalité forte de l'agent, ce qui permet au principal, pour obtenir de sa part une conformité comportementale, de lui fixer des règles incitatives avant la réalisation du contrat. La théorie des coûts de transaction introduit la rationalité limitée et l'opportunisme de l'agent, et, considérant le conflit comme inévitable, propose une structure de gouvernance pour gérer en temps réel la réalisation du contrat. **La dynamique de la frontière est celle de l'efficience comparée du marché et de la hiérarchie**, et, *in fine*, se confond avec celle de la propriété de la firme.

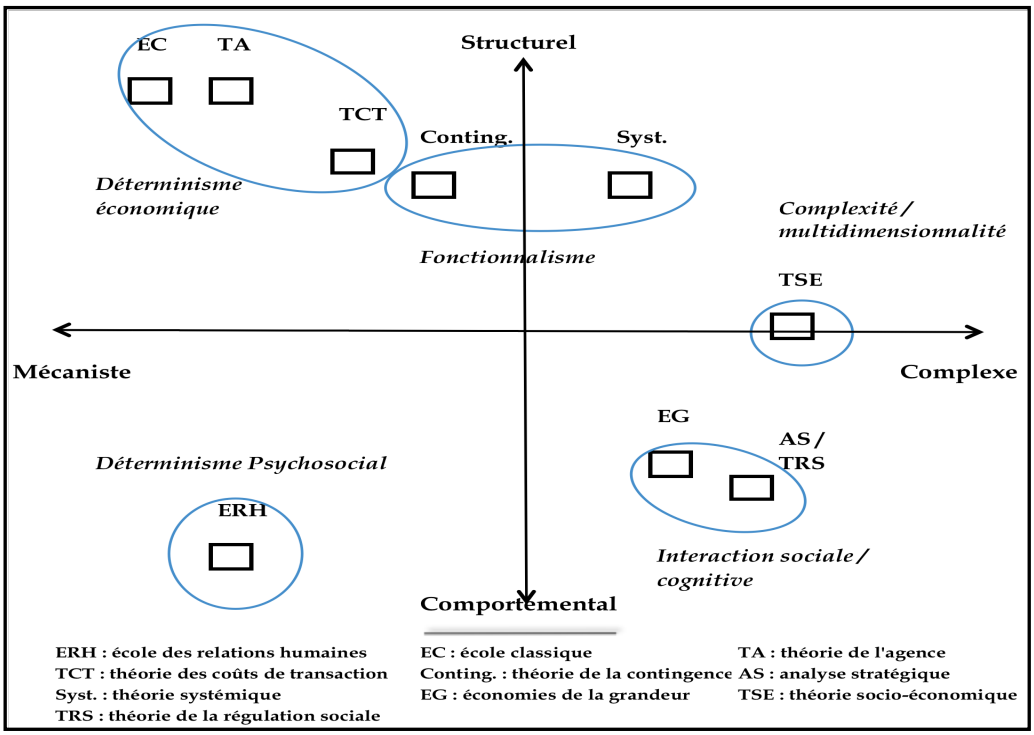
1.2.6.1.2. LE DÉTERMINISME PSYCHOSOCIAL

L'**école des relations humaines** constitue le deuxième groupe, qualifié de déterminisme psychosocial. La différenciation n'est pas différente de celle de l'organisation classique, la spécialisation et la parcellisation des tâches ne sont pas fondamentalement remises en cause, mais elles sont considérées comme des limites à la performance. L'intégration passe ici par les relations

[422] Doctrine selon laquelle une classe de faits, ou même l'ensemble des phénomènes, peut être ramené à un système de déterminations mécaniques. Source : Le Trésors de la Langue Française Informatisé, http://atilf.atilf.fr/tlf.htm.

informelles, la cohésion, l'autonomie des acteurs, ainsi que par un style de management participatif, moins autoritaire. Dans ce cadre, la frontière est dotée d'épaisseur. **La variable psychosociologique remplace la variable économique de l'organisation classique, pour former un autre déterminisme.**

Figure 1. 5 : typologie des approches théoriques de l'interface



1.2.6.1.3. LE FONCTIONNALISME

Viennent ensuite les approches qualifiées de fonctionnalistes. Il s'agit de la **théorie de la contingence** et de la **théorie systémique**. L'une et l'autre expliquent la différenciation et l'intégration exclusivement comme des **fonctions précises dans l'organisation, satisfaisant des besoins vitaux de cette dernière**. Dans les deux cas, la différenciation sert d'adaptation à l'environnement ; dans la théorie systémique, elle sert de plus à satisfaire le système de finalisation. L'intégration, de la même manière déterminée, est enclenchée, puis respectée, quasi mécaniquement, programmatiquement dans la théorie systémique, pour sa fonction de coordination et de préservation de l'unité. **Les fonctions, les besoins, et les contraintes sont objectifs et sont donnés.**

1.2.6.1.4. L'INTERACTIONNISME

Les **approches sociologiques** sont regroupées en référence à leur dimension interactive pour former le quatrième groupe. L'interaction est à dominante **sociale ou cognitive**.

L'analyse stratégique et la théorie de la régulation sociale se détachent de la conception fonctionnaliste de la théorie systémique, bien qu'elles s'en inspirent largement, pour introduire la **reconstruction permanente et contingente des dynamiques sociales à l'interface, sur une base politique, fondée sur l'intentionnalité de l'acteur**.

La différenciation est expliquée par la divergence des **objectifs et stratégies** des acteurs et par leur recherche d'**autonomie**, ce qui fait de l'interface un **espace conflictuel**. L'intégration, comme

convergence de ces objectifs et stratégies, reposant sur l'**interdépendance des acteurs**, est contrainte par les **règles du jeu** de l'organisation. Elle se concrétise par une **négociation** à l'interface, portant sur l'échange de comportement coopératif et sur l'inflexion des règles du jeu car structurant le champ politique. Cette activité, par son intensité, favorise l'**autonomisation de l'interface**.

Schématiquement, l'analyse stratégique s'attache à décrire comment cette régulation se reconfigure sans cesse et se maintient, l'interface peut dans ce cadre être analysée comme un système d'action concret, la théorie de la régulation sociale représente davantage cette régulation à travers la problématique de l'auto et de l'hétéronomie.

À travers les **économies de la grandeur**, l'interface est une zone essentiellement **cognitive**. L'approche, davantage marquée par les structures, celles-ci cognitives, traitent également de l'interaction sociale. La différenciation cognitive entrave la coordination des acteurs. **L'intégration cognitive consiste en une construction, plus ou moins complète, générale et innovante, d'une convention partagée.** Le comportement des acteurs est façonné par les conventions qui structurent le fonctionnement du "monde" auquel ils appartiennent.

1.2.6.1.5. LA COMPLEXITÉ

Le cinquième et dernier groupe est marqué par la complexité et la multi-dimensionnalité. Il est composé d'un seul corpus, la **théorie socio-économique**.

L'approche socio-économique de l'interface est complexe en ce sens qu'elle conduit à la représenter comme un **système de structures et de comportements en interaction**, étant eux-mêmes composés d'éléments inter-reliés, où sont introduites les **variables économique, sociale et cognitive**.

La différenciation est d'ordre politique, stratégique, structurelle, d'origine interne et externe. Elle produit la **désynchronisation de l'action collective** et atrophie aux interfaces, qualifiées de critiques, les **performances socio-économiques**. L'intégration est considérée comme un mouvement à construire dans le but d'accroître les performances de l'organisation. Elle implique des actions de **pilotage aux interfaces**, qui visent à **équilibrer les dynamiques d'intégration-différenciation**. L'équilibre construit, partiel et provisoire, cependant préférable à une non action d'équilibration, est renforcé par la **contractualisation périodique** entre les entités.

Rappelons que les deux derniers groupes, composés notamment de la théorie socio-économique et des théories sociologiques, constituent la base théorique de notre recherche. Cette base théorique permet de restituer la dynamique essentielle de l'interface, présentée ci-dessous.

1.2.6.2. ÉVOLUTION DES DYNAMIQUES D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION ET DE L'INTERFACE : CONFLIT ET COOPÉRATION

La figure 1.6 ci-après représente sur une courbe les **dynamiques d'intégration-différenciation** entre entités en interaction, et l'**état des relations à leur interface** qui en résulte.

La **différenciation** des entités est une manifestation de leur volonté à s'accomplir et une condition de leur accomplissement. L'intériorisation des contraintes environnementales est médiatisée par cette intentionnalité. L'évolution tendancielle de cette différenciation favorise le développement du conflit, d'interactions qui **transforment la différence des entités en antagonisme**.

La différenciation fait l'objet d'une limite à la dispersion, sans laquelle l'organisation se décomposerait. Cette limite est la possibilité même d'une unité des entités, elle est instituée par le

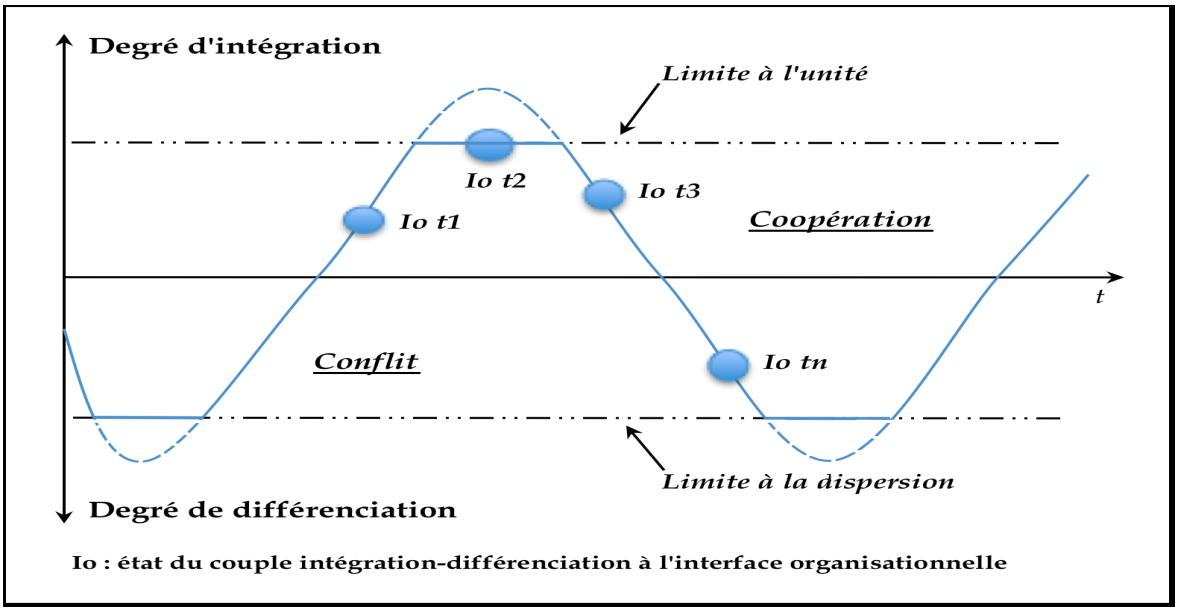
projet ou les intérêts communs qui les rassemblent. **La différenciation comporte donc une intégration latente.**

Lorsque la différenciation tend vers cette limite, les entités engagent un processus d'intégration où s'opèrent à leur interface des échanges, des négociations, qui permettent de **transformer les antagonismes en complémentarité, la différence en unité, le conflit en coopération**. Le développement de l'intégration coïncide avec le développement de la coopération, l'acceptation de **contrôles croisés nécessaires à une réalisation commune**.

L'intégration, à son tour, fait l'objet d'une limite, une limite à l'unité, une limite au-delà de laquelle les entités ne sont pas assez différenciées pour pouvoir s'accomplir, ne sont pas assez autonomes pour demeurer des entités, donc distinctes, ne sont pas assez spécialisées pour être en mesure d'adapter l'unité qu'elles forment aux contraintes extérieures. Le mouvement de différenciation (re)devient ainsi dominant, moteur. **L'intégration contient par conséquent une différenciation latente**.

Lorsque la différenciation domine, l'interface est caractérisée par le conflit ; lorsque l'intégration domine, l'interface est caractérisée par la coopération. À l'interface se réalise, en des processus relativement longs, l'inflexion de l'intégration et de la différenciation, du conflit et de la coopération.

Figure 1. 6 : évolution de l'intégration-différenciation des entités et du conflit-coopération à l'interface



CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce premier chapitre nous a permis de développer notre problématique de recherche et ses principaux concepts.

L'interface apparaît tout d'abord comme une zone d'intégration. Dans les sciences de gestion, notamment, elle a pour fonction de structurer la communication et la coordination entre les fonctions et les organisations. Une approche plus sociale souligne la nature conflictuelle de l'interface en raison des intérêts divergents et contradictoires qui se rencontrent en cette zone. Enfin, une réflexion sur l'intermédiarité de l'interface met en évidence son rôle de différenciation, qui précède et implique l'intégration, et invite à considérer cette zone comme une zone émergente et d'émergences.

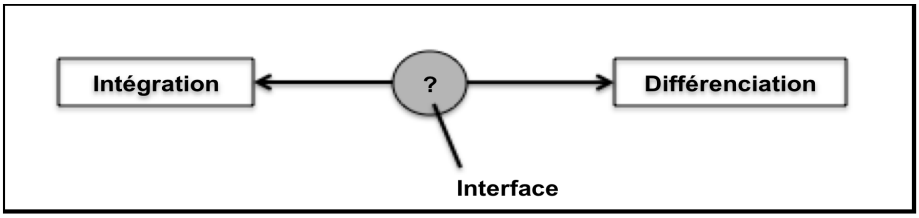
Sur cette base, et après avoir distingué interface et frontière, nous avons défini l'objet de recherche comme une zone critique, développée autour d'une frontière, qui relie et sépare au moins deux entités, et par laquelle les formes entre ces entités migrent. L'objet de recherche est donc délimité par ses quatre propriétés que sont la liaison, la séparation, la frontière et la migration.

La liaison à l'interface supporte, maintient, actualise le mouvement d'intégration des entités ; la séparation, en tant que décomposition et distanciation des formes, institue celui de leur différenciation. Les deux mouvements sont interdépendants et se régulent à l'interface des entités, d'où l'importante instabilité de cette zone. Cette régulation aux interfaces permet à la fois l'unité de l'organisation et la diversité de ses entités ; elle constitue l'un des mécanismes fondamentaux de stabilisation de l'organisation. Elle s'opère autour d'une frontière, en façonne les oscillations et les modalités de passage.

Le chapitre explicite cette relation fondamentale entre, d'une part, l'intensité des processus d'intégration et de différenciation et, d'autre part, la régulation à l'interface, contenue dans 10 corpus théoriques. Ces corpus forment cinq approches théoriques de l'intégration-différenciation et de la régulation à l'interface : le déterminisme économique, le déterminisme psychosocial, le fonctionnalisme, l'interactionnisme social et cognitif, et la complexité. En dépit des options épistémologiques radicalement différentes de ces approches, il apparaît systématiquement que la construction de l'intégration coïncide avec un développement de la coopération, qui vient contrebalancer le développement du conflit qui, lui, est induit par la différenciation.

On peut considérer que le concept d'interface est un concept implicitement contenu dans ceux de l'intégration et de la différenciation, il en constitue un chainon intermédiaire, souvent manquant et peu exploré (figure 1.7). La recherche se propose de l'éclaircir et, de ce fait, d'éclaircir les modalités de l'intégration et de la différenciation au sein de l'organisation.

Figure 1. 7 : l'interface, chainon manquant de l'intégration-différenciation



CHAPITRE 2

LE CADRE EXPÉRIMENTAL DE LA RECHERCHE

Le chapitre 2 explicite la méthodologie de recherche adoptée pour accéder à notre objet de recherche. Nous optons pour la recherche-intervention et, dans ce cadre, pour la recherche-intervention en socio-économie des organisations.

Nous mobilisons la recherche-intervention selon deux modes distincts mais complémentaires. D'une part, nous avons élaboré, à partir des recherches-interventions conduites par l'Iséor, une base de données dédiée à l'étude de l'interface organisationnelle contenant plus de 9 300 phrases, prononcées par des acteurs de 70 organisations. La richesse et la variété des données recueillies selon cette méthode permettent une analyse extensive de l'objet de recherche.

Nous avons exploité, d'autre part, l'un des processus de recherche-intervention auxquels nous avons directement participé, et participons encore. L'interaction avec l'objet de recherche, au centre de cette méthode, permet une étude plus compréhensive, dynamique et évolutive de l'interface.

Les données soumises au processus de recherche sont à dominante qualitative ; les méthodes utilisées pour traiter ces données sont qualitatives et quantitatives.

Nous rappelons dans un premier temps les fondements de la recherche-intervention et précisons les spécificités de la recherche-intervention en socio-économie des organisations (2.1), avant d'expliciter le protocole expérimental de la recherche (2.2).

2.1. LA RECHERCHE-INTERVENTION COMME MÉTHODE D'ACCÈS À L'OBJET DE RECHERCHE

2.2. LE PROTOCOLE EXPÉRIMENTAL : EXTRACTION ET TRAITEMENT DES DONNÉES

2.1. LA RECHERCHE-INTERVENTION COMME MÉTHODE D'ACCÈS À L'OBJET DE RECHERCHE

La recherche-intervention en socio-économie des organisations constitue la base de notre méthodologie de recherche. Nous développons, dans un premier temps, l'inscription de notre recherche dans le champ des méthodes qualitatives et le choix de la recherche-intervention. Nous montrons ensuite que cette méthode constitue un cadre général et intégratif des méthodes qualitatives. Enfin, nous développons plus particulièrement la recherche-intervention en socio-économie des organisations, après avoir précisé le contexte de réalisation de notre recherche.

2.1.1. L'INSCRIPTION DE LA RECHERCHE DANS UNE MÉTHODE QUALITATIVE

La démarche d'analyse du corpus de données, explicitée dans ce chapitre, **dépasse l'opposition entre démarches hypothético-déductive et inductive**. Elle se caractérise en effet par des **allers-retours entre la théorie, les données et le terrain d'observation.**

La démarche hypothético-déductive est fondée sur les **premiers cadres conceptuels**, développés au chapitre 1. Ceux-ci ont été élaborés à travers l'analyse de la littérature, notamment à partir des concepts d'interface, d'intégration-différenciation et de leurs relations dynamiques. Parallèlement, de **nouvelles catégories et relations émergent inductivement de la pratique de recherche** ; elles enrichissent et affinent les premiers cadres conceptuels.

Nous nous situons dans une logique d'**exploration** et de **compréhension** de l'objet de recherche, en nous appuyons sur des cadres conceptuels pour guider ce qui nous est apparu comme une véritable « ***navigation*** » (Girin, 1989)[423], tant la masse de données et le nombre de problématiques émergentes sont nombreux. Il s'agit donc beaucoup moins de tester une structure de connaissance préexistante à des données que de **construire une structure à partir de données collectées.**

Notre projet de recherche consiste à explorer et comprendre le concept d'interface et ses relations, y compris leur dimension processuelle, dans un contexte où l'interface est un **objet imprécis** et peu étudié. Cela suppose une **observation ouverte et rapprochée** de l'objet de recherche, notamment dans ses **dynamiques** et sa **dimension informelle**. C'est pourquoi nous nous sommes orienté vers une **méthode de collecte d'information qualitative**.

Les méthodes de recherche qualitatives constituent un « *éventail de techniques d'**interprétation** qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale, être en accord avec le **sens des phénomènes*** » (Van Maanen, 1989)[424]. Elles sont particulièrement adaptées pour étudier des objets dont les **délimitations sont floues** et lorsque la recherche se propose de connaître les **processus et mécanismes structurels informels** (Kalika, 1995)[425].

Les méthodes qualitatives se distinguent par le recueil de **données primaires**, collectées sur le terrain au moyen d'une **présence physique du chercheur au sein de l'organisation** (Savall et Zardet, 2004)[426]. Les données recueillies sont qualitatives mais le traitement de celles-ci peut être qualitatif ou quantitatif.

---

[423] Girin J. « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *in* AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, *La recherche-action en action et en question*, mars 1989.
[424] Van Maanen J., « Some Notes on the Importance of Writing in Organization Studies, *in* Cash J. et Lawrence P., *The Information Systems Research Challenge: qualitative research methods*, vol. 1, Harvard School Research Coloquim, Boston, 1989.
[425] Kalika M., *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, Paris, Économica, 1995, p. VIII.
[426] Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface du Pr. Boje D., Paris, Économica, 2004, p. 73.

Leurs apports principaux résident dans l'**observation dynamique** de phénomènes longitudinaux, dans la compréhension du sens des phénomènes et dans leur contribution à la **génération de nouvelles théories ou de nouveaux concepts** (Usunier et *al.*, 1993)[427]. En outre, Wacheux (1996)[428] souligne que les **recherches explicatives** réalisées à travers ces méthodes sont souvent **puissantes** et **robustes**.

Leur principale faiblesse réside dans la **faible reproductibilité des résultats** et dans leur difficile **généralisation** à partir de quelques cas (Pras, 1981)[429]. Nous avons élaboré, autour de l'objet de recherche, une base de données à partir d'informations qualitatives issues de **70 organisations** pour réduire cette faiblesse. Ce dispositif permet en outre un **traitement à la fois qualitatif et quantitatif** du matériau.

Dans le cadre des méthodes qualitatives, **considérant que l'exploration et la compréhension d'un objet, pour un meilleur contrôle du processus d'élaboration de connaissance, peuvent incorporer la transformation de cet objet**, nous avons adopté la **recherche-intervention**.

2.1.2. LA RECHERCHE-INTERVENTION : CADRE GÉNÉRAL POUR LES MÉTHODES QUALITATIVES

Avant de discuter de la recherche-intervention en tant que méthode de recherche, nous résumons succinctement les principales caractéristiques de différentes méthodes qualitatives. Nous verrons ensuite en quoi la première peut constituer une généralisation des secondes.

2.1.2.1. L'ÉTUDE DE CAS

La notion de cas est commune à toutes les méthodologies. L'étude de cas est une enquête qui étudie un phénomène contemporain dans un **contexte réel**, particulièrement utile lorsque les **frontières entre l'objet de recherche et le contexte sont peu claires**. Cette méthode est adaptée lorsqu'une question de type "comment" ou "pourquoi" est posée à propos d'un ensemble d'événements sur lesquels **le chercheur n'a que peu ou pas de contrôle** (Yin, 1989)[430].

L'étude de cas est généralement à visée **descriptive** et **explicative**. Elle n'est pas nécessairement exploratoire, elle peut permettre la confirmation et la génération de théories (David, 2004)[431]. L'objectif de l'étude de cas est de **généraliser des énoncés de connaissance**. Elle donne lieu à des recherches **longitudinales**, qui étudient des phénomènes sur de longues périodes afin de repérer leurs évolutions dans le temps, au cours desquelles le chercheur, physiquement présent sur le terrain, occupe une **position d'extériorité**, du point de vue de son implication vis-à-vis des situations observées.

L'étude de cas a pour finalité de comparer et de **confronter plusieurs situations** ou contextes pour **expliquer des différences**. Le chercheur étudie chacun des cas puis réalise une méta-analyse en procédant par comparaison (Wacheux, 1996)[432].

[427] Usunier J.C., Easterby-Smith M. et Thorpe R., *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Économica, 1993, 2ème édition 2000.
[428] Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Économica, 1996.
[429] Pras B., « Approche qualitative ou approche quantitative », Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion, 1981, n°2.
[430] Yin R. K., *Case study research. Design and methods*, Sage publications, Londres, 1989, p. 20.
[431] David A., « Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », Actes de la 13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre, 2004.
[432] Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Économica, 1996.

La validation des énoncés repose, d'une part, sur le nombre de cas, qui représente l'**échantillonnage**, et, d'autre part, sur la **saturation théorique**, qui constitue le seuil à partir duquel un cas supplémentaire n'apporte pas d'information nouvelle.

2.1.2.2. LA RECHERCHE EXPÉRIMENTALE *IN VITRO*

La recherche expérimentale est pratiquée notamment dans les recherches sur les systèmes d'aide à la décision (Savall et Zardet, 2004)[433]. Elle est utilisée pour étudier des **liaisons causales** entre variables et consiste à **simuler le réel en laboratoire** (Igalens J. et Roussel, 1998)[434], à travers des jeux de rôle et/ou des logiciels, pour valider des énoncés de connaissance.

2.1.2.3. LA RECHERCHE-ACTION ET L'*ACTION SCIENCE*

Pour Savall et Zardet (2004)[435], « *la recherche-action consiste à préparer un groupe au changement, par un processus participatif, en donnant aux acteurs une autonomie qui entraîne une forme de délibération des individus et du collectif* ». C'est une méthode de recherche qui, par l'**action** et le **changement**, produit des **informations nouvelles** susceptibles d'améliorer la connaissance de l'organisation.

K. Lewin (1951)[436], intervenant dans des années 1950 dans le champ psychosocial, en mobilisant les développements d'alors sur la Gestalt théorie, est considéré comme le fondateur de la recherche-action.

Dans le prolongement de la recherche-action, émerge l'***action science*** (Argyris, 1985), orientée vers la production de **connaissances pragmatiques**. Le but d'une expérimentation d'*action science* est de **décrire et** de **transformer la réalité observable**.

L'engagement dans l'action est plus marqué en *action science* qu'en recherche-action. Alors qu'en recherche-action le chercheur souhaite être relativement neutre, en *action science*, le chercheur occupe un rôle d'assistance et d'expérimentateur, sur la base de la participation des acteurs, pour élaborer des connaissances fondamentales et construire une **action en société** (Savall et Zardet, 2004)[437].

2.1.2.4. L'OBSERVATION (NON) PARTICIPANTE

Les méthodes de recherche dites qualitatives, à l'exception de l'expérimentation *in vitro*, placent le chercheur dans une position où il pratique l'**observation directe**. L'observation participante est une technique qui consiste pour le chercheur à repérer des données sur un phénomène **sans recourir aux entretiens**.

À travers l'observation **non participante**, le chercheur essaie d'occuper une **position neutre** vis-à-vis du terrain. Dans l'observation **participante**, **le chercheur participe aux activités courantes et à la vie de l'organisation** et collecte en même temps des informations à usage scientifique.

Ces méthodes de recherche, à l'exception de l'expérimentation en laboratoire, ont en commun la nécessité pour le chercheur d'être présent physiquement sur le terrain et d'**interagir avec les acteurs**. Les différences entre ces méthodes se situent principalement dans la **profondeur des interactions avec les acteurs**, ce niveau augmentant avec l'**implication du chercheur dans l'action**.

---

[433] Savall H. et Véronique Z., *Recherche en science de gestion : approche qualimétrique... op. cit.* p. 75.
[434] Igalens J. et Roussel P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Économica, 1998.
[435] Savall H. et Véronique Z., *Recherche en science de gestion : approche qualimétrique... op. cit.*, p. 76.
[436] Lewin K., *Field Theory in Social Science,* Harper and Row, 1951, p. 168, cité par David A., « La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ? », *in* David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2000, pp. 193-211.
[437] Savall H. et Véronique Z., *Recherche en science de gestion : approche qualimétrique... op. cit.*, p. 76.

En ce sens, la recherche-intervention constitue la méthode de recherche où l'interaction avec le terrain est la plus profonde, le changement, formalisé *a priori*, constituant l'un de ses objectifs.

2.1.2.5. LA RECHERCHE-INTERVENTION

La recherche-intervention s'efforce de satisfaire concomitamment deux exigences complémentaires et considérées comme indissociables : la **production de connaissances** scientifiques transposables, d'une part, et la mise en œuvre d'un **processus de changement** répondant à un besoin explicite ou latent d'une organisation, d'autre part (Hatchuel et *al.*, 2002)[438].

C'est une méthode de recherche par laquelle il y a **co-construction** de connaissance par l'interaction du chercheur avec les membres de l'organisation dans laquelle il intervient (David, 2000)[439]. Elle a pour finalité de découvrir des **méthodes de transformation de l'objet** de recherche et de **nouveaux outils et principes de management** relatifs à ce même objet (Savall et Zardet, 2004)[440].

C'est donc une **méthode interactive** à visée transformative. Elle se distingue nettement des autres méthodes qualitatives en ce qu'elle se développe autour d'un **projet de changement défini *a priori* entre les chercheurs et l'organisation**. Cela est précisé, par exemple, par David (2000)[441] : la recherche-intervention « *consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion* ».

Le recours à la recherche-intervention pour notre recherche présente un double intérêt : vis-à-vis de notre discipline scientifique, les sciences de gestion, et vis-à-vis de notre objet de recherche, l'interface organisationnelle.

Les sciences de gestion sont des **sciences de l'action** dont l'objectif est d'améliorer la **performance** des organisations (Savall et Zardet, 2004)[442] et d'élaborer des **savoirs actionnables** pour les praticiens (Avenier, 2004)[443]. Or, « *on ne connaît un objet qu'en agissant sur lui et en le transformant* » (Piaget, 1970)[444].

Concernant notre objet d'étude, l'interface ne peut convenablement être étudiée qu'à travers une **présence physique sur le terrain**, voire *in situ*, comme nous le développions lorsque nous avons présenté notre ancrage dans une méthodologie qualitative[445].

2.1.2.5.1. POSTULATS ET DÉMARCHES DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

Wacheux (1996)[446] résume ainsi les trois postulats fondamentaux de la recherche-intervention :

- **Pour connaître la réalité, on doit la modifier,**
- **Le changement révèle les fonctionnements réels,**

[438] Hatchuel H., Masson P.L et Weil B., « From knowledge management to design-oriented organizations », International Social Science Journal, n°171, 2002, pp. 25-37, p. 30.
[439] David A., *« La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ? », op. cit.*
[440] Savall H. et Véronique Z., *Recherche en science de gestion : approche qualimétrique*, *op. cit.*, p. 79.
[441] David A., *« La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ? », op. cit.*
[442] Savall H. et Véronique Z., *Recherche en science de gestion : approche qualimétrique*, *op. cit.*
[443] Avenier M. J., « Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimés en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception » *in* Savall H., Bonnet M. et Péron M. (édité par), *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitative et quantitative*, Actes de Research Methods Division, Academy of management, Lyon, 18-20 mars 2004, pp. 801-822, p. 802.
[444] Piaget J., *Psychologie et épistémologie*, Paris, Denoël, 1970, p. 85.
[445] *Cf.* 2.1.1. L'inscription de la recherche dans une méthode qualitative, p.109.
[446] Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, *op. cit.*

- **La participation du chercheur au mouvement facilite la formation de l'objet**, par un synchronisme entre la recherche et l'action.

La **transformation de la réalité** qu'implique la recherche-intervention, dont Avenier (1989)[447] souligne la nécessité pour accéder à la connaissance de la **nature profonde de l'objet** d'étude, représente une des caractéristiques les plus discriminantes de cette méthode par rapports aux autres méthodes de recherche.

Il s'ensuit que le chercheur-intervenant admet l'**impossibilité de l'objectivité et de la neutralité**, bien qu'elles fondent un guide pour son activité scientifique. Sa contribution directe à l'action et au changement n'est pas conçue comme une limite à son activité scientifique mais comme l'une de ses composantes, le « *principe même d'intervention et de génération de connaissances scientifiques* » (David, 2000)[448]. **Le chercheur est inclus dans le dispositif de recherche**.

Plus, c'est à travers son **interaction** avec les acteurs praticiens que les représentations des phénomènes étudiés acquièrent une validité accrue. En **soumettant régulièrement ses travaux intermédiaires aux acteurs**, le chercheur provoque des **réactions** de ces derniers, qui permettent d'**enrichir** et de valider les connaissances élaborées, ainsi que de **stimuler** le changement des comportements (Savall et Zardet, 2004)[449]. Cela signifie également que, engagé dans ce processus heuristique, le chercheur accepte d'**infléchir son modèle théorique** en le confrontant aux phénomènes qu'il observe et mesure.

Au sein de l'organisation, le chercheur endosse **plusieurs rôles** pour contribuer à la transformation de l'objet observé et mettre en œuvre un processus de changement. Il a une fonction d'**aide**, en ce sens qu'il apporte des réponses aux problèmes rencontrés par les acteurs des organisations (Schein, 2001)[450]. Pour Savall (2003)[451], le chercheur-intervenant occupe trois rôles. C'est un **médiateur** puisqu'il facilite les communications et le consensus opératoire entre les acteurs. Il remplit également la fonction de **méthodologue** en ce qu'il propose un ensemble de méthodes et d'outils pour soutenir la résolution de problèmes par et avec les acteurs. Il est enfin **thérapeute** dans la mesure où il contribue par son action à la résolution de problèmes organisationnels.

On comprend alors aisément que la recherche-intervention nécessite le développement d'une **relation de confiance** entre les interlocuteurs de l'entreprise et les chercheurs (Livian, 1990)[452]. Cette confiance est obtenue et entretenue par la **compétence** et l'**éthique des chercheurs** mais aussi par la **contractualisation** de la recherche-intervention.

Sur ce dernier point, Benghozi (1990)[453] souligne que la réflexion sur les termes du contrat, les conditions de son élaboration et de sa négociation doivent faire pleinement partie des préoccupations du chercheur. En effet, **le contrat « *constitue en soi un outil de recherche* *qui évite le rejet du chercheur ou d'une partie de ses résultats par tel ou tel acteur-clé de l'entreprise pendant le processus, aux moments critiques et délicats dudit processus de recherche-intervention* »** (Savall et Zardet, 2004)[454].

---

[447] Avenier M.J., « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », Revue Sciences de Gestion, n° 14, 1989, pp. 199-218.
[448] David A., « *La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ? », op. cit.*
[449] Savall H. et Véronique Z., *Recherche en science de gestion : approche qualimétrique, op. cit.*
[450] Schein E.H., « Clinical Inquiry/Research », *in* Reason P. et Bradbury H. (ed.), *Handbook oh Action Research – Participative Inquiry & Pratice*, Sage Publications, 2001, pp. 228-237, p. 236.
[451] Savall H., « An Updated Presentation of the Socio-Economic Management Model », Journal of Organizational Change Management, vol. 16, issue 1, 2003, p. 37.
[452] Livian Y.F., « Grandeurs et servitudes de la recherche clinique en gestion », *Les cahiers Lyonnais de la recherche en gestion*, n°11, mai 1990, pp. 177-196.
[453] Benghozi P.J., « La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie d'intervention », Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n°15, mai 1990, pp. 195-209, p. 204.
[454] Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, op. cit.,* p. 45.

2.1.2.5.2. UNE MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE ET INTÉGRATRICE

David (2000)[455] propose de considérer la recherche-intervention comme un cadre général et intégrateur dans lequel peuvent s'inscrire de nombreuses pratiques de recherche en science de gestion. Il étudie ces méthodes de recherche à travers deux axes. Le premier renvoie à la formalisation du changement et porte sur l'**objectif des méthodes** : **construire mentalement ou concrètement la réalité**. Le second porte sur le **point de départ de la démarche** adoptée : l'**existant**, sur lequel le chercheur réalise des observations, ou un **projet de transformation**. Cet axe « *indique le degré d'intégration au contexte des changements produite par la recherche* ».

Quatre configurations de recherche apparaissent en croisant ces deux axes (figure 2.1). Chacune correspond à l'une des méthodes de recherche développées précédemment, appréhendées comme des idéaux types en termes de démarche de recherche (figure 2.1) : observation, participante ou non (case I), conception "en chambre" de modèles de gestion (case IIa), recherche-action (case IIb) et recherche-intervention (case III).

L'**observation (non) participante** ou n'est pas concernée par le changement délibéré. Elle construit une **réalité mentale**, virtuelle, à partir de l'**observation des faits** ou d'un travail du groupe sur son propre comportement.

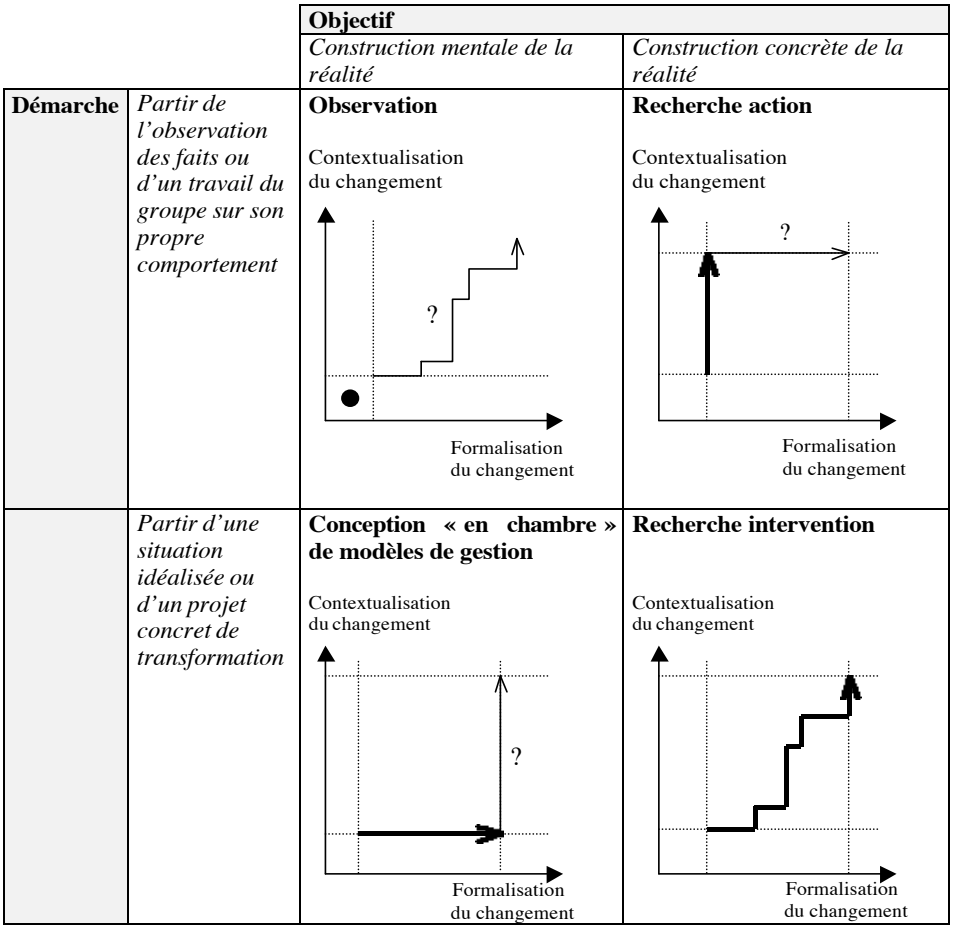
La **méthode expérimentale** formalise un changement en **univers artificiel**, à partir d'un projet de transformation ou d'une **situation idéalisée**. Ce changement ne peut être déployé au delà de l'univers clos matérialisé par le laboratoire.

La **recherche-action** et l'*action science* contextualisent un **changement concret** de la réalité sans l'avoir formalisé *a priori.* La **recherche-intervention**, quant à elle, contextualise un **changement concret formalisé *a priori* sous forme de projet**. Les trois premiers cas de figure, selon David (2000)[456], constituent des cas particuliers de ce dernier.

Ajoutons que les objectifs et les processus de changement dans la recherche-intervention, bien que ces derniers ne puissent pas être totalement déterminés *a priori*, sont orientés par un **résultat de performance attendu par l'organisation et un résultat de connaissance attendu par le chercheur**. Ces **objectifs, négociés**, **stabilisent et structurent les interactions entre chercheur et organisation**.

[455] David A., « *La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ?* », *op. cit.*
[456] *Ibid.*

Figure 2. 1 : Formalisation et contextualisation du changement dans les quatre démarches de recherche



Source : David (2000)

Avant de développer les spécificités de la recherche-intervention en socio-économie des organisations, nous précisons le contexte de réalisation de notre recherche.

2.1.2.6. LE CONTEXTE DE RÉALISATION DE LA RECHERCHE

Notre recherche se situe dans le cadre des recherches-interventions réalisées par l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (Iséor), au sein duquel nous avons une activité de recherche depuis plus de cinq années.

Ces recherches consistent à installer et pérenniser le management socio-économique au sein d'organisations qui en font la demande, et après contractualisation. Elles ont la caractéristique d'être très ouvertes, d'approcher de manière globale le fonctionnement et les performances des organisations, de couvrir un champ très large au sein de celles-ci et d'être dépourvues de normativité dans les phases de recueils des informations.

C'est dans le périmètre de ces recherches-interventions que notre objet de recherche a été étudié. Cette ouverture et la multiplicité des "positions géopolitiques" occupées par les chercheurs lors des processus de recherche-intervention nous ont conféré des conditions d'observation de notre objet d'étude particulièrement favorables.

Nous reviendrons, après avoir présenté le protocole expérimental, sur ce contexte de déroulement de la recherche et plus particulièrement sur question de la neutralité des données extraites dans ce

cadre pour notre recherche[457]. Entre-temps, nous précisons les spécificités de la recherche-intervention en socio-économie des organisations.

2.1.3. ARCHITECTURE ET PROCESSUS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION EN SOCIO-ÉCONOMIE DES ORGANISATIONS

Nous détaillons ici comment la recherche-intervention en socio-économie des organisations est conçue et opérationnalisée. Nous présentons ses fondements puis les dispositifs d'intervention.

2.1.3.1. FONDEMENTS

Trois concepts articulés sont à la base de cette approche de la recherche-intervention (Savall et Zardet, 2004) [458] : la contingence générique, l'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire. Entre outre, cette approche est dite qualimétrique dans la mesure où elle réfute l'opposition entre les ordres qualitatif et quantitatif.

La **contingence générique**, appelée également « *constructivisme générique* » (Savall et Zardet, 1995)[459], a été présentée dans le chapitre introductif[460]. À titre de rappel, la contingence générique désigne la **combinaison entre universalisme et contingence**, par l'articulation de connaissances génériques, relativement stables, avec des connaissances textuelles. Une connaissance générique correspond aux invariants, aux régularités, que le chercheur identifie à partir de l'étude croisée de différents cas.

L'**interactivité cognitive** désigne le processus par lequel la connaissance est co-produite dans et par l'**interaction avec les acteurs du terrain**. Elle s'effectue par itérations successives bouclées, où chercheurs et praticiens proposent des représentations des situations, générant ainsi de nouvelles informations venant **enrichir la connaissance** dans une démarche cumulative (Savall et Zardet, 1996)[461]. Cette interactivité soutient également le **changement des pratiques sociales** dans la mesure où des représentations émises par les chercheurs modifient celles avec lesquelles les acteurs étaient familiarisés.

Le principe d'**intersubjectivité contradictoire** consiste à pallier l'impossibilité d'accéder une objectivité des discours en **confrontant les subjectivités des différents acteurs** autour des mêmes situations de gestion pour en dégager du **sens susceptible d'être partagé** (Savall et Zardet, 2004)[462]. Pour ce faire, la **collecte d'information est réalisée auprès d'informateurs variés**, en termes de positions hiérarchiques, d'activités ou de localisations, et ainsi obtenir un "effet-miroir" autour duquel les acteurs **réunis** sont amenés à engager une **discussion contradictoire**. Des connaissances nouvelles émergent, dans une dynamique d'objectivation, à l'interface des acteurs, en vertu du principe d'interactivité cognitive.

Cette conception de l'objectivité relative et de l'objectivation, qui repose sur l'intersubjectivité, est en droite ligne des réflexions de Poincaré (1905)[463] lorsqu'il écrit que « *ce que nous appelons la réalité*

[457] *Cf.* 2.2.1.3.3.4. La question de la neutralité des données, p. 138.
[458] Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, op. cit.*
[459] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Économica, 1995, 2ème édition 2005.
[460] *Cf.* 0.3. Positionnement épistémologique, p. 24.
[461] Savall H. et Zardet V., « La dimension cognitive de la recherche intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », Revue Internationale de Systémique, 10/12, 1996, pp. 157-189
[462] Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, op. cit..*
[463] H. Poincaré, *La Valeur de la Science*, Flammarion, 1905, p. 9.

objective, c'est, en dernière analyse, ce qui est commun à plusieurs être pensants et pourrait être commun à tous » ou de Bachelard (1934)[464].

Les principes et techniques d'intersubjectivité contradictoire, d'interaction cognitive, et de contingence générique, forment la base épistémo-méthodologique[465] de ce type de recherche-intervention, conçu comme une **technologie d'extraction d'informations signifiantes à usage scientifique**.

Ce type de recherche-intervention est par ailleurs dit « ***qualimétrique*** », parce qu'il **réfute la séparation entre les ordres quantitatif et qualitatif** des méthodologies de recherche en sciences sociales, considérant que ces deux formes font partie d'une même et seule réalité. Quantitatif et qualitatif ne sont donc pas opposés mais intégrés. L'approche qualimétrique reconnaît que « *l'essence des informations traitées au cours du processus scientifique est simultanément qualitative (s'exprimant par des mots-clés) et quantitative (nombres-clés et traitement mathématique). […] la forme qualitative permet de restituer la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié et d'expliciter clairement le sens profond de la connaissance ainsi produite ; la forme quantitative apporte les indicateurs de mesure qui soutiennent le sens, en réduisant la subjectivité, et facilite les opérations d'agrégation et de comparaison des éléments des objets étudiés* »[466].

2.1.3.2. L'INTERVENTION ET SES DISPOSITIFS

La recherche-intervention en socio-économique s'appuie, d'une part, sur une méthode synchronisant une action horizontale et une action verticale et, d'autre part, sur l'articulation de trois facteurs du changement organisationnel.

2.1.3.2.1. LA MÉTHODE HORIVERT

Le méthode HORIVET (Savall et Zardet, 1987)[467], contraction de horizontal et de vertical, architecture l'intervention et son processus de déploiement. Elle consiste à articuler dans le processus de changement le sommet de l'organisation et sa base opérationnelle.

L'**action horizontale porte sur l'équipe de direction et d'encadrement** et, à travers elle, sur la **stratégie interne et externe de l'organisation**, du point de vue de sa définition et de sa mise en œuvre.

L'**action verticale**, légèrement décalée dans le temps par rapport à l'action horizontale, a pour objectifs d'**enraciner l'action de changement dans le cadre politique et stratégique défini à travers l'action horizontale** et de **développer les performances socio-économiques**. Elle porte sur, au minimum, deux entités opérationnelles (des sites, fonctions, divisions ou services) et concerne **toutes les catégories d'acteurs** des entités considérées : direction, encadrement, personnel sans responsabilité hiérarchique et syndicats, s'ils sont présents.

Les **actions horizontale et verticale sont synchronisées** entre elles (figure 2.2.). Cette synchronisation repose, d'une part, sur les dimensions spatiale et temporelle de l'action et, d'autre part, sur les lignes hiérarchiques.

---

[464] Bachelard G., *La formation de l'esprit scientifique. Contribution à une psychanalyse de la connaissance*, Éditions Vrin 1938, Bibliothèque des textes philosophiques, édition de poche, 2004, en particulier le chapitre XII « Objectivité scientifique et psychanalyse ».

[465] L'épistémo-méthodologie désigne chez les auteurs l'intégration de méthodes pratiques et de fondements épistémologiques. *Cf.* Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, op. cit.*, p. 22.

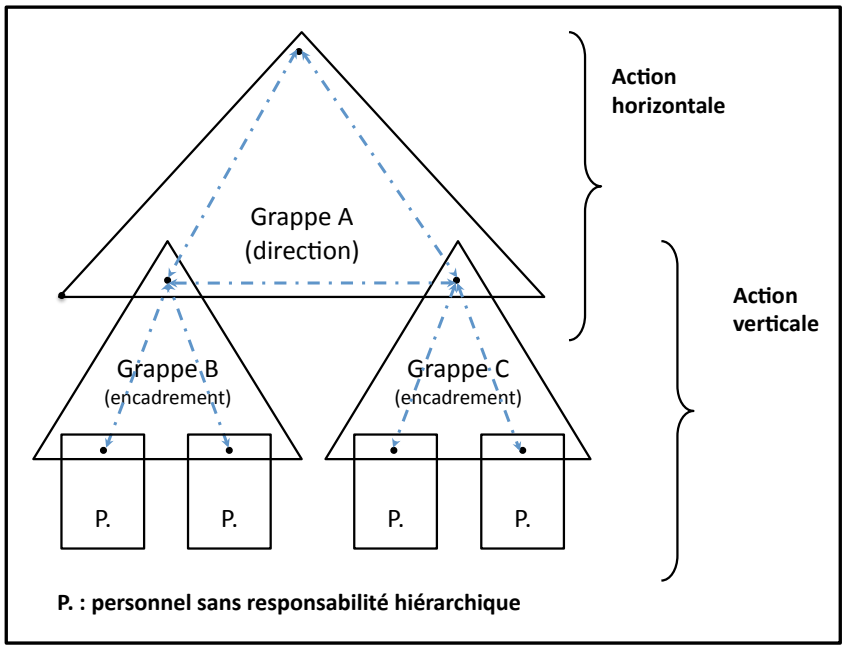
[466] Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, op. cit.*, p. 103.

[467] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préface de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Économica, 1987, 2ème édition augmentée 1989, 3ème édition 1995, 4ème édition 2001, p. 236.

Les **prestations** réalisées dans le cadre de l'action de changement, telles que les formations autour d'outils de gestion ou des diagnostics, sont **réalisées en plusieurs espaces en des temps différents**. Elles sont appliquées au sein d'équipes hiérarchiques, en premier lieu au **sein de l'équipe de direction, puis déclinées le long des lignes hiérarchiques** pour atteindre les activités opérationnelles.

Parallèlement, **le vecteur principal de déclinaison est constitué des lignes hiérarchiques**. Les responsables hiérarchiques, excepté le dirigeant, participent aux prestations à deux reprises : dans l'action horizontale, où ils sont sous le pilotage de leur propre responsable hiérarchique, puis dans l'action verticale, où ils sont pilotes et sont responsables de la mise en œuvre du changement et des décisions définies au niveau supérieur dans leur périmètre de responsabilité.

Figure 2. 2 : représentation simplifiée de l'architecture HORIVERT



La méthode HORIVERT s'appuie sur une **hypothèse descriptive** du fonctionnement de l'organisation, selon laquelle **la désynchronisation des entités est tendancielle et que, surtout, elle est une source importante de déperdition de performance**. C'est la raison pour laquelle les **dispositifs** d'intervention et les dispositifs de gestion implantés au sein de l'organisation sont précisément **placés aux interfaces**. Ces dispositifs soutiennent un changement souhaité par l'organisation ; la mise en œuvre de ce changement est conceptualisé et opérationnalisé par trois facteurs, explicités ci-dessous.

2.1.3.2.2. LES FACTEURS DU CHANGEMENT

Le changement articule trois facteurs que sont l'innovation socio-organisationnelle, l'instrumentation de gestion et les décisions politiques et stratégiques (figure 2.3). Ces facteurs composent l'intervention socio-économique, que l'on peut considérer comme un "module" de la théorie socio-économique spécialisé dans la théorie du changement organisationnel.

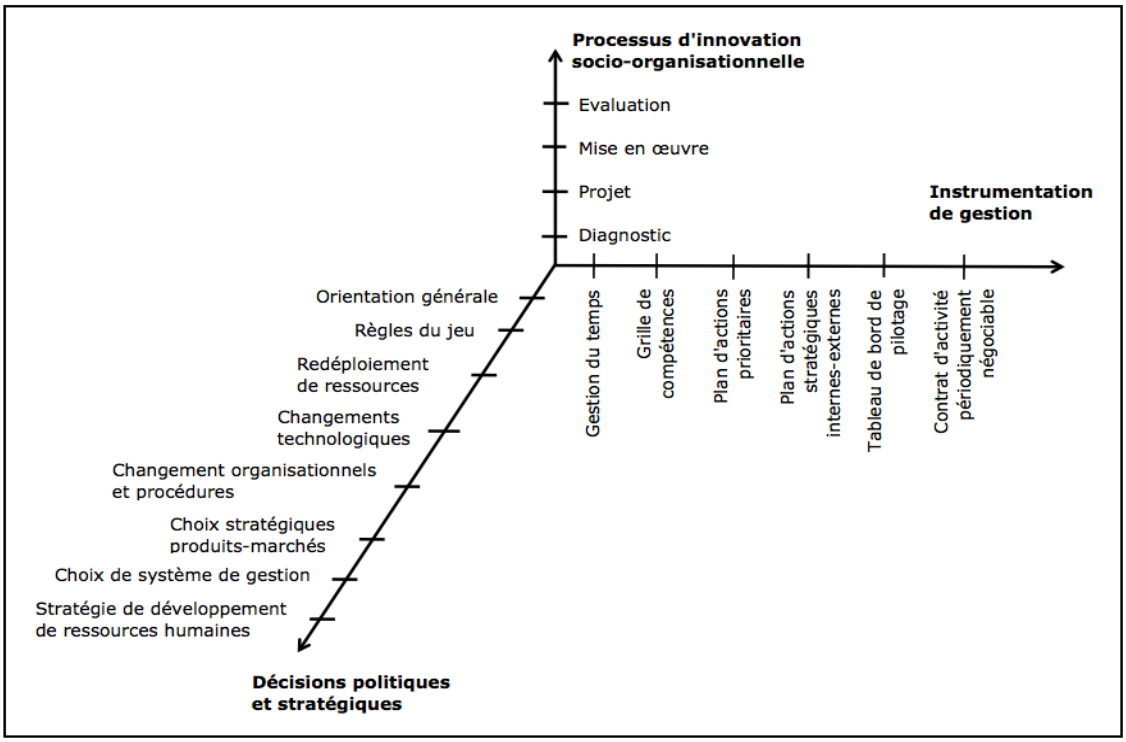
L'**innovation socio-organisationnelle** est concrétisée par un **cycle de résolution de problèmes** comportant quatre phases. Le cycle débute par un **diagnostic dysfonctionnel** pour identifier les problématiques vécues par les acteurs à travers une série d'entretiens semi-directifs. Les conséquences de ces problématiques, saisies à travers les régulations palliatives mises en place par

les acteurs, sont identifiées et évaluées économiquement. Il s'ensuit la constitution de **groupe de projet participatif** chargé de concevoir des actions d'amélioration pour réduire les dysfonctionnements recensés lors du diagnostic et développer les performances. La phase projet est suivie par celle de la **mise en œuvre**. Une **évaluation** qualitative, quantitative et financière est ensuite réalisée pour approcher les performances de l'action de changement et jeter les bases d'un nouveau cycle.

Parallèlement, des séances de formations collectives sont animées au sein des équipes autour des **outils de gestion** développés par les équipes du laboratoire. Ces séances sont soutenues par des séances d'assistance personnalisées réunissant le chercheur-intervenant et chacun des participants aux formations. Six outils de gestion sont ainsi introduits dans l'organisation. Interconnectés, ils forment un **système de pilotage** souple et cohérent pour chacun des responsables hiérarchiques et responsables de projet.

Enfin, les **décisions politiques et stratégiques** renvoient aux orientations définies par les dirigeants de l'organisation. Elles portent par exemple sur la stratégie produits-marchés, le redéploiement des ressources ou la politique sociale.

Figure 2. 3 : les trois facteurs du changement



Source : Savall et Zardet (1987)

Nos matériaux de recherche sont issus des trois axes de l'intervention. Celui de la résolution de problèmes, notamment la phase diagnostic qualitatif, occupe une place prépondérante dans la deuxième partie de la thèse, c'est pourquoi nous présentons ci-après la méthode de diagnostic. Les phases de projet, de mise en œuvre et d'évaluation, ainsi que l'instrumentation de gestion et les décisions politiques et stratégiques, centrales pour notre étude longitudinale, seront présentées dans la troisième partie de la thèse.

2.1.3.2.3. FOCUS SUR LA MÉTHODE DE DIAGNOSTIC SOCIO-ÉCONOMIQUE

La première étape de la résolution de problème est constituée d'un ou plusieurs diagnostic(s). Lorsque l'organisation est d'un effectif d'une cinquantaine de personnes, un diagnostic dit intégral est réalisé. Il englobe toutes les équipes de l'organisation, réparties en deux populations : direction/encadrement et personnel sans responsabilité hiérarchique. Au delà d'une cinquantaine de personnes, au moins trois diagnostics sont réalisés. Un premier, dit horizontal, porte sur la direction et l'encadrement. Les seconds, dit verticaux, couvrent toutes les populations des secteurs opérationnels ou fonctionnels diagnostiqués.

Le diagnostic socio-économique consiste à **recenser les dysfonctionnements** observés ou vécus par les acteurs et à les leur restituer après une opération d'**analyse de contenu**[468]. Le fait de centrer le diagnostic sur les dysfonctionnements, qui constituent le fondement méthodologique principal de l'analyse socio-économique (Savall, 1979)[469], s'explique par la volonté de **concentrer l'énergie** des acteurs sur les problématiques à résoudre et de créer parmi eux un "**choc culturel**" dosé pour favoriser une prise de conscience de ces problématiques susceptible d'alimenter la mise en œuvre du changement.

Le recensement des dysfonctionnements au moyen d'**entretiens semi-directifs**, cette technique de recueil de données étant mobilisée pour mettre à jour ce qui serait resté caché sans son recours (Marmoz, 2001)[470]. Des **entretiens individuels** d'une heure sont réalisés auprès des **acteurs hiérarchiques**, des **entretiens de groupe**, de 3 à 5 personnes, d'une durée d'une heure et demie, sont réalisés auprès des membres du **personnel sans responsabilité hiérarchique**. L'ensemble des membres de la direction et d'encadrement est interviewé, au moins 30 % du personnel l'est.

Lors de ces entretiens, le chercheur pratique une **prise de notes exhaustive du discours** des acteurs, et mène l'entretien sur la base d'un guide d'entretien, qui correspond à la nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnement, bâtie par expérimentations successives par l'Iséor[471]. Le guide d'entretien sert d'aide mémoire au chercheur, afin qu'il puisse s'assurer que l'expression des acteurs couvre l'ensemble les thèmes, sinon quoi il intervient pour susciter leur expression sur les thèmes qui n'auraient pas été abordés.

L'**anonymat** et la **confidentialité** des entretiens sont garantis. Le respect de l'anonymat des acteurs est une condition nécessaire au maintien de la relation avec ces derniers et permet d'éviter une trop grande distorsion dans leur comportement (Marmoz, 2001)[472]. Le chercheur explicite son rôle et l'objet de sa présence en début d'entretien, et anime les interactions entre participants lors d'entretiens de groupe.

Le chercheur exploite ces notes d'entretien en laboratoire. Il sélectionne à partir de sa prise de notes exhaustive entre **une douzaine de phrases par entretien**. Ces phrases, réparties de manière assez homogène entre les thèmes, décrivent des dysfonctionnements, elles sont appelées « phrases-témoins ».

---

[468] Nous n'abordons dans cette section que la partie qualitative du diagnostic, mobilisée dès le chapitre 3. La partie quantitative, qui évalue l'impact économique des dysfonctionnements sera présentée au chapitre 5 lorsque nous traiterons l'évaluation des coûts d'interfaces.

[469] Savall H., *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, 1979, p. 7.

[470] Marmoz L., *L'entretien de recherche en sciences humaines et sociales*, L'Harmattan, Collection Éducation et Société, Paris, 2001, p. 9.

[471] Cette nomenclature se compose des six thèmes suivants : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Elle figure en annexes. *Cf.* Tome des annexes, Annexe 2 : Nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnements.

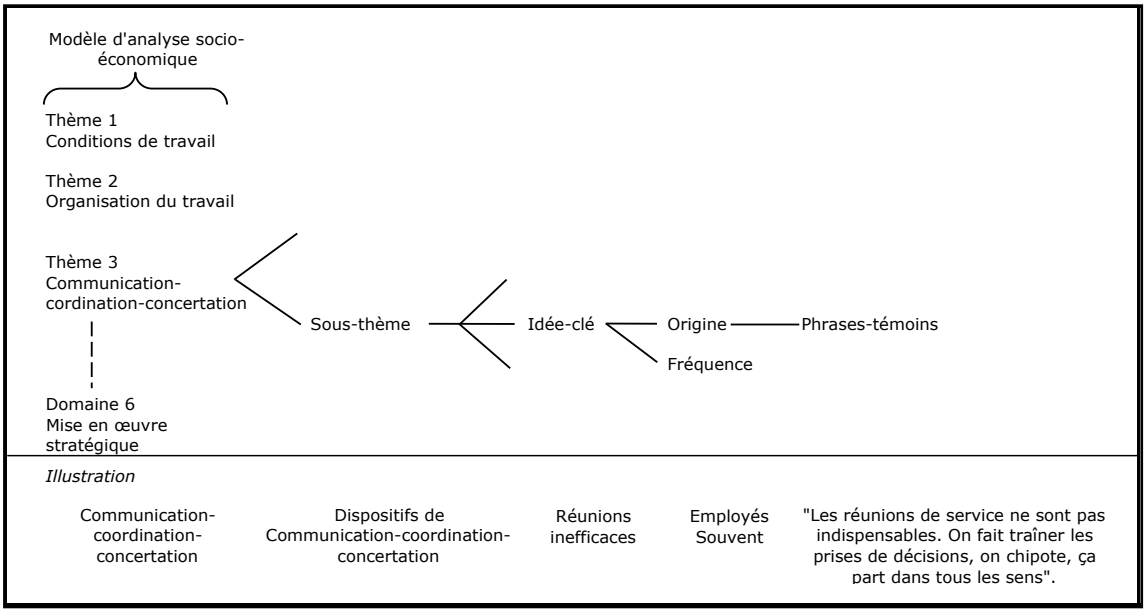
[472] Marmoz L, *L'entretien de recherche... op. cit.*

La forme de l'expression des acteurs est préservée, car il est nécessaire pour le processus de changement que ceux-ci se reconnaissent dans l'image, appelée "effet-miroir" qui leur sera par la suite restituée. Les phrases ne sont reformulées que pour en faciliter la compréhension, si cela est nécessaire.

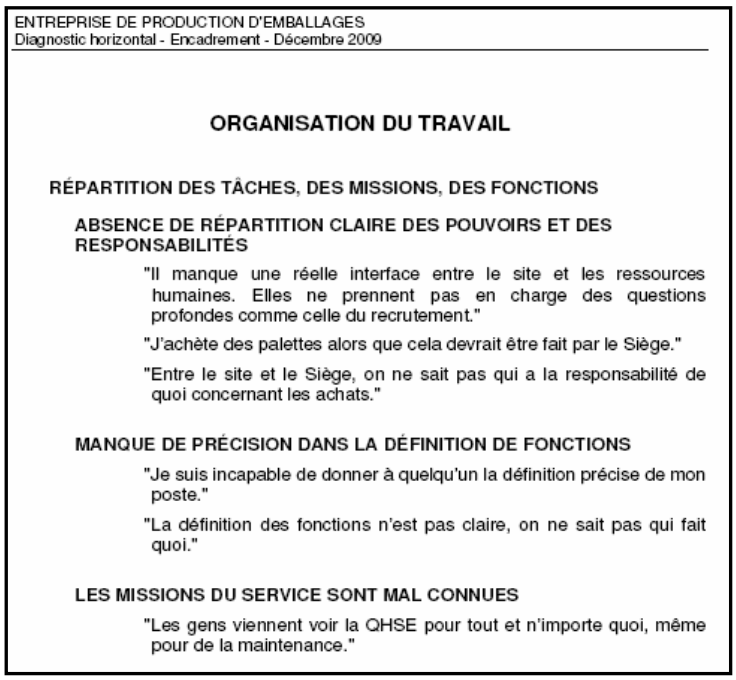
Les phrases-témoins ainsi traitées, destinées à être soumises à un processus de recherche, peuvent être **exploitées par d'autres chercheurs**. Compréhensibles et non altérées, elles sont utilisables par des chercheurs qui n'ont pas participé à la recherche-intervention au cours de laquelle elles ont été produites.

Ces phrases-témoins font ensuite l'objet d'une **analyse de contenu** (figure 2.4), à l'aide du logiciel Segese, développé par le laboratoire. Il a pour fonctionnalités principales d'aider le chercheur **à classer les phrases-témoins** dans l'arborescence des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnement et à affecter chacune d'elles à une idée-clé exprimant un **dysfonctionnement générique**. De plus, il calcule calculer automatiquement la **fréquence d'apparition** des dysfonctionnements dans les entretiens. La figure 2.5 présente un extrait de diagnostic qualitatif.

Figure 2. 4 : arborescence de dépouillement des informations recueillies par entretiens



Adapté de Savall et Zardet, 1987.


ENTREPRISE DE PRODUCTION D'EMBALLAGES
Diagnostic horizontal - Encadrement - Décembre 2009

ORGANISATION DU TRAVAIL

RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS

ABSENCE DE RÉPARTITION CLAIRE DES POUVOIRS ET DES RESPONSABILITÉS

"Il manque une réelle interface entre le site et les ressources humaines. Elles ne prennent pas en charge des questions profondes comme celle du recrutement."

"J'achète des palettes alors que cela devrait être fait par le Siège."

"Entre le site et le Siège, on ne sait pas qui a la responsabilité de quoi concernant les achats."

MANQUE DE PRÉCISION DANS LA DÉFINITION DE FONCTIONS

"Je suis incapable de donner à quelqu'un la définition précise de mon poste."

"La définition des fonctions n'est pas claire, on ne sait pas qui fait quoi."

LES MISSIONS DU SERVICE SONT MAL CONNUES

"Les gens viennent voir la QHSE pour tout et n'importe quoi, même pour de la maintenance."

Figure 2. 5 : extrait d'un diagnostic qualitatif

Cette opération de classification permet, en structurant l'information de manière arborescente, d'**extraire du sens** à partir des centaines de phrases-témoins que peut contenir un diagnostic. Les échelons de cette arborescence représentent des degrés de **catégorisation** et d'**abstraction du discours**.

Cette phase de recueil des données constitue l'une des sources principales d'information dans le cadre de notre recherche. Nous présentons à présent le protocole d'extraction et de traitement des données en lien avec notre objet d'étude, cela pour permettre au lecteur de comprendre, en plus des résultats de la recherche, le processus de recherche lui-même (Kaplan, 1964)[473].

2.2. LE PROTOCOLE EXPÉRIMENTAL : EXTRACTION ET TRAITEMENT DES DONNÉES

Selon Kalika (1995) [474], les approches qualitatives et quantitatives sont beaucoup plus complémentaires que substituables. En effet, la forme qualitative des données soumises au processus de recherche « *permet de restituer la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié* », la forme qualitative apporte « *apporte les indicateurs de mesure qui soutiennent le sens, en réduisant la subjectivité, et facilite les opérations d'agrégation et de comparaison des éléments des objets étudiés* » (Savall et Zardet, 2004)[475]. Ces derniers auteurs développent le concept de **qualimétrie** pour désigner leur approche, qui reconnaît que l'essence des informations traitées au cours du processus de recherche est simultanément qualitative, s'exprimant par des mots-clés, et quantitative, s'exprimant par des nombres-clés (Savall et Zardet, 2004)[476].

Le passage d'une recherche qualitative, constituée de un à plusieurs cas, à une recherche qualitative, constituée de plusieurs dizaines cas, s'opère par l'**accumulation de recherches qualitatives respectant la même méthodologie**. Cela est possible « *lorsque la recherche se pratique en équipe durable et/ou en réseau, selon un programme scientifique à moyen et long termes dûment structuré* » (Savall et Zardet, 2004)[477].

Notre recherche se situe dans cette démarche. L'analyse quantitative de notre objet de recherche, objet de la deuxième partie, a été réalisée au moyen d'une base de données centrée sur l'interface que nous avons construite à partir du patrimoine scientifique de notre laboratoire d'accueil, qui rassemble environ un millier de recherches-interventions conduites selon une même méthodologie. Cette analyse a été complétée par une étude plus qualitative et longitudinale à travers un processus de recherche-intervention. Les deux dispositifs sont à présent explicités.

2.2.1. CONCEPTION ET EXPLOITATION D'UNE BASE DE DONNÉES EXPÉRIMENTALE : DU QUALITATIF AU QUANTITATIF

Notre recherche s'est fortement appuyée sur les représentations sociales des acteurs. Pour approcher ces représentations, nous avons analysé le contenu du discours des acteurs relatifs aux phénomènes d'interface, prononcé lors de recherches-interventions menées par notre laboratoire d'accueil. Pour ce faire, nous avons élaboré une base de données qui contient et structure ce discours.

[473] Kaplan A., *The Conduct of Inquiry. Methodology for Behavioral Science*, San Francisco, Chandler éd., 1964.
[474] Kalika M., Kalika M., *Structures d'entreprises.. op. cit.*. p. VIII.
[475] Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, op. cit.,* p. 103.
[476] *Ibid.*
[477] *Ibid.*, p. 252.

Pour présenter cette base de données, nous procèderons en quatre étapes. Nous présenterons dans un premier temps la source de nos données. Nous développerons ensuite la méthode avec laquelle nous avons extrait de cette source les données en lien avec notre objet de recherche, avant d'exposer les critères et le procédé de classement de ces données. Enfin, nous précisons les applications que permet cette base de données ainsi que les techniques d'exploitation appliquées.

2.2.1.1. LE LOGICIEL SEGESE COMME SOURCE

Le logiciel Segese (Système Expert en Gestion Socio-Économique) a été développé à partir de 1986 par l'Iséor, en collaboration avec l'équipe informatique de l'INSA de Lyon, dirigée alors par le Professeur Kouloumdjian. Il assiste les chercheurs de l'Iséor dans la **réalisation des diagnostics socio-économiques** depuis 1988 (Zardet et Harbi, 2007)[478], et capitalise depuis cette date l'ensemble des **données qualitatives** de ces diagnostics. Ce logiciel constitue la **source de notre base de données.**

Comme nous l'avons précisé précédemment, ce logiciel est employé pour affecter du verbatim à des idées-clés génériques, elles-mêmes appartenant à des sous-thèmes, appartenant à des thèmes. Il permet ce faisant de structurer un discours en une arborescence sémantique.

Le logiciel Segese comprend également une fonction de **recherche à partir de mots-clés** (Zardet et Harbi, 2007)[479]. Plus concrètement, **le logiciel retourne toutes les phrases-témoins de diagnostic qui contiennent le mot-clé recherché**. Nous avons utilisé cette fonctionnalité pour extraire de Segese les phrases-témoins de diagnostics en lien avec le concept d'interface organisationnelle.

Cela nous a conduit à déterminer les mots-clés à partir desquels les phrases pertinentes du point de vue de notre objet de recherche, contenues dans Segese, pouvaient être extraites. Du point de vue méthodologique, il s'est donc agi d'**établir un lien entre le concept d'interface organisationnelle et l'expression courante des acteurs**, ce que nous avons réalisé en construisant un filtre sémantique et lexical.

2.2.1.2. L'ÉLABORATION D'UN FILTRE SÉMANTIQUE ET LEXICAL

Ce filtre, destiné à saisir les phrases-témoins pertinentes pour notre objet d'étude, est une arborescence de mots élaborée en décomposant le concept d'interface, sur les plans sémantique et lexical. Nous exposons ci-dessous cette décomposition ainsi que les outils mobilisés pour cette opération, puis nous présenterons le filtre.

2.2.1.2.1. DÉCOMPOSITION SÉMANTIQUE ET LEXICALE DE L'INTERFACE

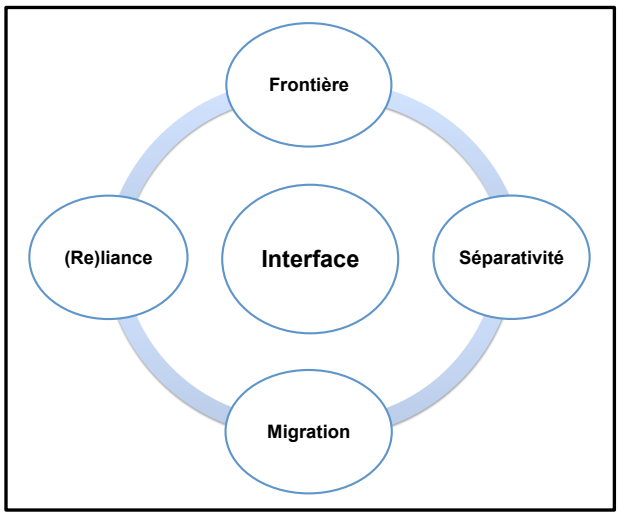
La construction du filtre est opérée par des décompositions sémantiques et lexicales successives de l'objet d'étude. La première est contenue dans la définition de l'interface proposée au chapitre 1, que nous rappelons : zone critique développée autour d'une frontière qui relie et sépare au moins deux entités, et par laquelle les formes entre ces entités migrent.

[478] Zardet V. et Harbi N., « SEAMES, a professional knowledge management software program », *in* Buono A.F. et Savall H. (dir.), *Socio-economic intervention in organizations. The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*, Information Age Publisching, Collection Research in management consulting, Charlotte, 2007, pp. 33-42.
[479] *Ibid.*

Le concept d'interface est donc, dans un premier temps, **décomposé en ses propriétés** : la **(re)liance**[480], la **séparativité**, la **frontière** et la **migration**. Ces propriétés sont prises sous leurs formes substantive et verbale, à l'exception de "frontière", qui n'est pas concerné.

Cela constitue une première **modélisation qualitative de l'objet** (figure 2.6), qui s'appuie sur la sémantique du concept, approchée notamment à travers son étymologie et la littérature scientifique au chapitre 1.

Figure 2. 6 : propriétés de l'interface



Ces propriétés ont ensuite été déclinées en mots-clés, ces mots-clés en termes. Ces déclinaisons procèdent par **synonymie** et par **densité sémantique décroissante**. Cela permet d'identifier des termes susceptibles d'être usités par les acteurs lorsqu'ils s'expriment à propos de phénomènes attribuables au concept d'interface. À ce stade, **436 termes** sont déterminés. Autrement dit, nous avons réalisé 436 requêtes sous Segese.

Pour opérer ces déclinaisons, nous avons mobilisé deux outils lexicaux informatisés, disponibles sur l'Internet. Ils sont présentés ci-dessous.

2.2.1.2.2. LES OUTILS LEXICAUX MOBILISÉS

Deux outils informatisés ont été utilisés pour élaborer et structurer le filtre sémantique et lexical. Le premier nous a aidé à travailler la signification et la synonymie des unités lexicales ; le second nous a assisté dans le toilettage des résultats issus du premier.

2.2.1.2.2.1. LE CENTRE NATIONAL DES RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES

Créé en 2005 par le CNRS, le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)[481] fédère au sein d'un portail électronique un ensemble de **ressources linguistiques informatisées** et d'outils de traitement de la langue française. Le CNRTL intègre le recensement, la documentation, la normalisation, l'archivage, l'enrichissement et la diffusion des ressources.

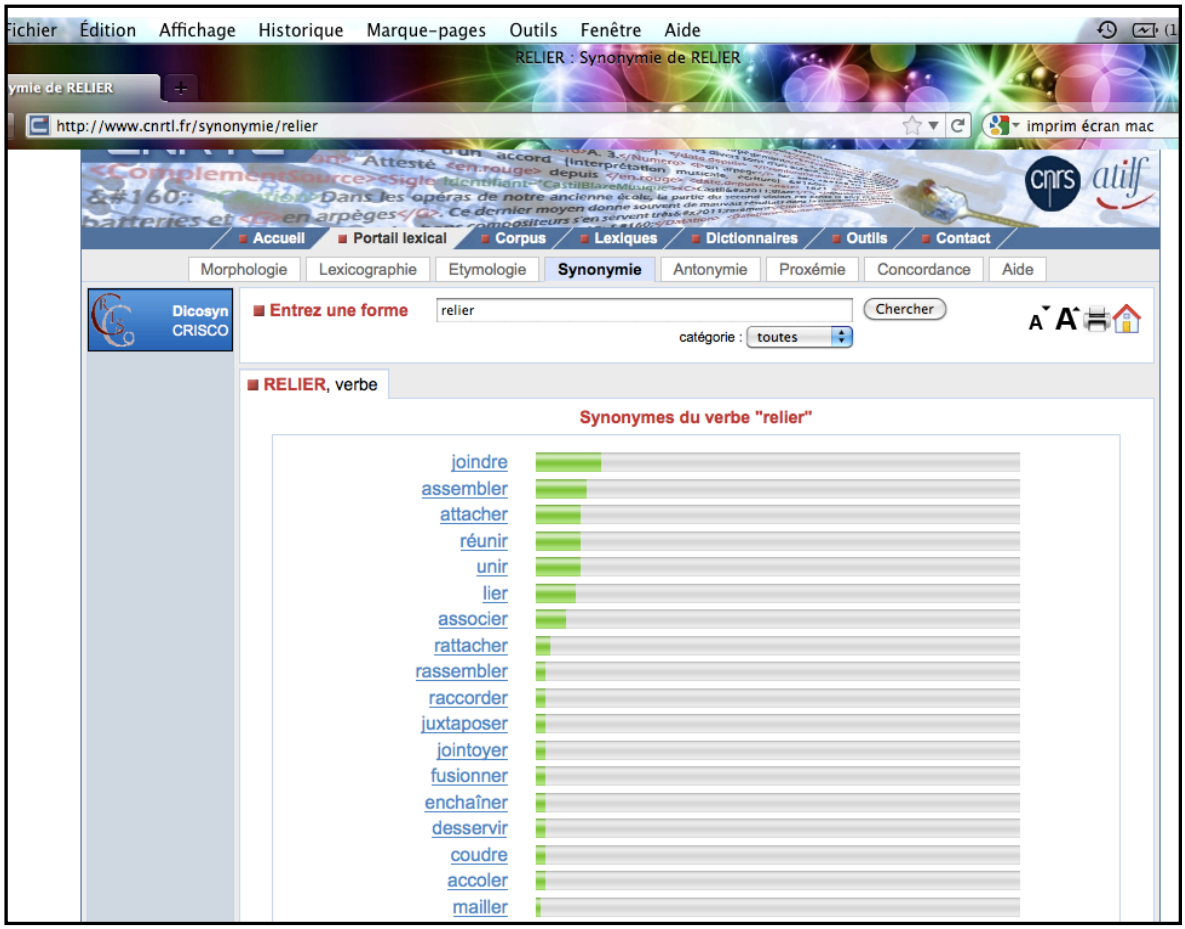
Les ressources capitalisées et informatisées sont notamment les Trésors de la Langue Française, ainsi que les 4ème, 8ème et 9ème éditions du dictionnaire de l'Académie Française. Ce sont les ressources mobilisées dans le cadre de notre recherche. Ces ressources, particulièrement abondantes, nous ont permis de réaliser des recherches de définitions, de synonymes, mais aussi d'antonymes.

Les **déclinaisons du concept d'interface sont opérées essentiellement par synonymie**. L'outil propose, à partir d'une unité lexicale, des synonymes classés par **ordre décroissant selon leur proximité sémantique avec l'unité lexicale considérée**. Un exemple figure en figure 2.7.

[480] La reliance signifie « *l'acte de relier et de se relier et son résultat* ». *Cf.* Bolle de Bal M., « Reliance, déliance, liance : émergence de trois concepts sociologiques », Revue Sociétés, n°80, 2003, pp. 99-131.
[481] www.cnrtl.fr

Pour une même racine de mot, ou lexème, nous avons cherché à conserver la forme verbale et la forme substantive associées, afin d'obtenir un filtre précis, dense et large. Par exemple, pour la notion de jonction, nous retenons « joindre », « jonction » et « jointure ».

Figure 2. 7 : exemple de déclinaison d'une notion par synonymie avec le CNRTL



Source : http://www.cnrtl.fr/synonymie/relier

L'utilisation du CNRTL a permis de structurer un ensemble de termes liés sémantiquement à des mots-clés représentant structurant à leur tour les propriétés de l'interface. Tous les synonymes n'étant pas adaptés, en raison de leur distance sémantique trop grande par rapport à la notion de référence, nous avons dû procéder à un premier toilettage des lexèmes. Nous avons alors mobilisé un second outil informatique : les Atlas Sémantiques.

2.2.1.2.2.2. LES ATLAS SÉMANTIQUES

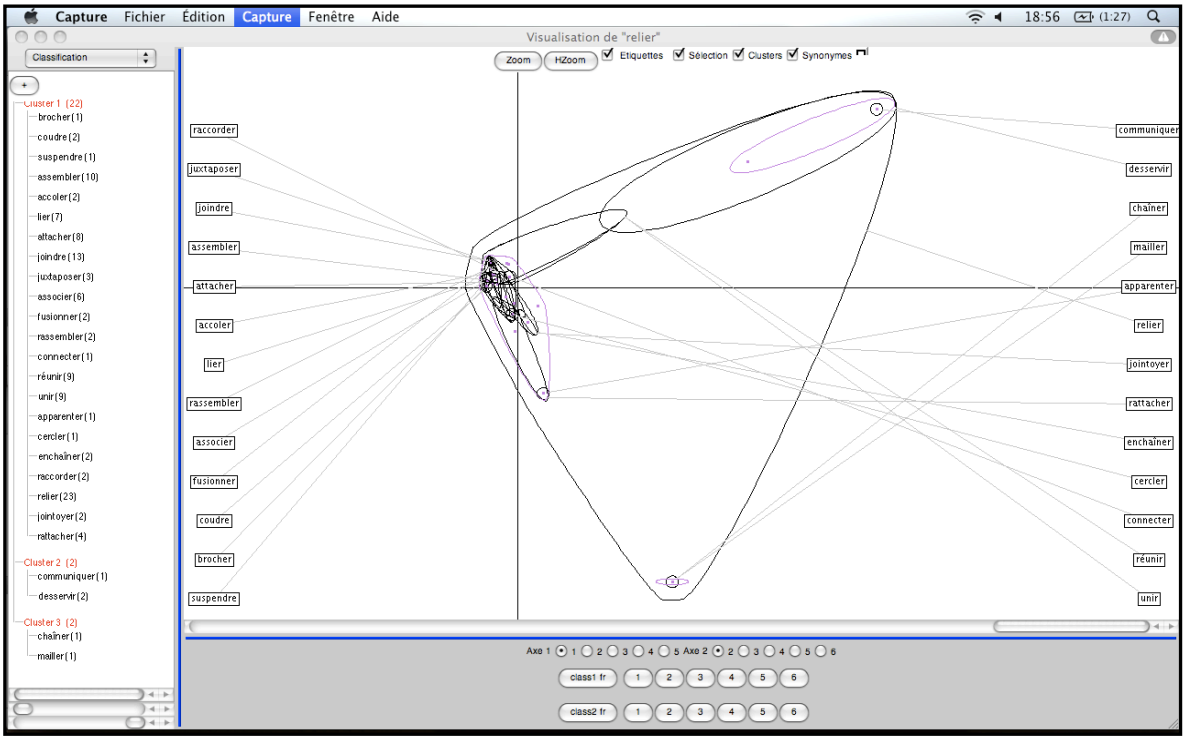
Développé par l'Institut des Sciences Cognitives, qui regroupe le Laboratoire sur le Langage, le Cerveau et la Cognition (UMR 5230 - Université Claude Bernard Lyon 1) et le Centre de neurosciences cognitives (UMR 5229 - CNRS - Université Claude Bernard Lyon 1), cet outil[482] est mis en ligne depuis décembre 1999. L'outil a pour fonctionnalité de **regrouper, à l'intérieur d'un ensemble de synonymes relatif à un mot, ceux ayant des significations similaires**.

La mathématisation de la synonymie, sur laquelle est bâtie le logiciel, permet d'associer à la requête un **espace géométrique.** La carte multidimensionnelle qui en résulte **dispose les différents synonymes suivant leur voisinage sémantique, pour former des groupes** plus ou moins entrelacés, délimités géométriquement (figure 2.8).

[482] http://dico.isc.cnrs.fr/fr/index.html

L'origine des axes correspond à un sens générique. Plus les termes sont éloignés de ce centre, plus ils recouvrent des sens spécifiques.

Figure 2. 8 : exemple de regroupement de synonymes par proximité sémantique avec les Atlas Sémantiques



L'outil nous a permis de parfaire la recherche de synonymes et, surtout, d'opérer des choix dans le **toilettage de notre première base de termes**, par les proximités sémantiques qu'il met en évidence. Par exemple, pour "liaison", l'outil met en évidence un ensemble de termes qui renvoie à la relation amoureuse : aventure, galanterie, passade, passion, intimité, amante et maîtresse. Ce type de relation n'étant pas dans le périmètre de notre recherche, les termes s'y rapportant n'ont pas été conservés dans la base des synonymes.

2.2.1.2.3. PRÉSENTATION DU FILTRE SÉMANTIQUE ET LEXICAL

Ce travail de maillage et de structuration sémantique et lexical autour du concept d'interface aboutit aux résultats suivants[483] :

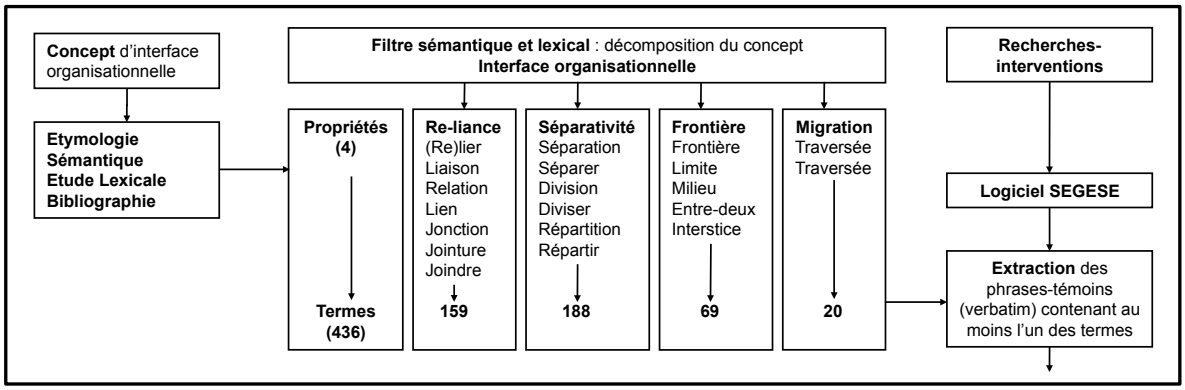
Tableau 2. 1 : décomposition sémantique et lexicale de l'interface

	Propriétés	Mots-clés		Termes
Interface	(Re)liance	(Re)lier - liaison - lien - relation - joindre - jonction - jointure	8	159
	Séparativité	Séparer - séparation - départir - répartition - diviser - division	6	188
	Frontière	Frontière - limite - milieu - entre-deux - interstice	5	69
	Migration	Traverser - traversée	2	20
Total	**4**	**21**		**436**

[483] La notion de "migration" est apparue pertinente au cours du processus de recherche ; nous travaillions initialement avec la notion de "traversée". La première est plus générique que la seconde et est mobilisée par la littérature sur l'interface, notamment par Chazal. *Cf.* Chazal G., *Interfaces. Enquête sur les mondes intermédiaires,* Éditions Champ Vallon, Collection milieu, 2002.

Le concept d'interface est donc représenté, au total, par quatre propriétés, 21 mots-clés[484] et 436 termes. La figure 2.9 schématise le processus de réalisation de ce filtre.

Figure 2. 9 : décomposition sémantique et lexicale de d'interface



Chaque terme a fait l'objet d'une requête *via* le logiciel Segese afin d'extraire les phrases-témoins de diagnostics qui contiennent au moins l'un des 436 termes. Pour chacun des termes, les phrases-témoins extraites correspondantes ont été enregistrées sur le tableur informatisé Excel, puis **contrôlées** pour supprimer celles dont le sens du terme par lequel elles avaient été appelées ne correspondait pas avec celui déterminé *a priori*. Le tableau 2.2 présente un extrait de ce filtre ; il figure dans son intégralité en annexe[485].

Tableau 2. 2 : filtre sémantique et lexical après extraction (extrait)

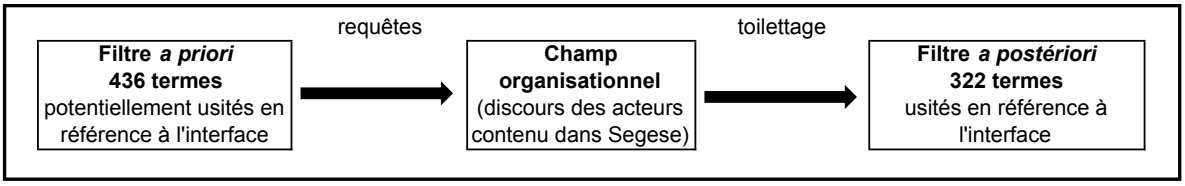
(RE)LIANCE Joindre / Jonction / Jointure - (Re)lier / liaison / lien / relation				FRONTIERE Frontière / limite / Milieu / entre-deux / interstice				MIGRATION Tranverser / Traversée				SÉPARATIVITÉ Séparation / séparer / répartition / répartir / division / diviser			
n°	Σ 124	Σ 13867	% 100,0%		Σ 48	Σ 4387	% 100,0%		Σ 14	Σ 1662	% 100,0%		Σ 136	Σ 7419	% 100,0%
1	réuni*	1888	13,6%	1	entre	2579	58,8%	1	pass* (passer)	782	47,1%	1	absen*	786	10,6%
2	communi*	1508	10,9%	2	ligne	377	8,6%	2	transm*	568	34,2%	2	différen*	786	10,6%
3	rapport*	859	6,2%	3	fin	270	6,2%	3	transf*	126	7,6%	3	perte* / perdre	728	9,8%
4	parl*	533	3,8%	4	vis-à-vis	208	4,7%	4	travers*	40	2,4%	4	répart*	342	4,6%
5	adapt*	532	3,8%	5	limite*	150	3,4%	5	court-circuit*	36	2,2%	5	parti*	321	4,3%
6	accueil*	491	3,5%	6	domaine*	141	3,2%	6	parcour*	26	1,6%	6	dél*g*	210	2,8%
7	dire	464	3,3%	7	porte	62	1,4%	7	trajet	25	1,5%	7	tension	209	2,8%
8	relation*	417	3,0%	8	interromp*	61	1,4%	8	transi*	17	1,0%	8	étage	186	2,5%
9	concert*	369	2,7%	9	portes	56	1,3%	9	passerelle*	16	1,0%	9	ferm* (hors fermetures*)	184	2,5%
10	coord*	367	2,6%	10	milieu*	45	1,0%	10	passation*	11	0,7%	10	confli*	176	2,4%
11	contact*	311	2,2%	11	inter-	41	0,9%	11	transaction*	7	0,4%	11	empêcher	162	2,2%
12	rencontre*	278	2,0%	12	bout, bouts	37	0,8%	12	franchi*	3	0,2%	12	partag*	153	2,1%
13	aide*	266	1,9%	13	distance*	37	0,8%	13	voyage	3	0,2%	13	affect*	146	2,0%
14	accompagn*	253	1,8%	14	monde*	37	0,8%	14	pénétr*	2	0,1%	14	spéciali*	146	2,0%

Lors de ces opérations d'extraction et de contrôle, **le filtre sémantique et lexical a évolué**. En effet, les termes du filtre, définis *a priori*, ne sont pas tous usités par les acteurs en référence à l'interface organisationnelles. C'est le cas par exemple des termes "incorpor* " ou de "sutur*" pour ce qui concerne la "liaison", ou de "démarcation", pour ce qui concerne la frontière. Parallèlement, des termes ont été rajoutés. Ces termes ont été identifiés et jugés pertinents lors du toilettage de la base de données, tels que "délèg*" dans le champ de la "séparation" ou "échang*" dans celui de la "liaison". L'annexe 5[486] montre les termes non usités par les acteurs et ceux apparus au cours du processus d'extraction.

[484] L'annexe 3 récapitule et précise les acceptions pour chacun de ces mots-clés structurant l'objet de recherche. *Cf.* Tome des annexes, Annexe 3 : Acceptions des mots-clés représentant l'objet de recherche.
[485] *Cf.* Tome des annexes, Annexe 4 : Filtre sémantique et lexical.
[486] *Cf.* Tome des annexes, Annexe 5 : Contribution des lexèmes au volume de la base de données.

Le filtre contenait initialement 436 termes. À l'issue des requêtes, **322 ont produit des résultats**. Cela signifie que **les acteurs emploient plus de 300 mots pour s'exprimer à propos de phénomènes d'interface** (figure 2.10).

Figure 2. 10 : nombre de termes "actifs"



Après suppression des doublons — une même phrase pouvant contenir plusieurs termes — toilettage et structuration de la base de données, nous obtenons plus de **9 300 phrases**. La toute première version de la base contenait environ 21 000 phrases.

L'extraction des phrases repose, nous venons de le voir, sur un travail sémantique et lexical autour du concept d'interface. Nous exposons à présent comment ces données ont été structurées pour préparer leur exploitation.

2.2.1.3. LA STRUCTURATION DES DONNÉES

La qualité des résultats des recherches menées sous l'angle *Data Mining* dépend de la qualité des informations collectées et de leur classification (Kvassov et Madeira, 2004)[487]. La classification de nos données est multiple, réalisée par **codage,** repose sur un ensemble de critères relevant de deux ordres : la contextualité du matériau et le contenu de celui-ci.

2.2.1.3.1. LA PROVENANCE DU VERBATIM OU LA CONTEXTUALITÉ DU MATÉRIAU

L'étude du matériau, notamment l'analyse comparative, appelle une identification de sa provenance. Cela permet de restituer le **contexte** dans lequel le matériau a été produit, ce contexte pouvant fournir les éléments d'interprétation des résultats.

Le verbatim est situé dans l'espace. Il provient d'une cinquantaine d'organisations, opérant dans des secteurs d'activité distincts. À l'intérieur de ces organisations, il émane d'acteurs appartenant à des populations différenciées selon le niveau hiérarchique ou le métier. Le verbatim est également **situé dans le temps**. Il a été collecté entre 1998 et 2008.

Chaque phrase extraite est assortie des éléments suivants :

- Le titre du diagnostic dont elle est issue, qui inclut le nom générique de l'organisation avec son **secteur d'activité**, le **type de diagnostic**, la **population** à laquelle appartient l'acteur qui l'a prononcée ;
- La **date** du démarrage de ce diagnostic ;
- Le **nombre d'entretiens** réalisés dans ce diagnostic ;
- Le code de l'entretien dont est issue la phrase-témoin : identifie généralement le chercheur-intervenant et la personnes interrogée ;
- Son code dans le diagnostic d'origine ;

[487] Kvassov V. et Madeira S.C, « Using data mining techniques for knowledge management: an empirical study », Colloque de l'AIMS *Systèmes d'information : perspectives critiques*, 26, 27 et 28 mai 2004.

- Le **dysfonctionnement générique** (idée-clé) auquel la phrase a été imputée dans le diagnostic d'origine, ainsi que le code de l'idée-clé. Le code reflète le positionnement de l'idée-clé dans la nomenclature générale des dysfonctionnements de l'Iséor ;
- La **fréquence d'apparition** du dysfonctionnement qu'elle décrit au sein d'une même population.

Afin de pouvoir manipuler aisément les phrases et les informations relatives à leur provenance, formant un matériau très volumineux, nous avons codé manuellement chacune des phrases et informatisé l'ensemble avec le logiciel de gestion de base de données Microsoft Access.

Le **codage** a porté sur le **secteur d'activité**, le nom et **l'effectif de l'organisation**, le **type de diagnostic** et la **population**. Pour ce qui concerne le codage en référence au secteur d'activité, nous avons utilisé la Nomenclature d'Activités Françaises de l'INSEE[488]. Enfin, chaque phrase est associée à la **propriété de l'interface** à laquelle elle est rattachée (frontière par exemple) et au **terme** du filtre sémantique et lexical qu'elle contient. La figure 2.12 illustre ce codage, pour une phrase-témoin.

Figure 2. 11 : exemple de codage de phrase-témoin

Numéro PT	Code section NAF	Section NAF	Code division NAF	Division NAF	code_ORGA	Titre Diagnostic	Date Création	Population	Nb entretiens	Code Entretien
2744	O	Administration publique	84	Administration publique de défense, sécurité sociale obligatoire	MC-DV-SE	ORGANISME GESTIONNAIRE D'ASSURANCE MALADIE ET DE MUTUELLE - DV SOCIO EDUCATIF - DIRECTION & ENCADREMENT	9/ 2004	DIR/ENC	12	MRG

suite ⇨

Code PT	Phrase-témoin (PT)	Num IC	Idée-clé (IC) (dysfonctionnement)	Fréquence d'apparition	Notion-clé	Racine terme	Terme
MRG08	Avant la fusion, un travailleur social était présent lors des réunions d'instance qui commençaient par une information sociale ou sur l'Organisme. Cela ne se fait plus. Cela entraîne une méconnaissance de ce qui se fait dans le service.	30801042	LA COMPOSITION DE CERTAINES REUNIONS EST REMISE EN CAUSE	Parfois	Liaison	réuni*	réuni

Cette opération de codage permet d'intégrer dans l'étude des informations qui restituent des éléments contextuels du matériau. Ces informations permettront de mettre en évidence des variations, par exemple un écart de représentation entre populations au sujet d'un même ensemble de faits. Des **codages complémentaires** ont été réalisés, ceux-ci en fonction du **contenu** des phrases. Nous les expliciterons après avoir présenté plus en détail le matériau expérimental.

[488] Nomenclature d'Activités Françaises, révision 2, 2008 :
http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/naf2008/naf2008.htm

2.2.1.3.2. VOLUME DES DONNÉES ET SEGMENTATION DE L'ÉCHANTILLON D'ORGANISATIONS

La base de données contient au total **9 349 phrases-témoins**. Elles sont issues d'acteurs de **70 organisations** différentes, dans lesquelles ont été réalisés au total **146 diagnostics**, entre 1998 et 2008. Elles proviennent de **3 485 entretiens**, ce qui correspond à **2,7 phrases en moyenne par entretien traitant de la problématique de l'interface organisationnelle, soit 21 % des phrases des entretiens**, puisqu'un entretien donne lieu à environ 12 phrases-témoins.

L'échantillon d'organisations couvre **11 secteurs d'activité**. Il est composé d'organisations dont l'effectif est compris entre **50 et 1 000 personnes**.

Tableau 2. 3 : volume et indicateurs descriptifs du matériau expérimental

Nbr. d'organi-sations	Nbr. de secteurs d'activités	Nbr. de diagnostics	Nbr. d'entretiens	Nbr. de PT extraites (interface)	Nbr. de PT interface moyen / entretien	Nbr. d'entretiens moyen par organisation
70	11	148	3 485	9 349	2,7 (21%)	49,8

PT : phrase-témoin

L'échantillon d'organisation est segmenté à travers trois critères : le secteur d'activité, la taille des organisation et la catégorie d'acteurs.

2.2.1.3.2.1. SEGMENTATION DE L'ÉCHANTILLON PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS

Les 70 organisations évoluent dans 11 secteurs d'activité ou sections, selon la Nomenclature d'Activités Françaises. **Ces secteurs ne sont pas représentés de manière homogène** (tableau 2.4 et graphique 2.1.).

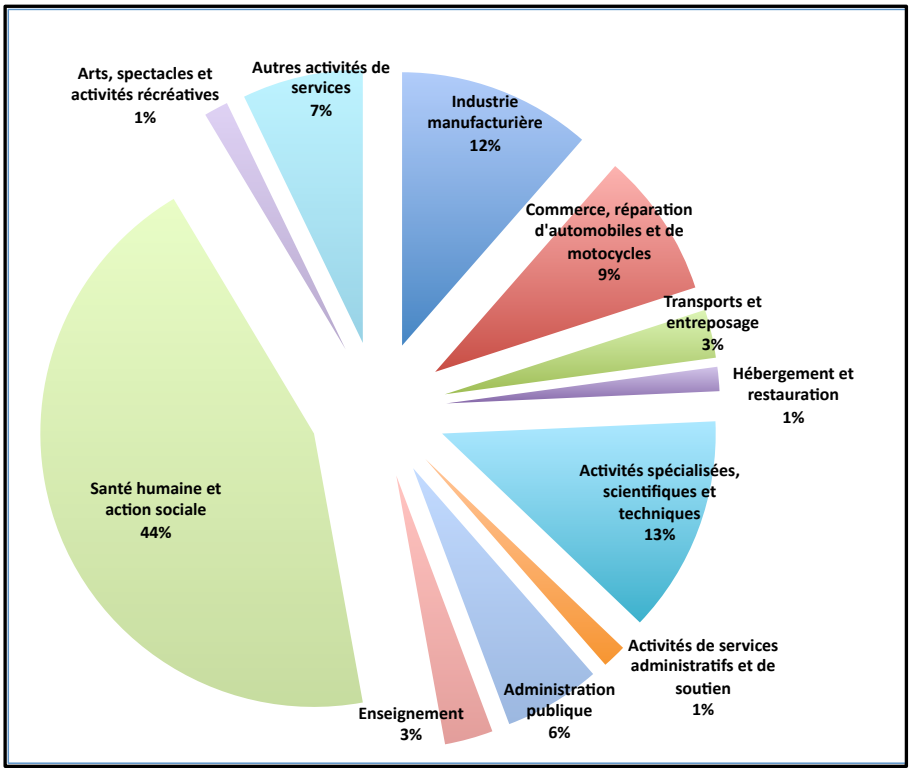
Les secteurs les plus représentés sont la santé humaine et l'action sociale (31 ; 44 %)[489], les activités spécialisées, scientifiques et techniques (9 ; 13%), l'industrie manufacturière (8 ; 12 %) et le commerce (6 ; 9 %). Les secteurs les moins représentés sont le transport et l'entreposage (2 ; 3 %), l'enseignement (2 ; 3 %), les activités de services administratifs et de soutien (1 ; 1 %), l'hébergement et la restauration (1 ; 1 %), les arts, spectacles et activités récréatives (1 ; 1 %).

Tableau 2. 4 : répartition de l'expression selon les secteur d'activités

Codes sections	Sections	Nbr. d'organi-sations	Nombre d'entretiens		Nbr. de PT extraites (interface)	
			Σ	% / tot	Σ	% / tot
C	Industrie manufacturière	*8*	691	19,8%	1 482	15,9%
G	Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles	*6*	398	11,4%	924	9,9%
H	Transports et entreposage	*2*	125	3,6%	329	3,5%
I	Hébergement et restauration	*1*	26	0,7%	105	1,1%
M	Activités spécialisées, scientifiques et techniques	*9*	311	8,9%	931	10,0%
N	Activités de services administratifs et de soutien	*1*	13	0,4%	33	0,4%
O	Administration publique	*4*	848	24,3%	2 221	23,8%
P	Enseignement	*2*	37	1,1%	71	0,8%
Q	Santé humaine et action sociale	*31*	671	19,3%	2 355	25,2%
R	Arts, spectacles et activités récréatives	*1*	21	0,6%	42	0,4%
S	Autres activités de services	*5*	344	9,9%	856	9,2%
Total		**70**	**3 485**	**100,0%**	**9 349**	**100,0%**

[489] (9 ; 19 %) signifie 9 organisations, soit 19 % de l'échantillon.

Graphique 2. 1 : répartition de l'expression selon les secteurs d'activité



Le choix des organisations pour composer cet échantillon est motivé par la recherche d'une **variété maximum de cas**, dans la limite toutefois des capacités de la base de données source, c'est-à-dire 11 secteurs d'activité et des organisations dont l'effectif est compris entre 50 et 500 personnes.

Il ne s'agit donc pas d'un échantillon représentatif ; cela constitue une des limites de notre recherche. Cette limite méthodologique peut cependant être relativisée. L'objectif, en effet, n'est pas de comparer le fonctionnement d'interfaces de différentes organisations. Il ne s'agit donc pas, pour ce qui concerne l'étude de la base de données, d'analyses intra-organisationnelles puis inter-organisationnelles. L'objectif de la recherche est de construire le concept d'interface et d'en proposer une modélisation sur la base d'un **maximum de situations**.

Ce travail transversal, en extension, améliore la stabilité et la robustesse de l'objet de recherche. En ce sens, compte tenu du volume de phrases de notre base de données et de la variété des situations décrites, la **saturation théorique**, définie comme le point dans la collecte des données au-delà duquel les données collectées n'apportent rien de vraiment nouveau ni de vraiment consistant dans la compréhension du phénomène étudié (Glaser et Strauss, 1967)[490], peut être considérée comme atteinte. Bien entendu, la saturation est toujours relative, en ce sens qu'une analyse est toujours plus ou moins saturée et qu'elle pourrait toujours l'être davantage (Morse, 1995)[491].

2.2.1.3.2.2. SEGMENTATION DE L'ÉCHANTILLON PAR LA TAILLE DES ORGANISATIONS

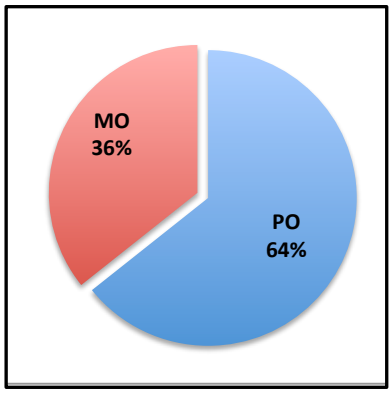
Sur les 70 organisations de l'échantillon, 45, soit **64 %, sont des organisations de petite taille,** 25, soit **36 % sont des organisations de taille moyenne** (graphique 2.2). Les premières sont d'un

[490] Glaser B.G., & Strauss A.L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine, 1967.
[491] *Morse J.M., The significance of saturation. Qualitative Health Research,* 5(2), 147-149, 1995, cité par Guillemette F., « L'approche de la *Grounded Theory* : pour innover ? », Recherches Qualitatives, Vol. 26(1), 2006, pp. 32-50.

effectif d'une cinquantaine de personnes, les secondes sont d'un effectif compris 51 et 500 personnes. Le critère de catégorisation de la taille des organisations est donc seulement, ici, l'**effectif**.

Les secteurs de l'industrie manufacturière, du commerce, du transport et de l'entreposage et de l'administration publique sont ceux pour lesquels il y a le plus d'organisation de taille moyenne. Les organisations de petite taille, quant à elles, dominent, dans l'échantillon, les secteurs de la santé humaine et de l'action sociale, des activités spécialisées, scientifiques et techniques, et de l'enseignement (tableau 2.5).

Graphique 2. 2 : répartition de l'échantillon selon la taille des organisations



PO : organisations de petite taille (50 personnes)
MO : organisations de taille moyenne (51 à 500 personnes)

Tableau 2. 5 : taille des organisations selon le secteur d'activités

Codes sections	Sections	Nbr. d'organi-sations	Taille			
			PO		MO	
			Σ	% / tot	Σ	% / tot
C	Industrie manufacturière	*8*	2	4,4%	6	24,0%
G	Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	*6*	2	4,4%	4	16,0%
H	Transports et entreposage	*2*	0	0,0%	2	8,0%
I	Hébergement et restauration	*1*	1	2,2%	0	0,0%
M	Activités spécialisées, scientifiques et techniques	*9*	5	11,1%	4	16,0%
N	Activités de services administratifs et de soutien	*1*	1	2,2%	0	0,0%
O	Administration publique	*4*	1	2,2%	3	12,0%
P	Enseignement	*2*	2	4,4%	0	0,0%
Q	Santé humaine et action sociale	*31*	26	57,8%	5	20,0%
R	Arts, spectacles et activités récréatives	*1*	0	0,0%	1	4,0%
S	Autres activités de services	*5*	5	11,1%	0	0,0%
Total		**70**	**45**	**100,0%**	**25**	**100,0%**

2.2.1.3.2.3. SEGMENTATION DE L'ÉCHANTILLON PAR CATÉGORIE D'ACTEURS

Les représentations des acteurs au sujet de l'interface peuvent être différentes selon les acteurs, notamment en fonction de la **catégorie socio-organisationnelle** à laquelle il appartient. C'est pourquoi cette variable est prise en compte dans l'étude.

La segmentation des organisations selon les catégories d'acteurs, ou populations, est fournie par la base de données source, le logiciel Segese. Nous avons ensuite différencié chacune de ces populations selon la taille de l'organisation. La segmentation, formée sur la base du **niveau hiérarchique des acteurs**, est différente selon la taille des organisations, le nombre de niveau hiérarchique étant plus ou moins élevé. Le tableau 2.6 restitue les résultats de cette segmentation, commentés ci-après.

L'**organisation de taille moyenne** est segmentée en **quatre populations** : direction, encadrement, personnel sans responsabilité hiérarchique, organisation syndicale. Cette dernière population n'ayant qu'un faible volume d'expression extrait (91 phrases, soit 1% de l'expression totale), en

raison notamment du faible nombre d'entretiens réalisés avec cette population (en moyenne deux par organisation), est ignorée dans la suite de l'étude.

L'**organisation de petite taille** est quant à elle composée de **deux populations** : direction/encadrement (ou équipe de direction), la direction et l'encadrement étant regroupés en une seule et même population, et personnel sans responsabilité hiérarchique.

L'expression émanant de la **moyenne organisation** représente **71 % de l'expression totale**, avec 6 655 phrases-témoins, alors que ce type d'organisation ne représente que 36% de l'échantillon. Cela s'explique par le fait que les diagnostics horizontaux et verticaux reposent sur un grand nombre d'entretiens individuels, les membres de la direction et de l'encadrement étant interrogés individuellement. Cela s'explique également par la **sur-représentation de la population encadrement** (3485 phrases, 37 % de l'expression totale) qui, dans une organisation de plus de 50 personnes, est **interrogée à deux reprises** : une lors du diagnostic horizontal pour traiter du stratégique et du politique, l'autre lors de diagnostics verticaux pour traiter plus spécifiquement de la gestion opérationnelle si l'acteur en position hiérarchique est concerné par les secteurs diagnostiqué. La prise en compte de cette sur-représentation, ou de la sous-représentation des autres populations, sera nécessaire pour procéder aux comparaisons inter-populations.

Tableau 2. 6 : répartition de l'expression des acteurs selon la population et la taille des organisations

Populations / Phrases	Moyenne organisation					Petite organisation			Total PT (2)
	Direction (DIR MO)	Encadrement (ENC MO)	Personnel sans responsabilité hiérarchique (PB MO)	Organisation syndicale (OS)	*Total MO (1)*	Direction / encadrement (DIR/ENC PO)	Personnel sans responsabilité hiérarchique (PB PO)	*Total PO (1)*	
Nbr. PT	962	3 485	2 117	91	*6 655*	1 803	891	*2 694*	9 349
% / tot. 2	10,3%	37,3%	22,6%	1,0%	*71,2%*	19,3%	9,5%	*28,8%*	100,0%
% / tot. 1	14,5%	52,4%	31,8%	1,4%	*100,0%*	66,9%	33,1%	*28,8%*	100,0%

Ces premières opérations de codage permettent d'intégrer dans l'analyse la contextualité des situations à des fins de compréhension et de comparaison. Ces informations sont soit données par la base de données source (Segese), soit reconstruites à partir d'elles. Elles encadrent et structurent plus de 9 300 phrases, mais sont insuffisante pour satisfaire le projet de recherche. Nous avons donc procédé à une seconde série de codage, cette fois relative au contenu des phrases.

2.2.1.3.3. PRÉPARATION DE L'ANALYSE DE CONTENU : CODAGES LEXICAL, THÉMATIQUE ET TYPOLOGIQUE DU VERBATIM

Pour pouvoir exploiter le contenu des phrases, y compris d'un point de vue quantitatif, nous avons effectué une seconde série de codage ciblant trois variables : la composition, les activités et le type d'interface.

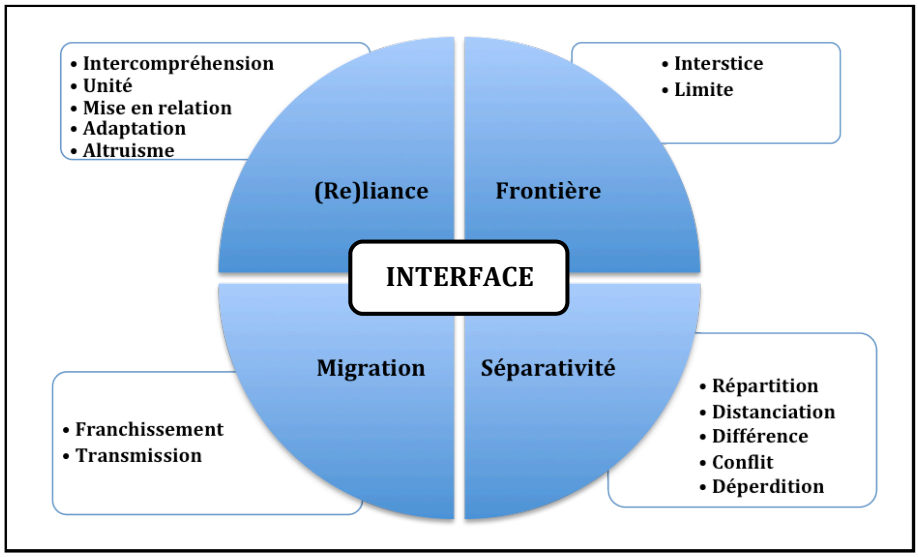
Préalablement, **les termes contenus dans moins de 10 phrases ont été supprimés**. Cela a permis de réduire le nombre de termes à travailler, ceux les plus improbables, très peu employés par les acteurs, apportant très peu, voire aucune information complémentaire du point de vue de l'objet de recherche. Le nombre de termes est ainsi passé de **322 à 202**.

2.2.1.3.3.1. UNE STRUCTURATION LEXICALE DES DONNÉES : UNE INFRASTRUCTURE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE

La structuration lexicale porte sur la **composition interne** de l'interface. Celle-ci a été définie au chapitre 1 à partir de la littérature et de la sémantique du concept autour de quatre propriétés : la **(re)liance**, la **séparativité**, la **frontière** et la **migration**. Ces propriétés définissent l'interface de manière "ontologique", en ce sens qu'elles définissent ce qu'elle est.

Par ailleurs, un travail de **regroupement des 322 termes usités par les acteurs** pour s'exprimer à propos des phénomènes d'interface a permis de définir des catégories appelées **modalités**. Ces modalités représentent les **différentes formes que prennent les propriétés dans le champ organisationnel** (figure 2.12). Par exemple, la (re)liance peut advenir de l'intercompréhension, de l'unité, de la mise en relation, de l'adaptation réciproque et de l'altruisme.

Figure 2. 12 : infrastructures de l'interface organisationnelle – propriétés et modalités

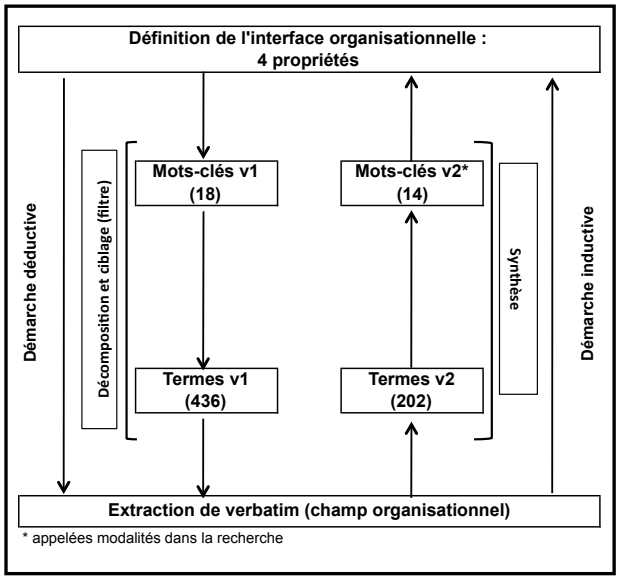


Le système propriétés/modalités constitue l'**infrastructure de l'interface** en ce qu'il est latent dans le discours des acteurs.

Ces modalités, au nombre de **14,** obtenues par un **raisonnement plutôt inductif**, se substituent aux 18 mots-clés que nous avions identifiés déductivement dans le cadre de l'élaboration du filtre sémantique et lexical[492] (figure 2.13).

Chacune des 9 349 phrases est donc associée à une propriété et à une modalité de l'interface. Elles ont été codées en conséquence.

Figure 2. 13 : déduction et induction de mots-clés, processus de construction des modalités



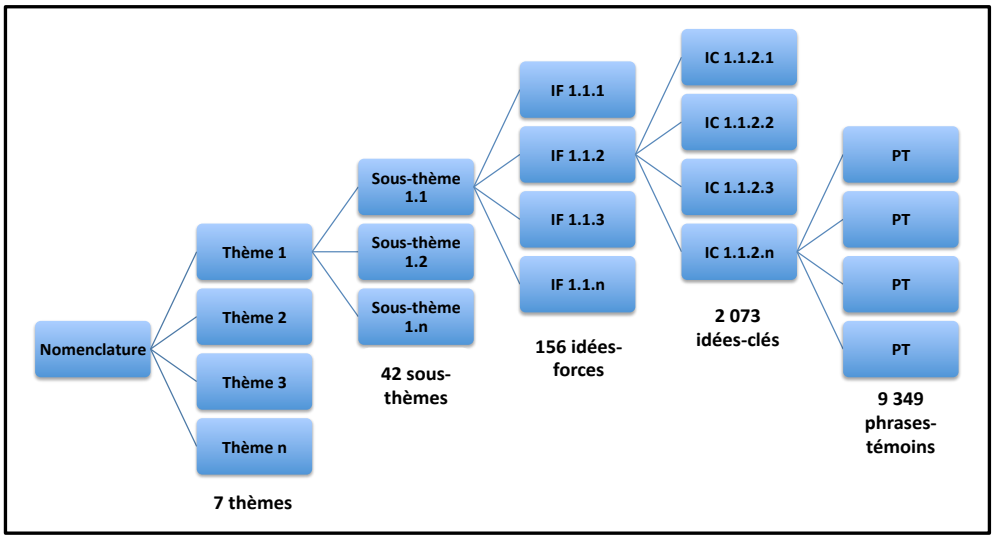
[492] *Cf. supra* 2.2.1.2.L'élaboration d'un filtre sémantique et lexical, p 123.

2.2.1.3.3.2. UNE STRUCTURATION THÉMATIQUE DES DONNÉES : UNE SUPERSTRUCTURE DE L'INTERFACE

Le verbatim est également porteur de sens du point thématique. Il exprime en effet des dysfonctionnements à l'interface en référence à des **activités socio-économiques** relativement finalisées. Ces activités sont également, pour les acteurs, des **problématiques gestionnaires**.

Pour dégager ces activités du verbatim, qui constituent des problématiques de gestion, **les 2 073 idées-clés affectées aux 9 300 phrases dans le logiciel source ont été regroupées en 156 idées-forces, elles-mêmes regroupées en 42 sous-thèmes, agencés en 7 thèmes**. Cette modélisation qualitative, arborescente et hiérarchisée (figure 2.14), permet « *de représenter un objet étudié par des mots-clés et des idées-clés reliés entre eux grâce à leur contenu de signifiance, ou contenu sémantique* » (Savall et *al.*, 2004)[493]. Elle matérialise une nomenclature des activités à l'interface.

Figure 2. 14 : structure de la nomenclature des activités à l'interface

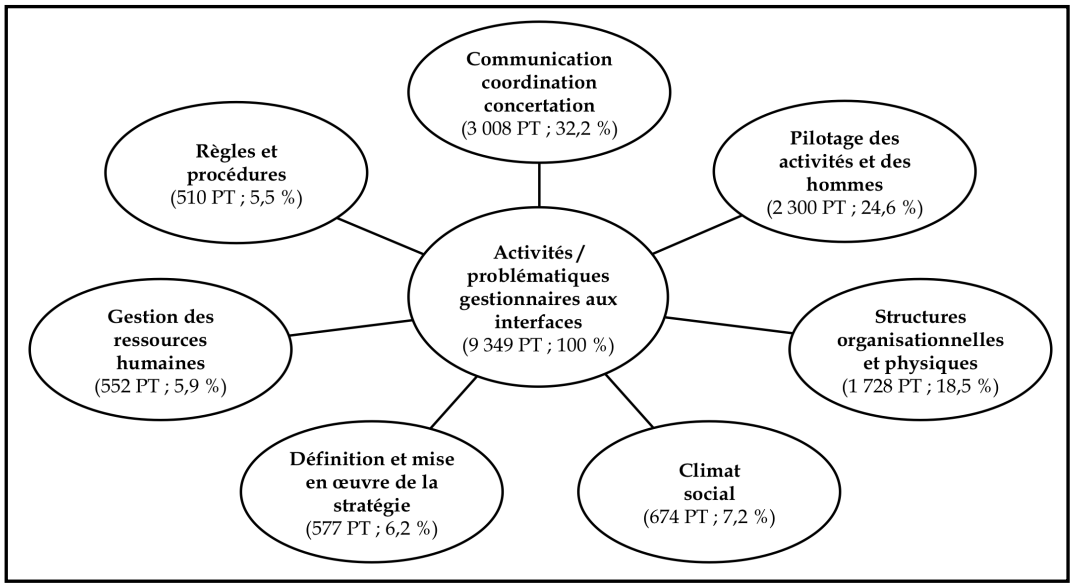


Ces activités sont considérées comme la superstructure de l'interface (figure 2.15). Contrairement à l'infrastructure vue précédemment, latente dans le discours des acteurs, la superstructure est relativement visible puisque les activités gestionnaires apparaissent explicitement dans ce discours.

L'**interactivité des raisonnements inductif et déductif** durant le processus de recherche a conduit à remettre continuellement en cause la pertinence de la structure de cette nomenclature. Cet outil classificatoire a donc subi de nombreuses transformations tout au long de la recherche, jusqu'à obtenir une structure satisfaisante et stable à l'usage. La nomenclature mobilisée dans la thèse est la **10ème version**.

[493] Savall H., Zardet V. et Harbi N., « Analyse spectrale de diagnostics socio-économiques : traitement qualimétrique de données qualitatives », Actes du colloque *Méthodes de recherche innovante pour créer des connaissances opérationalisables*, AOM-RMD-ISEOR, Lyon, 18-20 mars 2004.

Figure 2. 15 : superstructure de l'interface organisationnelle – activités et problématique gestionnaires



Ajoutons que cette nomenclature n'est pas une nomenclature de phénomènes dysfonctionnels à l'interface, bien que les phrases ne décrivent que des anomalies de fonctionnement. Cela à deux titres :

- Les phrases, les idées-clés et les idées-forces décrivent des dysfonctionnements, non les thèmes et les sous-thèmes. Les seconds peuvent être assimilés à des variables du fonctionnement de l'interface, les premières aux valeurs prises par ces variables.
- De plus, le dysfonctionnement est défini dans l'analyse socio-économique par l'écart perçu par un acteur entre un fonctionnement attendu et un fonctionnement observé. **Le dysfonctionnement décrit alors en creux et systématiquement un ortho-fonctionnement**. Par exemple, lorsque les acteurs soulignent fortement, dans le cadre des interfaces verticales, le manque de réunion, ils expriment en creux que l'ortho-fonctionnement, pour ces interfaces et ce sous-thème, équivaut à des réunions relativement fréquentes.

À travers cette nomenclature, on peut investiguer à la fois le fonctionnement prescrit par l'organisation, formel ou attendu par elle, et le fonctionnement effectif. On peut donc, sur ces bases, investiguer le fonctionnement de l'interface selon une **approche globale et différentielle.**

2.2.1.3.3.3. UNE STRUCTURATION TYPOLOGIQUE DES DONNÉES : VERS UNE TYPOLOGIE DES INTERFACES

Le fonctionnement des interfaces est susceptible de différer selon la position de celles-ci au sein de l'organisation. C'est pourquoi nous avons codé les phrases-témoins selon la **localisation socio-organisationnelle des interfaces** dont elles décrivent le fonctionnement. Pour cela, nous avons élaboré, à partir du contenu des phrases, une **typologie des interfaces**.

Cette typologie est fondée sur trois critères complémentaires :

- L'**appartenance** à l'organisation des entités engagées dans la relation,
- La **nature de la relation** entre les entités,
- Le **type d'entités**, d'un point de vue hiérarchique ou fonctionnel.

18 interfaces élémentaires ont ainsi pu être identifiées. Leur regroupement donne lieu à une typologie à trois niveaux, représentée par le tableau 2.7 Les interfaces sont typifiées de la manière suivante.

Sont d'abord différenciées les **interfaces internes** et les **interfaces externes**, ces dernières impliquant une entité n'appartenant pas à l'organisation.

Les interfaces internes rassemblent trois types d'interface :

- Les **interfaces verticales** ou hiérarchiques, dont les relations entre entités sont fondées sur un rapport d'autorité. Celles-ci comportent **cinq interfaces élémentaires** : gouvernance / direction, siège / réseau, direction / personnel, direction / encadrement et encadrement / personnel.
- Les **interfaces transversales**, dont les entités sont engagées dans des **relations clients-fournisseurs**. Elles sont au nombre de quatre : entre fonctions ou services, entre siège et réseau, entres sites, entre hiérarchie et syndicats.
- Les **interfaces horizontales**, entre des **pairs** appartenant à un **même groupe**, homogène sur le plan hiérarchique et/ou du métier, au nombre de quatre : au sein de la direction, au sein de l'encadrement, au sein du personnel, au sein de la fonction ou du service.

Les interfaces externes sont composées de quatre interfaces élémentaires : les **interfaces clients**, **fournisseurs**, entre l'organisation et ses **partenaires**, ses **concurrents** et les **institutions**.

Tableau 2. 7 : répartition de l'expression par type d'interface

Positionnements	Types	Interfaces élémentaires	Code	Nbr. PT	% / total
Interne	Horizontal	entre membres de la direction	HSD	481	*5,1%*
		entre membres de l'encadrement	HSE	366	*3,9%*
		entre membres d'une fonction ou service	HSFS	766	*8,2%*
		entre membres du personnel	HSP	459	*4,9%*
	Total horizontal			***2 072***	***22,2%***
	Transversal	entre fonctions ou services	TEFS	2 340	*25,0%*
		entre sites	TES	439	*4,7%*
		hiérarchie / syndicat	TSY	68	*0,7%*
		siège/site	TRS	315	*3,4%*
	Total transversal			***3 162***	***33,8%***
	Vertical	gouvernance / direction	VGODI	83	*0,9%*
		direction / encadrement	VIDE	755	*8,1%*
		direction / personnel	VIDP	363	*3,9%*
		encadrement / personnel	VIPE	1 157	*12,4%*
		siège / réseau	VRS	346	*3,7%*
	Total vertical			***2 704***	***28,9%***
Total Interne				***7 938***	***84,9%***
Externe	**Clients**		ECL	1 083	*11,6%*
	Fournisseurs		EFO	217	*2,3%*
	Institutions		EIN	56	*0,6%*
	Partenaires		EPA	*28*	*0,3%*
	Concurrents		ECO	*27*	*0,3%*
Total Externe				***1 411***	***15,1%***
Total				***9 349***	***100,0%***

Cette typologie est à vocation **heuristique**. Elle est destinée à réaliser des **analyses comparées des interfaces** méthodologiquement fiables, notamment au chapitre 4, pour en comprendre la variabilité de fonctionnement et en identifier les déterminants.

2.2.1.3.3.4. LA QUESTION DE LA NEUTRALITÉ DES DONNÉES

La recherche mobilise des données qui n'ont pas été produites spécifiquement pour cette thèse. Dès lors, se pose la question de la neutralité de ces données vis-à-vis de notre objet d'étude, de l'éventuelle production d'artefacts cognitifs qu'introduiraient des biais méthodologiques dans le processus de recherche. Nous voulons montrer ici en quoi **l'étude de notre objet de recherche à partir de ces données n'implique pas une production d'artefacts anormale ou excessive**.

Les recherches-interventions à partir desquels notre matériau est produit consistent à installer dans des organisations, en référence à ses besoins, les principes, outils et méthodes du management socio-économique. Ces recherches-interventions n'ont pas pour objet l'interface organisationnelle, mais le fonctionnement général des organisations, et c'est dans ce cadre que les chercheurs de l'Iséor observent leurs propres objets de recherche.

Les recherches-interventions réalisées par le laboratoire relève d'une **approche globale** de l'organisation. Lors des **entretiens qualitatifs**, réalisés dans la phase de diagnostic, de laquelle proviennent les phrases-témoins de notre base de données, le chercheur organise le temps de l'entretien pour favoriser la diversité de l'expression des acteurs. Ses interventions, en cours d'entretien, ne consistent pas à réduire le **champ des possibles** sur le plan thématique mais, au contraire, à lui assurer une très large **ouverture** puisqu'il cherche une expression variée à même de couvrir l'ensemble des thèmes de dysfonctionnements.

Les propos que les acteurs tiennent, y compris ceux que nous avons imputés à notre objet de recherche, sont par conséquent relativement spontanés et le débordent largement. **Ce ne sont donc pas les acteurs qui ont alimenté notre objet de recherche sur la base de questions concernant l'interface, mais nous-même, par une extraction méthodique de phrases à partir de discours d'acteurs s'exprimant librement et spontanément sur les phénomènes de leur choix.**

Autrement dit, **les représentations des acteurs, approchées notamment à travers leurs dires, ne répondent pas à des représentations qui auraient été nôtres si nous avions posé des questions précises relatives à notre objet de recherche**. Sur ces bases, notre dispositif expérimental renforce plus que n'amoindrit la transparence des données vis-à-vis de notre objet de recherche.

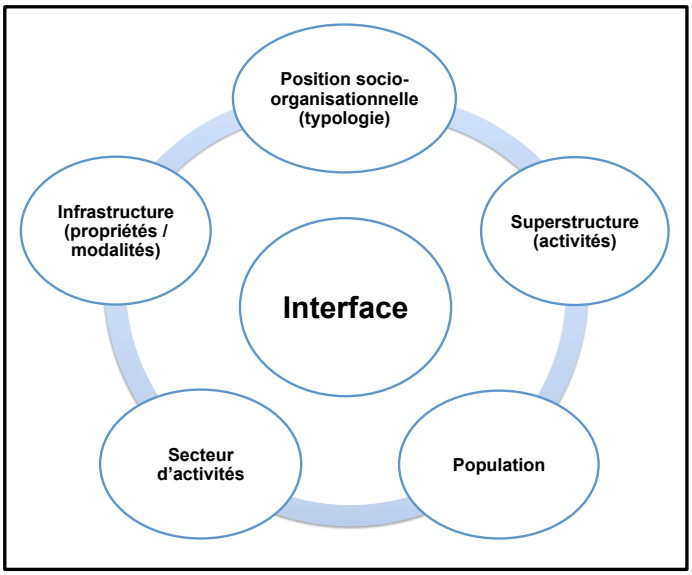
2.2.1.3.4. L'EXPLOITATION DE LA BASE DE DONNÉES : APPLICATIONS ET TECHNIQUES

Les codages successifs du verbatim ont pour objectif de le préparer à l'analyse. Ils consistent à affecter informatiquement à chacune des phrases les principaux descripteurs ou **variables descriptives** qui les caractérisent (figure 2.16) :

- La population à laquelle appartient l'acteur qui s'exprime,
- Le secteur d'activités dans lequel évolue l'organisation d'où l'acteur s'exprime,
- La position socio-organisationnelle de l'interface sur laquelle l'acteur s'exprime,
- La propriété et la modalité de l'interface à l'œuvre dans la situation décrite (infrastructure),
- L'activité gestionnaire impliquée par la situation décrite (superstructure).

La figure 2.17 page suivante résume l'élaboration conceptuelle de notre base de données, depuis la réalisation du filtre sémantique et lexical jusqu'à informatisation des données.

Figure 2. 16 : les cinq descripteurs du matériau de recherche



Sur le plan technique, la construction de la base de données a consisté à introduire dans le logiciel de gestion de base de données Access les cinq nomenclatures classifiant les phrases, une par descripteur (figure 2.16), et les phrases codées selon leur position dans ces nomenclatures, puis à **construire un ensemble de requêtes destinées à piloter, sur la base de recherches multicritères, l'extraction de données**. Des exemples de requêtes, réalisées par nos soins, figurent en annexe 6[494].

Ce travail d'élaboration de base de données poursuit deux objectifs principaux. Le premier réside dans la **saturation du concept d'interface**, afin de construire le concept sur une base très étendue de situations. Le second est de faire **correspondre à la forme qualitative du matériau expérimental une forme quantitative**, de sorte à pouvoir manipuler aisément ces informations et leur appliquer des traitements quantitatifs susceptibles d'identifier des formes latentes imperceptibles sous le seul angle qualitatif.

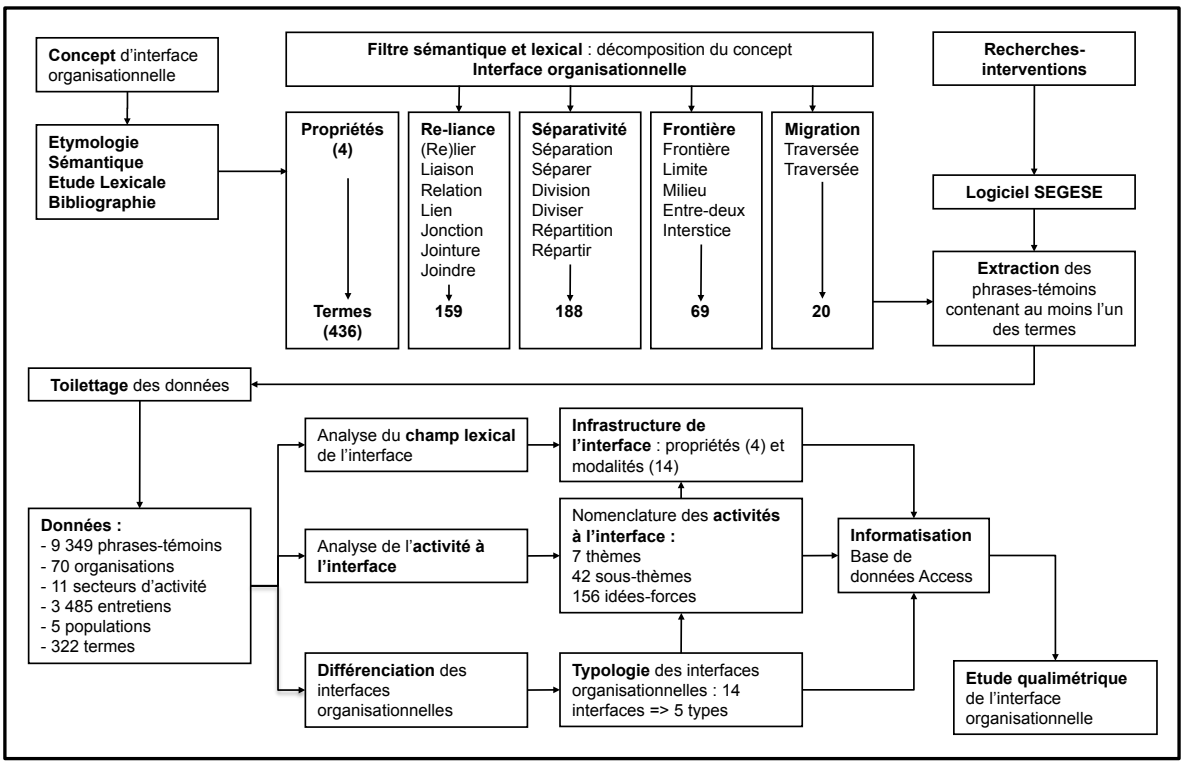
Le passage de l'ordre qualitatif à l'ordre quantitatif des informations a été rendu possible à travers l'accumulation de nombreux cas de recherche-intervention pratiqués selon une méthodologie identique et des programmes de recherches cumulatives. Comme le soulignent Savall et Zardet (2004)[495], « *au lieu de considérer qu'une étude au sein d'une entreprise est nécessairement contingente et contextualisée, ne peut-on considérer qu'un cas constitue le début d'une série statistique [...] ? C'est ainsi qu'on passe peu à peu d'une recherche dite qualitative à une recherche dite quantitative* ».

La phrase-témoin est pour l'étude l'unité d'analyse. Elle est assimilée à un point d'un nuage de point dont nous avons à extraire des structures plus ou moins latentes, des formes relativement stables, *in fine* de la connaissance.

Les chapitres 3 et 4 sont consacrés à l'analyse de cette base de données. Cette analyse repose sur la **statistique descriptive**. Elle consiste à décrire et à mettre en ordre le contenu quantifié des dires des acteurs pour restituer les phénomènes de manière claire, synthétique et hiérarchisée. Pour cela, nous avons recours aux tris à plat, aux tris croisés, à l'étude du khi-2 et à l'analyse factorielle des correspondances.

[494] *Cf.* Tome des annexes, Annexe 6 : Base de données expérimentale : éléments d'élaboration et illustrations.
[495] Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion. Approche qualimétrique.... op. cit*, pp. 251-252

Figure 2. 17 : processus d'élaboration de la base de données dédiée à l'étude de l'interface organisationnelle



Cette analyse de base de données est complétée dans la troisième partie d'une étude longitudinale, un processus évalué de recherche-intervention, dont nous présentons brièvement les éléments méthodologiques. Le détail de la méthodologie sera présenté dans la troisième partie.

2.2.2. APPROFONDISSEMENTS PAR UN PROCESSUS DE RECHERCHE-INTERVENTION : CAS ÉVALUÉ D'UN ORGANISME GESTIONNAIRE D'ASSURANCE MALADIE ET DE MUTUELLE

Avant de présenter le cas et les dispositifs d'intervention déployés, nous exposons rapidement les apports d'une approche longitudinale à visée transformative.

2.2.2.1. APPORTS D'UNE APPROCHE DYNAMIQUE À VISÉE TRANSFORMATIVE

L'élaboration et l'étude de la base de données permettent de travailler le concept d'interface dans sa délimitation, sa structuration, sa variabilité. Ce travail, à dominante descriptive, s'appuie sur des informations statiques, le discours des acteurs saisi à un moment donné lors des recherches-interventions réalisées et capitalisées par l'Iséor.

Le travail de terrain, complémentaire au premier, permet d'introduire l'**action** et de la profondeur dans l'étude de l'interface, donc la dynamique, l'interaction des chercheurs et des acteurs, et par conséquent les **représentations des chercheurs**. Ce travail de terrain permet de **mettre en mouvement les résultats** obtenus à partir de la base de données, de les enrichir et d'établir des liens entre elles.

L'action y est située, observable sur longue période, dans un jeu répété fréquemment. Concernant le cas que nous allons présenter, **l'observation a débuté il y a plus de huit années**, et se déroule encore, à raison d'au moins une interaction de trois heures par mois avec le terrain. Elle est

effectuée au sein de la direction, de l'encadrement, du personnel, de l'organisation syndicale et dans l'interaction de ces populations.

Le type de recherche-intervention mobilisée permet en outre d'approcher la dimension économique des interfaces organisationnelles par une **évaluation de la déperdition de ressources** qui semble les caractériser. Elle intègre également la possibilité pour les chercheurs et les acteurs d'intervenir sur ces interfaces par l'implantation d'outils de pilotage et le transfert de méthodes de gestion et de management, ce qui constitue pour nous des occasions d'**observation rapprochée et répétée de la transformation de l'objet de recherche**. En outre, elle comporte une méthode d'**évaluation qualitative et économique des changements** produits.

Les résultats issus du processus de recherche-intervention concernent notamment les relations entre variables, invisibles dans la base de données, identifiables par une observation rapprochée et instrumentée du processus d'action collective. Ils permettront notamment de **réinterpréter le poids des variables, de proposer de nouvelles hypothèses quant à la régulation et à l'équilibration des interfaces organisationnelles et de formuler des recommandations expérimentées**.

2.2.2.2. PRÉSENTATION DU CAS ET DES DISPOSITIFS D'INTERVENTION

Le cas est une **administration** belge francophone, un organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle. Cet organisme, d'un **effectif d'environ 250 personnes**, résulte de la **fusion** de trois mutualités régionales, entamée en 2003. Il est structuré en **deux grandes fonctions** qui coopèrent peu et mal entre elles, chacune répartie sur **trois régions**. Il est confronté à de **profondes difficultés** : raréfaction des financements, accroissement de la concurrence, dégradation de la qualité et des délais, accroissement des coûts de fonctionnement et perte d'usagers. **Ses interfaces, nombreuses et variées, sont très déficitaires**.

L'objectif général de la recherche-intervention est le suivant :

> **« Retrouver l'équilibre budgétaire à cinq ans par une mobilisation de l'ensemble des personnes autour de la compétitivité et de la bonne utilisation des ressources internes ».**

Le **premier cycle de résolution de problème**, du diagnostic à l'évaluation de l'action de changement, est analysé dans la thèse. Cela correspond à la période **2004 – 2006**.

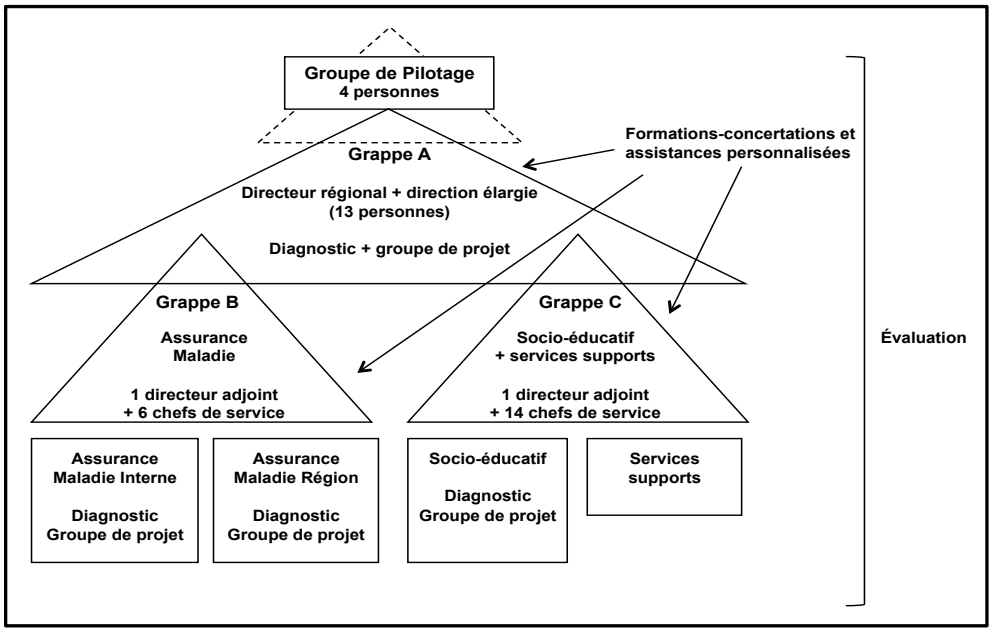
Pour atteindre cet objectif, différents **dispositifs opératoires** sont instaurés ; ils définissent les modalités d'observation, de recueil des informations et d'intervention au cours de la recherche :

- Mise en place d'un **groupe de pilotage** : dispositif réunissant deux membres de l'équipe de direction, deux administrateurs nationaux et l'équipe de chercheurs. Ce dispositif évalue régulièrement les résultats de l'action de changement, gère son rythme et la compatibilité de celle-ci avec la stratégie et la politique de l'organisation.
- Animation de **formations-concertations** et d'**assistances personnalisées**, par l'équipe de chercheurs auprès des membres de la direction et de l'encadrement, autour d'outils de management. Ce dispositif aide à l'appropriation des outils, au transfert et à la mise en œuvre de méthodes de travail communes, à la déclinaison et la mise en œuvre du projet stratégique. **Trois groupes** de formation-concertation sont instaurés, réussissant les acteurs hiérarchiques des trois fonctions.
- Réalisation d'un **diagnostic horizontal**, auprès de tous les membres de la direction et de l'encadrement, et de **trois diagnostics verticaux**.

- Réalisation de **quatre groupes de projet** : un groupe de projet **horizontal** (direction/encadrement) et trois groupes de projet **verticaux**, un dans chaque périmètre diagnostiqué.
- Réalisation d'une **évaluation du changement**, en 2006, pour apprécier qualitativement, quantitativement et financièrement la métamorphose de l'organisation.

L'ensemble de ces dispositifs définit l'architecture de l'intervention, que la figure 2.18 représente.

Figure 2. 18 : l'architecture de l'intervention



Ces dispositifs d'intervention sont articulés entre eux, dans l'espace et dans temps, comme le montre le planning de l'intervention (tableau 2.8). Le cycle d'intervention étudié démarre en avril 2004 pour terminer en décembre 2006, soit **32 mois**.

Tableau 2. 8 : planning de l'intervention

Mois / Prestations	avr-04	mai-04	juin-04	juil-04	sept-04	oct-04	nov-04	déc-04	janv-05	févr-05	mars-05	avr-05	nov-06	dév-06
Groupe de Pilotage	1			2			3					4		
Formation-Concertation auprès de la Direction et de l'encadrement (1)	1 ASE	2 GDT	3 Diag. hori.	4 GC	5 PAP	6 Diag. vert.	7 TDBP			8 CAPN				
Assistances personnalisées auprès de la Direction et de l'encadrement			1 GDT		2 GC	3 PAP	4 Diag. vert.	5 TDBP			6 CAPN			
Diagnostic Horizontal (DH	⟷	⟷												
Groupe de Projet Horizontal				1	2	3	4							
Diagnostics Verticaux (DV)				⟷	⟷									
Groupes de Projet Verticaux							1	2	3	4				
Évaluation													⟷	⟷

(1) Formation-Concertation :

1. L'Analyse Socio-Economique
2. Gestion Du Temps
3. Présentation du Diagnostic Horizontal
4. La Grille de Compétences
5. Le Plan d'Actions Prioritaires et le Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes
6. Présentation des Diagnostics Verticaux
7. Le Tableau de Bord de Pilotage
8. Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable

Pour ce qui concerne la phase de diagnostic, **145 acteurs ont été interrogés** par entretien à travers quatre diagnostics, soit **70 % de l'effectif total**. Ces acteurs se répartissent comme suit : la direction, composée de neuf personnes , l'encadrement, composé de 27 personnes, 105 personnes parmi le personnel sans responsabilité hiérarchique et quatre représentants syndicaux.

136 entretiens ont été réalisés. Les responsables hiérarchiques ont été interrogés trois fois, une fois une heure lors de l'entretien dit qualitatif (recensement des dysfonctionnements), deux fois une heure lors des entretiens dits quantitatifs (évaluation des coûts de dysfonctionnement). Les entretiens qualitatifs sont semi-directifs ; les quantitatifs directifs.

Pour ce qui concerne l'**évaluation qualitative** du processus de changement, **119 personnes** ont été interrogées, soit **59% de l'effectif** global équivalent temps plein, au moyen de **120 entretiens.** Pour ce dispositif également, les responsables hiérarchiques sont interrogés trois fois, une première pour qualifier les améliorations, les deux dernières pour les quantifier et les valoriser.

Tableau 2. 9 : nombre d'acteurs interrogés et d'entretiens réalisés dans la phase de diagnostic

Diagnostics - évaluation / Populations interrogées	Diagnostic horizontal		Diagnostic vertical Assurance Malade Interne		Diagnostic vertical Assurance Malade Région		Diagnostic vertical Socio-éducatif		Évaluation	
	Entretiens	Acteurs	Entretiens	Acteurs	Entretiens	Acteurs	Entretiens	Acteurs	Entretiens	Acteurs
Direction (entretiens individuels)	9	9	3 x 6	6	3 x 5	5	3 x 12	12	3 x 6 1 x 8	14
Encadrement (entretiens individuels)	27	9							3 x 26	26
Personnel sans responsabilité hiérarchique (entretiens de groupe)	0	0	11	44	8	29	8	32	15	73
Organisation syndicale* (entretiens de groupe)	0	0	1	4	1	4	1	4	1	6
Total	***36***	***18***	***30***	***54***	***24***	***38***	***48***	***48***	***120***	***119***

* L'organisation syndicale a été interrogée un seule fois pour les trois diagnostics verticaux

À l'issue de ce premier cycle de résolution de problèmes, l'organisme fait état de **résultats très positifs**. Il a opéré à un retour à l'équilibre budgétaire et a su inverser la tendance de la perte de ses usagers, en travaillant sur sa structuration, son management, et l'innovation produit. C'est dans le cadre de ces transformations générales que les transformations des interfaces de l'organisation, en lien avec l'introduction de dispositifs de pilotage de celles-ci, ont été observées et évaluées.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Ce deuxième chapitre a posé les fondements méthodologiques de la recherche. Ces fondements repose sur la recherche-intervention en socio-économie des organisations, laquelle est mobilisée de deux manières différentes et complémentaires.

La première consiste en l'élaboration d'une base de données expérimentale, regroupant environ 9 300 phrases-témoins relatives à l'interface organisationnelle, extraites de diagnostics socio-économiques réalisés par l'Iséor entre 1998 et 2008.

Ces phrases ont été extraites par des requêtes à partir de mots-clés, grâce au logiciel Segese, qui contient les données de ces diagnostics. Ces mots-clés, au total 436, sont obtenus grâce à un travail sémantique et lexical du concept d'interface, préalablement défini au chapitre 1.

Ce dispositif est destiné à construire le concept d'interface à partir d'une très forte variabilité de situation. Il est complété par l'étude d'un processus de recherche-intervention au sein d'une administration de 250 personnes. Cela introduit le temps et l'action dans l'étude de l'objet de recherche.

L'apport de ce second dispositif réside dans la mesure des coûts d'interface, la possible interprétation au second degré des discours des acteurs, la mise en œuvre et l'évaluation de dispositifs de pilotage des interfaces, à partir de quoi des préconisations expérimentées pourront être formulées.

Les bases méthodologiques de la recherche étant explicitées, nous présentons dans la partie suivante nos résultats concernant la modélisation de l'interface, sa typologie et ses déterminants.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

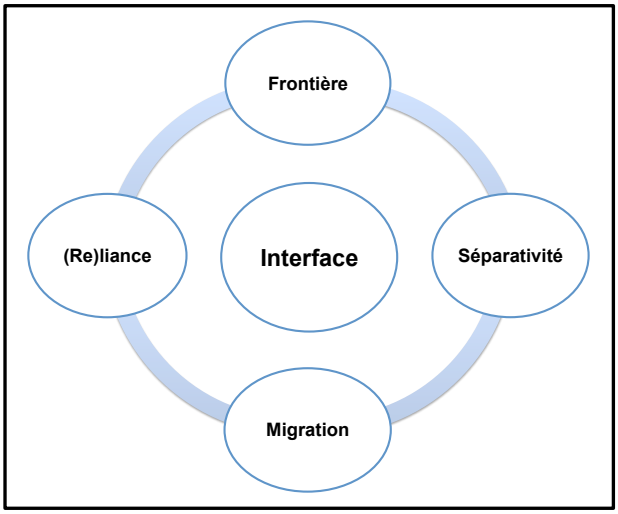
Cette première partie nous a permis d'expliciter les fondements conceptuels et méthodologiques de la recherche.

À partir, notamment, de la bibliographie, le concept d'interface, d'intégration, de différenciation et les liens entre eux ont été définis dans le premier chapitre. L'interface apparaît tout d'abord comme une zone d'intégration. Dans les sciences de gestion, notamment, elle a pour fonction de structurer la communication et la coordination entre les fonctions et les organisations. Une approche plus sociale souligne la nature conflictuelle de l'interface en raison des intérêts divergents et contradictoires qui se rencontrent en cette zone. Enfin, une réflexion sur l'intermédiarité de l'interface met en évidence son rôle de différenciation, qui précède et implique celui d'intégration, et invite à considérer cette zone comme une zone émergente et d'émergences.

Sur cette base, et après avoir distingué interface et frontière, nous avons défini l'objet de recherche comme une zone critique, qui se développe autour d'une frontière, qui relie et sépare au moins deux entités, et par laquelle les formes entre ces entités migrent. L'objet de recherche est donc délimité par ses quatre propriétés que sont la liaison, la séparation, la frontière et la migration.

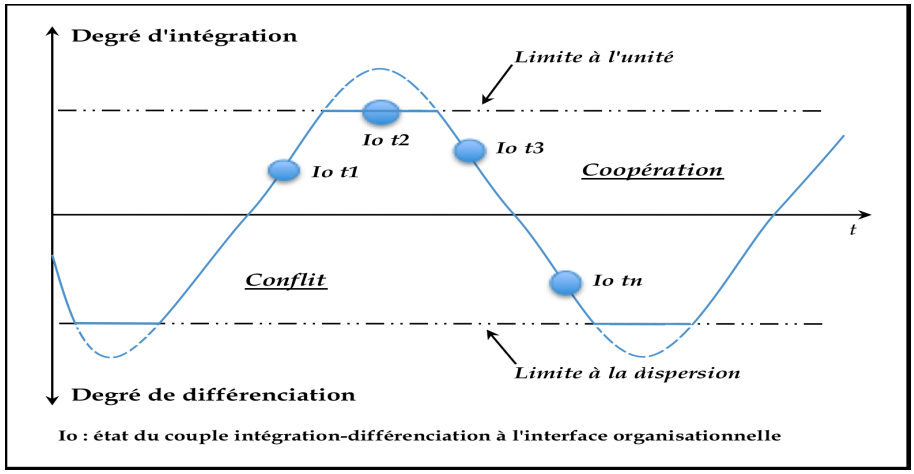
La liaison à l'interface supporte, maintient, actualise le mouvement d'intégration des entités ; la séparation, en tant que décomposition et distanciation des formes, institue celui de leur différenciation. Les deux mouvements sont interdépendants et se régulent à l'interface des entités, d'où l'importante instabilité de cette zone. Cette régulation aux interfaces permet à la fois l'unité de l'organisation et la diversité de ses entités ; elle constitue l'un des mécanismes fondamentaux de stabilisation de l'organisation. Elle s'opère autour d'une frontière, en façonne les oscillations et les modalités de passage.

Figure 2. 6 supra : propriétés de l'interface



Le premier chapitre explicite cette relation fondamentale entre, d'une part, l'intensité des processus d'intégration et de différenciation et, d'autre part, la régulation à l'interface, contenue dans 10 corpus théoriques. Ces corpus forment cinq approches théoriques de l'intégration-différenciation et de la régulation à l'interface : le déterminisme économique, le déterminisme psychosocial, le fonctionnalisme, l'interactivité sociale et cognitive, et la complexité. En dépit des options épistémologiques radicalement différentes de ces approches, il apparaît systématiquement que la construction de l'intégration coïncide avec un développement de la coopération, qui vient contrebalancer le développement du conflit qui, lui, est induit par la différenciation.

Figure 1. 6 supra : évolution de l'intégration-différenciation et du conflit-coopération à l'interface



Le concept d'interface est un concept implicitement contenu dans ceux de l'intégration et de la différenciation, il en constitue un chaînon intermédiaire, souvent manquant et peu exploré. La recherche se propose de l'éclaircir et, de ce fait, d'éclaircir les modalités de l'intégration et de la différenciation au sein de l'organisation.

Pour cela, elle mobilise la recherche-intervention en socio-économie des organisations, de deux manières différentes et complémentaires.

La première consiste en l'élaboration d'une base de données expérimentale, regroupant 9 350 phrases relatives à l'interface organisationnelle, extraites de diagnostics socio-économiques réalisés par l'Iséor entre 1998 et 2008. Ce dispositif permet d'étudier l'interface sur la base d'un grand nombre de situations et de contextes et de réaliser des analyses comparées entre types d'interface. Il permet en outre de passer de la forme initialement qualitative du matériau à une forme quantitative, à laquelle peuvent être appliqués des traitements statistiques.

Tableau 2.3 supra : volume et indicateurs descriptifs du matériau expérimental

Nbr. d'organi-sations	Nbr. de secteurs d'activités	Nbr. de diagnostics	Nbr. d'entretiens	Nbr. de PT extraites (interface)	Nbr. de PT interface moyen / entretien	Nbr. d'entretiens moyen par organisation
70	11	148	3 485	9 349	2,7 (21%)	49,8

PT : phrase-témoin

Ce premier dispositif est complété par l'étude d'un **processus** de recherche-intervention au sein d'une administration de 250 personnes, se déroulant entre 2004 et 2006 et auquel nous avons directement participé. Cette méthode introduit le temps et l'action dans l'étude de l'objet de recherche.

Les résultats issus de l'étude de la base de données sont l'objet de la deuxième partie, ceux issus du processus de recherche-intervention sont présentés dans la troisième partie.

DEUXIÈME PARTIE

LES DÉTERMINANTS DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES

La première partie a été consacrée à une étude conceptuelle de l'interface, à partir de la littérature, et à la méthodologie de recherche. Elle mettait en outre en évidence que l'interface était un objet encore peu exploré et imprécis.

La deuxième partie, composée de deux chapitres, s'attache à préciser le concept, les réalités qu'il recouvre, ses dynamiques et ses déterminants, à partir de la base de données élaborée par nos soins et présentée au chapitre 2.

Le troisième chapitre, après une analyse des propriétés de l'interface et des activités développées en cette zone, en propose un modèle générique. Ce modèle constituera la base, dans le quatrième chapitre, d'une analyse typologique et comparée des interfaces, qui permettra de dégager les déterminants de la régulation à l'interface.

CHAPITRE 3. UN MODÈLE GÉNÉRIQUE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE 4. TYPOLOGIES DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES ET DÉTERMINANTS

CHAPITRE 3

UN MODÈLE GÉNÉRIQUE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE

Le chapitre 3 a pour objectif principal de construire un modèle générique de l'objet de recherche à partir de l'analyse des 9 350 phrases exprimées par les acteurs en référence aux problématiques d'interface et rassemblées dans notre base de verbatim. Les modalités d'élaboration de cette dernière ont été présentées au chapitre précédent. Le chapitre a également pour objectif de décrire les principales notions et relations issues de la recherche — lesquelles seront interprétées et mises en mouvement dans les chapitres suivants, ce qui rend ses développements assez denses.

Le modèle repose sur la définition de l'interface proposée au chapitre 1 et intègre les processus d'intégration-différenciation sous-jacents explicités dans ce même chapitre. Il procède du croisement de ce que nous avons considéré comme l'infrastructure (3.1) et la superstructure (3.2) de l'objet de recherche.

L'infrastructure correspond aux propriétés de l'interface contenues dans sa définition (la liaison, la séparation, la frontière et la migration) et aux différentes formes sous lesquelles se manifestent ces propriétés, appelées modalités. Ces dernières, latentes, émergent de l'analyse lexicale du discours des acteurs. La superstructure renvoie au contenu explicite du discours et concerne les activités et les problématiques de gestion à l'interface. Chaque activité fait intervenir différemment les propriétés et modalités de l'interface, les relations entre infra et superstructure sont mises en évidence et interprétées à la lumière du cadre théorique élaboré en partie introductive.

L'analyse croisée de l'infra et de la superstructure permet de dégager une dynamique générique de l'interface (3.3) et de mettre en évidence quatre dimensions de l'interface (3.4) que sont la finalisation, la coordination, la structuration et la socialisation.

Le modèle repose sur l'étude de l'ensemble du verbatim, quelles que soient les entités concernées. Il se veut générique : ses dimensions s'appliquent à tous les types d'interface, à des degrés différents cependant, ce que nous verrons au chapitre suivant.

3.1. L'INFRASTRUCTURE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE : PROPRIÉTÉS ET MODALITÉS

3.2. LA SUPERSTRUCTURE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE : ACTIVITÉS ET PROBLÉMATIQUES GESTIONNAIRES

3.3. DYNAMIQUE GÉNÉRIQUES DE L'INTERFACE ET VARIATIONS

3.4. UN MODÈLE GÉNÉRIQUE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE FONDÉ SUR QUATRE DIMENSION

3.1. L'INFRASTRUCTURE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE : PROPRIÉTÉS ET MODALITÉS

L'**infrastructure** de l'interface désigne les composants sous-jacents de l'interface. À partir de la littérature, nous avons proposé une première formalisation de cette infrastructure. Elle s'articule autour de **quatre propriétés : la liaison, la séparation, la frontière et la migration**.

Cette section, assez descriptive, vise à préciser et approfondir cette formalisation, grâce à l'étude de matériaux de terrain. Elle met en évidence, à travers une **étude lexicale du discours des acteurs**, les différentes **formes que peuvent prendre ces propriétés, appelées modalités**. Chacune de ces propriétés et de ces modalités est présentée puis définie ci-dessous. Avant cela, nous faisons le point sur la concentration lexicale de l'expression des acteurs.

3.1.1. UNE EXPRESSION FORTEMENT CONCENTRÉE AUTOUR DE LA LIAISON

148 racines lexicales[496], ou lexèmes, en lien avec le concept d'interface, structurent 14 448 phrases[497]. Elles ont été obtenues en décomposant sémantiquement et lexicalement le concept d'interface[498]. Ces lexèmes n'ont pas tous la même représentativité, loin s'en faut. Ils apparaissent entre 10 et 1 796 fois, le nombre moyen de phrases par lexème étant d'environ 104 (tableau 3.1).

Cette forte variabilité du nombre de phrases par lexème indique que **l'expression des acteurs relative à l'interface est fortement concentrée autour de quelques termes**. Si l'on observe les déciles du jeu de données, on constate que les occurrences par lexème (rangés par ordre décroissant) évoluent plus que proportionnellement, et que ceux les plus usités sont concentrés dans le 9ème décile (graphique 3.1), ces termes étant en effet cités entre 236 et 1 796 fois.

Quatre racines sur 148 (3%) rassemblent près de 25 % de l'expression totale (tableau 3.2). Il s'agit de "**entre**", "**communi***", "**réuni***", et "**pass***". 13 racines (9%) rassemblent plus de 50 % de l'expression, 37 racines (25%) consolident plus de 75 % de l'expression.

[496] Les 148 lexèmes sont listés, avec leur contribution au volume de la base de données, en annexe 5.
[497] Le nombre de phrases, dans l'étude lexicale, est bien supérieur au nombre réel, 14 448 pour 9 349 (+ 54,5%). Cela s'explique par le fait que des phrases contiennent plusieurs termes se référant à l'interface.
[498] La méthode d'identification de ces lexèmes a été présentée au chapitre 2, *cf.* 2.2.1.2. L'élaboration d'un filtre sémantique et lexical, p. 123.

Tableau 3. 1 : volume d'expression des acteurs par lexèmes - nombres-clés

Nb. de lexème (racines)	Occurrences min.	Occurrences max.	Nb. PT moyen / lexème	Ecart type
148	**10**	**1796**	**104,4**	**203,9**

Graphique 3. 1 : dispersion de l'expression des acteurs (déciles)

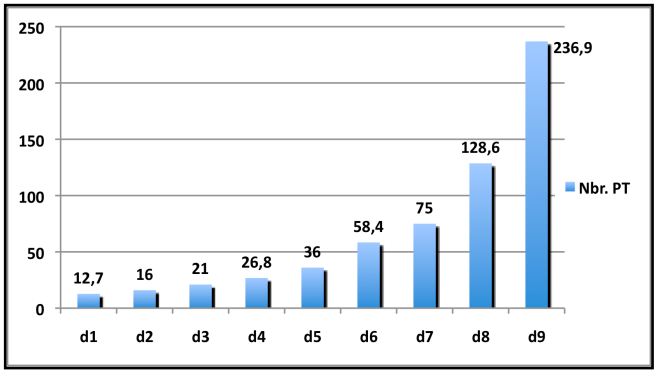


Tableau 3. 2 : lexème dont le volume d'expression est supérieur à la moyenne

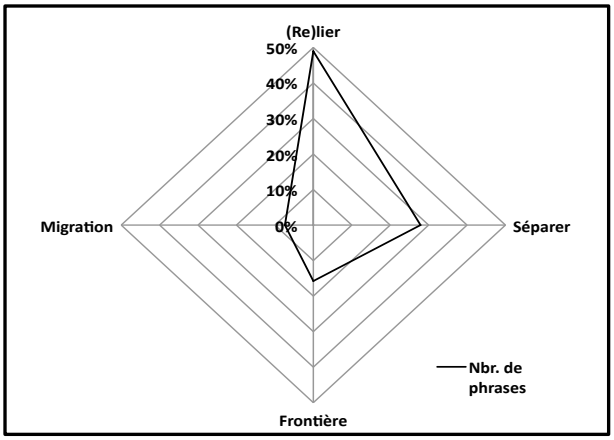
n°	Racines (lexèmes)	Nbr. de PT	%	% cumul
1	entre	1796	11,6%	11,6%
2	communi*	967	6,3%	17,9%
3	réuni*	961	6,2%	24,1%
4	pass*	640	4,1%	28,2%
5	perdre	516	3,3%	31,6%
6	différen*	492	3,2%	34,8%
7	relation*	380	2,5%	37,2%
8	rapport*	365	2,4%	39,6%
9	absen*	363	2,3%	41,9%
10	transm*	349	2,3%	44,2%
11	départ*	323	2,1%	46,3%
12	accueil*	308	2,0%	48,3%
13	coord*	277	1,8%	50,1%
14	parl*	273	1,8%	51,9%
15	concert*	260	1,7%	53,5%
16	dire	227	1,5%	55,0%
17	aide*	218	1,4%	56,4%
18	partir	213	1,4%	57,8%
19	contact*	206	1,3%	59,1%
20	délég*	189	1,2%	60,4%
21	répart*	180	1,2%	61,5%
22	li* (re-lier)	171	1,1%	62,6%
23	rencontre*	161	1,0%	63,7%
24	accompagn*	157	1,0%	64,7%
25	ligne*	157	1,0%	65,7%
26	tension*	147	1,0%	66,6%
27	échang*	144	0,9%	67,6%
28	confli*	130	0,8%	68,4%
29	présen* (présence)	129	0,8%	69,3%
30	ensemble	129	0,8%	70,1%
31	entend*	128	0,8%	70,9%
32	écout*	126	0,8%	71,7%
33	discu*	125	0,8%	72,5%
34	adapt*	122	0,8%	73,3%
35	(dé)limite*	120	0,8%	74,1%
36	fin	113	0,7%	74,8%
37	correspond*	104	0,7%	75,5%

Si l'on considère les propriétés de l'interface, **les acteurs soulignent fortement l'importance des liaisons entre entités**, à travers les difficultés relatives à leur absence, leurs manques ou leurs défauts. **48,9 % de l'expression totale concernent en effet la liaison à l'interface** (soit 7 561 phrases)**.** Ils sont nettement moins sensibles à la séparation à l'interface et aux difficultés qu'elle pose (4 282 phrases, 27,7%), aux problèmes de frontière (2 462 phrases, 7,4 %) et de migration des formes (1 143 phrases ; 7,4%) (*cf.* tableau 3.3 et graphique 3.2). Nous verrons dans des développements ultérieurs comment et en quoi ces quatre propriétés s'articulent.

Tableau 3. 3 : répartition de l'expression selon les propriétés de l'interface

Propriétés de l'interface	Nbr. PT	%/tot
Liaison	7 561	48,9%
Séparation	4 310	27,9%
Total liaison-séparation	***11 871***	**76,8%**
Frontière	2 434	15,8%
Migration	1 143	7,4%
Total frontière-migration	***3 577***	**23,2%**
Total	**15 448**	**100,0%**

Graphique 3. 2 : répartition de l'expression selon les propriétés de l'interface

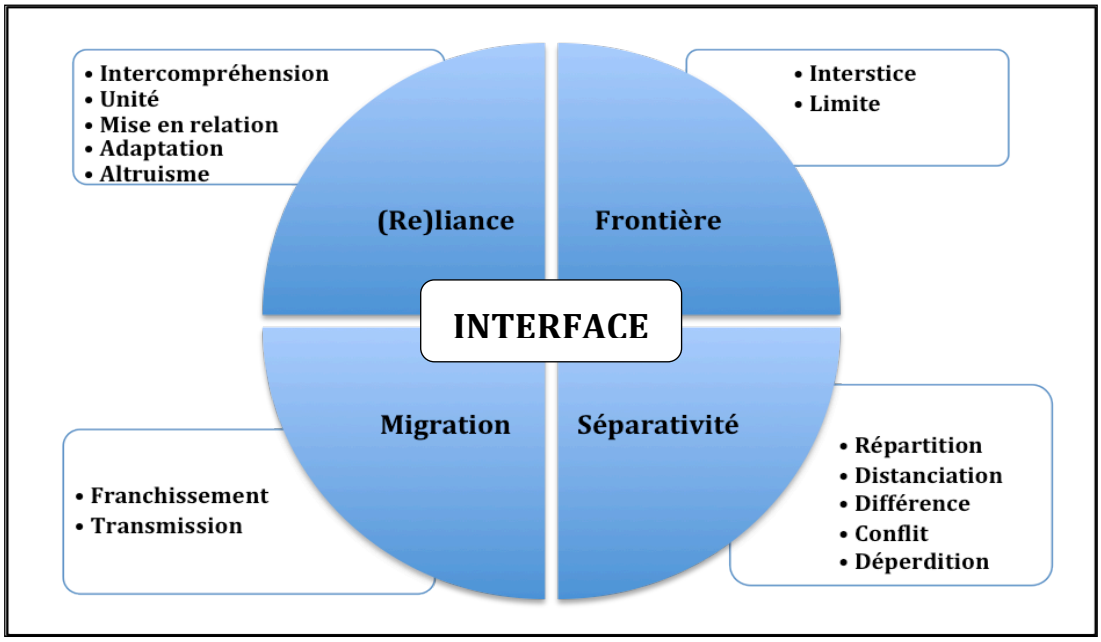


Pour aller plus avant dans l'étude de l'expression des acteurs, **nous avons regroupé par proximité sémantique les lexèmes** à l'intérieur de chaque champ lexical relatif aux propriétés. Des **catégories** ont ainsi été formulées. Comme le souligne Grawitz (2001)[499], la catégorie est liée à un concept (ici les propriétés), elle a un but pratique : « *elle ordonne, elle classe alors que le concept trie* [...]. *(Elle est) basée sans doute sur des caractéristiques, mais impliquant davantage une moyenne* ». La moyenne ici, est un contenu sémantique, un sens. **Ces catégories correspondent aux modalités des propriétés, les différentes formes sous laquelle elles apparaissent**.

Elles n'ont pas été posées *a priori* comme pour vérifier une hypothèse, mais ont émergé par **induction** de l'analyse des racines lexicales utilisées par les acteurs, dans leur discours se référant aux phénomènes d'interface. **Elles sont ancrées dans les données de terrain**. Elles ont pour fonction de préciser des variables des propriétés de l'interface, que l'ont ignorait jusqu'alors. Ainsi, « *l'analyse descriptive devient directrice d'un contenu latent* » Grawitz (2001)[500].

14 catégories, que l'on appellera par la suite **modalités**, ont émergé des données (figure 3.1). Elles sont structurées autour des propriétés pour former une structure arborescente. Ces modalités sont précisées et définies ci-dessous, en correspondance avec les racines lexicales qu'elles contiennent.

Figure 3. 1 : l'infrastructure de l'interface organisationnelle – propriétés et modalités



3.1.2. LA LIAISON ET LA SÉPARATION À L'INTERFACE

La liaison et la séparation sont les propriétés de l'interface auxquelles l'expression des acteurs se réfère le plus. Ensemble, elles concentrent près de 77 % de l'expression globale, à travers 11 871 phrases.

L'intégration est le processus par lequel des entités différenciées forment un tout, la différenciation est celui par lequel des entités semblables acquièrent des propriétés différentes. La liaison n'est pas l'intégration, pas plus que la séparation n'est la différenciation, mais elles sont composées d'actes et de structures qui médiatisent, supportent et permettent ces processus. C'est pourquoi

[499] Grawitz M. *Méthodes des sciences sociales*, Éditions Dalloz, 2001, 11ème éd. (1962), p. 616.
[500] *Ibid.* p. 616.

l'intégration et la différenciation seront *approchées* par les actes et structures de liaison et de séparation.

Le travail lexical et sémantique autour de la liaison et de la séparation a permis l'émergence de cinq modalités, que nous présentons à présent.

3.1.2.1. LA RELIANCE ET SES MODALITÉS

La liaison en tant que propriété interactionnelle a fait l'objet de réflexions de la part d'auteurs inscrits dans le paradigme de la complexité. Le sociologue Bolle de Bal a proposé au début des années 1980[501] le **concept de reliance** pour définir simplement « ***l'acte de relier et de se relier et son résultat*** »[502]. Ce concept est assorti, pour signifier son contraire, de celui de déliance.

Comme le remarque Morin (2004)[503], « *la notion de reliance* [...] *comble un vide conceptuel en donnant une nature substantive à ce qui n'était conçu qu'adjectivement, et en donnant un caractère actif à ce substantif. "Relié" est passif, "reliant" est participant, "reliance" est activant* ». **Nous donnerons de la même manière une nature substantive à la séparation, nous parlerons alors de séparativité**.

La (re)liance, qui représente près de 49% de l'expression globale, trouve écho dans l'expression des acteurs à travers 65 lexèmes, soit 44% du filtre sémantique et lexical (tableau 3.5). En moyenne, un lexème est contenu dans 116 phrases (tableau 3.4).

Tableau 3. 4 : champ lexical de la reliance - nombres-clés

Nb. de lexème (racines)	Occurrences min.	Occurrences max.	Nb. PT moyen / lexème	Ecart type
65	10	967	116	177

Tableau 3. 5 : champ lexical de la reliance et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. de PT	%	% cumul
1	communi*	967	12,8%	12,8%
2	réuni*	961	12,7%	25,5%
3	relation*	380	5,0%	30,5%
4	rapport*	365	4,8%	35,4%
5	accueil*	308	4,1%	39,4%
6	coord*	277	3,7%	43,1%
7	parl*	273	3,6%	46,7%
8	concert*	260	3,4%	50,1%
9	dire	227	3,0%	53,1%
10	aide*	218	2,9%	56,0%
11	contact*	206	2,7%	58,7%
12	li* (re-lier)	171	2,3%	61,0%
13	rencontre*	161	2,1%	63,1%
14	accompagn*	157	2,1%	65,2%
15	échang*	144	1,9%	67,1%
16	présen* (présence)	129	1,7%	68,8%
17	ensemble	129	1,7%	70,5%
18	entend*	128	1,7%	72,2%
19	écout*	126	1,7%	73,9%
20	discu*	125	1,7%	75,5%
21	adapt*	122	1,6%	77,2%
22	correspond*	104	1,4%	78,5%
23	fix*	84	1,1%	79,6%
24	continu*	81	1,1%	80,7%
25	associ*	77	1,0%	81,7%
26	uni*	77	1,0%	82,8%
27	dialogu*	75	1,0%	83,7%
28	accord*	74	1,0%	84,7%
29	cohéren*	74	1,0%	85,7%
30	Int*gr*	68	0,9%	86,6%
31	fusion*	67	0,9%	87,5%
32	rela* (relais)	60	0,8%	88,3%

Suite

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. de PT	%	% cumul
33	ouvr*	60	0,8%	89,1%
34	adjoin*	58	0,8%	89,8%
35	engag*	58	0,8%	90,6%
36	négoci*	56	0,7%	91,4%
37	ajout*	47	0,6%	92,0%
38	intermédiaire(s)	44	0,6%	92,6%
39	join*	40	0,5%	93,1%
40	proche*	37	0,5%	93,6%
41	cohésion*	34	0,4%	94,0%
42	compos*	32	0,4%	94,4%
43	synth*	30	0,4%	94,8%
44	solida*	29	0,4%	95,2%
45	chaîn*	26	0,3%	95,6%
46	rapproch*	26	0,3%	95,9%
47	liaison*	24	0,3%	96,2%
48	fil(s)	22	0,3%	96,5%
49	proximité	21	0,3%	96,8%
50	annex*	20	0,3%	97,1%
51	dépendan*	20	0,3%	97,3%
52	(re)group*	19	0,3%	97,6%
53	adhér*	18	0,2%	97,8%
54	interfa*	17	0,2%	98,0%
55	crois*	16	0,2%	98,3%
56	mélang*	16	0,2%	98,5%
57	entente*	16	0,2%	98,7%
58	coopér*	16	0,2%	98,9%
59	équilibr*	15	0,2%	99,1%
60	articul*	13	0,2%	99,3%
61	chevauch*	13	0,2%	99,4%
62	mêl*	12	0,2%	99,6%
63	synchron*	11	0,1%	99,7%
64	attach*	10	0,1%	99,9%
65	ajust*	10	0,1%	100,0%
Total		**7561**	**100,0%**	

[501] *Cf.* par ex. Bolle de Bal M., *Les aspirations de reliance sociale. Reliance sociale, recherche sociale, action sociale*, Programmation de la politique Scientifique - 12a - Bruxelles, février 1978, 255 p.
[502] Bolle de Bal M., « Reliance, déliance, liance : émergence de trois concepts sociologiques », Revue Sociétés, n°80, 2003, pp. 99-131.
[503] Morin E., *La Méthode,* Tome 6, *L'Éthique*, Éditions du Seuil, 2004, p. 269.

La reliance s'exprime très fortement à travers un petit nombre de lexèmes. Les deux d'entre eux qui ont le plus de poids (soit 3% des lexèmes), signifiant **communication** et **réunion**, rassemblent plus de 25 % de l'expression sur cette propriété (tableau 3.5). Les huit premiers (12% des lexèmes), les deux précédents ajoutés de "relation*", "rapport*", "accueil*", "coord*", "parl*", et « concert*", en représentent plus de 50%.

Après regroupement des 65 termes, cinq modalités de reliance sont mises en évidence (*cf.* tableau 3.6). Sur cette base, **l'interface (re)lie des entités à travers l'incompréhension, l'unité, la mise en relation, l'adaptation et l'altruisme.** Ces formes de reliance seront également considérées comme les **modalités de l'intégration** des entités à l'interface.

L'intercompréhension et l'unité sont les modalités les plus significatives du point de vue du volume d'expression. Elles rassemblent plus de 50 % des phrases relatives à la reliance. La mise en relation, l'adaptation et l'altruisme sont les modalités auxquelles l'expression des acteurs se réfère le moins, notamment l'altruisme.

Tableau 3. 6 : modalités de la reliance - éléments descriptifs

Modalités	Nbr. racines	Nbr. PT	%	% cumul.	moy	max	min	écart type
Intercompréhension	8	2065	27,3%	27,3%	258,1	967	75	274,4
Unité	20	1809	23,9%	51,2%	90,5	961	10	201,9
Mise en relation	14	1586	21,0%	72,2%	113,3	380	13	122,5
Adaptation	12	1084	14,3%	86,5%	90,3	277	10	87,4
Altruisme	11	1017	13,5%	100,0%	92,5	308	16	93,9
Total (re)lier	**65**	**7561**	**100,0%**	**100,0%**	**120,1**	**967**	**10**	**177,0**

3.1.2.1.1. L'INTERCOMPRÉHENSION

L'intercompréhension constitue la modalité de la reliance à laquelle les acteurs sont les plus sensibles (27%). Elle s'exprime à travers un groupe de huit lexèmes. La majorité des lexèmes (6) concernent exclusivement l'**oralité des relations** ("parl*", "dire", "entend*", "écout*", "discut*", "dialogu*") et représentent 46 % de l'expression relative à cette modalité. Les lexèmes "communi*" et "échang*", pouvant inclure les relations formalisées, produisent 54 % de cette expression, notamment à travers "communi*" qui, à lui seul, en représente 47%.

Ces lexèmes sont rangés sous l'intercompréhension parce qu'ils ont en commun de renvoyer à **l'échange d'information et, pour une majorité d'entre eux, à l'intériorisation de l'information par les entités.**

Tableau 3. 7 : champ lexical de l'intercompréhension et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	communi*	967	46,8%	46,8%
2	parl*	273	13,2%	60,0%
3	dire	227	11,0%	71,0%
4	échang*	144	7,0%	78,0%
5	entend*	128	6,2%	84,2%
6	écout*	126	6,1%	90,3%
7	discu*	125	6,1%	96,4%
8	dialogu*	75	3,6%	100,0%
Total Intercompréhension		**2065**	**100,0%**	

Selon le Trésor de la Langue Française Informatisé [504], l'intercompréhension signifie la faculté de **compréhension réciproque** entre deux ou plusieurs personnes ou groupes de personnes. Elle renvoie aux relations par lesquelles les entités élaborent et reçoivent dans leur esprit la représentation nette d'une chose ou d'une personne[505]. La notion renvoie également à l'idée de saisie, de prise, d'inclusion d'une chose ou d'une personne, y compris par un effort d'intellectualisation[506]. **L'intercompréhension est donc un processus de communication et d'incorporation des représentations, «** ***une dynamique***

[504] Le Trésor de la Langue Française Informatisé, http://atilf.fr/tlf.htm
[505] *Cf.* com-prendre, *Ibid.*
[506] *Cf.* com-prendre, *Ibid.*

intercognitive **»** (Brassac, 2001)[507], **constitutif de l'intelligibilité des entités en relation et constitutif de la relation elle-même**.

La compréhension réciproque permet le maintien des relations, favorise et entretient la convergence des points de vue et l'acceptation de contraintes inhérentes à l'altérité. En tant que mise à jour des représentations chez les acteurs, elle permet à ces derniers de se positionner entre eux, et vis-à-vis de leur environnement respectif. Réciproquement, les acteurs conçoivent, par itération et toujours imparfaitement, leurs objectifs, leurs contraintes et améliorent ainsi leurs anticipations.

Des études sur les problèmes à l'interface ont souligné le déficit d'intercompréhension et par voie de conséquence les conflits qui s'y expriment, à travers le langage (Konijnendijk, 1993)[508], les connaissances mutuelles et la communication (Calantone et *Al.*, 2002)[509], les différences d'éducation, d'attentes et d'objectifs (Shaw et *Ali*, 2003) ou le modèle d'organisation (Charue-Duboc et Midler, 2002)[510].

C'est pourquoi l'interface est, pour Lebraty et Teller (1994)[511], un objet fondamental pour l'organisation. **Elle doit être en capacité de rendre compréhensibles, sur une base commune, des décisions issues de logiques différentes.** Les travaux de Grima (1998)[512] vont dans le même sens. Dans les structures par projet, l'auteur observe que les acteurs situés à l'interface ont un rôle diplomatique, ils associent des logiques métiers antagonistes dans des environnements fortement contraints. **Ce rôle d'intercompréhension est propice à l'émergence d'équilibres entre les parties**. Pour ce faire, l'auteur préconise à ces acteurs de mettre en œuvre des actions tactiques fondées sur l'influence sociale dont ils bénéficient par leur position dans l'organisation, par « *petites touches* » successives, autrement dit une **action structurée et à moyen terme**.

3.1.2.1.2. L'UNITÉ

Tableau 3. 8 : champ lexical de l'unité et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	réuni*	961	53,1%	53,1%
2	ensemble	129	7,1%	60,3%
3	associ*	77	4,3%	64,5%
4	uni*	77	4,3%	68,8%
5	cohéren*	74	4,1%	72,9%
6	Int*gr*	68	3,8%	76,6%
7	fusion*	67	3,7%	80,3%
8	adjoin*	58	3,2%	83,5%
9	ajout*	47	2,6%	86,1%
10	join*	40	2,2%	88,3%
11	cohésion*	34	1,9%	90,2%
12	compos*	32	1,8%	92,0%
13	synth*	30	1,7%	93,6%
14	dépendan*	20	1,1%	94,7%
15	annex*	20	1,1%	95,9%
16	(re)group*	19	1,1%	96,9%
17	adhér*	18	1,0%	97,9%
18	mélang*	16	0,9%	98,8%
19	mêl*	12	0,7%	99,4%
20	attach*	10	0,6%	100,0%
Total Unité		**1809**	**100,0%**	

La modalité de l'unité, qui contient 24 % de l'information sur la reliance, s'exprime à travers 20 lexèmes. Cette unité est exprimée massivement par la réunion (57,4% des phrases de la modalité).

L'unité signifie le **caractère de ce qui ne fait qu'un, de ce qui forme un tout, substantiel et cohérent**. **À l'interface se construit un tout, un ensemble cohésif, à partir d'entités différenciées. Cette unité repose sur des liens relativement forts, y compris contraignants.**

Cette modalité est probablement celle qui fait **le plus directement référence à la notion d'intégration**, tant dans la littérature que dans la définition que nous en

[507] Brassac C. « Co-responsabilité cognitive et dissolution de frontières », Actes du colloque *Des sciences et des frontières*, Nancy, 2001, p. 12.
[508] Konijnendijk Paul A., « Dependence and conflict between production and sales », Industrial Marketing Management, 22, 1993, p. 161-167.
[509] Calantone R., Dröge C. et Vickery S., « Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does context affect the strenght of relationships », Journal of Operations Management, 20, 2002, pp. 273-287.
[510] Charue-Duboc F. et Midler C., « L'activité d'ingénierie et le modèle de projet concourant », Sociologie du travail, 44, 2002, pp. 401-417.
[511] Lebraty J. et Teller R., *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise*, Liaisons, 1994, p. 97.
[512] Grima F., « Entreprise-réseau et dynamique apprenante : le rôle clé des acteurs interface dans la mise en place de la coopération », Actes du 7ème Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, 1998, p. 11.

avons proposée au chapitre 1. Par exemple, Rojot (2003)[513] parle d'unité d'effort des sous-systèmes de l'organisation comme produit et processus pour définir l'intégration. Morin (1977)[514] parle d'unité globale ou de tout pour désigner le produit de ce processus de transformation conjointe des parties différenciés de l'organisation qu'est l'intégration.

La capacité de transformer la diversité en unité est l'un des traits fondamentaux du phénomène organisationnel, le support de cette transformation étant l'interaction (Morin, 1977)[515]. Pour l'auteur, le tout possède des propriétés qui émergent dans et par cette transformation. La possibilité de ce tout passe par la contrainte des parties, puisqu'elles ne peuvent prendre tous leurs états possibles, celle-ci étant induite ici par des lexèmes comme "dépendan*" ou "attach*".

3.1.2.1.3. LA MISE EN RELATION

La mise en relation, qui contient 21% de l'information sur la reliance, regroupe les termes qui renvoient aux **diverses formes que prend la liaison, en tant que contenant, entre des acteurs, des objets ou des idées.**

Les lexèmes "relation*" et "rapport*" consolident 47 % des phrases de la modalité. Très proches sémantiquement, ils impliquent des liens de **dépendance** entre acteurs, d'**interdépendance** ou d'**influence réciproque**[516].

D'autres racines lexicales font référence à des **liaisons plus informelles, beaucoup plus libres**, ponctuelles, imprévisibles, voire aléatoires. C'est le cas de "contact*" et de "rencontre*", qui restituent ensemble plus de 23 % de l'expression sur cette modalité.

Enfin, des lexèmes renvoient à la **continuité des relations dans l'espace et dans le temps** : "continu*", "relais", "intermédiaire(s)", "chain*", "interfac*", "crois*", "chevauch*". Ils représentent ensemble 16 % de la modalité.

Tableau 3. 9 : champ lexical de la mise en relation et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	relation*	380	24,0%	24,0%
2	rapport*	365	23,0%	47,0%
3	contact*	206	13,0%	60,0%
4	li* (re-lier)	171	10,8%	70,7%
5	rencontre*	161	10,2%	80,9%
6	continu*	81	5,1%	86,0%
7	rela* (relais)	60	3,8%	89,8%
8	intermédiaire(s)	44	2,8%	92,6%
9	chaîn*	26	1,6%	94,2%
10	liaison*	24	1,5%	95,7%
11	fil(s)	22	1,4%	97,1%
12	interfa*	17	1,1%	98,2%
13	crois*	16	1,0%	99,2%
14	chevauch*	13	0,8%	100,0%
Total Mise en relation		**1586**	**100,0%**	

Il est à noter que, dans le langage courant des acteurs, le terme "interface", cité seulement 17 fois, fait référence à un objet ou une organisation qui réalise uniquement des liaisons.

La mise en relation à l'interface comporte donc des relations qui contraignent les acteurs, ne serait-ce que du fait même de la stabilité dans le temps de ces relations, des liaisons beaucoup plus ponctuelles et non déterminées, et des objets ou personnes qui assurent la continuité des relations.

3.1.2.1.4. L'ADAPTATION

Cette modalité, issue de 12 lexèmes, représente 14,3 % de l'expression sur la reliance à l'interface. **L'adaptation renvoie à la transformation des entités nécessaire à la stabilité et à la qualité de leur relation.**

[513] Rojot J., *Théorie des organisations*, Édition Eska, 2003, p. 111.
[514] Morin E., *La méthode*, Tome 1, *La nature de la nature*, Éditions du Seuil, 1977, p. 121.
[515] *Ibid.*, p. 115
[516] Le Trésor de la Langue Française Informatisé, http://atilf.fr/tlf.htm

L'adaptation d'une entité à son environnement a été travaillée en psychologie par Piaget, à travers le concept d'**équilibration** (Piaget, 1975)[517]. Les sciences de gestion ont également mobilisé ce concept, notamment pour fonder le concept de pilotage (Savall, 1974[518], Lorino, 1997[519])[520].

L'adaptation implique une **transformation des entités**, dans et par leurs interactions, orientées vers la **réduction ou l'intégration de leurs écarts**, qui peuvent être à la fois politiques, stratégiques, cognitifs, structurels, symboliques, *etc*. Cette transformation permet aux entités de **réduire l'asymétrie qui caractérise leur relation et qui institue leur frontière commune**, pour atteindre, imparfaitement et provisoirement, une stabilité dans et de leur relation. Cette relative stabilité, obtenue à travers l'**harmonisation** et la **mise en compatibilité des entités**, également relatives, favorise la **performance de l'action collective.**

Sur ces bases, l'adaptation désignera le processus de transformation croisée d'entités engagées dans une relation finalisée[521], à travers laquelle elles (re)construisent leur stabilité et celle de leur relation.

Le champ lexical de l'adaptation fait apparaître **deux objets d'adaptation complémentaires**. Les **actions** constituent le premier, les **représentations** le second.

Les lexèmes "coord*", "adapt*", "correspond*", "fix*", "articul*", "synchron*" et "ajust*" renvoient au concept de **coordination**. Cette coordination regroupe 48 % de l'expression de la modalité, la racine "coord*" en fédérant à elle seule presque 26%. Elle cible la réalisation d'**équilibres entre action individuelle et collective**, elle « *fait émerger, à partir d'un archipel d'actions locales, une action organisationnelle* » (Lorino, 1997)[522].

Tableau 3. 10 : champ lexical de l'adaptation et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	coord*	277	25,6%	25,6%
2	concert*	260	24,0%	49,5%
3	adapt*	122	11,3%	60,8%
4	correspond*	104	9,6%	70,4%
5	fix*	84	7,7%	78,1%
6	accord*	74	6,8%	85,0%
7	engag*	58	5,4%	90,3%
8	négoci*	56	5,2%	95,5%
9	équilibr*	15	1,4%	96,9%
10	articul*	13	1,2%	98,1%
11	synchron*	11	1,0%	99,1%
12	ajust*	10	0,9%	100,0%
Total Adaptation		**1084**	**100,0%**	

L'adaptation cible également la **transformation des représentations** des entités en interaction, elle réalise ce que l'on peut appeler une **convergence cognitive**. Cela s'observe à travers "concert*", "accord*", "engag*", "négoci*", qui rassemblent plus de 41 % des phrases de la modalité.

La reliance d'entités suppose l'adaptation réciproque de celles-ci à travers un processus d'équilibration. Elle s'opère par une transformation interactive des modalités de l'action et des représentations.

[517] Piaget, J., *L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement*, Presses Universitaires de France, 1975.
[518] Savall H., *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, 1979.
[519] Lorino, P., « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise », *in* Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J.B., *Économie de la connaissance et organisations*, Paris, L'Harmattan, 1997.
[520] Nous reviendrons plus en détail sur les concepts d'équilibration et de pilotage, notamment au chapitre 6.
[521] La nécessité pour l'équilibration, au sein de l'organisation et dans le cadre de sa fonction de pilotage, de faire référence à une projection a été soulignée par exemple par Savall, *Cf.* Savall H. *Reconstruire l'entreprise*, *op. cit.*
[522] Lorino, P., « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise », *op. cit.*, p. 116.

3.1.2.1.5. L'ALTRUISME

L'altruisme[523] désigne une **disposition bienveillante d'un individu à l'égard des autres[524]**. La modalité de l'altruisme est la moins représentée dans les discours des acteurs : 13,5 % de la reliance, soit - 49 % par rapport à la moyenne d'expression par modalité de la reliance. Parmi les 11 lexèmes qui l'expriment (*cf.* tableau 3.11), quatre concentrent ensemble presque 79 % des phrases relative à la modalité : "accueil*", "aide*", "accompagn*", et "présent*".

Cette disposition et ses manifestations concrètes, c'est-à-dire les **comportements** lui étant associés, contribuent à la reliance des entités. Elle décrit l'**entraide entre les acteurs, leur solidarité, leur proximité, l'empathie dont ils font preuve**.

Tableau 3. 11 : champ lexical de l'altruisme et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	accueil*	308	30,3%	30,3%
2	aide*	218	21,4%	51,7%
3	accompagn*	157	15,4%	67,2%
4	présen*	129	12,7%	79,8%
5	ouvr*	60	5,9%	85,7%
6	proche*	37	3,6%	89,4%
7	solida*	29	2,9%	92,2%
8	rapproch*	26	2,6%	94,8%
9	proximité	21	2,1%	96,9%
10	coopér*	16	1,6%	98,4%
11	entente*	16	1,6%	100,0%
Total Altruisme		**1017**	**100,0%**	

En psychologie sociale, Moscovici (2000) [525] distingue **trois formes d'altruisme**. Chacune avance des mobiles différents pour expliquer les comportements altruistes. L'« *altruisme participatif* » s'appuie sur l'appartenance à un groupe dont l'acteur se sent solidaire. L'empathie et la valorisation de soi correspondent à un « *altruisme fiduciaire* ». Enfin, le sentiment de responsabilité collective fonde l'« *altruisme normatif* ». Selon l'auteur, l'altruisme, bien qu'il renvoie par définition à un désintéressement, est **sélectif**, c'est-à-dire qu'il accorde la priorité aux victimes dont les maux sont d'origine impersonnelle.

La théorie des jeux traite également de l'altruisme[526], à travers le célèbre dilemme du prisonnier. Dans ce cadre, Axelrod définit l'altruisme comme « *le phénomène voulant que l'utilité d'une personne soit positivement affectée par le bien-être d'une autre* »[527]. La théorie met en évidence que la stratégie égoïste ne conduit pas à la solution la plus favorable pour les deux joueurs, elle est sous-optimale, et que **la stratégie altruiste conduit à une solution optimale**. Selon l'auteur, « *un excellent moyen de promouvoir la coopération dans une société est d'apprendre aux gens à sa préoccuper du bien-être d'autrui* »[528]. Il ajoute que **l'altruisme est un puissant amplificateur de la réciprocité**, même si la réciprocité peut s'affranchir d'altruisme.

En gestion, une réflexion sur l'altruisme, parfois appelé « *altruisme managérial* », est menée notamment par les chercheurs qui travaillent sur les **comportements civiques organisationnels.** L'altruisme est l'un de ces comportements, qui se définissent comme des **comportements discrétionnaires ayant pour but d'aider différentes parties prenantes** dans un contexte organisationnel (Farh et *al.*, 1997)[529]. Il est considéré comme un comportement « *prosocial* ». **Trois déterminants lui sont associés : la culture collectiviste, la réciprocité entre acteurs et le sens des**

[523] Le terme aurait été créé par A. Compte dans son *Catéchisme positiviste* (1852).
[524] Le Trésor de la Langue Française Informatisé, http://atilf.fr/tlf.htm.
[525] Moscovici S., « les formes élémentaires de l'altruisme », Sciences humaines, 2000, n°103, pp. 22-25.
[526] Nous ne nous engageons pas ici dans les débats autour de la possibilité même d'un altruisme pur, ni dans la question de savoir si l'altruisme est un égoïsme stratégiquement intelligent. Nous nous alignerons sur la position de Reynaud, pour qui l'altruisme et l'égoïsme ne doivent pas être opposés dans leur acception radicale, ces notions étant engagées dans des rapports de réciprocité. *Cf.* Reynaud J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 3ème édition, 1997, 1ère édition en 1989, p. XV.
[527] Axelrod R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, traduction française : *Donnant donnant. Une théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, 1992, p. 136.
[528] *Ibid.*
[529] Farh J., Earey P.C., Lin S., « Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese socity », Administrative Sciences Quaterly, 1997, Vol. 42, pp. 421 – 444.

responsabilités (Harbour, 2009)[530]. Notons enfin que la contribution des comportements de citoyenneté à l'**efficacité des organisations** est partagée par grand nombre de chercheurs (Paillé, 2006)[531].

L'altruisme correspond à la prise en compte de l'autre et de ses besoins dans l'interaction. Il améliore la coopération des entités, amplifie leur réciprocité et leur confiance mutuelle, et réduit leur distance.

La reliance de l'interface repose donc sur cinq modalités que sont la mise en relation, l'intercompréhension, l'adaptation, l'unité et l'altruisme. Elle interagit avec la séparativité de l'interface ; elle est présentée ci-dessous, ainsi que ses modalités.

3.1.2.2. LA SÉPARATIVITÉ ET SES MODALITÉS

La séparativité contient 28 % de l'expression totale et s'exprime à travers 64 racines lexicales, soit 43% des 148 racines initialement identifiées.

Tableau 3. 12 : champ lexical de la séparativité - nombres-clés

Nb. de lexème (racines)	Occurrences min.	Occurrences max.	Nb. PT moyen / lexème	Ecart type
64	10	516	67	104

Les deux lexèmes ayant le plus de poids (3% des lexèmes), "perdre" et "différent*", restituent plus de 23% des phrases. Entre 6 et 7 racines (les précédents ajoutés de "absen*", "départ*", "partir", "dél*g*", "repart*") représentent 50% de l'information, alors que, pour la même quantité d'information, la reliance mobilise 8 racines (*cf.* tableau 3.13).

Tableau 3. 13 champ lexical de la séparativité et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. de PT	%	% cumul
1	perdre	516	12,0%	12,0%
2	différen*	492	11,4%	23,4%
3	absen*	363	8,4%	31,8%
4	départ*	323	7,5%	39,3%
5	partir	213	4,9%	44,2%
6	délég*	189	4,4%	48,6%
7	répart*	180	4,2%	52,8%
8	tension*	147	3,4%	56,2%
9	confli*	130	3,0%	59,2%
10	ferm*	100	2,3%	61,6%
11	cloison*	93	2,2%	63,7%
12	partag*	85	2,0%	65,7%
13	concurren*	75	1,7%	67,4%
14	éloign*	70	1,6%	69,0%
15	empêch*	66	1,5%	70,6%
16	étage*	65	1,5%	72,1%
17	spéciali*	64	1,5%	73,6%
18	distribu*	64	1,5%	75,1%
19	affect*	55	1,3%	76,3%
20	bloqu*	53	1,2%	77,6%
21	écart*	52	1,2%	78,8%
22	isol*	49	1,1%	79,9%
23	romp*	41	1,0%	80,9%
24	dispers*	40	0,9%	81,8%
25	cass*	37	0,9%	82,6%
26	indépendan*	35	0,8%	83,5%
27	attribu*	35	0,8%	84,3%
28	interromp*	35	0,8%	85,1%
29	coup*	32	0,7%	85,8%
30	tranch*	30	0,7%	86,5%
31	tri*	29	0,7%	87,2%
32	distanc*	28	0,6%	87,8%
33	éclat*	27	0,6%	87,8%
34	filtr*	25	0,6%	88,4%
35	clan*	24	0,6%	89,0%
36	divis*	24	0,6%	89,5%
37	guerre*	23	0,5%	90,0%
38	sépar*	23	0,5%	90,6%
39	abandon*	22	0,5%	91,1%
40	enlev*	22	0,5%	91,6%
41	court-circuit*	22	0,5%	92,1%
42	allo* (allouer)	21	0,5%	92,6%
43	scission*	19	0,4%	93,0%
44	litig*	18	0,4%	93,5%
45	dégag*	18	0,4%	93,9%
46	morc*	16	0,4%	94,2%
47	jet*	16	0,4%	94,6%
48	déséquilibr*	15	0,3%	95,0%
49	fossé	14	0,3%	95,3%
50	inégal*	14	0,3%	95,6%
51	catégo*	14	0,3%	95,9%
52	oppos*	14	0,3%	96,3%
53	exclu*	13	0,3%	96,6%
54	licenci*	13	0,3%	96,9%
55	détach*	13	0,3%	97,2%
56	incompatib*	11	0,3%	97,4%
57	chass*	11	0,3%	97,7%
58	contentieux	11	0,3%	97,9%
59	désaccord	11	0,3%	98,2%
60	heurt*	10	0,2%	98,4%
61	cliv*	10	0,2%	98,7%
62	affront*	10	0,2%	98,9%
63	lutt*	10	0,2%	99,1%
64	proportion*	10	0,2%	99,4%
Total		**4310**	**100,0%**	

Suite

[530] Harbour M., « L'altruisme et le modèle coopératif », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 2009, n°239-240, p. 87.

[531] Paillé P., « Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait », Revue Européenne de psychologie appliquée, 2006, n°56, pp 139-149, p. 140.

Le regroupement des lexèmes fait apparaître cinq modalités de la séparativité (*cf.* tableau 3.14). Ainsi, **la séparation implique la déperdition, la répartition, la distanciation, le conflit et la différence**, que nous explicitons ci-dessous.

Tableau 3. 14 : modalités de la séparativité - éléments descriptifs

Modalités	Nbr. racines	Nbr. PT	%	% cumul.	moy	max	min	écart type
Déperdition	15	1677	38,9%	38,9%	111,8	518	13	156,5
Répartition	17	917	21,3%	60,2%	53,9	192	10	51,4
Distanciation	13	610	14,2%	74,3%	50,8	100	10	28,0
Conflit	14	560	13,0%	87,3%	40,0	147	10	45,0
Différence	5	546	12,7%	100,0%	109,2	496	11	191,4
Séparer	**64**	**4310**	**100,0%**		**73,2**	**518**	**10**	**104,0**

La déperdition, notamment, et la répartition, sont les modalités les plus significatives, en termes de volume d'expression. À elles deux, elles rassemblent 60 % de l'expression sur la séparativité de et à l'interface. La distanciation, le conflit et la différence interviennent dans des proportions voisines, entre 12,7 % et 14,2 %.

3.1.2.2.1. LA DÉPERDITION

La déperdition désigne une perte, une diminution plus ou moins progressive de matière ou d'énergie. Rapportée au contexte organisationnel et à l'interface, elle renvoie à **une perte ou une non création de ressources à l'interface des entités**.

Quatre racines lexicales (27% des racines de la modalité) sont massivement citées (84% des phrases) comparativement aux autres pour exprimer cette déperdition : "perdre", "absen*", "départ*", "partir" (*cf.* tableau 3.15).

Tableau 3. 15 : champ lexical de la déperdition et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	perdre	516	30,8%	30,8%
2	absen*	363	21,6%	52,4%
3	départ*	323	19,3%	71,7%
4	partir	213	12,7%	84,4%
5	romp*	41	2,4%	86,8%
6	cass*	37	2,2%	89,0%
7	interromp*	35	2,1%	91,1%
8	coup*	32	1,9%	93,0%
9	enlev*	22	1,3%	94,3%
10	court-circuit*	22	1,3%	95,6%
11	dégag*	18	1,1%	96,7%
12	jet*	16	1,0%	97,7%
13	licenci*	13	0,8%	98,4%
14	détach*	13	0,8%	99,2%
15	exclu*	13	0,8%	100,0%
Total Déperdition		**1677**	**100,0%**	

Nous avons souligné au chapitre 1, nous appuyant notamment sur la théorie socio-économique des organisations, le **caractère dysfonctionnel des interfaces organisationnelles**, cela en raison de la **régulation des processus d'intégration-différenciation** qui s'y opère. Notons enfin que le caractère dysfonctionnel des interfaces et sa **sous-performance** corrélative ont également été soulignés par Tarondeau et Wright (1995)[532], Savall et Zardet 2006)[533], ou encore Veltz (1996)[534].

[532] Tarondeau J.-C. et Wright R.W., « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, n°104, 1995.

[533] Savall H. et Zardet V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », *in* Savall H., Bonnet M., Zardet V. et Péron M. (coord.), *Actes du colloque et séminaire doctoral international ISEOR – Academy of Management*, avril 2006, p. 756.

[534] Veltz P., *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Presses Universitaires de France, 1996, 2ème édition 2000, pp. 147-171.

3.1.2.2.2. LA RÉPARTITION

La répartition représente 21,3% de l'expression sur la séparation à l'interface. Cette répartition signifie le fait de **diviser quelque chose et d'attribuer aux diverses entités en présence, selon des règles ou des conventions plus ou moins précises, le produit de cette division.**

17 lexèmes soutiennent cette modalité (tableau 3.16). Les deux plus significatifs (12% des lexèmes) restituent chacun près de 20 % de l'information et totalisent ensemble plus de 40 % des phrases, pour cette modalité. Il s'agit de "**délégu***", qui renvoie à une **répartition verticale des pouvoirs et des responsabilités**, et de "**répart***", qui renvoie à une **répartition plutôt fonctionnelle** du travail. Cette modalité sera fortement impliquée dans la répartition ou **division du travail**, centrale dans l'organisation.

Tableau 3. 16 : champ lexical de la répartition et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	délég*	189	20,6%	20,6%
2	répart*	180	19,6%	40,2%
3	partag*	85	9,3%	49,5%
4	spéciali*	64	7,0%	56,5%
5	distribu*	64	7,0%	63,5%
6	affect*	55	6,0%	69,5%
7	dispers*	40	4,4%	73,8%
8	attribu*	35	3,8%	77,6%
9	tranch*	30	3,3%	80,9%
10	tri*	29	3,2%	84,1%
11	éclat*	27	2,9%	87,0%
12	filtr*	25	2,7%	89,7%
13	divis*	24	2,6%	92,4%
14	sépar*	23	2,5%	94,9%
15	allo* (allouer)	21	2,3%	97,2%
16	morc*	16	1,7%	98,9%
17	proportion*	10	1,1%	100,0%
Total Répartition		**917**	**100,0%**	

Les organisations répartissent le travail pour accroître leur productivité. Mintzberg résume et distingue deux types de répartition du travail : la **spécialisation horizontale** et la **spécialisation verticale** (Mintzberg, 1982)[535]. La spécialisation horizontale concerne la « *largeur* » du poste, c'est-à-dire la variété de tâches qu'il contient. La spécialisation verticale sépare la réalisation du travail de son "administration", elle concerne la « *profondeur du poste* » ou le contrôle que l'acteur a sur sa propre activité. Selon l'auteur, les deux formes de spécialisation sont positivement corrélées.

À travers les racines lexicales de la modalité (tableau 3.16), il est possible d'identifier les **principaux objets de la répartition à l'interface : les missions et tâches, les pouvoirs et les responsabilités, les informations et les ressources.**

3.1.2.2.3. LA DISTANCIATION

La distanciation des entités constitue la troisième modalité de la séparativité à l'interface, elle rassemble 14 % de l'expression relative à cette propriété.

Elle désigne la **distance organisationnelle** qui sépare les entités, leur **éloignement**, leurs **écarts,** stratégiques, structurels, cognitifs, *etc*. Elle qualifie par conséquent, non pas les différences des entités – qui font par ailleurs l'objet d'une modalité – mais leur **ampleur et les différences de leurs contexte respectif**.

Tableau 3. 17 : champ lexical de la distanciation et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	ferm*	100	16,4%	16,4%
2	cloison*	93	15,2%	31,6%
3	éloign*	70	11,5%	43,1%
4	étage*	65	10,7%	53,8%
5	bloqu*	53	8,7%	62,5%
6	écart*	52	8,5%	71,0%
7	isol*	49	8,0%	79,0%
8	indépendan*	35	5,7%	84,8%
9	distanc*	28	4,6%	89,3%
10	abandon*	22	3,6%	93,0%
11	scission*	19	3,1%	96,1%
12	fossé	14	2,3%	98,4%
13	cliv*	10	1,6%	100,0%
Total Distanciation		**610**	**100,0%**	

[535] Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'Organisation, 1982, p. 87 et suivantes.

Le concept de distance organisationnelle est généralement mobilisé dans un champ inter-organisationnel, probablement parce que l'on postule que cette distance est plus grande entre des organisations qu'entre les entités en leur sein (Berthon, 2001)[536], ce qui est discutable, comme nous le verrons lorsque nous comparerons au chapitre 4 les interfaces internes et externes.

Dans sa revue de littérature sur le transfert intra-organisationnel de connaissance, Berthon (2001)[537] explique qu'**une faible distance organisationnelle, entre autres variables influentes, faciliterait le transfert de connaissance**. Par ailleurs, Lundvall (1992)[538], dans le cadre de l'émergence de l'innovation, note qu'**une courte distance organisationnelle entre des organisations peut compenser les effets induits par leur distance géographique.**

Dans notre base de données, quatre racines lexicales (33% des racines) expriment près de 55% des phrases de la modalité : "**ferm***", "**cloison***", "**éloign***", "**étage***". Ajoutées à "bloqu*", "écart*", "isol*", et "indépendan*", elles rassemblent près de 85% de l'information.

En première analyse, on peut identifier à travers ces lexèmes **deux types de distanciation**. **La première relève d'une construction socio-organisationnelle, l'autre d'un fait physique.** La distanciation socio-organisationnelle représente ici 56,90 % de la distanciation. Elle est identifiable à travers "cloison*", "bloqu*", "écart*", "isol*", "indépendan*", "abandon*", "scission*", "fossé*", et "cliv*". La distanciation physique correspond à 38,50 % de la distanciation, à travers "ferm*", "éloign*", et "étage*"[539]. **Ces deux sources de distanciation peuvent tout à fait s'amplifier l'une l'autre**.

3.1.2.2.4. LE CONFLIT

Le conflit à l'interface s'exprime *via* 14 lexèmes, et représente 13% de l'expression relative à la séparation. Il est exprimé principalement par quatre lexèmes (29% des lexèmes) : "**tension***", "**confli***", "**concurren***", "**empêch**", rassemblent près de 75% des phrases.

Il désigne l'opposition, la divergence, le différend, le désaccord. Il est défini, sur la base de l'approche par la complexité, comme **un processus de transformations de différences en antagonismes** (Morin, 1977)[540]**.** Il peut être explicite ou latent.

Comme nous l'avons développé au chapitre 1, **le conflit, nécessairement à l'interface, est une conséquence de la différenciation des entités**, que cette dernière soit d'origine endogène, à travers la recherche de l'autonomie et les jeux de pouvoir, ou exogène à l'organisation, conditionnée par les impératifs d'adaptation à l'environnement.

Tableau 3. 18 : champ lexical du conflit et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	tension*	147	26,3%	26,3%
2	confli*	130	23,2%	49,5%
3	concurren*	75	13,4%	62,9%
4	empêch*	66	11,8%	74,6%
5	clan*	24	4,3%	78,9%
6	guerre*	23	4,1%	83,0%
7	litig*	18	3,2%	86,3%
8	oppos*	14	2,5%	88,8%
9	chass*	11	2,0%	90,7%
10	contentieux	11	2,0%	92,7%
11	lutt*	10	1,8%	94,5%
12	désaccord	11	2,0%	96,4%
13	affront*	10	1,8%	98,2%
14	heurt*	10	1,8%	100,0%
Total Conflit		**560**	**100,0%**	

[536] Berthon B., « Revue de littérature : Le transfert intra-organisationnel de connaissance », XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2001, p. 16.
[537] *Ibid.*
[538] Lundvall B.A., « Innovation as an Interactive Process: from User-Produceur Interaction to the National System of Innovation", *in* Dosi G. et *al.* (eds), *Technical change and economic theory*, Londres et New York: Pinter Publishers, pp. 349-369. Cité par Sierra C., « Proximité(s), interactions technologiques et territoriales : une revue », Revue d'Économie Industrielle, vol. 82, 4ème trimestre 1997, pp. 7-38.
[539] Le lexème « distanc* » n'est pas pris en compte dans cette répartition entre distance organisationnelle et physique parce qu'il est tout à fait imputable à l'un ou à l'autre type de distanciation.
[540] Morin E., La méthode. Tome 1, *La nature de la nature*, Éditions du Seuil, 1977.

3.1.2.2.5. LA DIFFÉRENCE

La cinquième et dernière modalité de la séparativité à l'interface regroupe les cinq racines lexicales relatives à la notion de différence, et représente 12,7 % de l'expression relative à cette propriété.

L'expression est très fortement concentrée (90 %) autour d'une racine (20 % des racines) : "**différen***". Les quatre autres, "déséquilibr*", "inégal*", "catégo*", et "incompatib*", se partagent à peu près de manière égale les 10% de phrases restantes, et font référence aux conséquences possibles d'une différence entre entités trop forte ou mal acceptée par elles, exceptée "catégo*", qui renvoie à un regroupement sur la base de caractères communs, néanmoins différents de ceux d'autres regroupements.

Tableau 3. 19 : champ lexical de la différence et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	différen*	492	90,1%	90,1%
2	déséquilibr*	15	2,7%	92,9%
3	inégal*	14	2,6%	95,4%
4	catégo*	14	2,6%	98,0%
5	incompatib*	11	2,0%	100,0%
Total Différence		**546**	**100,0%**	

La différence désigne les **caractères qui, dans une comparaison, distinguent un être ou une chose d'un autre être, d'une autre chose** [541]. **La différence des entités résulte en partie de la répartition à l'interface et constitue, à un moment donné, le produit du processus de différenciation.**

La différence est au fondement de l'asymétrie et instancie une frontière, pas nécessairement formelle. Elle n'est pas en soi un problème. Comme nous l'avons exposé au chapitre 1, la différence et la différenciation constituent une nécessité pour la survie et le développement de l'organisation. D'elles découlent sa richesse et sa diversité, si bien que l'organisation est organisation de la diversité (Morin, 1977)[542].

Cette diversité et l'asymétrie qu'elle implique permettent, par exemple, l'apprentissage organisationnel. La différence organisationnelle est en effet considérée comme un **déclencheur de l'apprentissage** entre deux entités (Friedländer, 1983)[543]. En intervention socio-économique, la *reconnaissance* de la différence des représentations des acteurs et de son ampleur (la distanciation) est considérée comme « ***une source d'énergie pour la dynamique du changement*** » (Savall et Zardet, 2001)[544]. **La différence, et donc l'asymétrie, appellent des flux régulateurs et, généralement, une équilibration ; elle participe par conséquent grandement à la dynamique organisationnelle.**

La différence pose néanmoins problème lorsqu'elle est associée par les acteurs à l'iniquité et/ou lorsqu'elle est perçue comme un rempart à la liaison. Cela nous renvoie à la définition du **conflit**, en tant que transformation des différences en antagonismes.

Après avoir décrit la reliance, la séparativité et leurs modalités respectives, présentons à présent la frontière et la migration.

[541] Le Trésor de la Langue Française Informatisé, http://atilf.fr/tlf.htm
[542] Morin E., *La méthode. Tome I. La nature de la nature*, Éditions du Seuil, 1977, p. 49.
[543] Friedländer, F., "Patterns of Individual and Organizational Learning", *in* S. Shrivastava and Associates (Eds.), *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action*, San Francisco: Jossey-Bass, 1983, cité par Leroy F., « L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 1998, p. 5.
[544] Savall H., Zardet V., « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultats de processus de métamorphose », *in* Swart T. (dir), *Psychanalyse, management et dépendance au sein des organisations*, L'Harmattan, 2001.

3.1.3. LA FRONTIÈRE ET LA MIGRATION DES FORMES

La frontière et la migration des formes rassemblent 3 577 phrases, soit un peu plus de 23 % du total des phrases. Chacune de ces propriétés de l'interface donne lieu à l'émergence de deux modalités : d'une part l'interstice et la limite, d'autre part le franchissement et la transmission. Elles sont décrites ci-dessous, celles de la frontière d'abord, celle de la migration ensuite.

3.1.3.1. LA FRONTIÈRE ET SES MODALITÉS

La **frontière** définit la limite et l'étendue du territoire des entités en interaction. Elle définit en même temps le **territoire de l'interface**, la limite et l'étendue de cette zone, et celui où s'opère la **régulation de l'intégration et de la différenciation** des entités.

Selon les auteurs, **la frontière est contenue plus ou moins explicitement dans l'interface**. Explicitement dans les travaux de Savall et Zardet (1987)[545], lorsqu'ils parlent de « *nébuleuses d'activités de part et d'autre des frontières entre deux groupements* », plus implicitement dans ceux de Long (2003)[546], pour lequel une interface est un « *point critique d'intersection entre différents systèmes* », ou de Koike (2005)[547], qui parle d'« *un ensemble d'éléments fondamentaux qui supportent et rationalisent les interactions entre les acteurs d'une équipe multimétiers durant l'activité de conception concourante* ».

La délimitation effective de l'interface, et donc des frontières, n'est jamais donnée : elle constitue en soit un **problème et un objet de recherche** (Crozier et Friedberg, 1977)[548]. Elle ne peut être identifiée qu'après une analyse des interactions entre entités, cette identification n'étant valable que temporairement, tant les frontières effectives se déplacent en fonction des événements (Crozier et Friedberg, 1977)[549]. Selon Curchod et *al.* (2007)[550], les **oscillations des frontières** sont dues à des **déséquilibres** de forces entre les entités et se traduisent par des **conflits** ou des tensions. Les mêmes auteurs précisent que la stabilité, atteinte par l'**équilibre** de ces forces, se traduit par l'**autonomie** et la **coopération**.

L'expression relative à la frontière trouve écho à travers **12 lexèmes** (8% du nombre total de lexèmes) et représente près de 16 % de l'expression totale.

Globalement, le jeu de données de la frontière est plus dense que ceux de la reliance et de la séparativité : le nombre moyen de phrases par lexème est de 203 (tableau 3.20) alors qu'il est de 116 pour la reliance (tableau) et de 67 pour la séparativité (tableau). Cette densité s'explique par la **représentativité d'un lexème, celui le plus cité de toute la base : "entre"** (*cf.* tableau 3.21). Il est contenu dans 1 796 phrases, soit 74 % de l'expression imputée à la frontière et 12 % de l'expression totale. Cela n'est guère surprenant puisque l'interface est avant tout une zone de réciprocité et que la préposition "entre" peut précisément définir un espace, à l'intérieur de deux limites, marqué par une **relation de réciprocité ou d'opposition**[551]**.**

---

[545] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, Préface de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Économica, 1987, 4ème édition 2001, p. 199.

[546] Long, N., "An actor-oriented approach to development intervention", *in* Rural Life Improvements in Asia, Tokyo: Asian Productivity Organisation, 2003.

[547] Koike T., *Les interfaces pour l'intégration de la logistique dans les projets de conception. Une contribution basée sur le cas du projet d'un tracteur à chenilles*, Thèse de doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, 2005, p. 134.

[548] Crozier M., Fridberg E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977, pp. 179-180.

[549] *Ibid.*, p. 180.

[550] Curchod C., Rigaud E., Seraidarian F., « Interroger le concept de frontières pour appréhender les dynamiques organisationnelles : le cas des Parfums Givenchy dans le groupe LVMH », actes de la conférence de l'AIMS, 2007, p. 9.

[551] Source : Le Trésor de la Langue Française Informatisé, http://atilf.fr/tlf.htm

Trois autres lexèmes ont une représentation, bien que très inférieure à "entre", assez significative (tableau 3.21) : "ligne*" (6,5 %), "(dé)limit*" (4,9 %), et "fin" (4,6 %).

Le regroupement des lexèmes fait apparaître **deux modalités de la frontière** bien identifiées dans la littérature, développées au chapitre 1[552]. Il s'agit de l'**interstice** et de la **limite**.

Tableau 3. 20 : champ lexical de la frontière - nombres-clés

Nb. de lexème (racines)	Occurrences min.	Occurrences max.	Nb. PT moyen / lexème	Ecart type
12	10	1796	203	483

Tableau 3. 21 : champ lexical de la frontière et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. de PT	%	% cumul
1	entre	1796	73,8%	73,8%
2	ligne*	157	6,5%	80,2%
3	(dé)limite*	120	4,9%	85,2%
4	fin	113	4,6%	89,8%
5	domaine*	65	2,7%	92,5%
6	porte(s)	52	2,1%	94,6%
7	bout	33	1,4%	96,0%
8	inter-	32	1,3%	97,3%
9	milieu*	23	0,9%	98,2%
10	mur*	18	0,7%	99,0%
11	front*	15	0,6%	99,6%
12	barrière*	10	0,4%	100,0%
Total		**2434**	**100,0%**	

L'interstice est la modalité de la frontière la plus "volumineuse" (tableau 3.22), elle rassemble 76 % de l'expression sur la frontière. La limite concentre quant à elle 24 % de l'expression relative à la frontière, avec 583 phrases.

Tableau 3. 22 : modalités de la frontières - éléments descriptifs

n°	Modalités	Nbr. racines	Nbr. PT	%	moy	max	min	écart type
1	Interstice	3	1851	76,0%	617,0	1796	23	833,7
2	Limite	9	583	24,0%	64,8	157	10	50,2
Total frontière		**12**	**2434**	**100,0%**	**202,8**	**1801**	**10**	**482,5**

3.1.3.1.1. L'INTERSTICE

L'interstice est un **mince espace qui sépare deux entités**. Son champ lexical est composé d' "entre", d' "inter-*" et de "milieu". Le premier, le plus cité par les acteurs, est contenu dans 97 % des phrases représentant la modalité.

Tableau 3. 23 : champ lexical de l'interstice et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	entre	1796	97,0%	97,0%
2	inter-	32	1,7%	98,8%
3	milieu*	23	1,2%	100,0%
Total Interstice		**1851**	**100,0%**	

Cette modalité est donc massivement alimentée par la préposition "**entre**". Celle-ci désigne un « ***espace physique ou temporel à l'intérieur de deux limites*** » et peut marquer — c'est tout à fait le cas pour les phrases constituant notre matériau — « ***une relation de réciprocité ou d'opposition*** »[553]. Sur ces bases, **l'interstice, ou zone frontière, sera défini comme la mince zone interactionnelle entre les entités**.

L'interstice rejoint très largement les développements de l'**analyse stratégique** sur les relations frontalières, exposées au chapitre introductif[554]. Selon cette analyse, l'asymétrie politique des entités et leur interdépendance, toujours polarisées par leurs objectifs respectifs et communs, peuvent alimenter, si elles participent au renforcement des entités, la densité et la profondeur des

[552] 1.1.5. Une zone frontalière, p. 52 et suivantes.
[553] Source : Le Trésor de la Langue Française Informatisé, http://atilf.fr/tlf.htm
[554] 0.4.1.3. L'autonomisation de la frontière, p. 28.

interactions frontalières, si bien que **cette zone d'interaction s'autonomise** par rapport aux entités en relation et au reste de l'organisation.

Par ailleurs, l'interstice renvoie, dans la littérature, à une conception de la frontière qui fait appel à une **approche interactionniste de la frontière**, dans laquelle l'accent est mis sur les dynamiques sociales entre entités et sur leur densité Grima (1997)[555]. Il correspond également à la notion de « ***zone frontière*** » développée par Churchod et *al.* (2007)[556] à partir de travaux en géographie sur la frontière. La zone frontière entre en contradiction avec les « ***bornes*** », c'est-à-dire les **délimitations formelles instaurées par une autorité**. Les auteurs analysent les oscillations des frontières en observant les écarts entre ces deux formes de frontières : les frontières effectives et les frontières formelles et prescrites. Ce dernier type de frontière coïncide précisément à la seconde modalité de la frontière : la limite.

3.1.3.1.2. LA LIMITE

La frontière-limite, qui représente 24 % de l'expression sur la frontière, est sous-tendue par neuf lexèmes (tableau 3.24). Quatre (44 % des lexèmes) rassemblent 78 % de l'information de la modalité : "**ligne***", "**(dé)limit***", "**fin***" et "**domaine***". Les trois premiers sont les plus significatifs, ils sont respectivement contenus dans au moins 20% des phases relatives à la modalité.

Tableau 3. 24 : champ lexical de la limite et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	ligne*	157	26,9%	26,9%
2	(dé)limite*	120	20,6%	47,5%
3	fin	113	19,4%	66,9%
4	domaine*	65	11,1%	78,0%
5	porte(s)	52	8,9%	87,0%
6	bout	33	5,7%	92,6%
7	mur*	18	3,1%	95,7%
8	front*	15	2,6%	98,3%
9	barrière*	10	1,7%	100,0%
Total Limite		**583**	**100,0%**	

La frontière-limite est une notion topologique, elle **délimite un espace où s'exerce un pouvoir, un territoire.** Elle renvoie à une frontière conçue comme une barrière, une coupure, une protection qui permet de perpétuer un fonctionnement interne, une **délimitation entre un dehors et un dedans**. Elle rejoint la notion de « *bornes* », qu'une autorité pose pour créer une nouvelle entité ou modifier le périmètre d'entités existantes (Curchod et *al.*, 2007)[557]. **Cette conception de la frontière, lorsqu'elle n'est pas associée à la zone-frontière, se retrouve notamment dans la conception classique de l'organisation et dans les approches contractualistes[558].**

La frontière-limite sera définie comme la **délimitation socio-organisationnelle des entités.** Elle circonscrit les entités de leur environnement, définit leur **degré de liberté** et apparaît dans toutes les dimensions phénoménologiques qui font les entités : spatiale, politique, praxéologique, économique, cognitive, temporelle, *etc.* Cette **plasticité** de la frontière a notamment été soulignée par Perroux (1975)[559].

L'interstice et la limite constituent les deux formes de la frontière. Elles ne s'opposent aucunement, elles interviennent, comme nous le verrons dans la section suivante, dans des activités différentes : une limite pour former le cadre des entités, plastique et mouvant, autour duquel se développe un interstice, c'est-à-dire une zone d'interactions.

---

[555] Grima F., « Une lecture critique de la remise en cause apparente du concept de frontière », actes de la XVIe conférence internationale de management stratégique, Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, du 06 au 09 juin 1997, 22 p.
[556] Curchod C., Rigaud E., Seraidarian F., « Interroger le concept de frontières… », *op. cit.*
[557] *Ibid.*, p. 8.
[558] *Cf.* tableau 1.2. Approches théoriques de l'interface, p. 101.
[559] Perroux F., Pouvoir et Économie, Dunod, 1975.

3.1.3.2. LA MIGRATION ET SES MODALITÉS

La notion de **migration**, empruntée à Chazal (2002)[560], constitue le corollaire de celles de frontière et de liaison. Elle signifie simplement le **déplacement d'une personne, d'un objet, entre deux ou plusieurs entités**. Si le déplacement est continu ou régulier, alors le déplacement fait place au flux.

La frontière marque une différence et la différence, comme nous le disions précédemment, appelle généralement des **flux régulateurs**. Et ces flux, dont **le plus cité est le flux d'informations**, transitent par des liaisons : les interfaces assurent « *des liaisons qui permettent aux formes de transiter et à des touts de se constituer* » (Chazal, 2002)[561].

Dans notre base de données, la migration est la **propriété de l'interface qui mobilise le moins d'expression** : 1 143 phrases, soit 7,4 % de l'expression totale. Ces phrases s'articulent autour de 7 racines lexicales (5 % de l'ensemble des racines). Les principales, "**pass***" et "**transm***", concentrent près de 87 % de l'information sur la migration (tableau 3.26).

Tableau 3. 25 : champ lexical de la migration - nombres-clés

Nb. de lexème (racines)	Occurrences min.	Occurrences max.	Nb. PT moyen / lexème	Ecart type
7	10	640	163	224

Tableau 3. 26 : champ lexical de la migration et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. de PT	%	% cumul
1	pass*	640	56,0%	56,0%
2	transm*	349	30,5%	86,5%
3	sort*	71	6,2%	92,7%
4	transf*	32	2,8%	95,5%
5	entr*	21	1,8%	97,4%
6	travers*	20	1,7%	99,1%
7	contourn*	10	0,9%	100,0%
Total		**1143**	**100,0%**	

Le regroupement des sept racines lexicales donne lieu à deux modalités : le **franchissement** et la **transmission** (tableau 3.27). La première est la plus significative, avec 67 % de l'expression autour de la migration.

Tableau 3. 27 : modalités de la migration - éléments descriptifs

n°	Modalités	Nbr. racines	Nbr. PT	%	moy	max	min	écart type
1	Franchissement	5	762	66,7%	152,4	640	10	244,7
2	Transmission	2	381	33,3%	190,5	349	32	158,5
Total migration		**7**	**1143**	**33,3%**	**163,3**	**640**	**10**	**224,0**

Les deux modalités font référence à la **traversée d'une frontière** ; la différence entre elles réside en ce que **le franchissement implique également le passage d'un obstacle**. En contexte organisationnel, ces obstacles seront plutôt **des conditions de passage des frontières**, comme le respect de règles et procédures ou le niveau de qualification d'acteurs non membres de l'organisation dans le cadre de recrutements.

3.1.3.2.1. LE FRANCHISSEMENT

Le franchissement est la modalité de la migration qui contient le plus de phrases, environ deux tiers. Cette modalité est sous-tendue par cinq lexèmes dont les fréquences d'utilisation sont fortement disparates. En effet, le lexème "**pass***" (20 % des lexèmes) est contenu, à lui seul, dans 84 % des phrases de la modalité, soit 640 phrases, alors que les lexèmes qui font référence à l'entrée (**"entr***") et à la sortie ("sort*") rassemblent ensemble plus de 12 % des phrases. **Le poids du**

[560] Chasal G., *Interfaces. Enquête sur les mondes intermédiaires,* Éditions Champ Vallon, Collection milieu, 2002.
[561] *Ibid.*, p. 14.

lexème "pass" est néanmoins à nuancer puisqu'il intervient fréquemment pour signifier l'idée de perte de temps, ce dont nous avons tenu compte dans l'interprétation des résultats.

Le franchissement désigne le fait de **passer, avec effort, au-delà d'un obstacle ou de quelque chose qui constitue une limite**[562]**.**

Tableau 3. 28 : champ lexical du franchissement et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	pass*	640	84,0%	84,0%
2	sort*	71	9,3%	93,3%
3	travers*	20	2,6%	95,9%
4	entr*	21	2,8%	98,7%
5	contourn*	10	1,3%	100,0%
Total Franchissement		**762**	**100,0%**	

Le franchissement formel de la frontière est généralement organisé, par des règles et procédures, la mise en place de circuits d'information, des validations hiérarchiques, *etc.*, et ce, pour deux motifs principaux, souvent complémentaires : d'une part pour **adapter la forme qui traverse la frontière à l'entité qui la reçoit,** comme un produit pour un client ou une information pour la direction, d'autre part pour **contrôler les flux**, comme la qualité des produits livrés par un fournisseur.

Le franchissement de la frontière est une des fonctions des acteurs situés à l'interface, ces derniers étant parfois qualifiés dans la littérature de **« garde-barrière »**. Cette fonction est généralement considérée comme une **source de pouvoir** (Grima, 1997)[563], comme le font Crozier et Friedberg (1977)[564] avec l'acteur dit « *marginal sécant* », qui articule à son avantage les relations des différents groupes entre lesquels il gère les frontières et d'où il tire des informations dont les autres acteurs n'ont pas connaissance. L'analyse des réseaux sociaux de Burt (1992)[565] montre, d'ailleurs, que le titulaire d'un rôle d'interface bénéficie de l'absence d'*alter ego* dans l'organisation.

3.1.3.2.2. LA TRANSMISSION

La transmission implique également le passage d'une frontière mais ne souligne ni le passage d'un obstacle, ni l'effort qu'entraîne ce dernier. Elle est plus neutre de ce point de vue.

Elle cible simplement l'**action** de **faire parvenir quelque chose à quelqu'un ou d'un lieu à un autre**[566]. Cette différence est d'importance puisque, comme nous le verrons, le franchissement et la transmission interviennent dans des activités d'interface distinctes.

La modalité, qui représente 33 % de l'expression autour de la migration, avec 381 phrases, est évoquée par les acteurs à travers seulement deux lexèmes : "**transm***" et "**transf***". Le premier rassemble près de 92 % des phrases relatives à la transmission (tableau 3.29).

Tableau 3. 29 : champ lexical de la transmission et poids des lexèmes

n°	Racines (lexèmes)	Nbr. PT	%	% cumul.
1	transm*	349	91,6%	91,6%
2	transf*	32	8,4%	100,0%
Total Transmission		**381**	**100,0%**	

Cette modalité concerne essentiellement l'information et, plus globalement, les **systèmes d'information**. Cette transmission est d'ailleurs considérée par Le Moigne (1993)[567] comme l'un des éléments du système d'information d'un système-organisation, aux côtés de la computation et de

[562] Le Trésor de la Langue Française Informatisé, http://atilf.fr/tlf.htm.
[563] Grima F., « Une lecture critique de la remise en cause apparente du concept de frontière », XVI[ème] Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, du 06 au 09 juin 1997, 22 p.
[564] Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, *op. cit.*
[565] Burt R.S., *Toward a structural theory of action*, Academic press, New-York, 1992, cité par Grima F., « Activités frontalières aux frontières internes et externes de l'organisation : le cas des responsables de la formation continue en entreprise », Revue Sciences de Gestion, n° 38, 2003.
[566] Le Trésor de la Langue Française Informatisé, http://atilf.fr/tlf.htm
[567] Le Moigne J.L., *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1993.

la mémorisation. Et ce système d'information réalise la liaison entre **système de décision** et **système opérant** (Le Moigne, 1993)[568].

L'information, en tant que configuration stable de symboles — des signes et des signifiés — permet aux entités de s'adapter entre elles et vis-à-vis de leur environnement. Elle circule par des **canaux,** formels et informels. Elle donne lieu à des **processus d'adaptation permanents.**

Compte tenu des enjeux fondamentaux relatifs à la transmission de l'information à l'interface, la transmission, en tant que modalité de la migration des formes, est essentielle, bien que l'expression lui étant relative est assez faible (8,4 % de la migration, 2,5 % de l'expression totale).

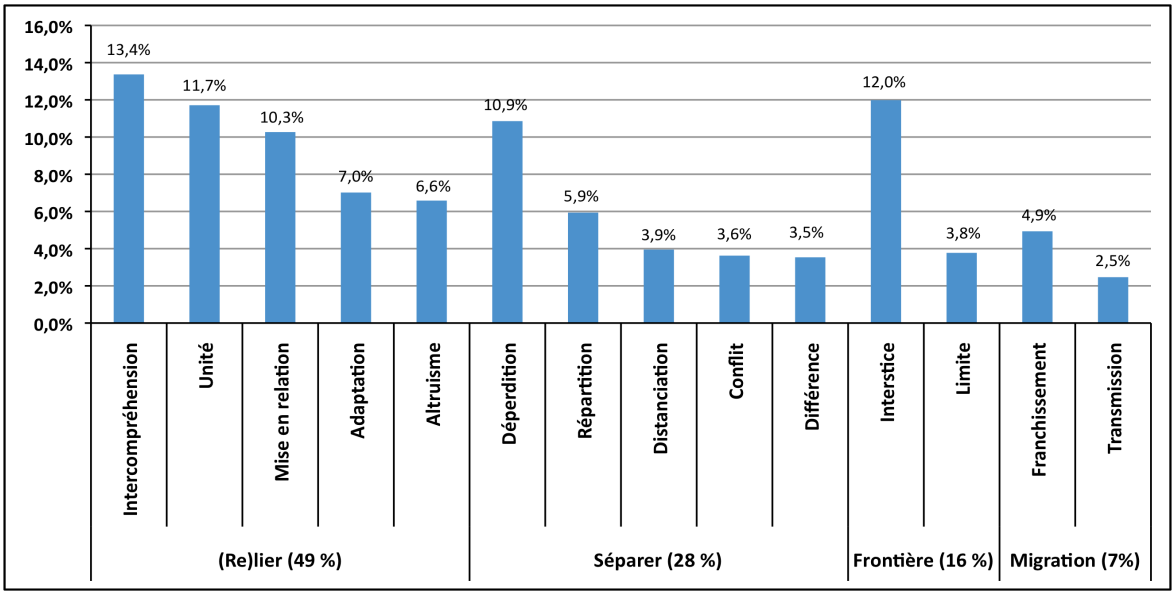
3.1.4. SYNTHÈSE ET ARTICULATION

Ce premier travail sémantique et lexical sur l'interface nous a permis de formuler ce que nous pouvons considérer comme l'**infrastructure de l'interface**, c'est-à-dire une **structure conceptuelle et opératoire** sous-jacente à cet objet.

Les propriétés et les modalités de l'interface font l'objet d'une expression très variable en termes de volume d'expression (graphique 3.3). Les acteurs sont très sensibles à la reliance puisqu'elle concentre près de la moitié des phrases (49 %). La séparativité, propriété rarement associée à l'interface dans la littérature, consolide tout de même un volume d'expression supérieur à la moyenne (28 %), quand la frontière et la migration en consolident chacune 16 % et 7 %.

La sensibilité des acteurs aux modalités est élevée notamment pour celles qui soutiennent la reliance, en particulier **l'intercompréhension, l'unité et la mise en relation**. Seules une modalité de la séparation et une modalité de la frontière font l'objet d'une expression supérieure à la moyenne de l'expression par modalité (7,1 %) : la **déperdition**, avec 10,9%, l'**interstice**, avec 12 %. Aucune modalité de la migration n'est plus représentée que cette moyenne.

Graphique 3. 3 : ventilation de l'expression totale par propriétés et modalités de l'interface (en %)



Plus qualitativement, en articulant ses éléments constitutifs, cette infrastructure permet d'approcher l'***ortho*-fonctionnement général de l'interface**, oscillant entre l'intégration et la différenciation. Nous en présentons une séquence ci-dessous. Elle sera enrichie et nuancée tout au long de la présentation de nos résultats.

[568] *Ibid.*

Pour concourir aux objectifs de l'organisation ou les leurs, **les entités se mettent en relation**. Elles tissent des liaisons plus ou moins contraignantes, stables, continues, formelles par lesquelles circule de l'**information**. **Ces liens et cette information forment la base d'une activité cognitive et praxique *entre* les entités**. Elles échangent des représentations dans un processus d'**intercompréhension**, ce qui leur permet de rendre intelligibles leurs environnements et leur relation, de manière dynamique puisque dans un jeu de relations répétées.

La modification qui s'ensuit de leurs représentations et de leurs actions sous-tend leur **adaptation réciproque**, c'est-à-dire les processus de transformation croisée des entités à travers lesquels elles (re)construisent leur stabilité et celle de leur relation. Cette transformation réduit ou intègre les écarts des entités, elle est à la base de la formation de leur action collective à partir de leur action individuelle - leur **coordination** - et de la **convergence des cadres cognitifs** à partir desquels elles (se) pensent et agissent.

Ce faisant, les entités construisent une certaine unité, autrement dit un tout relativement cohérent. Cette dynamique est favorisée, voire amplifiée, lorsque les entités font preuve d'**altruisme**, lorsqu'elles entretiennent des **comportements bienveillants**. Leur distance diminue, leur réciprocité et leur confiance mutuelle se renforcent, la **coopération** s'améliore.

En parallèle de ces dynamiques reliantes et intégratives, l'interface entretient des **dynamiques séparatives et différenciatives**. À l'interface s'opère la **répartition de "touts" indifférenciés en des parties** pour, *in fine*, accroître la productivité globale. Elle consiste à décomposer l'organisation en fonctions, les activités en missions et tâches, les attributs tels le pouvoir ou la responsabilité, les effectifs, l'information ou un territoire physique, et à les attribuer aux différentes entités. Cela **structure les entités et leurs relations**.

Cette modalité répartitive et allocative participe activement à la **différenciation des entités**. Les **différences** qu'elle installe, qui appellent des comparaisons et invoquent l'équité, fondent leur asymétrie et instaurent leurs frontières, ce qui introduit entre elles un **processus de distanciation**, une distance cognitive et/ou physique plus ou moins grande selon l'ampleur de leurs différences. Lorsque les différences sont trop importantes ou réfutées, **leur complémentarité se transforme en antagonisme**, les entités se découplent, s'isolent, s'autonomisent : l'**interface devient conflictuelle**. Ce processus de différenciation, en régulation avec celui de l'intégration, entraîne une **déperdition de ressources** à l'interface des entités.

Liaison et séparation à l'interface s'opposent et sont solidaires. Elles interagissent à la **frontière** des entités, à travers laquelle différentes formes migrent. La frontière est une **délimitation**, mais aussi un **interstice**, c'est-à-dire une **zone relationnelle** autour des limites instituées. Ces **limites** définissent les entités dans toutes leurs dimensions et **supposent généralement le respect de formalités pour être franchies**, lorsque le contrôle du passage de la frontière est nécessaire. Tous les objets n'ont cependant pas à être contrôlés pour pouvoir circuler entre les entités, ils font alors simplement l'objet d'une **transmission**.

L'état de la régulation entre liaison et séparation à l'interface détermine le déplacement de la frontière, autrement dit le déplacement des limites des entités et des zones relationnelles développées autour d'elles, ainsi que leur degré d'ouverture, donc le **niveau de migration et des migrations entre elles.**

L'infrastructure de l'interface est composée d'un ensemble de notions issues d'une part, de l'étude de la littérature scientifique sur le sujet (les propriétés) et, d'autre part, de l'étude des racines lexicales se référant aux propriétés de l'interface, contenues dans les phrases qui constituent notre

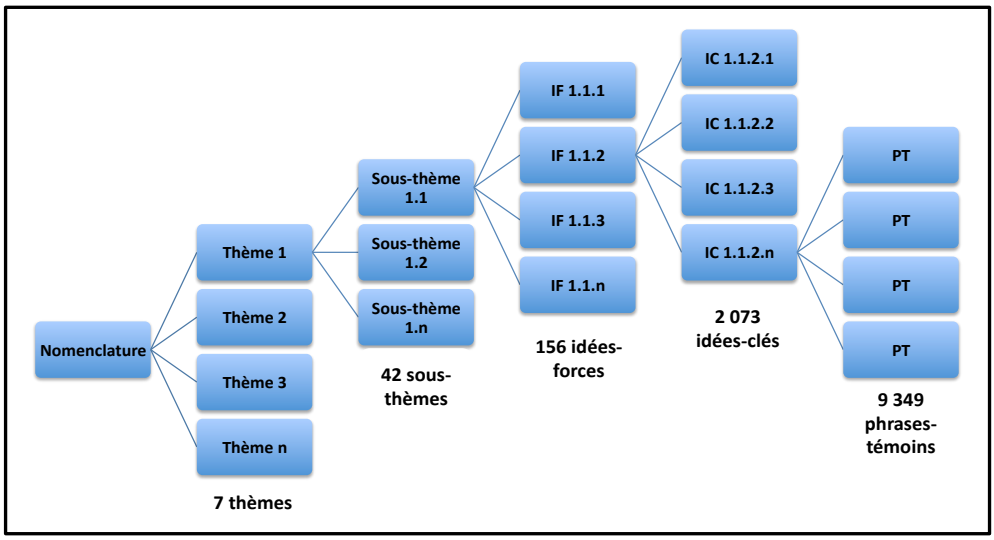
matériau expérimental (les modalités). **On parle d'infrastructure pour insister sur le fait que cet ensemble de notions n'est pas explicite dans le discours des acteurs, il est reconstruit par l'analyse de ce dernier. Le discours des acteurs est cependant explicite d'un point de vue thématique**, la thématique étant constituée des **activités et des problématiques gestionnaires à l'interface** des acteurs. C'est pourquoi nous parlerons de **superstructure (3.2)**.

3.2. LA SUPERSTRUCTURE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE : ACTIVITÉS ET PROBLÉMATIQUES GESTIONNAIRES

L'identification des activités et des problématiques gestionnaires d'interface repose sur le regroupement et la classification des 9 349 phrases contenues dans notre base de données expérimentale.

Comme expliqué au chapitre 2[569], ce regroupement a pour critère la proximité sémantique du contenu explicite des phrases, c'est-à-dire l'analogie des dysfonctionnements d'interface exprimés par les acteurs. Il a été réalisé manuellement à partir des idées-clés de dysfonctionnement auxquelles les phrases étaient initialement imputées dans le logiciel Segese[570], au nombre de 2 073. Le regroupement de ces idées-clés initiales permet d'obtenir **156 idées-forces de dysfonctionnement**, qui elles-mêmes donnent lieu, après regroupement, à **42 sous-thèmes**, à partir desquels on obtient par la même opération **sept thèmes** (figure 2.1 supra et figure 3.2.). Ces thèmes constituent les **activités générales développées à l'interface.**

Figure 2. 14 supra : structure de la nomenclature des activités à l'interface



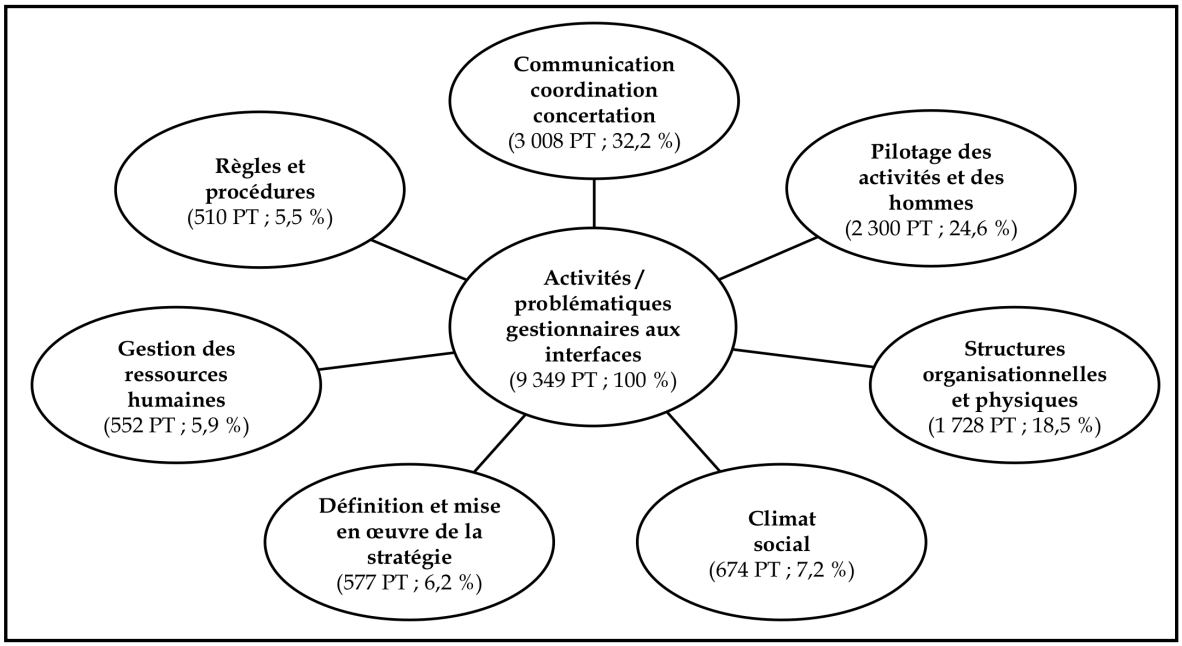
Cette section se propose, d'une part, de présenter ces **activités et problématiques gestionnaires** et, d'autre part, de montrer en quoi, sur la base de l'**infrastructure** définie précédemment, **ces activités contribuent au fonctionnement de l'interface**. **La régulation à l'interface est reconstruite en fin de section, en articulant les éléments de régulation critiques dont chaque thème et sous-thème sont porteurs.**

À ce propos, il est important de rappeler que **ces régulations ne sont pas seulement des régulations dysfonctionnelles**, bien que le matériau de base soit constitué de phrases décrivant exclusivement des dysfonctionnements. Le dysfonctionnement, unité d'analyse de l'analyse socio-

[569] *Cf.* 2.2.1.3.3.2. Une structuration thématique des données : une superstructure de l'interface, p. 135.
[570] *Cf.* 2.1.3.2.3. Focus sur la méthode de diagnostic socio-économique, p. 120 et suivantes.

économique des organisations, décrit un **écart entre un fonctionnement attendu ou souhaité et un fonctionnement** observé. Il décrit donc autant un *dys*fonctionnement qu'un *ortho*fonctionnement. Prenons un exemple. Lorsque les acteurs insistent lourdement sur les défauts ou le manque de répartition des tâches aux interfaces, ils insistent lourdement, bien qu'implicitement, sur la nécessité d'une répartition des tâches claire et acceptée aux interfaces, laquelle constitue un orthofonctionnement en la matière, selon eux.

Figure 3. 2 : la superstructure de l'interface organisationnelle – activités et problématiques gestionnaires



3.2.1. PRATIQUES ET DISPOSITIFS DE COMMUNICATION, DE COORDINATION ET DE CONCERTATION

L'activité de communication, de coordination et de concertation (3C) est celle qui rassemble le plus d'expression de la part des acteurs, et ce, toutes populations confondues : 2 981 phrases, soit près de 32 % de l'expression totale (tableau 3.30). Cela souligne les **fonctions informationnelle et coordinatrice** de l'interface, que lui attribuent généralement la littérature[571] et les praticiens.

L'activité de 3C est dans un premier définie, ainsi que ses composantes, avant que soit explicitée sa contribution à la régulation à l'interface. **La méthode** avec laquelle les données, pour chacune des activités, ont été exploitées et interprétées est également précisée.

3.2.1.1. DÉFINITIONS ET COMPOSITION DE L'ACTIVITÉ

Fondamentalement, l'information est ce qui transite par une interface, et cette dernière joue un rôle actif dans les processus de communication (Chazal, 2002)[572]. Elle aménage les échanges de flux d'information nécessaires à la réalisation d'une action (Lebraty et Teller, 1994)[573] et, selon Lorino (1995), « ***les gisements importants de progrès se situent aux interfaces****, dans les modes de*

[571] *Cf.* 1.1.2 Interfaces inter-fonctionnelles et inter-organisationnelles : la lecture des sciences de gestion, p. 46.
[572] Chazal G., *Interfaces. Enquête sur les mondes intermédiaires*, Éditions Champ Vallon, Collection milieu, 2002, p. 76.
[573] Lebraty J. et Teller R., *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise*, Éditions Liaisons, 1994, p. 97.

communication, de coopération et de coordination »[574]. C'est dire l'importance des 3C pour notre objet de recherche, ce que nos mesures confirment quantitativement.

La **coordination** désigne l'**articulation des tâches et des activités des différents acteurs pour obtenir une action collective,** sous-entendue cohérente, efficace et efficiente (Malone et Crowston, 1994)[575]. Selon Lorino (1997)[576], la coordination est composée de deux types de pratiques : d'une part, l'adaptation des activités des acteurs et des savoir-faire sous-jacents, pour assurer leur cohésion, d'autre part, des actes spécifiques de coordination, interstitiels par rapport aux activités de base. La coordination est par définition une **activité de l'entre-deux, largement incertaine** dans la mesure où elle met en jeu des acteurs hétérogènes, où elle se déroule dans le temps, et où elle vise un produit qui n'est jamais entièrement prédéfini (Eymard-Duvernay et *al*. 2004)[577].

Savall et Zardet (1995)[578] placent la communication, la coordination et la concertation sur un **continuum**, dans lequel ces notions sont différenciées selon le **degré d'organisation et de coopération** qu'elles induisent. La communication est un échange d'information, quels que soient ses formes et ses objectifs. Les auteurs introduisent **le temps de l'action** dans leur conception de la coordination. Celle-ci, en effet, s'applique à des « *dispositifs de communication entre acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité, dans une période déterminée* ». La **concertation**, elle, vise à **définir un objectif** opérationnel ou fonctionnel **commun**, à réaliser sur une période déterminée, et des **règles du jeu de coopération**[579].

Cette activité de 3C concerne à la fois des **comportements et des structures**, ce que l'on retrouve dans l'intitulé de l'activité : "pratiques et dispositifs de 3C". Elle porte sur les nœuds du **système d'information vivant** de l'organisation.

Les trois notions que renferme cet acronyme n'ont pas pu être isolées, les phrases comportant en effet fréquemment au moins deux d'entre elles. La lecture de cette activité au travers de l'infrastructure de l'interface permettra cependant de neutraliser cette limite.

L'activité de 3C est structurée en **cinq sous-thèmes** (tableau 3.30) :

- **Niveau et qualité de la 3C** ;
- **Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C** ;
- **Transmission et circuit de l'information ;**
- **Outils et matériels de télécommunication** ;
- **Qualité des informations transmises**.

Tableau 3. 30 : ventilation de l'expression sur la 3C par sous-thèmes

n°	Sous-thèmes	Nbr PT	% / Th.	% / Σ PT
1.1.	Niveau et qualité de la communication-coordination-concertation	*1528*	*51,3%*	*16,3%*
1.2	Fréquence et efficacité des dispositifs de communication-coordination-concertation	*670*	*22,5%*	*7,2%*
1.3	Transmission et circuit de l'information	*598*	*20,1%*	*6,4%*
1.4	Outils et matériels de télécommunication	*105*	*3,5%*	*1,1%*
1.5	Qualité des informations transmises	*80*	*2,7%*	*0,9%*
1.	***Pratiques et dispositifs de communication-concertation-concertation***	***2981***	***100,0%***	***31,9%***

[574] Lorino P., « Le déploiement de la valeur par les processus », Revue Française de Gestion, n° 104, 1995, p. 62.
[575] Malone T.W., Crowston, K., « The Interdisciplinary Study of Coordination », Computing Surveys, 26(1), 1994, 87-119.
[576] Lorino P., « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise », *in* Guilhon B., Huard P., Orillard M. et Zimmermann J.B., *Économie de la connaissance et organisations*, Paris, L'Harmattan, 1997, p. 118.
[577] Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L., « Valeurs, coordination et rationalité. L'économie des conventions ou le temps de la réunification dans les sciences économiques, sociales et politiques », *in* Eymard-Duvernay F. (éds.), Problèmes économiques, n°2838, janvier 2004, p. 6.
[578] Savall H. et Zardet V. *Ingénierie stratégique du roseau, op. cit.,* p. 482.
[579] *Ibid.,* p. 483.

Afin d'analyser en quoi les pratiques et les dispositifs de 3C contribuent à la régulation à l'interface, nous mobiliserons le tableau 3.31 ci-dessous et, à travers lui, le chi-2. La même méthode sera utilisée pour l'analyse de chaque thèmes ou activités.

Cette contribution est explicitée au moyen d'une analyse quantitative simple. Pour chaque thème, l'analyse croise deux variables, les sous-thèmes et les modalités de l'interface, pour obtenir un **tableau de contingence** et calculer la **contribution en % de chaque case au chi-2**. **Pour chaque thème, le test du chi-2 est effectué pour vérifier la validité de la relation entre les variables. Le test est très significatif pour chacun des thèmes.**

Une case contribuant positivement au chi-2 correspond à une cristallisation de l'expression des acteurs autour de la problématique définie par la case, par exemple "fréquence et efficacité des dispositifs de 3C" et "unité", dans le tableau ci-dessous. Cette cristallisation signifie, d'un point de vue statistique, qu'il y a une **dépendance** entre "fréquence et efficacité des dispositifs de 3C " et "unité". Cette problématique sera considérée comme critique car faisant l'objet d'une forte expression, et donc de nombreuses anomalies, relativement aux autres problématiques.

Les régulations à l'interface mises en évidence dans cette section reposent sur une interprétation de ces tableaux de contingence, sur l'analyse qualitative du verbatim, dont des extraits jalonnent la présentation, et sur le cadre théorique défini. Pour ne pas trop alourdir les développements, la présentation détaillée des sous-thèmes, de leur définition, des dysfonctionnements sous-jacents, ainsi que les données brutes sont renvoyées en annexe[580].

Tableau 3. 31 : dépendance statistique entre sous-thèmes de la 3C et modalités de l'interface (contribution au chi-2 en %)

n°	Propriétés - modalités / Thèmes - sous-thèmes	Liaison					Séparation					Frontière		Migration		*Total*
		Inter-compréhension	Unité	Adaptation	Mise en relation	Altruisme	Déperdition	Différence	Répartition	Distanciation	Conflit	Interstice	Limite	Transmission	Franchissement	
1.1.	Niveau et qualité de la communication-coordination-concertation	**1**	**-9**	**1**	0	0	0	0	0	0	0	**2**	0	**-2**	0	*2915*
1.2	Fréquence et efficacité des dispositifs de communication-coordination-concertation	**-1**	**42**	0	0	0	0	0	0	0	0	**-2**	0	0	0	*1231*
1.3	Transmission et circuit de l'information	0	**-2**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**14**	**1**	*975*
1.4	Outils et matériels de télécommunication	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**	0	0	*173*
1.5	Qualité des informations transmises	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**	0	*116*
1.	***Pratiques et dispositifs de communication-concertation-concertation***	*1094*	*969*	*523*	*431*	*187*	*394*	*139*	*134*	*127*	*73*	*737*	*140*	*244*	*218*	*5410*

La dépendance est très significative. chi2 = 1875,43, ddl = 52, 1-p = > 99,99%. Les valeurs du tableau sont les pourcentages chi2 partiel / chi2 total. Le signe représente l'écart à l'indépendance. Les marges du tableau totalisent le nombre de phrases-témoins

3.2.1.2. PRATIQUES ET DISPOSITIFS DE COMMUNICATION, DE COORDINATION ET DE CONCERTATION ET RÉGULATIONS À L'INTERFACE

C'est principalement par cette activité que les entités se (re)lient et relient, et donc s'intègrent, et que la différenciation des entités est régulée. Cette régulation fait intervenir l'**unité**, l'**intercompréhension** et l'**adaptation** des entités, et participe à la densification des **zones-frontières**. C'est également par cette activité de 3C que l'information circule entre les entités.

[580] *Cf.* Tome des annexes, Annexe 8 : Analyse de la relation entre activités et modalités de l'interface.

- **Niveau et qualité de la 3C**

Ce sous-thème représente 51 % de l'expression du thème et plus de 16 % de l'expression totale (*cf.* tableau 3.30). **C'est celui, parmi tous les sous-thèmes, qui a le plus de poids. Le manque et la mauvaise 3C signifient, sous l'angle de l'interface, un manque et une mauvaise intercompréhension et adaptation réciproque des entités.** Les entités éprouvent des difficultés pour se comprendre et n'ont pas d'**actions coordonnées**. Ces activités d'intercompréhension et d'adaptation réciproque, d'autant plus quand elles sont inefficaces, densifient les interactions aux **frontières** (tableau 3.31).

> *IF n°116 Manque de communication-coordination-concertation : « Il manque vraiment des plages de concertation entre le chef technologue et le responsable du service pour pallier les problèmes de management de l'équipe ». Pt 4276 - CT-DV-LAB – Enc.*

- **Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C**

L'expression sur les dispositifs de 3C représente 22,5 % des phrases du thème et 7 % du total (tableau 3.30). Ce sous-thème concerne les **structures de 3C**, plus particulièrement les **rendez-vous** et autres **réunions formelles**, ainsi que des éléments mobilisés ou produits par ces dispositifs, qui permettent aux acteurs d'échanger de l'information et de co-réaliser l'activité de l'organisation.

Les dispositifs de 3C sont très fortement associés à l'**unité des entités** (tableau 3.31). C'est le seul sous-thème faisant référence à la constitution d'un tout cohérent à partir d'entités distinctes. Autrement dit, et sur ces bases, la **réunion** serait le dispositif qui permet à des entités différenciées de former le tout plus ou moins cohérent qu'est l'organisation. Elle constitue le **moyen le plus élémentaire d'intégration**.

On remarque également que l'unité sous-jacente à ces dispositifs coïncide avec une expression relativement faible sur l'interstice (dépendance négative, *cf.* tableau 3.31) : **la représentation de la frontière semble moins prégnante lorsque les entités interagissent, se coordonnent et se concertent fréquemment.**

> *IF 123 Manque d'efficacité des réunions : « Pour nos réunions, on se dit qu'elles ne doivent durer qu'une heure, mais l'ordre du jour n'est pas suffisamment calibré. On n'a pas le bon dispositif. Par exemple, quand on fait des réunions de l'établissement E., ça devient vite une réunion du groupe ». Pt 2537 - NIN-DI - Dir/Enc.*[581]
>
> *IF 118 Manque de pertinence de la composition des dispositifs de 3C : « Les responsables menuiserie et serrurerie ne participent jamais aux réunions de conception des décors. C'est gaspiller des informations et de l'expérience qui seraient utiles ». Pt 7543 - THEA-DV-DEC – Pb.*

- **Transmission et circuit de l'information**

Ce sous-thème traite de la transmission de l'information, et des circuits empruntés par celle-ci. Il rassemble 20,1 % des phrases du thème, soit 6,4 % de l'ensemble (tableau 3.30). Le sous-thème constitue un **indicateur de la rupture des flux d'information à l'interface**.

Il renvoie tout particulièrement à la **migration** à l'interface, et ce, à travers ses deux modalités : le franchissement et la transmission. **L'information est transmise via des circuits, et ceux-ci permettent, stabilisent et officialisent le franchissement de la frontière par l'information**. Ces circuits constituent pour l'information un lieu de passage *prescrit et formel*, c'est pourquoi une

[581] "IF" signifie idée-force de dysfonctionnements (ici la numéro 123), construite par regroupement de dysfonctionnements similaires, "Pt" signifie phrase-témoin (ici la numéro 2537), c'est-à-dire une phrase prononcée par un acteur lors d'un diagnostic décrivant un dysfonctionnement, "THEA-DV-DEC" constitue le codage de l'organisation diagnostiquée. Vient ensuite la population à laquelle appartient l'acteur : "Dir" pour direction de l'organisation de taille moyenne (effectif compris entre 51 et 500 personnes), "Enc" pour encadrement de l'organisation de taille moyenne, "Pb" pour personnel de l'organisation de taille moyenne, "Dir/enc" pour équipe de direction de l'organisation de petite taille (effectif inférieur à 50 personnes) et "Pb_Po" pour le personnel de l'organisation de petite taille.

partie de l'information est bloquée ou se perd lorsque les circuits de communication sont mal ou non définis et lorsque les appels téléphoniques sont mal aiguillés.

> *IF 150 Retard dans la transmission des informations : « On a trop tendance à ne pas respecter les délais de transmission de l'information. J'ai demandé une prévision d'effectif aux différents chefs de service et vingt jours après le délai, je n'ai toujours rien reçu malgré deux relances ». Pt 7361 - ACI-DV-A – Enc.*
>
> *IF 141 Circuits de 3C non ou mal définis : « Pourquoi passer par 36 personnes pour transmettre un message ? Les médecins passent par les infirmières au lieu de communiquer entre eux. C'est une perte de temps et les informations sont déformées ». Pt 3409 - CT-DV-CH - Enc.*

- **Outils et matériels de télécommunication**

Ce sous-thème éclaire les implications du **système d'information technique**, y compris informatique, à l'interface. Il rassemble relativement peu de phrases : 105 phrases, soit 3,5 % de l'expression sur le thème et 1,1 % de l'expression globale (tableau 3.30).

Les outils et matériels de télécommunication impliquent particulièrement deux modalités de l'interface : la différence et la limite (tableau 3.31). La première fait référence au **degré de différenciation des systèmes informatiques** dont sont dotées les entités en relation. Les acteurs soulignent que cette différenciation coïncide avec une **incompatibilité des systèmes**. Cela occasionne des ruptures de flux d'information ou l'engagement de ressources supplémentaires pour assurer la continuité de ce flux, par exemple du temps pour retranscrire manuellement des données d'un système à un autre.

L'inefficience des systèmes informatiques, du système téléphonique et le manque de matériels informatiques forment pour les acteurs une frontière, plus précisément une **limite dans leur capacité de se mettre en relation et d'agir ensemble**, **une contrainte qui réduit leur champ praxique**.

> *IF 8 Système informatique déficient : « Il y a des incompatibilités entre les logiciels des différentes directions parce que tout le monde n'est pas équipé de la même manière. C'est handicapant pour transmettre les informations ». Pt 8315 - CCIB-DH - Dir.*

- **Qualité des informations transmises**

La qualité des informations transmises clôt le thème des pratiques et des dispositifs de 3C. Ce sous-thèmes n'est constitué que d'une idée-force, "mauvaise qualité des informations transmises", rassemblant 2,7 % des phrases sur le thème (tableau 3.30).

Cette mauvaise qualité **a pour effets d'induire en erreur l'entité réceptrice, ou de la contraindre à l'inaction**. Dans les deux cas, l'information ne participe pas, ou négativement, à l'activité opérationnelle, parce qu'elle est non ou mal intégrée du fait de sa qualité. D'après le contenu des phrases, cette qualité est évaluée par les acteurs selon les critères suivants : la clarté, l'utilité, la fiabilité, la précision, le degré de formalité de l'information et son adéquation avec le récepteur.

> *IF 145 Mauvaise qualité des informations transmises : « Le service grands comptes transmet à l'administration des ventes des informations incomplètes ou erronées, si bien que le recouvrement des factures impayées par les clients grands comptes est très difficile à opérer ». Pt 7423 - PONE-DV-CL – Enc.*

3.2.1.3. ÉLÉMENTS-CLÉS

- Les pratiques et dispositifs de 3C constituent l'activité d'interface la plus reliante.
- L'intercompréhension et l'adaptation réciproque des entités s'opèrent à travers leur communication et leur coordination, selon l'intensité et la qualité de ces dernières.
- La communication et, notamment, la coordination, toujours problématiques, confèrent à la frontière une épaisseur sociale autour d'intenses et de fréquentes interactions.

- L'unité des entités est construite à partir des dispositifs de 3C.
- L'information transite par des circuits, plus ou moins formels, pour être en mesure de franchir les frontières.

3.2.2. LE PILOTAGE OPÉRATIONNEL

Le pilotage opérationnel constitue une activité prépondérante aux interfaces organisationnelles. Il représente plus de 24 % de l'expression totale, avec 2 279 phrases (tableau 3.32).

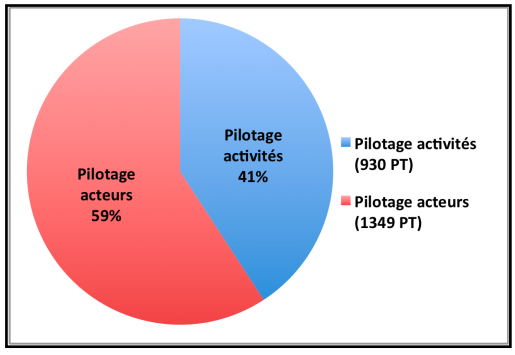
3.2.2.1. DÉFINITIONS ET COMPOSITION DE L'ACTIVITÉ

Selon Bonnet (2007)[582], le concept de pilotage a été introduit en sciences de gestion par Mélèse (1972)[583], avec l'analyse modulaire des systèmes. Dans la théorie du système général, le pilotage est une « *fonction de coordination entre les activités et les finalités que doit assurer le système de pilotage* »[584]. Le pilotage apparaît comme une **intervention sur le système**, pour réguler, adapter, transformer son comportement (Bonnet, 2007)[585].

Lorino conçoit quant à lui le pilotage comme un mode opératoire destiné à assurer les **fonctions de coordination et d'équilibration** (Lorino, 1997)[586]. Il se réfère au concept d'**équilibration** de Piaget, pour qui l'équilibration est un processus cognitif de transformation continue. Le pilotage réalise à la fois la **continuité et le changement**. L'auteur définit alors le pilotage comme la **transformation d'un système de représentation**, qui couple la conduite interne et externe.

L'approche socio-économique accorde au pilotage un rôle fondamental, en ce que la « *qualité du pilotage des hommes et des activités est la source essentielle de* ***performance socio-économique****, plus que les choix formels, stratégiques ou organisationnels* »[587]. Elle s'appuie également sur le concept d'équilibration de Piaget[588], pour faire du pilotage une fonction consistant à **ajuster et à mettre en compatibilité,** d'une part, les acteurs et les activités, d'autre part, ces derniers avec les objectifs de l'organisation. En d'autres termes, le pilotage a pour fonction de **rapprocher le résultat obtenu et le résultat désiré**. Il nécessite de la part des acteurs une **dépense d'énergie** pour (faire) mettre en œuvre des décisions, leur **coopération** pour prendre ou faire partager les décisions, et le recours à une **instrumentation de gestion** (Savall et Zardet, 1989[589], 2005[590]).

Graphique 3. 4 : volume d'expression selon l'objet du pilotage opérationnel



Les **sous-thèmes** imputés au pilotage opérationnel, **au nombre de 10** (tableau 3.32), ont été regroupés sous deux types de pilotage : le **pilotage orienté activités** et le **pilotage orienté acteurs** (graphique 3.4). Le premier cible principalement le produit, sa

[582] Bonnet D., *Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle. Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2007, p. 77.
[583] Mélèse J., *Analyse modulaires des systèmes de gestion*, Hommes et Techniques, 1972.
[584] Le Moigne J.L., La Théorie du Système Général, Théorie de la Modélisation, 4ème édition complétée, Presse Universitaire de France, 1994.
[585] Bonnet D., *Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle, op. cit.* p. 78.
[586] Lorino, P., « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise », *op. cit.*
[587] Savall H. et Zardet V., *Tétranormalisation. Défis et Dynamiques*. Économica, 2005, p. 176.
[588] Savall H., Savall H., Reconstruire l'entreprise, Dunod, 1979, p. 208
[589] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Économica, 2003, 4ème édition, 1ère édition en 1989, pp. 83-85.
[590] Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Économica, 2005, 2ème édition, 1ère édition en 1995, p. 381.

qualité et la productivité avec laquelle il est construit. Le second cible principalement les comportements, les compétences et la gestion des contraintes des acteurs. Pilotage orienté activité et pilotage orienté acteurs sont bien entendu confondus dans la réalité observable. Ils sont considérés ici comme les deux faces du pilotage opérationnel.

Tableau 3. 32 : ventilation de l'expression sur le pilotage opérationnel par sous-thèmes

n°	Sous-thèmes	Nbr PT	% / Th.	% / Σ PT
201	Gestion du temps	*331*	*14,5%*	*3,5%*
202	Qualité du produit ou du service (interne-externe)	*255*	*11,2%*	*2,7%*
203	Fractionnement du temps	*137*	*6,0%*	*1,5%*
204	Prise de décision	*122*	*5,4%*	*1,3%*
205	Outils de gestion et indicateurs	*85*	*3,7%*	*0,9%*
Pilotage des activités		***930***	***40,8%***	***9,9%***
206	Conflit / coopération	*566*	*24,8%*	*6,1%*
207	Style de management	*282*	*12,4%*	*3,0%*
208	Niveau de compétence	*225*	*9,9%*	*2,4%*
209	Gestion de la charge de travail	*166*	*7,3%*	*1,8%*
210	Gestion des horaires de travail	*110*	*4,8%*	*1,2%*
Pilotage des équipes		***1349***	***59,2%***	***14,4%***
2.	***Pilotage opérationnel***	***2279***	***100,0%***	***24,4%***

3.2.2.2. PILOTAGE DES ACTIVITÉS ET RÉGULATIONS À L'INTERFACE

Le pilotage des activités représente près de 41 % de l'expression sur le pilotage. Il est composé des **cinq sous-thèmes** suivants (*cf.* également le tableau 3.32), dont les relations avec les modalités de l'interface sont restituées dans le tableau 3.33 :

- **Gestion du temps** : concerne la planification et la programmation des activités et les délais ;
- **Qualité du produit-service**, dans les relations internes et externes ;
- **Fractionnement du temps** : concerne les interruptions de l'activité ;
- **Prise de décision ;**
- **Outils de gestion et indicateurs.**

Tableau 3. 33 : dépendance statistique entre sous-thèmes du pilotage des activités et modalités de l'interface (contribution au chi-2 en %)[591]

n°	Propriétés - modalités / Thèmes - sous-thèmes	Liaison					Séparation					Frontière		Migration		*Total*
		Inter-compréhension	Altruisme	Mise en relation	Unité	Adaptation	Déperdition	Conflit	Répartition	Différence	Distanciation	Interstice	Limite	Franchissement	Transmission	
201	Gestion du temps	0	**-1**	0	0	**1**	0	0	0	0	0	0	0	**1**	0	*477*
202	Qualité du produit ou du service	0	0	0	0	0	**3**	0	0	0	0	**-1**	0	0	0	*372*
203	Fractionnement du temps	0	0	0	0	0	**5**	0	0	0	0	0	0	**1**	0	*207*
204	Prise de décision	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**	0	0	0	0	*181*
205	Outils de gestion et indicateurs	0	0	0	0	0	0	**-**	0	**+**	0	0	0	0	**+**	*117*
2.	***Pilotage des activités***	*120*	*126*	*139*	*120*	*123*	*235*	*38*	*62*	*38*	*44*	*89*	*65*	*125*	*30*	*1354*

La dépendance est très significative. chi2 = 980,42, ddl = 117, 1-p = > 99,99%. Les valeurs du tableau sont les pourcentages chi2 partiel / chi2 total. Le signe représente l'écart à l'indépendance. Les marges du tableau totalisent le nombre de phrases-témoins
" - " : très faible indépendance (entre -0,5 et - 1 %) ; "+" : très faible dépendance (entre 0,5 et 1 %)

[591] La dépendance entre "gestion du temps" et "franchissement" n'est pas significative. Elle est survalorisée par le lexème « pass* », qui se retrouve massivement dans l'expression « passer du temps » ou « passer x heures » et qui signifie davantage une déperdition de ressource-temps. 2) La dépendance entre gestion des horaires de travail et distanciation n'est pas significative. Elle est survalorisée par le lexème « ferm* », renvoyant à la fermeture des services.

La gestion du temps comprend les méthodes d'organisation du temps de travail et la répartition du temps des acteurs entre leurs grandes activités (Savall, Zardet, 1995)[592]. Elle concerne principalement la **planification** et la **programmation** des activités et la **gestion des délais**. Le sous-thème rassemble près de 15 % des phrases sur le thème du pilotage opérationnel.

L'**adaptation réciproque** des entités est l'enjeu sous-jacent de la gestion du temps à l'interface : les défauts de planification, de programmation et de gestion concertée des délais entre les entités, d'autant plus qu'elles sont interdépendantes, amoindrit leur adaptation réciproque tout au long du **processus de production**, et, au final, la stabilité du processus lui-même.

> *IF 161 Manque ou défaut de planification-programmation : « Le Département Gestion des Comptes Cotisants nous demande d'effectuer des développements informatiques. Les délais accordés sont très courts alors que ces demandes auraient pu être planifiées et analysées à l'avance ». Pt 6829 - URS-DV-DGCC - Dir/Enc.*

➢ Qualité de produit-service

Ce sous-thème concentre 225 phrases, soit 12,2 % d'expression sur le pilotage opérationnel et 2,7 % de l'expression totale.

Les acteurs sont sensibles au **franchissement de la frontière par le produit-service**, notamment lorsque sa **qualité** est jugée mauvaise. Ce défaut de qualité n'est généralement pas indépendant de l'action des acteurs, tant ces derniers l'associent à des **tâches mal assumées**, par exemple dans la passation de commande ou l'expédition des produits.

Le défaut de qualité est associé à une **déperdition**, à un coût direct ou indirect et à une insatisfaction. Les acteurs sont attentifs à ce défaut parce que la non qualité d'un produit-service est consommée en même temps que ce dernier pénètre leur espace de responsabilité.

La mauvaise qualité peut être améliorée pour atteindre un niveau jugé satisfaisant (la reprise d'un dossier par exemple), ou compensée en obtenant la réparation du préjudice que peut constituer sa délivrance (en infligeant une pénalité à un fournisseur par exemple). Dans tous les cas, **la non qualité du produit-service suppose la consommation de ressources pour l'entité qui, de fait, l'absorbe**. On peut alors considérer que **l'interface est une zone à travers laquelle s'externalisent ou s'internalisent des coûts, ou au contraire de la valeur**[593].

> *IF 55 Qualité du produit ou du service insuffisante ou trop couteuse : « La qualité des matières premières n'est pas suivie. À chaque palette, il faut changer la recette. Si on rajoute des produits à cause de la qualité des matières premières, cela a un coût et on perd du temps ». Pt 8578 - PAT-DI - Pb_Po.*

➢ Fractionnement du temps

Ce sous-thème aurait pu être classé dans celui de la gestion du temps. Il a été isolé dans la mesure où il cible particulièrement les **interruptions intempestives de l'activité productive** et qu'il constitue un indicateur de l'**instabilité qui caractérise l'interface**. Il représente 6 % des phrases sur le thème, avec 137 phrases.

Le fractionnement du temps de travail est dû à des sollicitations jugées trop fréquentes. Il implique une **forte déperdition**, de temps essentiellement : l'acteur consacre un temps supplémentaire pour reprendre son activité après une interruption ou pour réaliser son activité sans pouvoir se concentrer.

Le fractionnement est également associé au **franchissement**. Cela signifie que **le dérangement intervient lorsqu'un acteur ou un objet franchit une frontière sans la respecter**, lorsque le

[592] Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*, p. 484.

[593] Cette question est développée et illustrée dans la troisième partie, dans laquelle les régulations aux interfaces d'un organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle sont évaluées économiquement.

standard ne filtre pas les appels et transmet directement la communication, ou lorsque des acteurs franchissent "naturellement" les barrières avec lesquelles d'autres se sentent protégés, comme une porte.

> *If 165 Interruptions ou défauts de l'activité dues à des sollicitations trop fréquentes : « Actuellement, nous sommes trois au service commercial dans le même bureau. Je n'arrive pas à me concentrer parce qu'il y a beaucoup de passages de personnes externes. C'est une source d'erreurs ». Pt 3719 - GF-DV-GF – Pb.*

- **Prise de décision**

La prise de décision contribue à hauteur de 5,4 % à l'expression sur le pilotage opérationnel, avec 122 phrases (1,3 % de l'expression totale).

La forte distance entre décideurs et opérationnels coïncide avec des **relations verticales** peu fréquentes entre les entités. Une **distanciation**, presque synonyme ici de cloisonnement, s'instaure de fait et explique probablement en partie la **mauvaise qualité du processus de décision** exprimée par les acteurs.

> *IF 53 Distance entre décisionnaires et opérationnels trop grande (physique ou cognitive : « Il y a un fossé entre l'encadrement et la direction car cette dernière ne participe pas à la gestion journalière de l'entreprise ». Pt 2368 - TEC-DV-TECH – Enc.*

- **Outils de gestion et indicateurs de pilotage**

Les outils ou instruments de gestion et les indicateurs de pilotage interviennent dans le pilotage opérationnel à l'interface à hauteur de 3,7 % du thème, avec 85 phrases. C'est le sous-thème qui rassemble le moins d'expression parmi ceux afférents au thème. Pour autant, ces objets sont fondamentaux pour le pilotage, ce qui nous laisse penser, y compris en nous appuyant sur nos observations de terrain, que **les acteurs sont peu sensibles aux apports de ces objets et à l'intérêt de la mesure des phénomènes aux interfaces.**

Les outils de gestion et indicateurs abordés par ce sous-thème ont ceci de spécifique qu'ils sont **partagés** par plusieurs entités et qu'ils participent à la **mise en rapport** de ces dernières. Koike (2005)[594] qualifie ces outils d'« ***outils d'interface*** » et les considère comme un élément structural de l'interface. Ce sont des supports de relations entre "mondes" différents, qui médiatisent et rationalisent ces relations. Ces "mondes" s'appuient sur eux pour modéliser leur environnement et agir sur lui. En ce sens, ils sont proches de la notion d'outil transversal de Mer (1998)[595].

Ces outils de gestion participent également au **développement de savoirs nouveaux** (Moisdon, 1997[596] ; Mers, 1998[597] ; Boujut, 2001[598]). Ils jouent également un **rôle de traduction** (Koike, 2005)[599] en ce qu'ils permettent de faire le passage entre les représentations des différentes entités en interaction.

Le croisement de ce sous-thème avec les modalités de l'interface (tableau 3.33) éclaire sur ce que les défauts d'instrumentation induisent. Ces défauts sont associés à la **différence**, pour deux raisons. D'une part, lorsque **l'instrumentation de gestion est différenciée** selon les entités, parce qu'elle n'a pas été construite dans une optique d'intermédiation, elle entrave la **traduction réciproque des**

---

[594] Koike T., *Les interfaces pour l'intégration de la logistique dans les projets de conception. Une contribution basée sur le cas du projet d'un tracteur à chenilles*, Thèse de doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, 2005, p. 141

[595] Mer S., *Les mondes et les outils de la conception : pour une approche socio-technique de la conception de produit*, Institut National Polytechnique de Grenoble, 25 novembre 1998.

[596] Moisdon J.C., *Du mode d'existence des outils de gestion. op. cit.*.

[597] Mer S., *Les mondes et les outils de la conception... », op. cit.*

[598] Boujut J.-F., *Des outils aux interfaces. Pour le développement de processus de conception coopératifs*, Habilitation à Diriger des Recherches, Institut National Polytechnique de Grenoble, 15 juin 2001.

[599] Koike T., *Les interfaces pour l'intégration de la logistique dans les projets de conception, op. cit.,* p. 141.

représentations et, à travers elle, l'**efficacité** et l'**efficience** de leur action collective. D'autre part, les défauts d'instrumentation ne permettent pas aux acteurs de **discerner clairement les écarts** entre fonctionnements attendu et effectif. Les défauts d'instrumentation sont également associés à la transmission, dans la mesure où la non pertinence des outils et indicateurs coïncide avec une mauvaise qualité des informations transmises.

> *IF 178 Indicateurs non pertinents ou manquants : « Les dysfonctionnements des ateliers ont du mal à remonter. On a des différentiels de rendement mais on ne trouve pas d'explication valable car on n'a pas d'outils de pilotage ». Pt 4351 - POIS-DV-FF - Enc.*
>
> *IF 178 Indicateurs non pertinents ou manquants : « Actuellement, chaque Direction régionale dispose d'indicateurs différents pour suivre le service aux Entreprises. Cela me paraît dingue que pour le même métier, chacun développe ses propres indicateurs. On refait chacun les mêmes choses ». Pt 5603 - FOCSEIL-DH – Enc.*

Les outils et indicateurs de pilotage médiatisent et rationalisent les relations. Ils ne peuvent assurer cette fonction avec efficience que s'ils ont été pensés et conçus dans ce but, ce qui est loin d'être systématique.

3.2.2.3. PILOTAGE DES ÉQUIPES ET RÉGULATIONS À L'INTERFACE

Le pilotage des équipes rassemble 59,2 % de l'expression sur le pilotage, et 14 % de l'expression totale (*cf.* tableau 3.33). Il est composé de cinq sous-thèmes :

- **La gestion du conflit et de la coopération ;**
- **Le style de management ;**
- **Le niveau de compétence ;**
- **La gestion de la charge de travail ;**
- **La gestion des horaires de travail.**

La contribution de ces activités ou sous-thèmes à la régulation à l'interface est décrite ci-dessous, à l'aide du tableau 3.34. Rappelons que l'ensemble des matériaux analysés — les thèmes, sous-thèmes et idées-forces de dysfonctionnements — figure en annexe 8.

Tableau 3. 34 : dépendance statistique entre sous-thèmes du pilotage des équipes et modalités de l'interface (contribution au chi-2 en %)

n°	Propriétés - modalités / Thèmes - sous-thèmes	Liaison					Séparation					Frontière		Migration		Total
		Inter-compréhension	Altruisme	Mise en relation	Unité	Adaptation	Déperdition	Conflit	Répartition	Différence	Distanciation	Interstice	Limite	Franchissement	Transmission	
206	Conflit et coopération	0	0	0	0	**-2**	**-2**	**12**	**-1**	0	0	**8**	0	**-1**	0	*1049*
207	Style de management	**10**	**-1**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	*434*
208	Niveau de compétence	0	**2**	0	0	0	0	**-1**	0	0	0	**-1**	0	0	0	*324*
209	Gestion de la charge de travail	**-1**	0	0	0	0	0	0	**8**	0	0	0	0	0	0	*270*
210	Gestion des horaires de travail	0	0	0	0	**1**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	*177*
2.	***Pilotage des équipes***	*307*	*246*	*222*	*159*	*156*	*180*	*210*	*126*	*83*	*63*	*317*	*81*	*82*	*22*	*2254*

La dépendance est très significative. chi2 = 980,42, ddl = 117, 1-p = > 99,99%. Les valeurs du tableau sont les pourcentages chi2 partiel / chi2 total. Le signe représente l'écart à l'indépendance. Les marges du tableau totalisent le nombre de phrases-témoins.

➢ Gestion du conflit et de la coopération

Ce sous-thème est le plus "volumineux" dans le cadre du pilotage opérationnel. Il repose sur 566 phrases, soit 24,8 % des phrases imputées au thème et 6,1 % de l'expression totale, ce qui signifie que **les acteurs sont fortement sensibles à la question du conflit et de la coopération**.

La dialectique conflit-coopération à l'interface, en lien avec les processus d'intégration-différenciation, a été analysée au chapitre 1[600]. Rappelons que le conflit peut être vu comme la **transformation des différences, légitimes et fondamentales, en antagonismes** (Morin, 1977)[601]. Il est inévitable du fait de la différenciation des entités (Lawrence et Lorsch, 1968)[602].

La gestion du conflit et de la coopération coïncide avec une représentation de la **frontière** en tant que **zone dense d'interactions** (tableau 3.34), ce que nous avons également appelé l'interstice. Cela s'explique par le fait que le conflit et la coopération impliquent, tous deux, des **réciprocités**.

Notons que, d'une manière générale, **la représentation de la frontière en tant que zone apparaît dans le discours des acteurs lorsqu'ils s'expriment sur la qualité de leurs interactions.** Outre le conflit et la coopération, ce fut le cas pour le niveau et la qualité de la communication-coordination-concertation, ce le sera concernant le cloisonnement et l'ambiance de travail. Ces quatre sous-thèmes représentent 30 % de l'expression totale.

> *IF 18 Conflits ou tensions : « Les interfaces entre les secteurs ne sont pas très bonnes. Il y a souvent des problèmes de relation entre des personnes pour des questions de lutte de pouvoir ». Pt 6989 - ACI-DV-A – Enc.*
>
> *IF 106 Mauvaise gestion des conflits : « La hiérarchie ne traite pas les problèmes. Elle laisse sans réagir se dégrader des situations conflictuelles entre les personnes ou les services. Elle ne prend pas ses responsabilités ». Pt 8022 - CTM-DV-SEN-CAL – Pb.*

➢ Style de management

Le style de management concentre 12,4 % des phrases sur le pilotage opérationnel et 3 % du total des phrases. Il caractérise ici la **manière dont les responsables hiérarchiques dirigent, pilotent et animent les équipes**. Il concerne les **interfaces hiérarchiques** ou dites verticales.

Le style de management participe aux liaisons verticales principalement à travers l'**intercompréhension** (tableau 3.34). Les défauts en cette matière altèrent le **processus de communication, essentiellement oral**, et l'**interactivité cognitive** sous-jacente, entre des entités dont la structure principale des relations réside dans le principe d'autorité.

> *IF 153 - Absence ou manque d'écoute : « Le personnel de base a le sentiment que la Direction ne veut pas entendre ce qu'il a à dire, et qu'elle ressent les remarques et demandes des salariés comme une révolte ». Pt 1811 - AA-DI-MAS-MAR - PB_Po.*

➢ Niveau de compétence

Le niveau de compétence des acteurs intervient dans le pilotage opérationnel en ce qu'il conditionne pour partie la performance des activités. Le sous-thème représente près de 10 % de l'expression sur le thème et 2,5 % de l'expression totale (tableau 3.33).

---

[600] Voir, en particulier le 1.2.6.2. Évolution des dynamiques d'intégration-différenciation et de l'interface : conflit et coopération, p. 104.
[601] *Morin E., La méthode.* Tome 1, *La nature de la nature... op. cit.*
[602] Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, 2ème édition, 1986, Traduction de l'américain par Ledru J. (1989), 1ère édition en 1968, p. 30.

Deux types de compétences génériques concernant les « *acteurs-interfaces* » (Moisdon et Weil, 1992)[603] sont identifiés, les **compétences techniques** et les **compétences managériales**. 75 % de l'expression sur les compétences (169 phrases) concernent le premier type.

Les compétences dont il s'agit ici reposent sur des savoirs de « *l'entre-deux* », nécessaires pour résoudre les problèmes d'interface (Moisdon et Weil, 1992)[604]. Ces savoirs n'appartiennent pas complètement à l'une des entités en relation, ils sont « *à la fois reliés aux métiers de base et tournés vers les autres acteurs... Ceux qui les mobilisent dans le jeu collectif* » (Boujut, 2001)[605].

Le niveau de compétences influe sur les liaisons des entités parce qu'il concoure à leur capacité d'**adaptation**. Ainsi, pour une entité, le manque de compétence l'empêche de pouvoir s'ajuster, cognitivement et concrètement, à ses partenaires. Il altère la capacité des entités à se (re)lier parce qu'elles ne peuvent pas **répondre convenablement aux besoins de leur partenaires**, ce que l'on observe à travers la modalité de l'**altruisme** (tableau 3.34).

> *IF 181 Manque de compétences ou de formation métier : « Une formation sur les types de pathologies, de symptômes et les différents actes à faire en cas de crise permettrait un meilleur accompagnement des paramédicaux car ils auraient plus de précision sur les gestes à effectuer ». Pt 9264 - AA-DI-MAS-MUR- Dir/enc.*

➢ Gestion de la charge de travail

Le sous-thème de la gestion de la charge de travail est soutenu par 166 phrases, soit 7,3 % de l'expression sur le pilotage des personnes (tableau 3.33).

La modalité de l'interface la plus à l'œuvre concernant la gestion de la charge de travail est la **répartition**. À l'interface, la charge de travail est divisée puis allouée entre les entités. On retrouve la **logique optimisatrice et allocative de l'interface que privilégient les approches contractualistes**. De plus, le fait même de constater une mauvaise répartition de la charge de travail entre les entités et par elles incite à suggérer que **l'interface constitue le point intermédiaire à partir duquel les entités font des comparaisons**. Cela deviendra plus significatif lorsque nous aborderons des thèmes plus sociaux, dans lesquels intervient fortement l'équité.

> *IF 78 Mauvaise répartition de la charge de travail : « Il y a une très mauvaise répartition de la charge de travail ; dans certains services, on se tourne les pouces ». Pt 7905 - FO-DH – Enc.*

➢ Gestion des horaires

Dernier thème du pilotage opérationnel, la gestion des horaires de travail intervient assez peu (4,8 % du thème, 1,2 % du total — *cf.* tableau 3.33). Elle renvoie à la **continuité globale des activités en lien avec la différenciation des horaires des entités impliquées dans les activités**.

Les défauts de gestion des horaires de travail, au premier rang desquels la désynchronisation des horaires, ont pour principale conséquence de **rigidifier l'interface** des entités. Ils rendent difficile leur **coordination** quand il s'agit pour l'une ou l'autre de fournir une prestation à un client interne ou externe. Cela peut se traduire concrètement par des **ruptures dans les flux productifs**.

> *IF 15 Inadaptation des horaires de travail : « Beaucoup de personnes sont à temps partiel au sein du service comptabilité. Les horaires de travail existants ne sont pas adaptés aux besoins et ne permettent pas de répondre aux demandes internes ». Pt 4139 - CCIM-DV-SG - Dir/enc.*

[603] Moisdon J.-C. et Weil, B., « L'invention d'une voiture: un exercice de relations sociales ? », Gérer et comprendre (Anales de Mines), sept./déc., 1992.
[604] *Ibid.*
[605] Boujut J.-F., *Des outils aux interfaces. Pour le développement de processus de conception coopératifs*, *op. cit.*, p. 21.

3.2.2.4. ÉLÉMENTS-CLÉS

- La gestion du temps, à travers la planification, la programmation et la gestion (concertée) des délais, supporte l'adaptation réciproque des entités tout au long de l'activité productive. Or, ces pratiques sont, à l'observation, assez rares.
- Les interruptions de l'activité, dues à des dérangements intempestifs, ont pour conséquence d'allonger le temps nécessaire pour réaliser l'activité et sont perçues comme un non respect de la frontière qui entoure ce que l'acteur considère comme son espace personnel.
- La qualité de la prise de décision appelle un amoindrissement de la distance géographique et/ou cognitive qui sépare les décideurs des opérateurs, et une augmentation de la fréquence de leur interaction.
- Les outils et indicateurs à l'interface sont d'autant plus efficaces quand ils sont partagés par les entités et harmonisés, et quand ils sont en mesure de restituer les écarts de fonctionnement et de performance des activités, notamment dysfonctionnels, pour infléchir l'action de pilotage. Cela suppose une vision relativement claire de l'ortho-fonctionnement.
- Le conflit et le manque de coopération se traduisent par des zones frontières conflictuelles très prégnantes dans la représentation des acteurs.
- Le style de management, lorsqu'il est remis en cause, coïncide avec une mauvaise intercompréhension, autrement dit une rupture cognitive, aux interfaces verticales.
- Le niveau de compétence des entités conditionne leur capacité à se (re)lier à leur environnement pertinent, puisqu'il détermine pour partie le niveau d'adaptation des entités nécessaire à la réalisation des produits-services dont cet environnement a besoin. Il constitue également une capacité des entités à assumer convenablement la différenciation du travail.
- À l'interface est répartie puis comparée la charge de travail des entités. Elle a par conséquent une fonction allocative et sert de base aux acteurs pour réaliser des comparaisons et juger de l'équité.
- L'harmonisation des horaires de travail des entités fiabilise la continuité de l'activité productive.

3.2.3. LA STRUCTURATION ORGANISATIONNELLE ET PHYSIQUE

L'interface organisationnelle est un objet structuré et structurant. Cela apparaît à travers les 1 720 phrases (18, 4 % du total des phrases) qui composent le thème de la structuration (tableau 3.35). Nous définissons les structures ci-dessous, avant d'analyser le rôle de différents types de structures dans les régulations à l'interface.

3.2.3.1. DÉFINITIONS ET COMPOSITION DE L'ACTIVITÉ

La structure est l'une des composantes des organisations qui a été le plus étudiée, mais ne bénéficie pas de définition consensuelle. Une opposition fondamentale travaille la notion de structure (Desreumaux, 1998)[606]. **Une perspective traditionnelle**, dite "configurationnelle", appréhende la structure comme un **cadre prescrit, officiel, destiné à façonner les comportements des acteurs** en spécifiant ce qu'ils doivent faire et ce qui fait l'objet de contrepartie. L'auteur distingue dans cette structures deux catégories d'éléments : ce qui divise le travail, et ce qui coordonne le travail divisé.

[606] Desreumaux A., *Théorie des organisations*, Éditions EMS, 1998, pp. 127-128

Cette approche de la structure est typiquement celle de Mintzberg (1982)[607]. Une **perspective interactionniste** appréhende la structure comme l'**ensemble des régularités dans le fonctionnement des organisations**. **La structure contient dans ce cas trois notions principales : la stabilité, l'interrelation et le caché** : la structuralité est une régularité, dans l'espace et/ou dans le temps, entre des éléments ayant des relations réciproques entre eux. Dans une perspective plus structuraliste, la structure n'est pas visible, elle reste à découvrir.

Cette seconde approche des structures est celle intégrée par la théorie socio-économique. Les structures y sont définies comme **l'ensemble des éléments stables et prégnants de l'organisation** (Savall et Zardet, 1989)[608]. Elles peuvent donc être formelles ou latentes. Elles sont caractérisées par une **forte inertie et exigent, pour être modifiées, une dépense d'énergie importante** (Savall et Zardet, 1989)[609]. Dans cette théorie, le fonctionnement de l'organisation est conceptualisé comme l'ensemble des interactions des structures et des comportements humains.

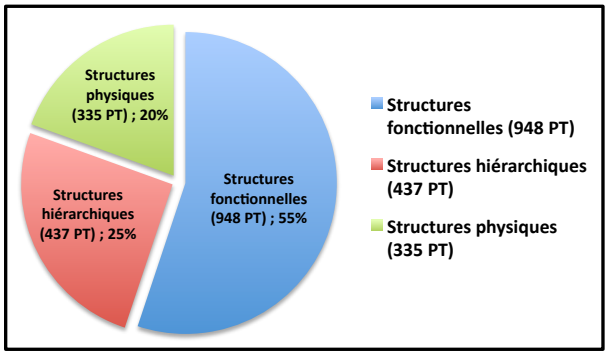
Selon cette définition large des structures, les dispositifs de communication, de coordination et de concertation ou les outils de gestion constituent des structures. **Nous avons fait le choix, pour des raisons de clarté, de regrouper sous le thème de la structuration les structures qui, principalement, permettent et/ou sont le produit de la répartition à l'interface**.

Dans ce cadre, la structuration à l'interface repose sur **10 sous-thèmes** (tableau 3.35). À travers eux, **trois types de structures** apparaissent (graphique 3.5) : les **structures dites fonctionnelles** (55% des phrases), qui répartissent l'activité productive, les **structures dites hiérarchiques** (25 % des phrases), qui répartissent les pouvoirs et responsabilités, et les **structures dites physiques** (20 % des phrases), qui répartissent les acteurs dans l'espace. On constate alors aisément que, de manière générale, **les structures fonctionnelles sont celles qui cristallisent le plus l'attention des acteurs**.

Tableau 3. 35 : ventilation de l'expression sur la structuration à l'interface par sous-thèmes

n°	Sous-thèmes	Nbr PT	% / Th.	% / Σ PT
3.1	Définition et répartition du travail	482	28,0%	5,2%
3.2	Cloisonnement	243	14,1%	2,6%
3.3	Organigramme	112	6,5%	1,2%
3.4	Transversalité	61	3,5%	0,7%
3.5	Spécialisation et polyvalence	50	2,9%	0,5%
Structures fonctionnelles		**948**	**55,1%**	**10,1%**
3.6	Niveau d'autonomie et de pouvoir	134	7,8%	1,4%
3.7	Niveau et efficacité de la délégation	130	7,6%	1,4%
3.8	Définition et respect des circuits hiérarchiques	119	6,9%	1,3%
3.9	Nombre de responsables et d'échelons hiérarchiques	54	3,1%	0,6%
Structures hiérarchiques		**437**	**25,4%**	**4,7%**
3.10	Topographie	335	19,5%	3,6%
Structures physiques		**335**	**19,5%**	**3,6%**
3.0	***Structures organisationnelles et physiques***	***1720***	***100,0%***	***18,4%***

Graphique 3. 5 : volume d'expression selon les types de structures



[607] Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, *op. cit.*, 18.
[608] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, *op. cit.*, p. 171.
[609] *Ibid.*

3.2.3.2. STRUCTURATION FONCTIONNELLE ET RÉGULATIONS À L'INTERFACE

Les structures fonctionnelles supportent la **répartition de l'activité entre les entités**. Comme nous le verrons au chapitre 4, elles concernent en particulier les **interfaces transversales**, impliquant des entités qui entretiennent entre elles des relations dites clients-fournisseurs internes, et les **interfaces horizontales**, impliquant des entités qui se considèrent mutuellement comme des pairs.

Les structures fonctionnelles représentent, avec 948 phrases, 55 % de l'expression sur la structuration et 10,1 % de l'expression totale (tableau 3.35). Elles sont soutenues par **cinq sous-thèmes**, dont la relation avec les modalités de l'interface est représentée quantitativement dans le tableau 3.36 :

- **La définition et la répartition du travail ;**
- **Le cloisonnement ;**
- **L'organigramme ;**
- **La transversalité ;**
- **La spécialisation et la polyvalence.**

Tableau 3. 36 : dépendances statistiques entre sous-thèmes de la structuration fonctionnelle et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %)

n°	Propriétés - modalités / Thèmes - sous-thèmes	Liaison					Séparation					Frontière		Migration		*Total*
		Inter-compréhension	Altruisme	Mise en relation	Unité	Adaptation	Déperdition	Conflit	Répartition	Différence	Distanciation	Interstice	Limite	Franchissement	Transmission	
3.1	Définition et répartition du travail	0	0	0	0	0	0	0	**2**	0	**-5**	0	**1**	0	0	*813*
3.2	Cloisonnement	**1**	0	0	0	0	**-1**	**2**	**-4**	0	**5**	**3**	0	0	0	*526*
3.3	Organigramme	0	0	**1**	**1**	0	0	0	0	0	**-1**	0	0	0	0	*193*
3.4	Transversalité	0	0	0	+	+	0	0	0	0	-	0	0	0	0	*103*
3.5	Spécialisation et polyvalence	0	0	0	0	0	**1**	0	**2**	0	0	0	0	0	0	*93*
3.	***Structures fonctionnelles***	*126*	*86*	*179*	*132*	*112*	*161*	*78*	*227*	*72*	*101*	*291*	*102*	*50*	*11*	*1728*

La dépendance est très significative. chi2 = 980,42, ddl = 117, 1-p = > 99,99%. Les valeurs du tableau sont les pourcentages chi2 partiel / chi2 total. Le signe représente l'écart à l'indépendance. Les marges du tableau totalisent le nombre de phrases-témoins

" - " : très faible indépendance (entre -0,5 et - 1 %) ; "+" : très faible dépendance (entre 0,5 et 1 %)

➢ Définition et répartition du travail

Le sous-thème, contenant 482 phrases, représentant 28 % de l'expression sur les structures et 5,2 % de l'expression totale, exprime les difficultés rencontrées par les acteurs pour définir puis répartir le travail.

La **modalité répartitive de l'interface**, dans une logique optimisatrice, intervient assez fortement dans ce sous-thème (tableau 3.36), la **frontière-limite** également, sous deux aspects. Le manque de définition travail entraîne une représentation **floue** de la frontière. Celle-ci est avant tout **cognitive**, elle est nécessaire aux acteurs pour se repérer dans les processus d'activités et dans leurs relations. Par ailleurs, la frontière des entités en tant que **périmètre d'action** est définie par le contenu du travail qu'elles réalisent, ce que la répartition du travail détermine formellement. Cette frontière n'est donc pas respectée lorsque la répartition du travail ne l'est pas, ce qui est communément appelé le glissement de fonction.

> *IF 250 Défaut de répartition du travail : « Il y a un manque d'affectation des tâches entre les différents services. Par exemple, plusieurs personnes ont fait la même chose sur les coûts maintenance transmis à R. I ». Pt 3626 - ISOL-DV-MAINT - Enc.*
>
> *IF 249 Défaut de définition du travail : « Il n'y a pas de fiches de poste, on ne sait pas quelles sont nos limites. On ignore quelle est notre mission au sein de l'établissement en tant que moniteur ». Pt 3317 - AA-DI-CAT-VIT - Pb_Po.*

➢ Cloisonnement

Le cloisonnement renvoie à une **détérioration de l'interaction des entités**, construite en **dehors du cadre formel.** Il s'ensuit des **relations rares et souvent conflictuelles**. Le cloisonnement constitue un **obstacle à la coordination et à la communication**.

Utilisé pour qualifier notamment des **relations transversales**, il est affaire de comportements et de structure mentale. Il est généralement si **prégnant** que nous l'avons classé dans les structures. 243 phrases y font référence, soit 14,1 % de celles sur les structures et 2,6 % de l'expression globale (tableau 3.35).

Le tableau 3.36 montre que le cloisonnement renvoie à la **distanciation cognitive des entités**, cette dernière procédant d'une construction socio-organisationnelle puisque le cloisonnement est implicitement associé au conflit. À l'observation, le cloisonnement comporte généralement un **conflit latent**. Celui-ci coïncide avec une **intercompréhension difficile** des acteurs, à une dissonance cognitive. Dissonance et distanciation cognitives semblent s'amplifier mutuellement. Ces éléments, notamment le conflit, parce qu'ils impliquent de la **réciprocité** se détournant souvent de l'activité productive et collective, conduisent à une **représentation de la frontière comme une zone dense, critique et étanche**.

> *IF 45 Cloisonnement : « Il y a un clivage entre les gens des bureaux et les opérationnels techniques, notamment en maintenance, car leurs fonctions spécifiques les éloignent des personnes moins opérationnelles ». Pt 7707 - ISOL-DH – Enc.*
>
> *IF 45 Cloisonnement : « Entre les deux usines on a un grillage. On a donc deux usines mais surtout on ne mélange pas les torchons et les serviettes. Comment voulez vous que la communication fonctionne ? ». Pt 5694 - AGRO-DH - Enc.*

➢ Organigramme

Les problèmes posés à l'interface par l'organigramme se répartissent 6,5 % des phrases imputées aux structures, et 1,2 % de toutes les phrases (tableau 3.35).

L'organigramme, bien sûr, fait état de la **répartition formelle** de l'organisation en fonctions. L'analyse de l'expression des acteurs montre que **l'organigramme contraint les entités à actionner telle ou telle interface, ou leur permet de choisir celle la plus adaptée, pour se mettre en relation avec telle ou telle autre entité, en fonction des situations**.

Par conséquent, les défauts de l'organigramme entraînent des défauts dans la **mise en relation** des entités, sous plusieurs formes :

- Lorsque les dépendances hiérarchiques prescrites par l'organigramme sont inadaptées, la mise en relation prescrite ne produit pas les résultats escomptés, ce qui conduit inexorablement les entités à ne pas respecter l'organigramme.
- Le manque de fonction dans l'organigramme renvoie à un manque d'acteur (individuel ou collectif) pour prendre en charge la mise en relation d'au moins deux entités, défaillantes sans lui.
- Lorsque l'organigramme est imprécis ou peu connu, les entités ne savent pas avec qui se mettre en relation.

En somme, les défauts d'organigramme remettent en cause la **stabilité et l'efficacité des interactions aux interfaces**. En même temps, les incohérences aux interfaces que vivent les acteurs leur font remettre en cause l'organigramme. Enfin, ces incohérences correspondent également à une **incohérence de l'unité** que les entités forment ensemble, en d'autres termes à une **représentation du désordre**.

> *IF 114 Inadaptation ou incohérence de l'organigramme : « Notre organigramme en râteau favorise le manque de rigueur dans les relations entre les services, car la seule possibilité de contraindre un autre service est de passer par la Direction Générale ». Pt 6371 - PONE-DH – Dir.*
>
> *IF 120 Manque de fonction dans l'organigramme : « Un gros problème de l'exploitation, c'est qu'il manque un "middle management", il n'y a pas d'intermédiaire entre la direction et l'encadrement ». Pt 659 - TEC-DV- CIAL – Enc.*

- **Transversalité**

La transversalité, étonnamment, fait l'objet d'une faible expression : 103 phrases, soit 3,5 % de l'expression sur les structures et 0,7 % l'expression totale (tableau 3.35).

Cela ne signifie pas, croyons-nous, que la transversalité n'intervienne pas de manière importante dans les problèmes d'interface. Celle-ci, de manière générale, insiste justement sur le fait que **ce sont précisément les interfaces entre activités qui posent le plus de problèmes** (Ménégoz, 2003)[610]. Cela s'explique par le fait que les phrases regroupées ici font référence explicitement à la transversalité et que **l'expression sur les relations transversales est diluée dans plusieurs sous-thèmes, renvoyant à plusieurs thèmes** : notamment le **niveau et la qualité de la communication-coordination-concertation** et la **répartition du travail**.

Ces deux sous-thèmes, ajoutés de la transversalité, représentent près de 25 % de l'expression totale. Par ailleurs, comme nous l'avons rapidement exposé au chapitre 2[611] et le verrons en détail au chapitre 4[612], **les interfaces transversales rassemblent près de 34 % des verbatim**. Cela s'explique également par le fait que, très probablement, les acteurs sont sensibles davantage aux conséquences ou aux symptômes du défaut de transversalité qu'à la transversalité elle-même, en tant que concept et que mode de fonctionnement organisationnel.

Les **défaut de transversalité**, notamment les manques de synergie, renvoient à une trop grande **dispersion des entités**, à leur **manque d'unité**. Les trois autres dysfonctionnements correspondent quant à eux à un manque d'adaptation réciproque des entités en raison de leur **défaut de coordination**.

> *IF 44 Manque de transversalité : « Il n'y a pas d'unité de service Construction et Logistique, mais des gens qui s'occupent de l'immobilier, des achats, des supports internes, sans transversalité ». Pt 8035 - FO-DV-CL – Pb.*

- **Spécialisation et polyvalence**

Le degré de spécialisation et de polyvalence des acteurs, qui rassemble seulement 50 phrases (2,9 % sur les structures, 0,5 % du total des phrases), décrit la **finesse de la répartition du travail entre les entités**.

La **déperdition** aux interfaces est également soulignée ici (tableau 3.36). Celles-ci sont en effet vulnérables du fait de la trop forte spécialisation et/ou du manque de polyvalence. L'expression des acteurs précise cette vulnérabilité :

---

[610] Ménégoz L. *La transversalité. Une utopie organisationnelle contemporaine. Le cas France Télécom,* thèse de doctorat en sociologie, Université Pierre Mendes France Grenoble II, 2003, p. 151.
[611] *Cf.* 2.2.1.3.3.3 Une structuration typologique des données : vers une typologie des interfaces, p. 136.
[612] *Cf.* 4.2.1 Les interfaces transversales, p. 234.

- Impossibilité ou difficulté à remplacer un acteur spécialisé : en cas absence, l'activité du spécialiste, dont dépend un nombre important d'acteurs, n'est plus assurée.
- La forte spécialisation du travail conduit à faire intervenir un nombre important d'acteur pour la réalisation des activités, d'où une multiplication des erreurs et des ruptures dans les activités.
- Cette spécialisation empêche les acteurs d'avoir une vue globale sur l'activité, une conscience de leur apport personnel au collectif.

En somme, l'excès de spécialisation et/ou le manque de polyvalence affaiblissent les interfaces et la continuité des flux qu'elles organisent parce qu'ils rendent les interfaces très sensibles aux variations du contexte environnant.

> *IF 60 Spécialisation du travail excessive : « Dans les services Internes, les gens sont trop spécialisés. De ce fait, quand une personne est absente, il n'y a personne pour répondre à nos questions ». Pt 3921 - MC-DV-AMREG - Pb.*

3.2.3.3. STRUCTURATION HIÉRARCHIQUE ET RÉGULATIONS À L'INTERFACE

Ces structures renvoient à la stabilité et à la régularité des **interfaces hiérarchiques**. La hiérarchie désigne toute « *organisation sociale établissant des rapports de subordination et des degrés gradués de pouvoirs, de situation et de responsabilités* »[613]. Elle constitue un mode d'organisation quasiment universel, observé dans les sciences exactes et les sciences sociales, puisque « *l'arborescence est un des schémas structurels de base qu'utilise l'architecte de la complexité* » (Simon, 1969)[614]. La hiérarchie consiste alors en une **différenciation verticale de l'organisation** en sous-systèmes élémentaires stables, appelés par Jacob « *intégrons* » (Jacob, 1970)[615].

Les structures hiérarchiques analysées concernent les relations entre toutes les populations : entre direction et encadrement, encadrement et personnel, direction et personnel. Elles sont étudiées ici indistinctement ; leurs spécificités selon les populations engagées dans la relation verticale seront précisées au chapitre 4.

La structuration hiérarchique des interfaces repose sur 437 phrases, soit un quart de l'expression sur les structures (4,7 % de l'expression totale), et sur cinq déterminants qui, rappelons-le, ont émergé d'une analyse thématique du verbatim (tableau 3.35) :

- **Le niveau d'autonomie et de pouvoir ;**
- **Le niveau et l'efficacité de la délégation ;**
- **La définition et le respect des lignes hiérarchiques ;**
- **Le nombre de responsables et d'échelons hiérarchiques.**

D'une manière générale, les structures hiérarchiques répartissent les pouvoirs et responsabilités entre entités, déterminent leur autonomie pour franchir les frontières et les modalités de passage de ces dernières. Le détail, que nous exposons ci-dessous, est synthétisé par le tableau 3.37.

[613] Trésor de la Langue Française Informatisé : www.tlfi.fr
[614] Simon H. A., *The sciences of the artificial,* Massachusetts, MIT Press, 1969, traduction française par J.-L. Le Moigne sous le titre *La science des systèmes, science de l'artificiel,* 1981.
[615] Jacob F., *La logique du vivant, une histoire de l'hérédité,* Éditions Gallimard, 1970.

Tableau 3. 37 : dépendances statistiques entre sous-thèmes de la structuration hiérarchique et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %)

n°	Propriétés - modalités / Thèmes - sous-thèmes	Liaison					Séparation					Frontière		Migration		Total
		Inter-compréhension	Altruisme	Mise en relation	Unité	Adaptation	Déperdition	Conflit	Répartition	Différence	Distanciation	Interstice	Limite	Franchissement	Transmission	
3.6	Niveau d'autonomie et de pouvoir	0	0	+	0	+	0	0	-1	0	0	-	0	1	0	*248*
3.7	Définition et respect des circuits hiérarchiques	1	0	0	0	0	0	0	-1	0	-	0	0	3	+	*161*
3.8	Niveau et efficacité de la délégation	0	0	0	0	0	0	0	19	0	-	-1	0	0	0	*131*
3.9	Nombre de responsables et d'échelons hiérarchiques	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	*98*
3.	***Structures hiérarchiques***	*57*	*25*	*82*	*48*	*56*	*77*	*13*	*97*	*18*	*27*	*43*	*34*	*51*	*10*	*638*

La dépendance est très significative. chi2 = 980,42, ddl = 117, 1-p = > 99,99%. Les valeurs du tableau sont les pourcentages chi2 partiel / chi2 total. Le signe représente l'écart à l'indépendance. Les marges du tableau totalisent le nombre de phrases-témoins

" **-** " : très faible indépendance (entre -0,5 et - 1 %) ; "**+**" : très faible dépendance (entre 0,5 et 1 %)

➢ Niveau d'autonomie et de pouvoir

Ce sous-thème, avec 166 phrases (9,7 % de l'expression sur les structures hiérarchiques), nous renseigne sur les **liens entre l'autonomie et le pouvoir des entités, et le fonctionnement aux interfaces**. Ce niveau d'autonomie et de pouvoir, ici formels, est une conséquence de l'organisation de la délégation, qui fait l'objet d'un autre sous-thème, présenté ci-dessous.

L'analyse de l'expression des acteurs, qui croise le contenu thématique du verbatim et les modalités de l'interface (tableau 3.37) montre que lorsque le niveau d'autonomie des entités est insuffisant, ces dernières ont des difficultés à se **mettre en relation** avec d'autres entités : soit elles ne le peuvent pas sans une validation de la part d'une entité supérieure hiérarchiquement — elles ne sont ainsi **pas autonomes pour franchir des frontières** — soit la mise en relation ne peut aboutir à l'objectif poursuivi parce que **le franchissement des frontières, sans un pouvoir suffisant, ne produit pas le comportement escompté de la part d'une autre entité**.

Au final, le **manque d'autonomie** des entités signifie leur **manque de pouvoir dans leurs relations** verticales, avec leurs subordonnées et dans leurs relations transversales, leur **incapacité à obtenir de leurs partenaires les comportements attendus**, **à les modifier pour atteindre des objectifs**. C'est pourquoi l'adaptation réciproque à l'interface intervient également ici, bien que faiblement (tableau 3.37).

> *IF 32 Autonomie insuffisante : « Nous manquons d'autonomie, nous ne connaissons pas nos marges de manœuvre dans les négociations avec les clients ». Pt 9686 - ACI-DV-N - Pb.*
>
> *IF 72 Autonomie excessive : « Nous disposons de capacité d'initiative mais nous ne pouvons pas agir seul. On nous dit toujours de passer par la case départ, notre responsable hiérarchique. C'est la chose la plus difficile à vivre ». Pt 1358 - CSC-HO-DI - Dir/enc.*

➢ Niveau et efficacité de la délégation

La délégation comporte 130 phrases, soit 7,6 % des phrases sur les structures. Elle définit formellement, à un moment donné, l'autonomie et le pouvoir conférés à une entité par une autre, supérieure hiérarchiquement. C'est un contrat formel dont l'objet est le **transfert limité dans le temps du pouvoir de décision** pour une action, une partie de celle-ci ou un projet, entrant

normalement dans le territoire d'un responsable hiérarchique, à un collaborateur direct (Renaud-Coulon, 1992)[616].

La délégation signifie une répartition des pouvoirs et des responsabilités à l'interface (tableau 3.37). **C'est la dépendance statistique la plus forte dans le cadre des structures (19 % du chi-2), ce qui traduit à la fois l'importance de cette répartition pour la régulation aux interfaces verticales et les nombreuses difficultés qu'elle pose dans son organisation concrète et ses résultats.**

> *IF 54 Manque de délégation : « Le responsable ne délègue pas, il veut tout faire lui-même, il y a un manque de délégation. Je ne me sens pas autorisé à régler le moindre problème ». Pt 2649 - FOCSEIL-DH - Enc.*

➢ Définition et respect des lignes hiérarchiques

Les lignes hiérarchiques constituent les **canaux formels, prescrits**, que les entités placées dans des relations verticales ont à utiliser pour communiquer dans le cadre du pilotage des activités. 119 phrases soutiennent ce sous-thème, soit 6,9 % des phrases sur les structures, et 1,3 % du total.

Le manque de définition et de respect des lignes hiérarchiques affecte, à travers les défauts de communication qu'il engendre, l'**intercompréhension** des entités (tableau 3.37) en ce qu'il fait intervenir, simultanément ou de manière différée dans le temps, **plusieurs interlocuteurs —** en l'occurrence plusieurs responsables hiérarchiques **— qui transmettent des instructions différentes voire contradictoires pour le pilotage d'une même action, à un même acteur.**

Le manque de respect des lignes hiérarchiques implique dans le même temps un **non respect des frontières et des interfaces verticales** puisque des entités franchissent des frontières en dehors de leurs attributions formelles pour transmettre des informations de pilotage. On retrouve ce dysfonctionnement lorsque des entités bénéficient d'un **pouvoir, notamment informel, jugé trop important**.

> *IF 35 Non respect des circuits hiérarchiques : « Un chef de secteur peut dire à un vendeur de faire quelque chose et un autre responsable peut lui dire de faire autre chose. Les gens ne comprennent pas ». Pt 1049 - SCH-DV-GL - Dir/enc.*
>
> *IF 35 Non respect des circuits hiérarchiques : « Les demandes d'intervention émanant de la Direction sont parfois faites directement à l'intervenant sans passer par l'encadrement. L'encadrement est court-circuité et ne connaît pas l'activité réelle de l'équipe ». Pt 2597 - URS-DV-LOG - Dir/enc.*

➢ Nombre de responsables et d'échelons hiérarchiques

Le quatrième et dernier sous-thème relatif aux structures verticales aborde la question du volume et de la densité de la hiérarchie, le nombre de responsables hiérarchiques pour un même échelon, et le nombre d'échelons. Il comporte seulement 54 phrases, pour ne représenter que 3,1 % de l'expression sur les structures et 0,6 % de l'ensemble des phrases.

Le **nombre insuffisant de responsables hiérarchiques** fait référence à une **interface saturée**, à un **goulot d'étranglement**, généralement entre l'encadrement intermédiaire et le personnel. Les besoins en termes d'interface excèdent ici les capacités, pour un échelon hiérarchique. Le dysfonctionnement opposé, le **nombre excessif de responsable hiérarchique**, n'est cité que sept fois. Le **nombre trop important d'échelons hiérarchiques** est également souligné. Dans ce cas, trop d'interfaces verticales jalonnent les lignes hiérarchiques, ce qui rend la **hiérarchie trop lourde**, trop lente.

> *IF 115 Nombre d'échelon hiérarchique excessif : « Normalement, dans l'organigramme, il y a un échelon entre nous et la Direction qui est la coordination des services neuro-thérapeutiques. C'est un intermédiaire bizarre qui ne sert pas à grand-chose. Je n'ai jamais eu recours à cette personne ». Pt 2151 - CCL-DH - Enc.*

[616] Renaud-Coulon A., *La délégation du pouvoir et ses multiples dimensions*, Dunod, 1992, p. 16.

Pour ce sous-thème, aucune modalité de l'interface n'intervient particulièrement. L'analyse du chi-2 ne montre pas de dépendance statistique particulière (tableau 3.37). Autrement dit, les modalités sont toutes à l'œuvre de manière à peu près égale.

3.2.3.4. STRUCTURES PHYSIQUES ET RÉGULATIONS À L'INTERFACE

Les structures physiques concernent la **configuration physique de l'espace** dans lequel évoluent les entités en relation et ses conséquences sur les relations des entités. Elles ne sont composées que d'**un sous-thème, la topographie**, qui représente à lui seul 20 % des phrases sur les structures (3,6 % du total). C'est le sous-thème **qui rassemble le plus de phrases dans le thème des structures, après la définition et la répartition du travail** (tableau 3.35).

La topographie fait intervenir la distanciation et l'altruisme comme modalités de l'interface (tableau 3.38). **La distanciation concerne l'éloignement physique** des entités qui ont à travailler ensemble, lequel conduit parfois à l'**isolement**. Ainsi, la distanciation physique se double d'une distanciation cognitive lorsqu'elle ne fait pas l'objet de dispositifs d'intégration palliatifs. L'**altruisme**, quant à lui, intervient du fait que les entités, en raison de cette distance physique, ne peuvent **s'entraider**, ou lorsque, **manquant de locaux**, elles ne peuvent satisfaire à un besoin, notamment de **clients externes**.

> *IF 5 Éparpillement des locaux ou des sites : « L'entreprise est physiquement très cloisonnée en raison de l'éparpillement des locaux. Le personnel n'a pas de possibilité de se rencontrer ». Pt 5941 - PONE-DH Enc.*

Tableau 3. 38 : dépendances statistiques entre sous-thème de la structuration physique et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %)

n°	Propriétés - modalités / Thèmes - sous-thèmes	Liaison					Séparation					Frontière		Migration		*Total*
		Inter-compréhension	Altruisme	Mise en relation	Unité	Adaptation	Déperdition	Conflit	Répartition	Différence	Distanciation	Interstice	Limite	Franchissement	Transmission	
3.10	Topographie	0	**2**	**-**	0	0	0	**-**	0	0	**6**	**-**	**-1**	0	0	*664*
3.	***Structures physiques***	*47*	*71*	*47*	*47*	*43*	*74*	*10*	*91*	*20*	*105*	*63*	*12*	*29*	*5*	*664*

La dépendance est très significative. chi2 = 980,42, ddl = 117, 1-p = > 99,99%. Les valeurs du tableau sont les pourcentages chi2 partiel / chi2 total. Le signe représente l'écart à l'indépendance. Les marges du tableau totalisent le nombre de phrases-témoins

" **-** " : très faible indépendance (entre -0,5 et - 1 %) ; "**+**" : très faible dépendance (entre 0,5 et 1 %)

3.2.3.5. ÉLÉMENTS-CLÉS

- À l'interface se répartit le travail entre les entités. Cette répartition façonne les frontières des entités puisqu'elle délimite leur périmètre d'action.
- Le cloisonnement correspond à une mise à distance des entités et cache leur conflit latent. Le périmètre d'action des entités est alors assorti d'une zone conflictuelle, à tout le moins en tension, où l'intercompréhension est difficile.
- L'organigramme, selon sa cohérence, prescrit, oriente, stabilise la mise en relation des entités selon les situations.
- La transversalité se traduit par une adaptation réciproque et une unité entre des entités complémentaires du point de vue de l'activité et qui entretiennent des relations non hiérarchiques.
- La spécialisation et la polyvalence des entités interrogent la finesse avec laquelle le travail est réparti et le nombre de tâches affectées. Des entités trop spécialisées et/ou

insuffisamment polyvalentes voient à leur interface se développer une déperdition de ressource parce que cela rend les interfaces très fragiles en cas de changements brusques.

- La délégation opère une différenciation des entités le long des lignes hiérarchiques en distribuant l'autorité.
- L'autonomie confère à une entité la capacité de franchir les frontières pour se mettre en relation avec d'autres et en modifier le comportement, en référence à un objectif.
- Les lignes hiérarchiques constituent des structures formelles dans lesquelles transitent les instructions et autres informations de pilotage entre niveaux hiérarchiques. La définition et le respect de ces lignes conditionnent la bonne intercompréhension entre ces niveaux.
- Les structures physiques définissent la répartition dans l'espace des entités, leur distanciation physique, et conditionnent leurs capacités à satisfaire les besoins de leurs partenaires internes et externes.

Les trois thèmes qui viennent d'être décrits, la communication-coordination-concertation, le pilotage opérationnel et la structuration organisationnelle et physiques, les plus volumineux en termes d'expression, rassemblent à eux trois 78 % des phrases. Ils définissent, d'après le discours des acteurs, les trois activités majeures de l'interface.

Quatre thèmes ou activités se répartissent les 22 % d'expression restante. Il s'agit de l'élaboration et la mise en œuvre stratégie, du climat social, de la gestion des ressources humaines et des règles et procédures.

3.2.4. L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

Le domaine de la stratégie intervient également dans le fonctionnement des interfaces. 6,1 % de l'expression totale (573 phrases) y sont consacrés (tableau 3.39). Ce thème, avec celui du pilotage opérationnel, plus en aval dans le pilotage général de l'organisation, traitent de la **motricité des interfaces** dans le cadre de la définition et/ou de la mise en œuvre concrète de la trajectoire de l'organisation. C'est donc la contribution des interfaces au déploiement et à la mise en œuvre de la stratégie qui est analysée ici.

3.2.4.1. DÉFINITIONS ET COMPOSITION DE L'ACTIVITÉ

D'innombrables définitions du concept de stratégie sont proposées dans la littérature. Marchesnay (1993)[617] en dénombre une trentaine. Pour Koenig (2005)[618], la stratégie est l'« *ensemble des conduites par lequel une organisation assurent sont développement et satisfait aux exigences des parties prenantes. Elle* ***s'exerce typiquement dans des situations complexes et incertaines****, marquées par le jeu d'acteurs qui s'affrontent, s'évitent ou coopèrent* ». Selon Savall et Zardet (1995)[619], elle « *consiste à concevoir, réunir,* ***manœuvrer des ressources, des forces et énergies de façon intentionnelle, pour occuper dans l'espace et dans le temps une position jugée avantageuse*** *dans un contexte relativement conflictuel et de compétition, afin de* ***réaliser un projet de l'acteur*** *(entreprise ou individu) comportant des enjeux importants et relativement durables* ».

Les auteurs ajoutent (Savall et Zardet, 2000)[620] que l'évolution souhaitée d'une organisation est construite par une succession de décisions stratégiques mises en œuvre par des décisions

[617] Marchesnay M., *Management stratégique*, 2004, Les éditions de l'ADREG, 1ère édition, Eyrolles, 1993.
[618] Koenig G., *Management stratégique. Projets, interactions, contextes*, 2005, Dunod, p. 517.
[619] Savall H. et Zardet V. *Ingénierie stratégique du roseau, op. cit.*, p. 491.
[620] Savall H. et Zardet V., « La décision managériale multidimensionnelle comme fondement des sciences de gestion », *op. cit.*, p. 14.

opérationnelles et logistiques, et que cette évolution procède d'un **mouvement dynamique dialectique entre l'externe et l'interne**. Il est en effet issu à la fois des contraintes liées à l'environnement externe et de la poussée stratégique des acteurs internes.

Le thème est subdivisé en quatre sous-thèmes. Ces derniers couvrent l'ensemble du processus stratégique, de sa définition à sa mise en œuvre :

- **L'élaboration de la stratégie ;**
- **La communication-coordination-concertation sur la stratégie ;**
- **L'allocation des ressources ;**
- **La mise en œuvre de la stratégie.**

Tableau 3. 39 : ventilation de l'expression sur la stratégie à l'interface par sous-thèmes

n°	Sous-thèmes	Nbr PT	% / Th.	% / Σ PT
4.1	Définition de la stratégie	*317*	55,3%	3,4%
4.2	Communication-coordination-concertation sur la stratégie	*127*	22,2%	1,4%
4.3	Allocation des ressources	*82*	14,3%	0,9%
4.4	Mise en œuvre de la stratégie	*47*	8,2%	0,5%
4.	***Élaboration et mise en œuvre de la stratégie***	***573***	***100,0%***	***6,1%***

Tableau 3. 40 : dépendances statistiques entre sous-thèmes de la stratégie et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %)

n°	Propriétés - modalités / Thèmes - sous-thèmes	Liaison					Séparation					Frontière		Migration		Total
		Inter-compréhension	Altruisme	Mise en relation	Unité	Adaptation	Déperdition	Conflit	Répartition	Différence	Distanciation	Interstice	Limite	Franchissement	Transmission	
4.1	Définition de la stratégie	**-3**	0	**1**	0	0	0	0	**-2**	0	**1**	0	0	**1**	0	*463*
4.2	Communication-coordination-concertation sur la stratégie	**18**	**-3**	**-1**	0	**2**	0	**-2**	0	0	**-1**	**1**	**-2**	**-2**	**1**	*193*
4.3	Allocation des ressources	**-1**	**4**	**-1**	**-1**	0	0	0	**22**	0	0	0	**4**	0	0	*123*
4.4	Mise en œuvre de la stratégie	**-1**	0	0	**4**	0	**-1**	0	0	0	0	0	0	0	0	*61*
4.	***Elaboration et mise en œuvre de la stratégie***	*99*	*64*	*91*	*74*	*106*	*64*	*35*	*40*	*42*	*34*	*90*	*57*	*35*	*9*	*840*

La dépendance est très significative. chi2 = 129,18, ddl = 39, 1-p = >99,99%. Les valeurs du tableau sont les pourcentages chi2 partiel / chi2 total. Le signe représente l'écart à l'indépendance. Les marges du tableau totalisent le nombre de phrases-témoins

3.2.4.2. ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE ET RÉGULATIONS À L'INTERFACE

La stratégie fait intervenir les quatre propriétés de l'interface sans que l'une ait une contribution nettement supérieure. On note cependant une plus forte contribution, bien que mineure, de la **reliance** et de la **frontière**.

La reliance par la stratégie repose sur l'adaptation et la mise en relation des stratégies entre elles, mais aussi entre l'organisation et son environnement. Elle repose également sur la prise en compte des besoins des acteurs externes dans ces stratégies. **Enfin, la stratégie participe activement à la construction des frontières internes et externes.**

➢ Définition de la stratégie

Ce sous-thème fait principalement référence à l'**explicitation des buts** de l'organisation, à la détermination de ses **objectifs stratégiques** et à la pertinence de ceux-ci. Il représente plus de 55 % de l'expression sur le thème, avec 317 phrases et 3,4 % du verbatim total (tableau 3.39).

Les défauts d'élaboration de la stratégie mentionnés, notamment le manque de pertinence, de précision et d'actualisation des orientations stratégiques, ainsi que l'inadaptation des produits-services aux marchés, altèrent la **mise en relation des entités** (tableau 3.40)**, entre elles mais aussi entre elles et l'environnement, essentiellement les clients**. Savall et Zardet (2005)[621] ont, dans ce sens, souligné le caractère reliant des produits de l'organisation, tant pour les interfaces externes qu'internes.

En interne, cette mise en relation s'efforce de réguler la **distanciation des entités**, à travers la **réduction des écarts existant dans les orientations stratégiques prises par elles du fait de leur différenciation**.

Enfin, l'expression des acteurs, en creux, associe à l'élaboration de la stratégie le **franchissement de seuils, le dépassement collectif d'un état de l'organisation**, **autrement dit la nécessité de changement**. La frontière devient ici un existant qu'il faut transformer dans et par l'action collective.

> *IF 188 Orientations stratégiques imprécises ou manquantes : « Le service exploitation ligne forge manque de vision à long terme pour anticiper ses relations avec les clients ». Pt 9226 - ACI-DV-A - Enc.*
>
> *IF 196 Incompatibilité ou défaut d'articulation des objectifs stratégiques : « Il y a un écart entre la vision stratégique de la formation qu'a la Direction et la perception qu'on les autres managers opérationnels et fonctionnels ». Pt 1995 - PONE-DI-FORM - Dir.*

➢ Communication, coordination et concertation sur la stratégie

La 3C sur la stratégie, ou 3C stratégique, renvoie aux **pratiques et dispositifs de communication-coordination-concertation mobilisés ou à mobiliser aux interfaces pour relier les entités dans le cadre de l'élaboration et/ou de la mise en œuvre de la stratégie**. Avec 127 phrases, le sous-thème concentre 22 % des phrases sur le thème (tableau 3.39).

L'analyse du verbatim et le tableau 3.40 montrent que le projet stratégique et sa mise en œuvre se diffusent et se déploient par l'**intercompréhension** que réalisent les interfaces, notamment verticales. Le **projet, le sens qu'il donne à l'action et sa mise en œuvre** stationnent au niveau de la direction lorsque la 3C stratégique fait défaut ou est défaillante et que l'information à caractère stratégique n'est pas transmise.

Parallèlement, l'**adaptation réciproque** est altérée quand la **3C portant sur la mise en œuvre stratégique** est insuffisante. Les acteurs indiquent dans ce cadre le manque de coordination, de fixation d'objectifs intermédiaires et de contrôle concertés verticalement et/ou transversalement. Enfin, le manque de 3C stratégique entre entités coïncide avec des **frontières épaisses** entre elles, **relativement étanches par manque de réciprocité**.

> *IF 133 Manque de 3C dans la définition de la stratégie : « Pour notre service, la Direction parle d'un pôle mère-enfant, mais on ne sait rien. Les informations vont dans tous les sens et le personnel n'est pas satisfait ». Pt 1752 – CT-DV-MAT - Pb.*
>
> *IF 209 Manque de 3C dans la mise en œuvre stratégique : « Chaque service met en œuvre sa propre stratégie sans concertation avec le Directeur Général ». Pt 463 - CCIM-DH - Enc.*

➢ Allocation des ressources

L'allocation des ressources rassemble 82 phrases, soit 14,3 % du thème et 0,9 % de l'expression totale. Elle concerne le déploiement des ressources stratégiques, dans l'espace et dans le temps, au sein de l'organisation à travers leur répartition entre les différentes entités qui la composent. Cette répartition des ressources est analysée par les acteurs en référence à leurs objectifs stratégiques.

[621] Savall H. et Zardet V., *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, *op. cit.*

Ces ressources concernent ici principalement l'économique, dans une plus faible mesure les actifs et les compétences.

La gestion des ressources est naturellement d'une importance vitale pour toute organisation. Elle alimente en partie la réalisation des objectifs stratégiques, elle fait l'objet d'**arbitrage** et de **négociation**.

Trois modalités de l'interface interviennent particulièrement en lien avec l'allocation des ressources (tableau 3.40). L'**interface apparaît comme une zone d'allocation de ressources** ; la mauvaise allocation des ressources que décrivent les acteurs correspond principalement à des défauts de répartition de celle-ci. L'**altruisme** intervient également en ce que le sous-thème, notamment à travers l'**adéquation moyens/objectifs**, influe sur la **capacité des entités à réaliser le produit-service que leurs clients**, internes ou externes, attendent d'elles. Enfin, la **répartition des ressources est associée à une limite dans la mesure où elle délimite les marges de manœuvre des entités** pour réaliser leurs activités, leur développement en fin de compte.

> *IF 217 - Mauvaise allocation de ressources, notamment économiques : « J'ai l'impression que l'on ne renforce pas la production en Régions et que l'on ne cesse de renforcer l'Administration Centrale. Il y a trop peu de ressources affectées à la production ». Pt 5236 - FO-DH - Enc.*

- **Mise en œuvre de la stratégie**

Elle est entendue, dans la théorie socio-économique, comme la « ***réalisation des actions concrètes pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation****, démultipliées et concertées à chaque niveau hiérarchique et synchronisées transversalement avec les différents partenaires internes et externes* » (Savall et Zardet, 1995)[622]. Elle inclut, en outre, la **programmation de la mise à disposition des moyens nécessaires** (Savall et Zardet, 1995)[623]. Précisions également que la distinction établie entre élaboration et mise en œuvre de la stratégie est beaucoup moins claire que les définitions ne le laissent sous-entendre, tant ces deux éléments du management stratégique interagissent et se façonnent l'un l'autre (Avenier, 1997)[624].

Seulement 47 phrases, soit 8,2 % du thème, à peine 0,5 % du total, alimentent le sous-thème.

Les défauts de mise en œuvre stratégique correspondent à un **déficit d'unité des entités et à un manque de cohérence de leur action commune**. Cela s'observe en particulier dans les idées-forces "manque de concrétisation de la stratégie" et "non respect des orientations stratégiques", lesquelles sont incohérentes voire contradictoires.

> *IF 211 - Non respect des orientations stratégiques prises : « Nous avons besoin d'une cohérence entre les objectifs et le discours. La Direction ne se rend pas compte qu'elle balaye la stratégie définie auparavant en nous envoyant par exemple aux États-Unis ». Pt 4868 - AD-DH - Dir.*

3.2.4.3. ÉLÉMENTS-CLÉS

- La stratégie, par sa définition même, s'efforce ou projette de mettre en relation l'organisation et son environnement, mais aussi ses propres entités, entre lesquelles existe une distance relativement forte si l'on considère la difficile articulation de leurs stratégies respectives.
- L'unité et la cohérence des entités sont associées à la qualité de la mise en œuvre stratégique.

[622] Savall H. et Zardet V. *Ingénierie stratégique du roseau, op. cit.* p. 487.
[623] *Ibid.*
[624] Avenier M.-J., « Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante », *in* Avenier M.J. (coord.), *La Stratégie chemin faisant,* Économica, Paris, 1997, pp. 7-36.

- La communication, la coordination et la concertation en matière de stratégie supportent la compréhension et l'adaptation réciproques des entités, tant dans l'élaboration que dans la mise en œuvre de la stratégie. Ces réciprocités se traduisent par de denses interactions aux frontières internes.
- La répartition des ressources à l'interface détermine en partie le degré de liberté des entités dans la mise en œuvre stratégique et leur capacité à satisfaire leurs partenaires. Ce faisant, elle participe à la construction de frontières qui délimitent le potentiel développement des entités.

3.2.5. LE CLIMAT SOCIAL

Ce thème est consacré à la **dimension psycho-sociale des interactions à l'interface**. Il s'appuie sur 658 phrases, soit 7 % de l'expression globale (tableau 3.41).

3.2.5.1. DÉFINITION ET COMPOSITION DU THÈME

Le thème est à rapprocher des travaux de l'**école des relations humaines**, analysés au chapitre 1[625]. Ce courant avait mis en évidence l'importance de la dimension psycho-sociale des organisations dans la production de performance. Les conclusions de ce courant furent nuancées, notamment en ce qu'elles constituaient un déterminisme opposé à celui de l'organisation classique. Il n'en reste pas moins qu'il est aujourd'hui admis, en dépit de l'abandon de ces déterminismes, l'importance des variables psycho-sociales dans le fonctionnement et la performance des organisations.

Le thème du climat social est composé de **quatre sous-thèmes** :

- **L'absentéisme, la rotation des acteurs et leur régulation respective ;**
- **La qualité des relations sociales ;**
- **L'ambiance de travail ;**
- **La motivation et l'implication des acteurs.**

Tableau 3. 41 : ventilation de l'expression sur le climat social par sous-thèmes

n°	Sous-thèmes	Nbr PT	% / Th.	% / Σ PT
5.1	Absentéisme, rotation et régulation	295	44,8%	3,2%
5.2	Qualité des relations sociales	203	30,9%	2,2%
5.3	Ambiance de travail	94	14,3%	1,0%
5.4	Motivation et implication des acteurs	66	10,0%	0,7%
5.	***Climat social***	***658***	***100,0%***	***7,0%***

Les relations entre ces sous-thèmes et les modalités de l'interface sont représentées par le tableau 3.42 ci-après.

[625] *Cf.* 1.2.1.2. L'école des relations humaines, p. 63.

Tableau 3. 42 : dépendances statistiques entre sous-thèmes du climat social et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %)[626]

n°	Propriétés - modalités / Sous-thèmes	Liaison					Séparation					Frontière		Migration		Total
		Inter-compréhension	Altruisme	Mise en relation	Unité	Adaptation	Déperdition	Conflit	Répartition	Différence	Distanciation	Interstice	Limite	Franchissement	Transmission	
5.1	Absentéisme, rotation et régulation	**-5**	1	-2	0	0	19	-1	0	0	0	-4	0	0	0	*447*
5.2	Qualité des relations sociales	6	-1	1	1	0	-11	0	0	0	1	0	0	1	0	*321*
5.3	Ambiance de travail	0	0	1	0	0	-4	9	0	0	0	10	0	0	0	*157*
5.3	Motivation et implication des acteurs	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	*88*
5.	***Climat social***	*118*	*84*	*75*	*61*	*57*	*292*	*46*	*30*	*22*	*38*	*93*	*29*	*51*	*17*	*1 013*

La dépendance est très significative. chi2 = 462,51, ddl = 39, 1-p = >99,99%. Les valeurs du tableau sont les pourcentages chi2 partiel / chi2 total. Le signe représente l'écart à l'indépendance. Les marges du tableau totalisent le nombre de phrases-témoins

3.2.5.2. CLIMAT SOCIAL ET RÉGULATIONS À L'INTERFACE

Le climat social témoigne de la fragmentation de l'organisation et de la perte de ressources qui en résulte. **Il est fortement associé au conflit et à la déperdition aux interfaces, et participe à la formation de zones-frontières.**

- **Absentéisme, rotations des acteurs et régulation**

Le sous-thème représente 3,2 % de l'expression totale, et 44,8 % de l'expression sur le climat social, avec 295 phrases (tableau 3.41). **L'absentéisme et la rotation du personnel déstabilisent les interfaces dans la mesure où les acteurs frontaliers sont confrontés à l'absence ou au changement fréquents de leur coopérant.** Schématiquement, dans le premier cas, il manque la contribution d'une entité au fonctionnement de l'interface, dans le second, les acteurs doivent apprendre à nouveau à travailler ensemble.

L'absentéisme représente un indicateur de la santé des organisations. C'est un **symptôme révélateur de certaines pathologies organisationnelles,** qui doivent être contrôlées et combattues au niveau de l'entreprise (Thévenet et Vachette, 1992)[627].

Absentéisme et rotation des acteurs impliquent une importante déperdition aux interfaces, si l'on se réfère aux volumes d'expression (tableau 3.42)[628]. **Lorsque l'absentéisme n'est pas régulé par des dispositifs palliatifs, l'activité est détériorée, d'où une sur-consommation de ressources. La déperdition en lien avec la rotation renvoie à la perte de connaissances et compétences due aux départs, aux ressources nécessaires pour former les nouveaux arrivants, à la sous-productivité normale de ces derniers, et à la sous-qualité normale de leurs prestations.**

L'absentéisme et la rotation des acteurs font également intervenir l'**altruisme** (tableau 3.42) puisque l'absentéisme et la rotation empêchent les acteurs en présence de répondre, en tout ou partie, aux **besoins de leurs clients** (internes ou externes). L'altruisme permet également de réguler l'absentéisme en ce que **les acteurs s'entraident pour limiter les déperditions** et assurer la continuité de l'activité.

[626] La limite, pour la motivation et l'implication des acteurs, n'est pas significative. Les lexèmes appartenant au champ lexical de la limite qui apparaissent ici ne sont pas usités par les acteurs pour signifier la notion de limite. Par exemple, "ligne" est usité en tant que "ligne de production".

[627] Thévenet M., Vachette J.-L., *Culture et comportement*, Édition Vuibert, 1992.

[628] L'ampleur de la déperdition est néanmoins à nuancer dans la mesure où le champ lexical de la modalité "déperdition" contient le lexème "absen*". Autrement dit, l'absence, en soi, est ici comptabilisée comme une déperdition.

> *IF 71 Interruptions ou détériorations de l'activité dues à l'absentéisme : « Lorsque le responsable du Département Logistique et Informatique est absent, le courrier n'est pas transmis. Par exemple les inscriptions aux formations intra sont bloquées ». Pt 6473 - CTM-DV-ST-LOG - Pb.*

➢ Qualité des relations sociales

Les relations sociales sont prises ici au sens strict, non en référence aux relations impliquant des instances représentatives. **Les acteurs qualifient les liens qu'ils ont entre eux et témoignent de la fragmentation sociale au sein de l'organisation**.

Nous avons regroupé dans ce sous-thème les phrases qui décrivent trois types de difficulté : le **manque de considération ou de reconnaissance**, le **manque de confiance**, et la **mauvaise qualité du dialogue professionnel**. Le troisième peut constituer une manifestation plus concrète des deux premiers.

La mauvaise qualité des relations sociales équivaut à une mauvaise **mise en relation** des entités et à leur **intercompréhension** difficile (tableau 3.42). Elle correspond également à un **défaut d'unité dans la mesure où l'une des entités est exclue plus ou moins volontairement de l'unité que d'autres forment et entretiennent**. Le manque de reconnaissance ou de considération, plus particulièrement, renvoie, du côté de la séparation, à la **distanciation**, à la distance prise par les unes envers les autres.

L'ensemble de ces éléments sous-tend l'**enfermement**, l'**isolement** de certaines entités, généralement jugées peu importantes et donc **peu puissantes**. Ils s'observent également dans le **franchissement des frontières** : l'isolement des entités se traduit pour elles par des sollicitations auxquelles les autres entités ne répondent pas. Peu puissantes, elles ne peuvent contraindre leurs partenaires à coopérer, directement ou non. Il s'agit d'un franchissement des frontières à sens unique. Les informations et les divers objets demandés ne sont pas fournis.

Nous aurons l'occasion d'étudier plus dans le détail cette problématique et son dépassement dans la troisième partie, où une fonction de l'organisation analysée subit cet isolement parce qu'elle ne fait pas partie du "cœur de métier".

> *IF 28 Manque de considération ou de reconnaissance : « Nous sommes dans une société à quatre-vingt-quinze pour cent commerciale. Le personnel du service technique se sent à l'écart. Il n'a d'ailleurs pas été invité pour les dix ans de la société ». Pt 6544 - PONE-DH – Enc.*

➢ Ambiance de travail

L'ambiance de travail représente 14,3 % de l'expression sur le thème, avec 94 phrases (tableau 3.41). Elle désigne la **qualité du milieu qui environne les acteurs**. Elle conditionne en partie leur comportement.

La mauvaise ambiance de travail entrave la **mise en relation** des entités et implique assez fortement des tensions entre entités, des **conflits latents**, qui densifient l'**interstice** (tableau 3.42).

> *IF 20 Mauvaise ambiance : « Il y a des tensions entre les personnes, car nos comportements individualisés et nos peurs liés au renouvellement de la concession et la baisse d'activité du P. depuis 10 ans, créent de l'agressivité permanente entre les personnes ». Pt 3336 - CCIM-DV-SE - Pb.*

➢ Motivation et implication des acteurs

Le sous-thème rassemble 0,7 % de l'expression globale et 10 % du thème, avec 66 phrases. De manière générale, la motivation peut être considérée comme l'**ensemble des facteurs qui oriente l'action d'un acteur vers un but donné**, qui **façonne sa conduite et son comportement**, et le

processus par lequel cela advient. Pour Thévenet (2004)[629], la motivation est « *la force, le moteur qui pousse l'individu à faire. C'est une dimension ou une caractéristique individuelle* ». Pour, Levy-Boyer (1984)[630] c'est un « *processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à que cet objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire* ». L'implication met plutôt l'accent sur la **relation entre l'acteur, son activité et son organisation**. C'est « *une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille* » (Mowday , 1991)[631].

L'insuffisante motivation et/implication se concrétisent chez les entités par des comportements qui ne concourent pas à leur **synchronisation**. En effet, le manque de motivation et/ou d'implication d'une entité se traduit par une **action de sa part non adaptée aux autres entités** (tableau 3.42), cela parce qu'elle ne consent pas à développer l'énergie nécessaire pour s'adapter. Cela signifie, à l'inverse, qu'une entité motivée et/ou impliquée fournit des efforts pour adapter son action à celle des autres.

> *IF 66 Manque de responsabilisation ou d'implication des acteurs : « Certains agents manquent de rigueur et de responsabilisation dans la réalisation et dans le mode de diffusion des études statistiques. Certaines études sont diffusées sans concertation avec le supérieur hiérarchique ». Pt 2960 - FO-DH -Enc.*

3.2.5.3. ÉLÉMENTS-CLÉS

- L'absentéisme et la rotation, indicateurs de l'état social des interactions, provoquent des déperditions de ressources aux interfaces par l'instabilité et les ruptures de flux qu'ils occasionnent.
- La qualité des relations sociales, à travers notamment la considération et la reconnaissance mutuelles des entités, renvoie à leur degré d'intégration sociale. Lorsqu'elle est détériorée, les entités peu puissantes sont isolées des autres. Cela se traduit par une intercompréhension difficile, une mise en relation altérée et par l'exclusion des entités de l'unité que les autres forment, parallèlement à leur mise à distance. Les entités isolées socialement ne voient pas leurs frontières franchies par les autres pour répondre à leurs sollicitations.
- La mauvaise ambiance de travail correspond à des interfaces en tension, où des conflits latents développent et densifient socialement les interstices.
- L'adaptation des actions des entités à celles des autres suppose de leur part une énergie et des efforts qu'elles consentent, lorsqu'elles sont motivées et impliquées.

3.2.6. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines est la sixième activité s'opérant aux interfaces ou ayant des influences sur elles. Elles fédèrent 543 phrases, soit 5,8 % de l'expression totale (tableau 3.43).

3.2.6.1. DÉFINITION ET COMPOSITION DE L'ACTIVITÉ

Sont décrites à présent, à travers une optique dysfonctionnelle, les politiques et les pratiques concrètes en matière de GRH, laquelle, d'une manière générale, « *a pour but de fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elles s'est fixée* »

[629] Thévenet M., *Le plaisir de travailler*, Éditions d'Organisation, Collection de l'Institut Manpower, deuxième édition, 2004, p. 41.
[630] Levy-Boyer C., *La crise des motivations*, PUF, 1984, 3ème édition 1993.
[631] Mowday R.T., « Réflexions on the Study and Redevance of Organizational Commitment », Human Resource Management Review, 1991, 1, p. 67.

(Dietrich et *al*., 2005)[632]. Elle remplit ou a à remplir, selon Igalens (2005)[633], **quatre fonctions** principales : l'**expertise administrative**, l'**assistance aux opérationnels** dans la mobilisation de leurs ressources humaines, la **gestion des relations sociales** et la **gestion du changement**. Trois grands groupes d'acteurs interviennent généralement en cette matière (Pigeyre, 2005)[634] :

- **Les décideurs** : la direction générale, en particulier le directeur des ressources humaines, élabore les politiques sociales adaptées aux choix stratégiques de l'entreprise.
- **Les managers d'équipe** : au sein de leur unité, ils assurent l'évaluation des besoins et des salariés, et participent ainsi directement aux décisions qui affectent les salariés (recrutement, évolution des salaires, progression des carrières, formation, *etc.*).
- **Les spécialistes fonctionnels de la GRH** : acteurs dédiés qui ont en charge l'élaboration des règles et procédures de gestion destinées à mettre en adéquation les décisions de terrain avec les objectifs généraux de l'entreprise.

Cinq aspects de la GRH sont en lien avec le fonctionnement des interfaces (tableau 3.43) :

- **La gestion du personnel ;**
- **La gestion des effectifs ;**
- **La gestion des compétences et des formations ;**
- **La gestion des recrutements et des départs ;**
- **La gestion de l'évaluation et de la mobilité interne des acteurs.**

Les trois premiers aspects sont ceux pour lesquels les acteurs s'expriment le plus, ils rassemblent plus de 81 % des phrases du thème. Tous sont présentés et analysés

Tableau 3. 43 : ventilation de l'expression sur la GRH par sous-thèmes

n°	Sous-thèmes	Nbr PT	% / Th.	% / Σ PT
6.1	Gestion du personnel	200	36,8%	2,1%
6.2	Gestion des effectifs	150	27,6%	1,6%
6.3	Gestion des compétences et des formations	92	16,9%	1,0%
6.4	Recrutements / départs	52	9,6%	0,6%
6.5	Gestion de l'évaluation et de la mobilité interne des acteurs	49	9,0%	0,5%
6.	***Gestion des ressources humaines***	***543***	***100,0%***	***5,8%***

Tableau 3. 44 : dépendances statistiques entre sous-thèmes de la gestion des ressources humaines et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %)

n°	Propriétés - modalités / Thèmes - sous-thèmes	Liaison					Séparation					Frontière		Migration		Total
		Inter-compréhension	Altruisme	Mise en relation	Unité	Adaptation	Déperdition	Conflit	Répartition	Différence	Distanciation	Interstice	Limite	Franchissement	Transmission	
6.1	Gestion du personnel	0	**-2**	0	**-1**	0	**-4**	0	**-1**	**11**	0	**7**	0	0	0	*289*
6.2	Gestion des effectifs	**-5**	0	0	0	0	**4**	0	**5**	**-2**	0	**-1**	0	0	**-1**	*238*
6.3	Gestion des compétences et des formations	**1**	0	0	0	0	0	0	0	**-1**	0	**-1**	0	0	**7**	*131*
6.4	Recrutements / départs	0	**1**	0	0	0	0	0	0	0	0	**-2**	**-1**	**2**	0	*72*
6.5	Gestion de l'évaluation et de la mobilité interne des acteurs	**14**	0	0	0	0	0	0	0	**-2**	0	0	0	**1**	0	*68*
6.	***Gestion des ressources humaines***	*53*	*73*	*106*	*61*	*72*	*102*	*32*	*62*	*55*	*19*	*88*	*28*	*34*	*13*	*798*

La dépendance est très significative. chi2 = 204,14, ddl = 52, 1-p = >99,99%. Les valeurs du tableau sont les pourcentages chi2 partiel / chi2 total. Le signe représente l'écart à l'indépendance. Les marges du tableau totalisent le nombre de phrases-témoins

[632] Dietrich A., Pigeyre F., *La gestion des ressources humaines*, La Découverte, Collection Repères, 2005, p. 8.
[633] Igalens J., « La GRH : principes, pratiques et critiques », in *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, actes de la DGESCO, 2005, pp. 30-31.
[634] Pigeyre F., « Les modèles d'analyse de la GRH », *ibid.*, p .11.

3.2.6.2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET RÉGULATIONS À L'INTERFACE

La GRH participe davantage à la différenciation qu'à l'intégration aux interfaces, du fait de la répartition des ressources humaines qu'elle réalise et des différences sociales qu'elle introduit, ou simplement qu'elle régule, entre les différentes catégories d'acteurs.

- **Gestion du personnel**

Cette activité concerne essentiellement les **aspects administratifs et règlementaires de la GRH**. Elle est proche de ce que l'on appelle communément l'administration du personnel. Le sous-thème regroupe près de 37% des phrases sur le thème (2,1 % du total), avec 200 phrases (tableau 3.43).

Globalement, les acteurs déplorent le **manque d'équité de la gestion du personnel**, ce qui apparaît avec la modalité de la **différence** (tableau 3.44). Or, l'équité permet d'équilibrer les deux tendances inscrites dans toute relation coopérative : l'appropriation de ressources rares et la rentabilité collective (Monin et Ben Fathallah, 2004)[635].

Cette iniquité relève ici de la politique et des pratiques salariales, des droits et des devoirs associés aux entités, et de la classification des emplois. Elle renvoie à un **sentiment d'injustice** et révèle une **différenciation sociale des entités, dont le résultat, des différences sociales, ne sont pas acceptées par elles**. Il s'ensuit des **conflits latents** et une hypertrophie des **interstices** entre elles.

> *IF 229 Politique salariale mal définie, notamment sur le plan de l'équité : « Des personnes de mon équipe font le même travail pour un salaire différent. Elles finissent par le savoir et cela crée des tensions ». Pt 3063 - SCH-DH - Enc.*
>
> *IF 239 Manque d'équité des pratiques de gestion du personnel : « Notre responsable se comporte différemment avec les personnes qu'elle apprécie par rapport aux autres, aussi bien dans le domaine des relations que dans la diffusion de l'information ». Pt 782 - MC-DV-AMREG - Pb.*

- **Gestion des effectifs**

La gestion des effectifs consiste à allouer la main d'œuvre en fonction des besoins, dans l'espace et dans le temps. 27,6 % des phrases du thème y sont consacrées (150 phrases).

Les interactions aux interfaces sont perturbées par un **effectif insuffisant**, une **mauvaise gestion des effectifs** et, ce qui se produit peu souvent, par un **sur-effectif**.

Deux modalités de l'interface interviennent relativement fortement dans la gestion des effectifs : la répartition et la déperdition (tableau 3.44). **La mauvaise gestion des effectifs renvoie ici souvent à une mauvaise répartition de ceux-ci**. Des besoins ne sont pas comblés alors que, dans d'autres espaces, il existe de la main d'œuvre excédentaire. De plus, le manque d'effectif est un frein à la **répartition du travail** : difficulté de délégation, regroupement de tâches initialement réparties pour un acteur, *etc.* **Cette répartition à l'interface renvoie une fois de plus à une logique allocative**, ici de ressources humaines.

La **déperdition** prend également un sens ambivalent. D'une part, les défauts de gestion d'effectifs engendrent des **ruptures d'activités ou une sous-activité aux interfaces**, d'autre part, l'insuffisance de l'effectif peut, en tant que telle, être assimilée par les acteurs à une déperdition.

> *IF 174 Effectif insuffisant : « Il n'y a pas assez d'aides-infirmiers la nuit. Il en manque au minimum un. Cela entraîne de la fatigue, de la nervosité, des pertes de temps et du stress ». Pt 3093 - CCL-DV-SI - Pb.*

[635] Monin P. et Ben Fathallah O., « Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux : Inégalité, iniquité.... et divorce chez BioMérieux-Pierre Fabre », actes de la 13ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2004, p. 5.

> *IF 222 Mauvaise gestion des effectifs : « La répartition du personnel entre les Directions Régionales et par rapport au travail à fournir n'est pas équitable. Et pourtant, le travail n'est pas mieux fait où il y a plus de personnel ». Pt 5844 - FOFORM-DV-SC - Pb.*

➢ Gestion des compétences et des formations

16 % de l'expression sur la GRH décrivent la gestion des compétences et des formations (92 phrases sur 543 – tableau 4.43).

La gestion des compétences et des formations ne traite pas du niveau des compétences, celui-ci a été explicité dans le thème du pilotage opérationnel orienté acteurs. Il s'agit principalement des **pratiques et dispositifs visant à décrire, transférer, développer les compétences des acteurs, y compris de manière prévisionnelle**.

La gestion des compétences est liée à la problématique de l'interface en ce qu'elle participe activement à la **transmission des connaissances et des compétences entre les entités, de métiers ou de générations différents**. Par ailleurs, il apparaît, bien que plus faiblement, que les défauts de gestion des compétences coïncident avec une **mauvaise intercompréhension** des entités.

> *IF 186 Inefficacité ou manque de transfert de connaissances ou de compétences : « Les anciens ont des connaissances mais ne les transmettent pas, ce qui a pour conséquence une perte de savoir qui n'est pas compensée par les apports de l'encadrement ». Pt 3117 - ACI-DV-A - Pb.*

➢ Gestion des recrutements et des départs

La gestion des recrutements et des départs traite de la **traversée de la frontière externe par les acteurs**, dans le sens de l'entrée comme de la sortie, et de ses modalités. Cette activité définit formellement les **membres et non membres de l'organisation**. Avec 52 phrases, elle représente 9,6 % du thème, et seulement 0,6 % du total.

La gestion des recrutements et des départs concerne particulièrement la **modalité de franchissement de l'interface (externe)**. Le passage durable de la frontière externe par les acteurs repose sur un **ensemble de dispositifs**, plus ou moins respecté, destiné à le contrôler. Elle fait également appel à l'**altruisme** des entités, notamment pour l'accueil et l'accompagnement par ces dernières des **nouveaux membres de l'organisation**.

> *IF 225 Mauvaise gestion des recrutements : « À qualification égale, suivant les services, les intérimaires ne sont pas traités de la même façon. Certains peuvent être embauchés directement et d'autres doivent passer des tests. Ce n'est pas logique ». Pt 6028 - ACI-DV-A - Pb.*
>
> *IF 167 Mauvaise intégration des nouveaux embauchés : « On est mauvais dans l'accompagnement des nouveaux Directeurs d'établissements. Quand vous arrivez, on vous donne les clés et on vous dit bonne chance ». Pt 129 - AA-DI-SIEGE - Dir.*

➢ Gestion de l'évaluation et de la mobilité interne des acteurs

Le cinquième et dernier sous-thème de la GRH repose sur un nombre de phrases relativement faible : 49 phrases, soit 9 % du thème et 0,5 % de l'ensemble (tableau 4.43). L'évaluation et la mobilité interne peuvent être articulées. La seconde s'appuie en partie et bien souvent sur la première. Les deux thématiques ont néanmoins été regroupées par commodité. Chacune comportant peu de phrases, leur regroupement permet d'obtenir un sous-thème assez significatif, notamment dans son croisement avec les modalités de l'interface, sans pour autant masquer leur spécificité.

L'évaluation se déroule dans l'espace interfacial d'entités où l'une pose formellement sur l'autre un jugement, une appréciation formelle quant à sa performance et/ou son comportement, en référence à des objectifs pré-établis.

La mobilité interne consiste en un changement d'emploi ou de fonction sans changement d'employeur. Elle renvoie à la notion de marché interne du travail. Elle revêt plusieurs formes : par exemple, la mobilité professionnelle se concrétise par un changement de métier, la mobilité verticale se caractérise par une promotion conférant des responsabilités supérieures, ou la mobilité environnementale, qui suppose un changement de lieu d'exercice. Du point de vue du fonctionnement de l'interface (tableau 4.44), chacune des formes de mobilité interne implique le **franchissement relativement durable des frontières internes par les acteurs**, satisfaisant à la fois, et en principe, des besoins organisationnels et des aspirations personnelles.

La gestion de la **mobilité interne** fait intervenir sans surprise le franchissement à l'interface. Une fois de plus, ce franchissement fait référence aux **dispositifs et modalités gestionnaires de passage par les acteurs des frontières, ici internes**.

L'**intercompréhension** est très fortement en jeu aux interfaces hiérarchiques lorsqu'il s'agit d'**évaluation**. Le manque d'évaluation renvoie à une occasion manquée de dialogue entre deux entités quant à ce qui est attendu, réalisé et/ou l'écart entre les deux.

> *IF 233 Mauvaise gestion de la mobilité interne : « En termes d'évolution des carrières, on ne connaît pas les opportunités dans les autres services. Il n'y a pas de passerelles entre les fonctions commerciales, techniques et administratives ». Pt 6560 - PONE-DH - Enc.*
>
> *IF 231 Système d'évaluation des personnes mal défini ou défaillant : « L'entretien d'évaluation est bidon et inadapté à l'E. Si on ne doit pas parler de salaire, cela ne sert à rien. Il y a des réunions informelles qui sont bien plus enrichissantes que ça ». Pt 842 - CCIB-DI - Pb_Po.*

3.2.6.3. ÉLÉMENTS-CLÉS

- La gestion du personnel, notamment à travers les questions salariales et statutaires, différencie socialement les entités de l'organisation. Lorsque la gestion du personnel est jugée inéquitable par les acteurs, ces derniers remettent en cause cette différenciation. Par le conflit latent qu'elle implique, cette remise en cause densifie les frontières internes. Sur ces bases, l'interface peut être considérée comme une zone intermédiaire à partir de laquelle les entités comparent leur rapport contribution/rétribution respectif.
- L'interface a un rôle allocatif de la main d'œuvre. Lorsque ce rôle de répartition de la main d'œuvre est mal assumé, l'interface fait l'objet de ruptures d'activité (déperdition).
- À l'interface se réalise la transmission des connaissances et compétences par l'action de la GRH.
- Des acteurs franchissent les interfaces externes pour devenir membres de l'organisation ou en sortir (gestion des recrutements et des départs). Ces interfaces sont dotées de dispositifs contrôlant la conformité de ce franchissement. L'altruisme, à travers l'accueil et l'accompagnement, intervient lorsque qu'un acteur externe devient membre de l'organisation.
- La mobilité interne est l'équivalent de la gestion des recrutements et des départs à la différence près que le franchissement concerne les frontières internes.
- L'évaluation des acteurs met en jeu l'intercompréhension d'entités dont les rapports sont inscrits dans le principe hiérarchique, à propos des performances attendues et produites, et des écarts entre elles.

3.2.7. LES RÈGLES ET PROCÉDURES

Les règles et procédures constituent le septième et dernier thème relatif à l'activité d'interface. Ce thème repose sur **508 phrases, soit 5,4 % de l'expression globale**.

3.2.7.1. DÉFINITION ET COMPOSITION DE L'ACTIVITÉ

Une règle est en première analyse « *une prescription à laquelle il est possible de se conformer et qui indique quel comportement est requis ou préféré ou prohibé, dans des contextes déterminés* » (Shimanoff, 1980)[636]. Les règles, selon Mintzberg (1982)[637], sont utilisées par les organisations pour **réduire la variabilité des comportements** de leurs membres, les prédire et les contrôler. Elles participent à la coordination en standardisant les procédés, les résultats ou les qualifications. Émanant en majeure partie des services fonctionnels (Mintzberg, 1982)[638], elles portent sur les **méthodes de travail et les interfaces entres acteurs** (Lorino, 1997)[639].

Pour Koike (2005)[640], les procédures, dite d'interface, en tant qu'ensemble structuré de règles formelles d'aide à la coordination de tâches, formant un modèle prescriptif de gestion des activités, constituent un élément structural de l'interface. Elles permettent de normaliser et de stabiliser les liaisons aux interfaces dans le but de **mettre en compatibilité** les entités en présence. En d'autres termes, elles prescrivent à ces dernières les comportements à adopter pour la gestion frontalière. **Le "réglage" d'une interface implique également le "réglage" des entités en relation**.

Chez Reynaud, les règles peuvent traiter de l'efficacité, de la coopération, de la différenciation des tâches et des rôles (Reynaud, 1989)[641]. **Elles introduisent des significations, des partitions et des liaisons** (Reynaud, 1989)[642]. Néanmoins, pour l'auteur, la fonction instrumentale des règles n'est que la partie visible de leur fonctionnement.

L'instrumentalité des règles s'accompagne d'une dimension politique et stratégique lorsqu'on observe la formation, le maintien et le (non) respect des règles. Les règles sont donc sous-tendues par des **rapports de force**, si bien qu'une règle sans le rapport de force qui la fonde devient rapidement une forme vide (Friedberg, 1993)[643].

Comme nous l'avons analysé au chapitre 1[644], **la règle est le produit de la rencontre des acteurs et de leurs stratégies**, et rend possible l'interaction sociale. Selon Reynaud, elles servent moins fréquemment à prescrire strictement un comportement qu'à symboliser et organiser un projet d'action commune, « *une règle est un principe organisateur* » écrit-il (Reynaud, 1993)[645]. La réalité sociale de la règle est la régulation, cette activité à travers laquelle les entités stabilisent et maintiennent leurs relations et leur propre existence.

Le conflit s'observe généralement dans la rencontre des acteurs, où chacun, dans la poursuite de ses objectifs, tente de faire respecter aux autres les règles qui structurent le champ à son avantage. L'**hétéronomie**, qui définit cette influence, ce contrôle d'une entité par une extérieure, **lie le dedans**

[636] Shimanoff, S., « Communication Rules : Theory and Research », Sage Library of Social Research, vol. 97, Londres, Sage Publications, 1980, p. 57.
[637] Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, *op. cit.*, p. 99.
[638] I*bid.*, p. 46.
[639] Lorino, P., « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise », *op. cit.,* p. 119.
[640] Koike T., *Les interfaces pour l'intégration de la logistique dans les projets de conception*, *op. cit.*, pp. 142-143.
[641] Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, *op. cit.,* p. 81.
[642] *Ibid.,* p. XVI.
[643] Friedberg E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, 2ème édition revue et complétée, 1997, 1ère édition en 1993, p. 103.
[644] *Cf.* 1.2.3.2. La théorie de la régulation sociale, p. 83.
[645] [645] Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, *op. cit.,* p XVI.

et le dehors (Bonnet, 2007)[646]. L'interface est ainsi une zone en réglage où la régulation de contrôle et la régulation autonome, par définition différenciées, se rencontrent et s'affrontent. La régulation conjointe équilibre ces deux régulations par la **négociation** et, finalement, **l'intégration-différenciation**[647].

Crozier et Friedberg observent que les règles médiatisent et structurent les interactions aux interfaces, où les enjeux polarisent les acteurs, d'où l'**autonomisation** de ces zones[648]. Les règles permettent d'observer les **interfaces comme des systèmes d'actions concrets**, des systèmes de régulation en somme, dans lesquels les entités sont engagées dans des processus d'**inter-structuration des champs d'action** (Friedberg, 1993)[649].

Précisons enfin que les règles constituent des **structures organisationnelles** dans la théorie socio-économique et font partie de l'axe des **décisions politiques et stratégiques** du trièdre qui représente les trois facteurs de la gestion du changement selon cette théorie, aux côtés de l'instrumentation de gestion et du processus d'innovation socio-organisationnelle[650]. Elles ont néanmoins été distinguées du thème des structures dans l'étude parce **qu'elles n'occupent pas les mêmes fonctions que les structures fonctionnelles et hiérarchiques** vues précédemment.

La problématiques des règles et procédures à l'interface reposent sur **quatre sous-thèmes**, dont les deux premiers représentent plus de 72 % de l'expression la concernant (tableau 3.45) :

- **L'adaptation des règles et procédures ;**
- **Le respect des règles et procédures ;**
- **L'harmonisation des règles et procédures ;**
- **L'existence de règles et procédures formelles.**

Tableau 3. 45 : ventilation de l'expression sur les règles et procédures par sous-thèmes

n°	Thème / sous-thèmes	Nbr PT	% / Th.	% / Σ PT
7.1	Adaptation des règles et procédures	197	38,8%	2,1%
7.2	Respect des règles et procédures	171	33,7%	1,8%
7.3	Harmonisation des règles et procédures	71	14,0%	0,8%
7.4	Existence de règles et procédures formelles	69	13,6%	0,7%
7.	***Règles et procédures***	***508***	***100,0%***	***5,4%***

Tableau 3. 46 : dépendances statistiques entre sous-thèmes des règles et procédures et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %)

n°	Propriétés - modalités / Thèmes - sous-thèmes	Liaison					Séparation					Frontière		Migration		*Total*
		Inter-compréhension	Altruisme	Mise en relation	Unité	Adaptation	Déperdition	Conflit	Répartition	Différence	Distanciation	Interstice	Limite	Franchissement	Transmission	
7.1	Adaptation des règles et procédures	0	0	1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	*289*
7.2	Respect des règles et procédures	0	0	0	0	0	0	0	1	-7	0	-3	1	2	0	*248*
7.3	Harmonisation des règles et procédures	0	-1	0	2	0	-2	0	-1	38	-1	7	0	-4	-1	*118*
7.4	Existence de règles et procédures formelles	0	3	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	1	*94*
7.	***Règles et procédures***	*45*	*55*	*73*	*42*	*70*	*98*	*25*	*48*	*57*	*24*	*70*	*35*	*87*	*20*	*749*

La dépendance est très significative. chi2 = 139,02, ddl = 39, 1-p = >99,99%. Les valeurs du tableau sont les pourcentages chi2 partiel / chi2 total. Le signe représente l'écart à l'indépendance. Les marges du tableau totalisent le nombre de phrases-témoins

[646] Bonnet D., *Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle... op. cit.,* p. 114.
[647] Cf. 1.2.3.2.2. La régulation conjointe ou la régulation de l'intégration-différenciation, p. 85.
[648] *Cf.* 1.2.3.1. L'analyse stratégie, p. 80.
[649] Friedberg E., *Le pouvoir et la règle, op. cit.,* p. 158.
[650] *Cf.* 2.1.3.2.2. Les facteurs du changement, p. 118.

3.2.7.2. RÈGLES ET PROCÉDURES ET RÉGULATIONS À L'INTERFACE

Les résultats montrent que les règles et procédures supportent et stabilisent la mise en relation des acteurs et qu'elles normalisent la migration des formes entre eux en prescrivant les modalités de passage des frontières. Ils montrent également la différenciation des règles et procédures selon les entités et que la rencontre de ces dernières aux interfaces donne lieu à d'intenses interactions régulatrices.

- **Adaptation des règles et procédures**

Avec près de 39 % des phrases sur le thème, le sous-thème représente 2,1 % de l'expression globale. Le croisement de ce sous-thème avec les modalités de l'interface (tableau 3.46) montre que **l'inadaptation des règles et procédures affecte la qualité de la mise en relation des entités**.

> *IF 74 Règles et procédures inadaptées : « On est obligé de passer par l'intermédiaire de R.I. et donc de perdre beaucoup de temps pour acheter des machines classées en catégorie A car ce sont les procédures du groupe qui s'appliquent même si on perd de l'argent ». Pt 7824 - ISOL-DH - Enc.*

- **Respect des règles et procédures**

Le non respect des règles, rassemblant 33,7 % de l'expression du thème (171 phrases, 1,8 % du total), constitue, il est vrai, un fait normal (Reynaud, 1989)[651]. Son ampleur nous renseigne néanmoins sur la **gouvernabilité de l'organisation** puisqu'une organisation qui voit affaiblir ses règles est une organisation que va gagner la corruption. Un marché noir des décisions peut ainsi se développer (Reynaud, 1989)[652].

Le non respect des règles semble être une caractéristique intrinsèque de l'interface. Celle-ci est une zone caractérisée par une certaine **clandestinité** (Grima, 1998)[653] du fait de la prégnance des **enjeux locaux** et des **relations informelles**, qui peuvent supplanter les enjeux globaux. Cette clandestinité s'accroit à mesure que les entités sont moins cohérentes et coopératives entre elles (Grima, 1998)[654].

Le non respect des règles et procédures renvoie à un non respect de la **délimitation** des entités (tableau 3.46) établie par la **répartition** des tâches et des responsabilités et un non respect des **modalités de passage** des frontières, par des informations ou des matières par exemple.

> *IF 87 Manque de respect des règles et procédures : « Il faut 6 signatures avant de payer une facture traitée, or les factures sont signées à l'aveugle puisque qu'une facture sans bon de commande passe ! ». Pt 8528 - FO-DV-CL - Pb.*

- **Harmonisation des règles et procédures**

La différenciation des règles et procédures, qui regroupe 71 phrases (14 % du thème), est un indicateur de la différenciation des entités (tableau 3.46). Cela dit, **c'est beaucoup moins la différenciation des règles — nécessaire au fonctionnement d'entités spécialisées — qui pose problème que la non harmonisation de règles différenciées** dans le cadre de l'action collective**. La différence est nécessaire tout autant que la cohérence d'ensemble, mais elle ne peut être incorporée à cette cohérence d'ensemble si elle n'est pas construite dans l'interaction avec les partenaires**.

> *IF 84 Manque d'harmonisation des règles et procédures : « Les règles de sécurité sont différentes dans les usines. Dans certains endroits, on doit porter des casques et des chaussures de sécurité et dans d'autres non. Il est difficile de faire passer le message ». Pt 5568 - AD-DH - Enc.*

[651] Reynaud J.D. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, *op. cit.*, p. 19.
[652] *Ibid*. p. 40.
[653] Grima F., « Entreprise-réseau et dynamique apprenante : le rôle clé des acteurs interface dans la mise en place de la coopération », *op. cit.*, p.13.
[654] *Ibid.*

Les **méthodes de travail** ont été assimilées à des règles. Elles peuvent être prescrites par la hiérarchie ou par ceux qui les utilisent. Les acteurs soulignent très fortement les **différences** entre les règles et procédures et les méthodes de travail des entités. Ces différences, **non harmonisées**, occasionnent un manque de **cohérence**[655] dans l'action. Cela rend les interactions difficiles et a pour effet de développer la proéminence des **interstices**.

> *IF 62 Manque de méthodes de travail communes : « Il n'y a pas de méthodes de travail communes concernant l'accompagnement des résidents et l'élaboration des synthèses ». Pt 8996 - AA-DI-FOY-AE - Pb_Po.*

- **Existence de règles et procédures**

Ce dernier sous-thème, fondé sur 69 phrases (14 %du thème), ne comporte qu'un dysfonctionnement générique : le **manque de règles et procédures**. Les acteurs voient à travers lui l'**indétermination** et la **désorganisation**.

Les règles ont en effet une **valeur cognitive** : elles permettent de définir des situations, de les distinguer et d'en préciser le sens (Reynaud, 1989)[656]. L'acteur se positionne en s'appuyant sur elles, c'est pourquoi le manque ou l'imprécision des règles le place dans un certain malaise, voire une souffrance (Reynaud, 1989)[657].

À l'interface, l'existence de règles et procédures renvoie à deux fonctionnalités génériques. Lorsqu'il manque des règles et procédures, les entités ne savent pas comment agir pour satisfaire, dans le cadre de l'activité productive, **les besoins des partenaires**, en particulier les clients, et **transmettre de l'information** en interne.

> *IF 85 Manque de règles et procédures : « Depuis que nous sommes ici, il n'y a plus de normes. Avant, il y avait des normes pour accueillir les personnes mais maintenant plus rien n'est organisé ni harmonisé ». Pt 9010 - FOCSEIL-DV-NV - Pb.*

3.2.7.3. ÉLÉMENTS-CLÉS

- L'adaptation des règles et procédures conditionne la mise en relation des entités.
- L'étude du (non) respect des règles et procédures d'interface montre que ces dernières fixent des frontières-limites et prescrivent les modalités de franchissement de celles-ci.
- La différenciation des entités s'exprime par la différenciation des règles et procédures que chacune utilise pour réguler son développement et ses activités. La non harmonisation de ces règles et procédures provoque à l'interface l'incohérence de leur action commune. La régulation de cette incohérence densifie leurs frontières.
- Les modalités de satisfaction des besoins des partenaires (altruisme), notamment du client, et de transmission de l'information entre entités sont codifiées dans des règles et procédures.

Nous venons de décrire chacune des activités à l'interface et ses composantes et de mettre en évidence les propriétés et modalités de l'interface à l'œuvre à travers ces activités. En d'autres termes, nous venons de procéder à l'étude croisée de ce que nous avons appelé la superstructure et l'infrastructure de l'interface. Nous proposons à présent de mettre en perspective ces éléments descriptifs en dégageant une dynamique générique de la régulation à l'interface (3.3) et en formalisant un modèle générique de l'interface (3.4).

[655] Sens pris ici par la modalité « unité ».
[656] Reynaud J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, *op. cit.*, p. 62.
[657] *Ibid.*, p. 269.

3.3. DYNAMIQUE GÉNÉRIQUE DE L'INTERFACE ET VARIATIONS

Nous mettons d'abord en mouvement les principaux éléments de régulation de l'intégration-différenciation à l'interface, avant de préciser ses spécificités en fonction de la taille de l'organisation et des catégories d'acteurs.

3.3.1. LA RÉGULATION DE L'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION À L'INTERFACE

Avant de proposer une dynamique générique de l'interface, voyons à travers quelles activités s'opèrent l'intégration et la différenciation.

3.3.1.1. ACTIVITÉS DE DIFFÉRENCIATION, ACTIVITÉS D'INTÉGRATION

La carte factorielle (encadré 3.1 et figure 3.3.)[658] montre que les activités d'interface s'articulent autour de **deux pôles** que sont la reliance et la séparativité, les propriétés qui font advenir respectivement l'**intégration** et la **différenciation** des entités.

Encadré 3. 1 : l'analyse factorielle des correspondances (AFC)

L'analyse factorielle des correspondances est une **méthode exploratoire** d'analyse des données, développée notamment par J.-P. Benzecri. Elle a pour objectif de restituer de façon **synthétique** l'information contenue dans des tableaux de contingences et de la représenter.

Cette méthode d'analyse permet d'« ***étudier simultanément les lignes et les colonnes d'un tableau de nombres et de mettre en évidence les liaisons (ou "correspondances") entre ces deux ensembles****, c'est-à-dire d'étudier la structure des lignes en tant qu'elles sont liées aux colonnes (et simultanément la structure des colonnes en tant qu'elles sont liées aux lignes)* ». Par exemple, les lignes pourront représenter les activités de l'interface et les colonnes ses propriétés.

La métrique pour étudier ces liaisons (positives et négatives) entre colonnes et lignes est la distance du chi-2. **Ces liaisons sont résumées et restituées par des vecteurs** ou axes qui organisent le positionnement relatif et conjoint des lignes et des colonnes sur une carte, ce qui permet de faciliter l'interprétation. Le poids de ces vecteurs (en %) restitue le pourcentage de la relation entre les deux variables que constituent respectivement les lignes et les colonnes du tableau.

Le **positionnement relatif des lignes et des colonnes** par rapport au centre de la carte permet de **décrire** leurs "attractions" et leurs "oppositions", les points les plus éloignés de ce centre contribuant le plus à la formation de l'axe. L'étude descriptive des données conduit à la formulation d'**hypothèses susceptibles d'expliquer le comportement des variables**.

Source : Évrard et *al.*, 1993[659].

On observe sur la carte, d'une part, la **forte proximité entre la liaison à l'interface et l'activité de communication de coordination et de concertation (3C)**, et, d'autre part, la **très forte proximité entre la séparativité à l'interface et les structures et le climat social**.

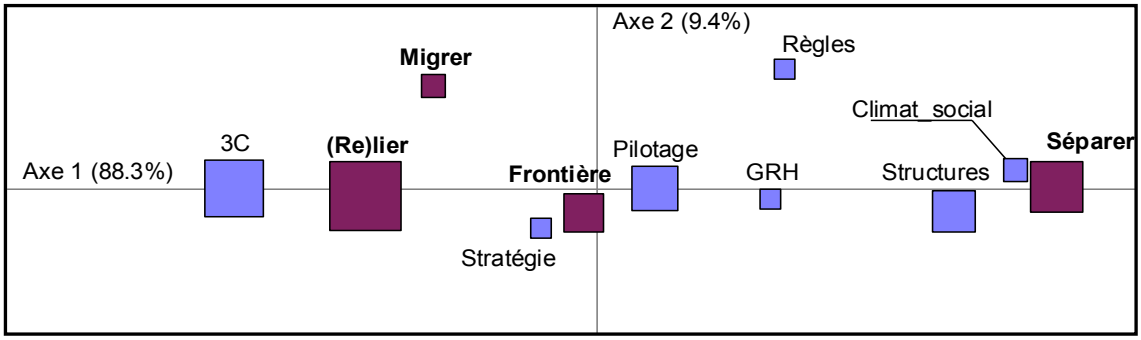
Dans le détail, ce sont le niveau et la **qualité des pratiques 3C**, ainsi que la **fréquence et l'efficacité des dispositifs de 3C** qui permettent de (re)lier et d'**intégrer les entités**.

Leur **différenciation** s'opère essentiellement, sur le plan des structures organisationnelles, par la **répartition fonctionnelle du travail**, la **spécialisation**, la **délégation**, la distance cognitive que représente le **cloisonnement** et par la distance physique qu'introduit la topographie de l'organisation.

[658] Voir également l'annexe 9 : analyse de la relation entre superstructure et infrastructure de l'interface.
[659] Évrard Y., Pras B. et Roux E., *Market*, Dunod, 3ème édition, 2003, 1ère édition en 1993, pp. 449-453.

Sur le plan social, la séparation à l'interface provient de l'**absentéisme** et de la **rotation des acteurs**, et concerne la rupture des flux d'activités.

Figure 3.3 : carte factorielle – relations entre propriétés et activités d'interface



La dépendance est très significative. chi2 = 843,09, ddl = 18, 1-p = >99,99%.

La **gestion des ressources humaines** (GRH), ainsi que **les règles et procédures**, participent relativement, bien que plus modérément, à la différenciation des entités. En effet, la GRH organise la **différenciation sociale** des acteurs, individuels et collectifs, et répartit les effectifs ; **les règles et procédures sont différentes d'une entité à une autre**, ce qui indique la différenciation de leur régulation, et normalisent la répartition du travail.

Les **règles et procédures** ont une contribution particulière. Sur la carte, elles sont représentées bien plus haut que la GRH, à hauteur de la migration positionnée à gauche. Cela parce qu'elles ont également pour fonction de **régler les modalités de passage des formes entre entités**, comme l'information ou les produits.

La **migration**, en plus d'être normalisée par les règles et procédures, s'opère néanmoins principalement dans l'**activité de 3C**. Il s'agit de la migration de l'information opérationnelle, mesurée à travers les sous-thèmes transmission, circulation et qualité de l'information. Par ailleurs, **la migration est très proche de la liaison**. La 3C permet donc de (re)tisser des liens, des contenants, entre entités et de faire circuler de l'information par ces liens. Ce faisant, elle réalise une part importante de l'intégration des entités.

Par ailleurs, la frontière est au centre de ces deux pôles puisque les différentes activités d'interface — sauf les structures organisationnelles, plus significativement — contribuent de manière équivalente à sa formation[660].

Le pilotage opérationnel, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, évoluent autour de la frontière. L'activité stratégique est légèrement reliante, à travers notamment la 3C sur la stratégie et la mise en œuvre stratégique, le pilotage opérationnel légèrement séparatif à travers notamment la répartition de la charge de travail et le développement des conflits qu'il occasionne nécessairement.

On peut interpréter la proximité statistique entre la frontière et ces deux activités comme une **configuration de la création de valeur à l'interface** par ces deux activités, les seules actives.

En effet, ces deux activités constituent des activités motrices dans le développement de l'organisation et de ses entités. L'**activité stratégique** conçoit, *in fine*, une trajectoire souhaitée pour l'organisation et ses entités. Elle en organise également la concrétisation. Elle **projette et actualise ce faisant un déplacement des frontières** de l'organisation et de ses entités. Le **pilotage**

[660] Cela du point de vue de la contribution relative des activités et de leur volume d'expression respectif.

opérationnel prend le relais pour opérationnaliser la stratégie et réaliser les activités productives courantes, celles qui dégagent (en principe) de la valeur à très court terme. **Le pilotage opérationnel travaille principalement aux frontières pour satisfaire des besoins de clients internes ou externes. Il permet ainsi de réduire les discontinuités entre des entités différenciées (internes ou externes) et de fabriquer ainsi de la valeur en travaillant les différences aux frontières et les déplacements de celles-ci**.

3.3.1.2. VERS UNE DYNAMIQUE GÉNÉRIQUE DE L'INTERFACE

Il s'agit de résumer, en nous appuyant sur le cadre théorique retenu, la **régulation orthofonctionnelle** à l'interface en articulant les relations les plus significatives entre modalités et activités d'interface, explicitées précédemment au 3.2. Ces relations sont critiques, du point de vue des acteurs, en ce qu'elles cristallisent, d'après leurs dires, de très nombreux dysfonctionnements.

La différenciation des entités est fortement impulsée par les structures organisationnelles et la GRH. Les structures répartissent et attribuent les pouvoirs et les responsabilités à travers la délégation, les tâches par la répartition du travail et la spécialisation ; la GRH répartit et alloue les effectifs. Les conséquences de la différenciation, en termes de dispersion, s'observent dans les règles et procédures et le climat social.

Les règles et procédures se différencient, chaque entité développant celles les plus enclines à assurer sa propre régulation. Le développement de la régulation des entités devient synonyme d'**accroissement de leur autonomie**. Les différentes populations issues de la répartition du travail font par ailleurs l'objet d'un **traitement différencié par les politiques et les pratiques de GRH**, notamment en termes statutaires, salariaux, de devoirs et de privilèges.

Ces différences instaurent la possibilité de la **distanciation cognitive** des entités. Nous avons néanmoins vu au chapitre 1 que la différenciation est également endogène, qu'elle ne repose pas seulement sur les structures de l'organisation mais qu'elle s'appuie sur elles, cela dans le cadre de stratégies d'acteurs.

La distance s'observe surtout dans le **cloisonnement** entre entités, dans l'**écart des objectifs stratégiques** de celles-ci, dans la dimension psychosociale des interactions. Les structures physiques, en éclatant géographiquement des entités en interaction, peuvent favoriser cette distanciation cognitive.

L'accroissement de cette différenciation structurelle, stratégique, sociale et cognitive aboutit au **conflit**. Ce dernier est à l'état latent dans le cloisonnement et l'ambiance de travail, plus explicite dans l'effort de construction de la coopération qu'implique le pilotage opérationnel.

La désorganisation inhérente à la différenciation non harmonisée et/ou trop poussée provoque des **déperditions de ressources aux interfaces**, ou une non production de performance en cette zone : fractionnements du temps, ruptures de flux d'activité ou d'information dues à la répartition trop fine des pouvoir, des tâches, des effectifs, amplifiés par l'absentéisme et la rotation du personnel. *In fine*, la qualité et le coût des prestations sont sous-optimaux.

Ce processus de différenciation n'est pas libre, il interagit à l'interface avec celui de l'intégration. Il est ainsi contenu, contenant par là même l'organisation en tant que tout.

L'intégration est un processus à travers lequel se construisent des liens cohésifs entre entités différenciées et circulent des formes informationnelles et cognitives. L'activité de communication, de coordination et de concertation, principalement, actualise ce processus.

L'**interdépendance** des entités, qui **contraint leur intégration-différenciation**, les conduit à construire des liens entre elles pour obtenir ce dont elles ont besoin dans le cadre de l'activité productive et dans celui plus informel de leurs stratégies. **La stratégie définit ou prescrit des liens, l'organigramme, les règles ou les procédures aussi.** Le climat social les qualifie d'un point de vue psychosocial.

Ces liens forment la base de l'intercompréhension des entités. Celle-ci est à l'œuvre dans les actes de management, la communication-coordination-concertation opérationnelle et stratégique, l'évaluation des acteurs, les relations psychosociales. Elle est facilitée par la définition et le respect de circuits hiérarchiques.

L'échange et l'incorporation de représentations que constitue l'intercompréhension conduit à la transformation croisée de celles-ci : **les entités s'adaptent dans la réciprocité pour réduire ou intégrer leurs écarts**. **Les pratiques de communication-coordination-concertation, sur les plans opérationnels et stratégiques, permettent une adaptation croisée principalement dans la cognition, la gestion du temps et la gestion des horaires concernent davantage une adaptation croisée principalement de l'action des entités.** La motivation et l'implication, en tant que dispositions psychologiques, favorisent cette adaptation.

L'intégration suppose par ailleurs de (ré)unifier les entités, souvent dispersées et non convergentes. **Cette unité est obtenue par la mise en œuvre stratégique, qui rassemble les acteurs dans et pour l'actualisation d'un projet collectif, l'harmonisation de règles et procédures qui délimitent, voire clôturent les entités, et les dispositifs de communication-coordination-concertation, qui les mettent en présence.**

Enfin, l'**altruisme** des acteurs, en tant qu'ensemble de comportements bienveillants, **facilite l'intégration** : il réduit les distances, renforce les réciprocités, la confiance mutuelle et *in fine* concoure à la construction de la coopération.

Ces dynamiques d'intégration-différenciation sont à l'œuvre à la frontière des entités et sous-tendent ses déplacements. Celle-ci est duale : elle représente à la fois les limites des entités et des zones d'interaction autour d'elles, des interstices.

La frontière-limite est définie par ce que les entités réalisent effectivement. La définition et la répartition du travail délimitent le périmètre et les capacités d'action des entités. **L'allocation des ressources, les outils de télécommunication et la motivation des acteurs participent significativement au déplacement de ces limites**, c'est-à-dire au développement qualitatif et quantitatif des entités. En outre, les règles et procédures contribuent à la fixation de ce type de frontière puisque, s'appuyant sur la répartition du travail, elles prescrivent les modalités de franchissement par les objets.

La zone-frontière, ou interstice, décrit une zone dense de relations réciproques entre deux entités. Ces relations sont intensifiées en particulier dans le cadre des pratiques de communication-coordination-concertation, du conflit et de la coopération, de l'ambiance de travail, du cloisonnement, de l'harmonisation des règles et de la gestion du personnel. **L'interstice apparaît comme une épaisseur, dans des domaines où les acteurs sont ou disent devoir être en interaction fréquente et où les contradictions sont permanentes.**

Enfin, la migration indique les formes échangées ou qui se déplacent entre entités. Il s'agit d'informations, opérationnelles et stratégiques, de produits, de connaissances et d'acteurs à travers la gestion des ressources humaines. **Pour (faire) franchir les frontières, des modalités sont à respecter pour un franchissement efficace et un contrôle de celui-ci**. L'information emprunte des circuits, prescrits par des règles et procédures, l'entrée d'un nouvel acteur dans l'organisation

s'accompagne de rites de passage. Le niveau d'autonomie des entités indique leurs capacités à franchir les frontières pour se mettre, à dessein, en relation.

3.3.2. VARIATIONS AUTOUR DES POPULATIONS ET DE LA TAILLE DE L'ORGANISATION

La régulation générale de l'interface que nous nous sommes efforcé d'esquisser n'est pas univoque. Elle diffère selon des variables contingentes : le type d'interface (dont l'étude sera présentée au chapitre suivant), les populations et le secteur d'activités[661]. Nous nous attachons ici à expliciter les variations de représentation, sous l'angle des propriétés et des activités d'interface, selon les populations en présence et la taille de l'organisation[662] :

- **Direction, encadrement et personnel pour la moyenne organisation** (MO – effectif compris entre 51 et 500 personnes) ;
- **Équipe de direction (qui comprend la direction et l'encadrement) et personnel pour la petite organisation** (PO – effectif inférieur à 50 personnes).

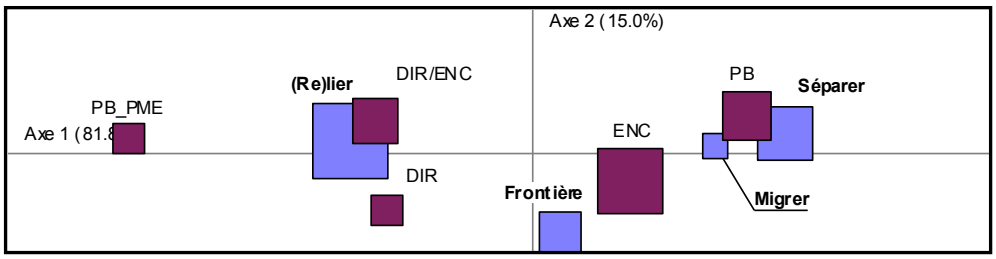
3.3.2.1. CONVERGENCES ET SPÉCIFICITÉS AUTOUR DES PROPRIÉTÉS DE L'INTERFACE

Deux profils permettent de ranger les cinq populations étudiées selon leurs sensibilités respectives aux propriétés de l'interface (figure 3.4 et graphique 3.6), ces sensibilités s'expliquant par les enjeux que les populations attachent à l'interface :

- **Le premier profil** regroupe les populations pour lesquelles l'interface est ou doit être **une zone de liaison, d'intégration**. Il s'agit d'une part de l'équipe de **direction de l'organisation de tailles moyenne et petite** ("Dir_MO" : 1 % du chi-2 et "Dir/enc_PO" : 6% du chi-2 – *cf.* graphique 3.6), d'autre part du **personnel de la petite organisation** ("PB_PO" : 17 % du chi-2) ;
- **Le second profil** correspond aux populations préoccupées par la **séparation et la différenciation** à l'interface : l'**encadrement** et le **personnel** de l'organisation de taille moyenne ("Enc_MO" : 12 % et "PB_MO" : 15 % du chi-2).

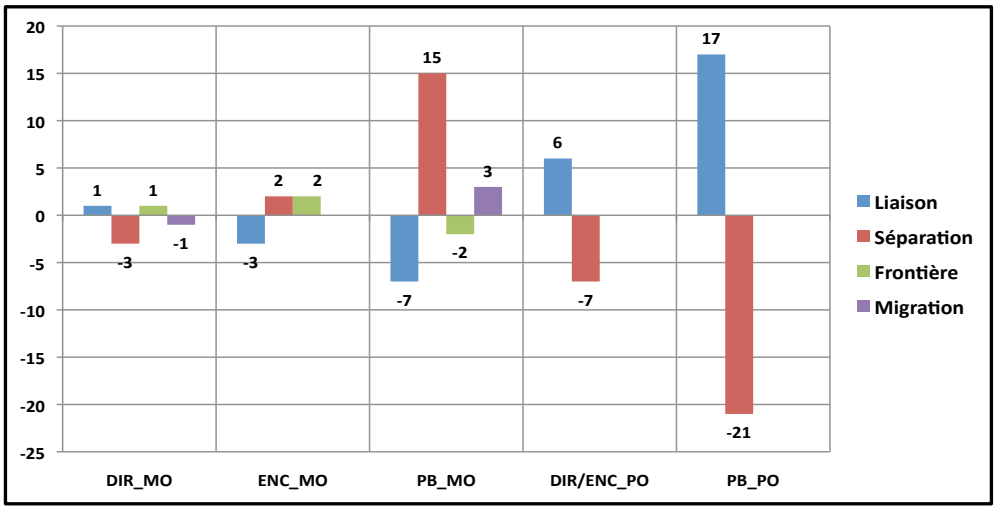
L'interprétation[663] proposée de ces positionnements relatifs repose sur deux variables contingentes, d'une part la position et le rôle des populations, d'autre part la taille des organisations.

Figure 3.4 : carte factorielle – relations entre propriétés de l'interface et population



[661] L'étude de la variabilité des représentations en fonction du secteur d'activité figure en annexe 10. Elle est mobilisée partiellement ici pour limiter les biais dans l'interprétation de certains résultats.
[662] Pour une explicitation de la segmentation de l'échantillon d'organisations par taille et population, voir le 2.2.1.3.2. Volume des données et segmentation de l'échantillon d'organisations, p. 130.
[663] Cette interprétation repose sur l'étude comparée de l'expression des populations, dont les chiffres et analyses figurent en annexe 11.

Graphique 3. 6 : sensibilité relative des populations aux propriétés de l'interface (en % du chi-2)



La dépendance est très significative. chi2 = 113,71, ddl = 12, 1-p = >99,99%.

DIR_MO, ENC_MO, PB_MO : direction, encadrement et personnel de l'entreprise de taille moyenne
DIR/ENC_PO, PB_PO : équipe de direction et personnel de l'entreprise de petite taille

- **<u>Les équipes de direction et le personnel de l'organisation de petite taille sont sensibles à l'intégration (profil 1)</u>**

Les **équipes de direction** ont pour rôles de **faire coopérer les différentes entités** qui composent l'organisation dont elles ont la responsabilité et d'insérer celle-ci convenablement dans son **environnement**. Ces deux rôles sont associés à l'intégration (**unité** et **mise en relation**)[664], et correspondent principalement aux activités "**élaboration et mise en œuvre de la stratégie**" et "**pratiques et dispositifs de communication, de coordination et de concertation**" (tableau 3.47)[665].

Tableau 3. 47 : activités sous-jacentes à la sensibilité des populations hiérarchiques relative la liaison à l'interface

Thèmes	Sous-thèmes	Direction (MO)	Direction / encadrement (PO)
Elaboration et définition de la stratégie	Définition de la stratégie	X	X
	3C sur la stratégie	X	
	Mise en œuvre de la stratégie	X	
Communication-coordination-concertation	Niveau et qualité de la 3C	X	X
	Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C	X	X

Pour sa part, le **personnel de l'organisation de petite taille** constitue la population la plus **sensible à l'intégration** — à travers l'**altruisme**, l'**intercompréhension** et l'**unité** — et la moins sensible à la différenciation des entités. Il porte une attention particulière à la qualité de la communication, de la coordination et de la concertation, du climat social et de la stratégie de l'organisation (tableau 3.48).

[664] L'étude des relations entre modalités de l'interface et populations figure en annexes. *Cf.* Tome des Annexes, annexe 11 : interface et populations.
[665] Mode d'élaboration de cet indicateur : la sensibilité relative des populations aux activités (thèmes et sous-thèmes) correspond à une cristallisation de l'expression, c'est-à-dire à une expression supérieure à la moyenne pour une population et une activité. Le tableau de référence figure en annexe 13. *Cf.* Tome des annexes.

Cela s'explique par la petite taille de l'organisation. Relativement aux organisations de plus grande taille, la différenciation formelle des petites organisations, tant transversale que verticale, est en effet moins poussée, **leur fonctionnement est plus organique**. La distance organisationnelle entre ses acteurs est généralement moins grande.

Tableau 3. 48 : activités sous-jacentes à la sensibilité du personnel (PO) relative la liaison à l'interface

Thèmes	Sous-thèmes	Personnel (PO)
Communication-coordination-concertation	Niveau et qualité de la 3C	x
	Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C	x
Climat social	Qualité des relations sociales	x
Elaboration et définition de la stratégie	Définition de la stratégie	x

Cela est néanmoins à nuancer. En effet, 72,5 % des phrases exprimées par le personnel des petites organisations de notre échantillon concernent le secteur de la **santé humaine et de l'action sociale**, des associations notamment. S'agissant de l'équipe de direction, le taux est de 52,5 %. Premièrement, dans ce secteur, les lexèmes "accueil" et "accompagn", appartenant au champ lexical de l'altruisme, sont très fréquemment usités par les acteurs pour s'exprimer sur l'activité, la prise en charge de personnes ayant un handicap. Secondement, les employés du secteur associatif sont très attachés aux **valeurs d'altruisme**, plus que dans d'autres secteurs (Caillé, 1989)[666]. La modalité de l'altruisme a une contribution très forte dans ce secteur d'activité et augmente quelque peu artificiellement le poids de l'intégration pour les populations de la petite organisation. Cela nuance la sensibilité de la petite organisation à l'intégration des entités, mais ne saurait cependant inverser la tendance dégagée.

- **L'encadrement et le personnel de l'organisation de taille moyenne sont sensibles à la différenciation (profil 2)**

L'encadrement et le personnel de l'organisation de taille moyenne sont plus attentifs à la différentiation parce qu'elle implique de nombreuses **problématiques très concrètes à des niveaux plus opérationnels** (tableau 3.49), niveaux dans lesquels évoluent ces populations.

La différence principale entre ces deux populations, à ce sujet, réside en ce que le personnel, en plus de porter attention à la différenciation relative aux **structures**, au **pilotage** et aux **règles**, comme le fait également l'encadrement, est fortement préoccupé par la **différenciation sociale**, notamment à travers les thèmes "**climat social**" et "**gestion des ressources humaines**" (tableau 3.49).

Tableau 3. 49 : activités sous-jacentes à la sensibilité de l'encadrement et du personnel (MO) relative la séparation à l'interface

Thèmes	Sous-thèmes	Encadrement	Personnel
Pilotage opérationnel	Conflit / coppération	X	
	Gestion du temps	X	
	Gestion de la charge de travail	X	X
	Qualité des produits-services		X
	Fractionnement du temps		X
	Gestion des horaires de travail		X
Structures organisationnelles et physiques	Définition et répartition du travail	X	X
	Topographie	X	X
	Cloisonnement	X	
	Spécialisation et polyvalence		X
Climat social	Absentéisme, rotation et régulation	X	X
	Qualité des relations sociales		X
	Motivation et implication des acteurs		X
Gestion des ressources humaines	Gestion des effectifs	X	X
	Gestion du personnel		X
Règles et procédures	Adaptation des règles et procédures	X	X
	Harmonisation des règles et procédures	X	X

[666] Caillé A., *Critique de la raison utilitaire*, La Découverte, 1989.

Notons que l'expression du **personnel** de l'organisation de taille moyenne est assez fortement articulée autour de la **migration** ("Pb_Mo" : 3 % du chi-2 – *cf.* graphique 3.6). Situé au niveau le plus opérationnel, dans un environnement fragmenté, où les interactions sont très fréquentes, le personnel est fortement **tributaire des informations transmises par son environnement proche pour la réalisation de ses activités** et est par conséquent très **sensible au contexte psycho-social des échanges**. C'est pourquoi il se dit préoccupé par la transmission des informations, l'adaptation et le respect des règles et procédures – qui détaillent dans quels cas et de quelle manière transmettre une information, ou une matière – et la qualité des relations sociales.

- **Les populations hiérarchiques de l'organisation de taille moyenne sont sensibles aux frontières**

Ajoutons enfin que les populations hiérarchiques de l'organisation de taille moyenne, la direction et l'encadrement, sont relativement plus sensibles aux problématiques frontalières. Cela s'observe au centre et sur la partie basse de la carte factorielle (figure 3.4).

La différenciation plus développée de ce type d'organisation augmente le nombre de frontières formelles et en complexifie la gestion. **La direction, dans une optique d'intégration, l'encadrement, dans une optique de coordination, soulignent les problématiques frontalières à travers trois activités, en particulier : les structures, le pilotage, la stratégie** (tableau 3.50). **La direction met en évidence des zones-frontières, qui renvoie à des interactions difficiles entre les équipes, tandis que l'encadrement met en évidence des limites, des incapacités cognitives et praxiques dans l'exercice de ses responsabilités.**

Tableau 3. 50 : activités sous-jacentes à la sensibilité de direction et de l'encadrement (MO) relative la frontière à l'interface

Thèmes	Sous-thèmes	Direction	Encadrement
Structures organisationnelles et physiques	Cloisonnement	X	X
	Niveau d'autonomie et de pouvoir	X	
	Organigramme	X	X
	Définition et répartition du travail		X
Pilotage opérationnel	Conflit / coopération		X
	Gestion de la charge de travail		X
Elaboration et définition de la stratégie	Définition de la stratégie	X	
	3C sur la stratégie	X	
	Allocation des ressources	X	X

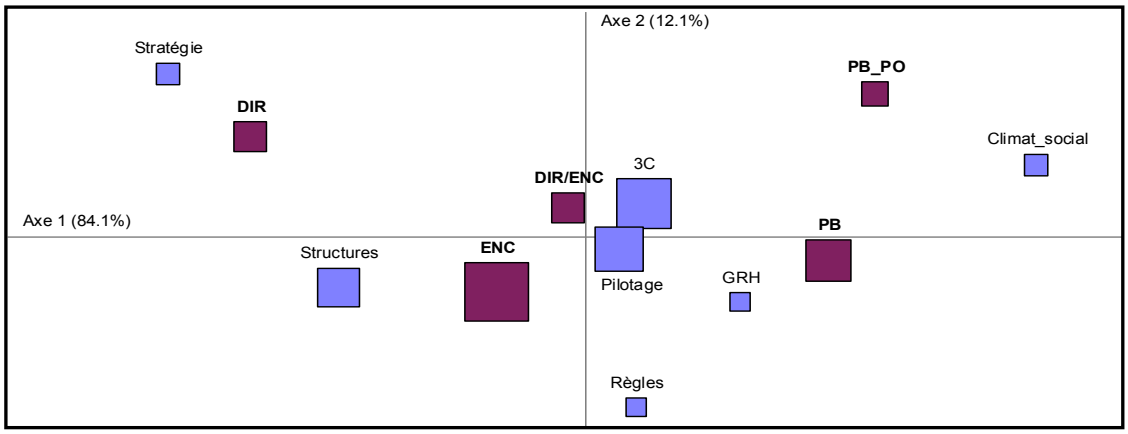
En résumé, ces éléments montrent, pour les deux types d'organisation, une variation des représentations de l'interface selon la position hiérarchique et le rôle associé : **plus les populations occupent des fonctions élevées dans la hiérarchie, plus elles sont préoccupées par l'intégration des différentes entités, plus elles se situent à des niveaux opérationnels, plus les interactions sont circonscrites à l'intérieur du groupe d'appartenance, moins la question des liaisons entre entités est soulevée et plus celle de la séparation et de la migration à l'interface est importante.** Le personnel de l'organisation de petite taille fait néanmoins exception à cette règle. Il est en effet davantage préoccupé par l'intégration et les difficultés d'intégration, la différenciation posant moins de difficultés dans ce type de structure, d'un fonctionnement plus organique.

Les populations ont donc des représentations différentes quant aux propriétés de l'interface. Leurs représentations, certes, sont complémentaires, mais leurs divergences fondamentales participent aux dysfonctionnements à l'interface puisque, comme nous l'avons vu au chapitre 1, l'efficacité de la différenciation ne peut être obtenue sans un travail simultané et coordonné sur la mise en place de liaisons entre entités, et inversement.

3.3.2.2. CONVERGENCES ET SPÉCIFICITÉS AUTOUR DES ACTIVITÉS À L'INTERFACE

Considérons maintenant les préoccupations des populations en termes d'activités à l'interface[667]. On constate que ces préoccupations varient selon les mêmes déterminants que précédemment : la position des populations dans l'organisation et la taille de l'organisation. La carte factorielle (figure 3.5.) met en perspective la première variable horizontalement, la seconde verticalement. L'axe horizontal restitue plus de 84 % de la variabilité de la relation entre activités à l'interface et population, l'axe vertical en restitue plus de 12 %.

Figure 3.5 : carte factorielle - relations entre populations et activités d'interface



La dépendance est très significative. chi2 = 155,22, ddl = 24, 1-p = >99,99%.

Horizontalement, de gauche à droite, les populations sont alignées selon leur position dans l'organisation et leur niveau de responsabilité, de la plus haute à la plus basse, et selon les activités à l'interface auxquelles elles sont particulièrement sensibles, de la dimension stratégique à la dimension sociale. Cela se vérifie pour les deux types d'organisation, moyenne et grande.

La direction de l'organisation de taille moyenne cible l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie. Elle souligne également, avec l'encadrement, l'importance des structures organisationnelles et physiques dans le fonctionnement des interfaces. L'activité de 3C et le pilotage opérationnel articulent particulièrement l'expression de l'encadrement (de la MO) et de l'équipe de direction de la PO. Les règles et procédures d'interface font l'objet d'une sensibilité plus soutenue de la part de l'encadrement et du personnel, ce dernier soulignant en outre la contribution de la GRH au fonctionnement des interfaces. Enfin, le personnel des deux types d'organisation font part massivement de leur préoccupation quant au climat social des relations aux interfaces.

S'apposent ainsi horizontalement les populations selon qu'elles sont ou non en position hiérarchique. Dans le premier cas, les populations organisent les interfaces à moyen et long termes, à travers la stratégie et la structuration, dans des temporalités plus courtes par le pilotage et la coordination. Dans le second cas, les populations opérationnelles ont une représentation de l'interface à court terme, dans laquelle la GRH, la normalisation, la coordination et le pilotage, bien que prégnants, apparaissent beaucoup moins déterminants que le climat social.

On peut également observer que l'encadrement de l'organisation de taille moyenne a une sensibilité similaire à celle de l'équipe de direction de l'organisation de petite taille en matière d'activités à l'interface, excepté sur le plan des structures, plus marquées dans le cas de

[667] Les données brutes ainsi que les analyses figurent en annexe 11.

l'organisation de taille moyenne. Il en va de même concernant les populations d'exécution. **Autrement dit, l'équipe de direction de la petite organisation a une représentation des interfaces similaires à celle de l'encadrement de la moyenne organisation, en termes d'activités — notamment le pilotage opérationnel et la communication, la coordination et la concertation — et de temporalité, à court et moyen termes.** Cela probablement parce que la **direction de la petite organisation centralise généralement ou régule bon nombre de tâches opérationnelles et qu'elle est fortement orientée par la survie à court terme de la structure.**

Dans une lecture verticale de la carte, on retrouve l'opposition observée précédemment au 3.3.2.1 entre les populations sensibles à l'intégration et celles sensibles à la différenciation. Schématiquement, **plus les populations ont un niveau élevé en termes de responsabilité managériale, plus elles sont sensibles aux liaisons aux interfaces et à l'intégration des entités. Plus elles se situent à des niveaux opérationnels, plus elles sont sensibles à la différenciation et à sa qualité**, en plus de la fréquence et de la qualité de communication et de la coordination.

Après avoir réduit, reconstruit et synthétisé une séquence générique de régulation à l'interface et explicité les convergences et les spécificités des populations autour des propriétés et des activités d'interface, le chapitre propose une modélisation de l'objet de recherche.

3.4. UN MODÈLE GÉNÉRIQUE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE FONDÉ SUR QUATRE DIMENSIONS

L'interface peut être réduite à **quelques dimensions**, lesquelles peuvent constituer les bases d'un modèle générique de l'interface, **chaque type d'interface faisant intervenir ces dimensions à des degrés différents**. Le modèle sera utile pour la compréhension et la mobilisation du concept : il permettra de couvrir une très **grande variété de situations**, de **comparer** la configuration de différentes interfaces, de faciliter l'**évaluation des coûts** d'interface ou encore servir une **action de changement**.

Chaque dimension articule une partie de l'infrastructure et une partie de la superstructure de l'interface — les modalités et les activités interfaciales — telles qu'explicitées dans les sections précédentes. Ces dimensions sont obtenues en analysant les correspondances entre activités et modalités de l'interface pour ensuite les regrouper[668].

L'analyse factorielle des correspondances (figure 3.6) restitue plus de 81 % de la variabilité de la relation entre les deux variables, le test du chi-2 étant très significatif (> 99,99 %). Le premier axe (horizontal), qui restitue plus de 59 % de la variance, **oppose l'intégration et la différenciation à l'interface** ; le second (vertical), qui en restitue près de 22 %, **met en opposition son caractère social et son caractère structurel**.

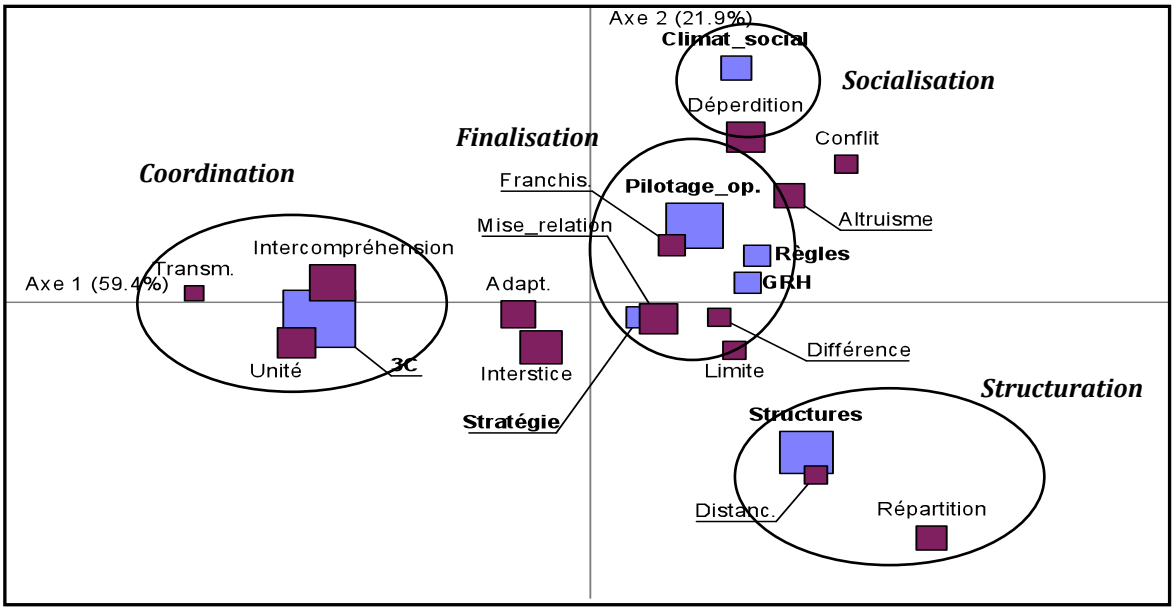
L'étude des proximités entre les activités d'interface nous conduit à construire l'interface autour des **quatre dimensions**, entendues comme des composantes spécifiques et relativement importantes, que sont la **finalisation**, la **coordination**, la **structuration** et la **socialisation**. Elles sont identifiées sur la figure 3.6.

L'explicitation et l'interprétation de ces dimensions sont présentées ci-dessous. Pour certaines d'entre elles, l'interprétation nécessite pour être plus compréhensible le recours à des résultats non

[668] Les données brutes figurent en annexe. *Cf.* Tome des Annexes, annexe 19 : Analyse de la relation entre infrastructure et superstructure de l'interface.

encore présentés, concernant la typologie des interfaces. Ces résultats seront plus amplement détaillés dans le chapitre suivant.

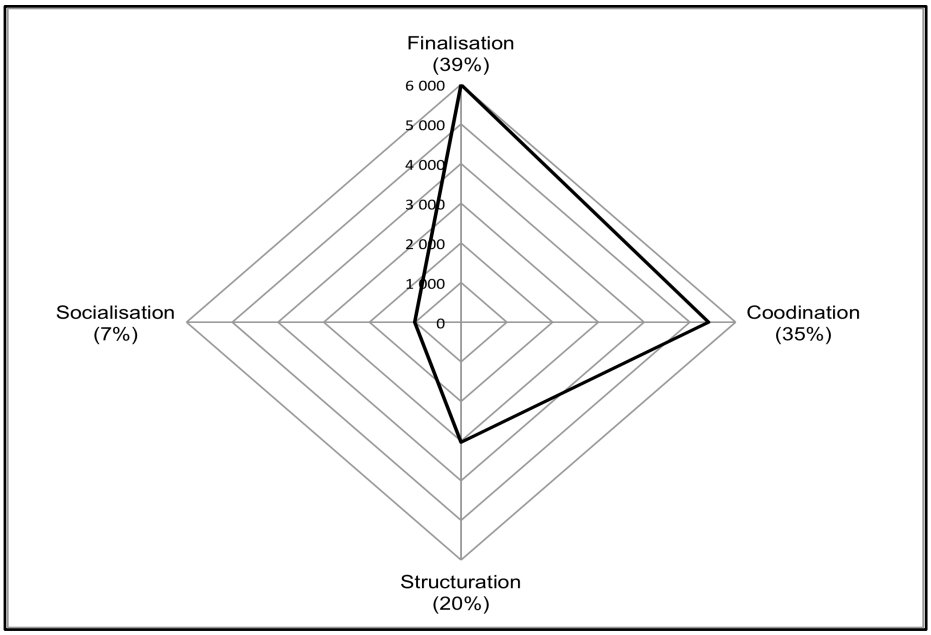
Figure 3. 6 : carte factorielle – relations entre modalités et activités d'interface



La dépendance est très significative. chi2 = 2520,85, ddl = 78, 1-p = >99,99%.

En termes de représentativité, **la finalisation et la coordination sont les dimensions les plus présentes dans l'expression des acteurs** (respectivement 39 % et 35 % - cf. graphique 3.7). Suivent ensuite la coordination et la socialisation, avec 20 % et 7% de l'expression totale. Ces proportions constitueront dans la suite de l'étude des valeurs moyennes, qui auront pour principale fonction de permettre des comparaisons entre types d'interface.

Graphique 3. 7 : poids relatifs des dimensions de l'interface dans le discours des acteurs (nombre de phrases témoins et %)



3.4.1. LA DIMENSION DE LA FINALISATION

Après avoir défini la finalisation, nous soulignerons son rôle en termes de délimitation des frontières et de mise en œuvre des projets, avant de décrire la contribution des activités de support que nous avons inclus dans cette dimension, à savoir la gestion des ressources humaines et les règles et procédures.

3.4.1.1. ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

En reprenant la définition de Le Moigne (1977)[669], nous dirons que **la finalisation des interfaces désigne l'aptitude des entités à définir et actualiser des buts, des objectifs, des projets dans et par leurs interactions**. Elle s'articule, en général, selon le même auteur, entre des finalités ou des buts et des projets différenciés ou systèmes d'objectifs (Le Moigne, 1977)[670].

Tabatoni et Jarniou (1975)[671] définissent de la même manière la finalisation, en y incorporant toutefois des **éléments plus opérationnels** — comme nous le ferons, comme la localisation des buts et objectifs, leur **planification** et leurs **composantes opératoires**. Mélèse (1972)[672] ajoute que la finalisation ne peut se comprendre ou même se construire sans **référence aux relations des entités avec leurs environnements**.

Cela signifie, qu'en contexte organisationnel, les interfaces se construisent moins pour elles-mêmes que pour réaliser des **objectifs communs**, qu'ils soient déterminés *a priori* ou qui émergent dans et par l'interaction. Ainsi, la finalisation des interfaces conditionne fortement leur **trajectoire** et celle des entités en relation.

La finalisation des interfaces comprend quatre activités (figure 3.6) **: l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, le pilotage opérationnel, la GRH et les règles et procédures. Ces activités articulent notamment les environnements externes et internes, ainsi que les différentes temporalités de l'action, le temps de la stratégie et le temps des opérations. Elles permettent à l'organisation de dégager de la valeur en valorisant les interactions internes et externes.**

3.4.1.2. DÉLIMITATION DES FRONTIÈRES ET MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

Comme nous l'avons exposé précédemment[673], **la stratégie et le pilotage opérationnel constituent le moteur des interactions**, ils en construisent même le **sens**. La première élabore **les buts et les objectifs stratégiques en rapport avec l'environnement externe pour s'y adapter et ainsi pouvoir se mettre en rapport avec lui, et s'efforce de réduire la différenciation stratégique des entités internes**. Cela explique certainement pourquoi cette activité est placée à proximité des modalités "mise en relation" et "différence".

La stratégie organise par ailleurs, à des niveaux fonctionnels, la planification stratégique, la répartition des ressources, notamment économiques, et la déclinaison des objectifs stratégiques pour réalisation.

Sur le plan des frontières, on a mis en évidence que **la définition de la stratégie implique une définition des frontières, de l'organisation et entre ses entités.**

---

669 Le Moigne J.L., *La Théorie du Système Général, Théorie de la Modélisation*, 4ème édition complétée, Presses Universitaires de France, 1994, 1ère édition, 1977, p. 146.
670 *Ibid.*, p. 185.
671 Tabatoni P. et Jarniou P., *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*, Presses Universitaires de France, 1975, p. 17 et pp 96-97.
672 Mélèse J., *L'analyse modulaire des systèmes de gestion*, A.M.S., Paris, Éd. Hommes et Techniques, 1972, 233 p., p. 53.
673 *Cf.* 3.3.1.1. Activités de différenciation, activités d'intégration, p. 210.

La définition de la stratégie externe s'accompagne d'une définition de l'environnement externe et des modalités d'interaction avec lui pour y puiser des ressources. Elle **définit ce faisant des limites de l'organisation vis-à-vis de son environnement externe**. **La mise en œuvre de la stratégie actualise la délimitation de l'organisation à travers ses interfaces externes**. Ainsi, l'organisation déplace sélectivement ses frontières pour réduire l'incertitude de l'environnement externe (Friedberg, 1993)[674]. Elle se transforme et transforme son environnement, plastique sous l'effet de son action (Perroux, 1975)[675]. Nous verrons au chapitre suivant que la relation entre la stratégie et la définition des frontières est également valide aux interfaces internes.

Le pilotage opérationnel prolonge le déploiement des processus stratégiques pour les concrétiser. Il participe également à la mise en relation des entités et de ces dernières avec l'environnement, mais contribue surtout à la gestion des conflits qui apparaissent dans l'action, à la satisfaction concrète des besoins de l'environnement et à la migration des formes d'avec l'environnement.

La **mise en relation** des entités par le pilotage opérationnel est différente de celle opérée par l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie. Elle est plus concrète, moins projective. En interne, elle repose sur la **coopération** que le pilotage construit et sur les **compétences** mobilisées dans l'activité opérationnelle, lesquelles sont également mobilisées pour se mettre en relation avec l'extérieur.

Le pilotage opérationnel s'efforce de transformer les **conflits** entre les entités internes, qui perturbent l'action collective, en **coopération**, afin de mieux prendre en compte et **satisfaire les besoins de l'environnement externe**, des clients en particulier. Cette satisfaction est fortement associée à la modalité de l'**altruisme**. Elle repose notamment sur la **qualité du produit-service** délivré, le niveau de **compétence technique** et l'adaptation des **horaires de travail**.

Le pilotage opérationnel organise enfin la migration des formes avec l'environnement externe, mais aussi entre les entités internes. Dans ce cadre, il s'agit essentiellement de **réaliser et de contrôler le franchissement des frontières par des produits**-services finis dans le cas de l'externe, des produits semi-finis ou éléments participant à la fabrication d'un service dans le cas de l'externe. Le contrôle de ce franchissement permet d'identifier les **défauts de qualité** dans les transactions internes et externes, c'est pourquoi le pilotage opérationnel est à proximité de la **déperdition**[676].

3.4.1.3. LES SUPPORTS DE LA FINALISATION

La **gestion des ressources humaines** ainsi que les **règles et procédures**, quasiment superposées sur la carte (figure 3.6), sont incorporées à la finalisation des interfaces parce qu'elles articulent également, toutes deux, l'interne et l'externe, **supportent directement la réalisation des activités**, et mobilisent des modalités interfaciales identiques à celles mobilisées par la stratégie ou le pilotage opérationnel.

Globalement, **la gestion des ressources humaines alloue des capacités de travail aux entités et les valorise. Les règles et procédures normalisent, codifient et supportent le contrôle des relations d'interface** pour en améliorer les performances, participant elles aussi à la fixation des **frontières-limites**. Ces deux activités convergent pour **contribuer aux capacités de mise en relation des**

[674] Friedberg E. *Le pouvoir et la règle... op. cit.* p. 98.
[675] Perroux F., Pouvoir et économie, Dunod, 1975, p. 99.
[676] Le fractionnement du temps et des activités, du fait des nombreuses sollicitations internes et externes dont font l'objet les acteurs frontaliers, participent également de cette déperdition.

entités et de satisfaction (altruisme) de leurs clients, internes ou externes, et pour organiser la différenciation et plus particulièrement la spécialisation des entités.

3.4.2. LA DIMENSION DE LA COORDINATION

Cette dimension renvoie à la construction, nécessairement à partir des interfaces, d'une action collective sur la base d'actions locales et individuelles. Elle participe le plus fortement, comparativement aux autres dimensions, à l'intégration des entités.

3.4.2.1. ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Cette composante de l'interface est essentielle en ce qu'**elle consiste à construire une action collective efficace et efficiente à partir d'actions locales d'entités différenciées**.

Cela est contenu peu ou prou dans les définitions de la coordination, telles que celles citées dans la section précédente[677]. Rappelons que pour Malone et Crowston (1994)[678], la coordination désigne l'articulation des tâches et des activités des différents acteurs pour obtenir une action collective, sous-entendue cohérente, efficace et efficiente. Pour Lorino (1997)[679], la coordination est composée de deux types de pratiques : d'une part, l'**adaptation des activités des acteurs et des savoir-faire sous-jacents,** pour assurer leur cohésion, d'autre part, des actes spécifiques de coordination, interstitiels par rapport aux activités de base. Savall et Zardet (1995)[680] définissent la coordination en **référence à la finalisation** de l'organisation et en introduisant le temps de l'action : c'est un ensemble de « *dispositifs de communication entre acteurs, organisés en vue de réaliser un* ***objectif opérationnel ou fonctionnel*** *de l'activité, dans une* ***période déterminée*** ».

3.4.2.2. UN FACTEUR FONDAMENTAL D'INTÉGRATION

La dimension de la coordination s'articule autour du thème "**pratiques et dispositifs de communication, de coordination et de concertation**". Elle incorpore l'échange d'information car destiné principalement à coordonner des entités et à travers elles des activités, la coordination elle-même et la concertation, qui est une coordination plus formelle en ce qu'elle implique en outre des règles du jeu de coopération[681] (Savall et Zardet, 1995)[682].

Cette dimension est celle qui contribue le plus à l'**intégration des entités** et ne concerne presque exclusivement que des entités internes. Elle permet la transmission de l'information entre elles, leur intercompréhension, leur adaptation et leur unité. Ce faisant, elle participe à la densification sociale des frontières.

La **transmission de l'information** repose sur des **actes spécifiques** consistant à communiquer un message, une configuration stable de symboles, relatif au fonctionnement de l'organisation (Zardet, 1985)[683], et des **circuits** plus ou moins définis formellement qui distribuent l'information entre les entités selon sa nature. Les outils et matériels de télécommunication font partie intégrante de ces circuits ; ils peuvent parfois réaliser automatiquement des actes de communication.

L'**intercompréhension** et l'**adaptation réciproque,** qui densifient les frontières, relèvent de cette transmission d'information et des pratiques de coordination. Enfin, les **dispositifs de 3C**, c'est-à-

[677] *Cf.* 3.2.1. Pratiques et dispositifs de communication, de coordination et de concertation, p. 173.
[678] Malone T.W., Crowston, K., « The Interdisciplinary Study of Coordination », Computing Surveys, 26(1), 1994, 87-119.
[679] Lorino P., « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise », *op. cit.*, p. 118.
[680] Savall H. et Zardet V. *Ingénierie stratégique du roseau, op. cit.*, p. 482.
[681] La concertation ne comprend pas la coopération en tant que telle, imputée au thème "pilotage opérationnel".
[682] Savall H. et Zardet V. *Ingénierie stratégique du roseau, op. cit.*, p. 482.
[683] Zardet V., « Des systèmes d'informations vivants... », *op. cit.*

dire l'ensemble des réunions formelles, rassemblent en temps réels des entités différenciées, les mettant en présence pour interagir et coordonner leurs actions. L'**unité**, en tant que tout relativement cohérent, se construit par ces dispositifs.

3.4.3. LA DIMENSION DE LA STRUCTURATION

La dimension de la structuration introduit une relative invariance dans la régulation aux interfaces. En répartissant le travail entre les entités et les entités dans l'espace, elle constitue un facteur fondamental de différenciation et de dispersion.

3.4.3.1. ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Cette dimension concerne les **structures organisationnelles (fonctionnelles et hiérarchiques) et physiques entre les entités**. La structure est définie dans l'étude au sens large comme l'**ensemble des éléments stables et prégnants de l'organisation** (Savall et Zardet, 1987)[684].

Les structures construites par et entre les entités, en tant que régularités, **stabilisent et rationalisent les interactions et migrations aux interfaces**. Néanmoins, elles ne constituent pas un ensemble objectif de variables, mais plutôt une **structure de causalité encadrant la trajectoire des entités** (Bougon, Weick et *al.*, 1977) [685] issue de rapports de force. C'est pourquoi leur transformation exige une importante dépense d'énergie (Savall et Zardet, 1987)[686].

3.4.3.2. UN FACTEUR FONDAMENTAL DE DIFFÉRENCIATION

La dimension de la structuration concerne les structures qui établissent des **répartitions**. Les entités sont structurées différemment et sont interdépendantes, c'est pourquoi l'on peut parler d'**inter-structuration à l'interface**.

Elle opère la **répartition des entités et/ou de leurs attributs**. La répartition porte principalement sur les **missions et les tâches** (répartition du travail), les **pouvoirs et les responsabilités** dans le cadre de la délégation, et, sur le plan géographique, sur les **effectifs**. Elle est donc à la fois verticale, transversale et horizontale.

Ces répartitions déterminent des frontières pour les entités. **La délimitation fonctionnelle circonscrit le contenu praxique des entités, la délimitation hiérarchique, la marge politique et les responsabilités associées**.

Ces répartitions établissent de fait des différences entres entités, c'est pourquoi cette modalité, dans une lecture horizontale de la carte, est assez proche des structures. Ces différences, dans l'action, entraînent progressivement des écarts entre entités, elles **se distancient cognitivement et/ou physiquement** et **s'autonomisent** pour la réalisation de leurs activités. C'est pourquoi la structuration est une source majeure de **différenciation**, la seconde source étant plus strictement sociale, à travers la socialisation (*cf. infra*).

Enfin, l'**activité d'inter-structuration suscite d'importantes interactions aux frontières**, en particulier la répartition du travail, l'adaptation de l'organigramme et le cloisonnement. Cela parce que ces éléments d'organisation façonnent des **repères importants** pour les acteurs, en termes de

[684] Savall H. et Zardet V. *Maîtriser les coûts et les performances cachés... op. cit.*
[685] Bougon M.G., Weick K.E., Binkhorst D., « Cognition in organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », Administrative Sciences Quarterly, 1977, 22, pp. 606-639. Cité par Cossette P., *Cartes cognitives et organisation*, Les Éditions de l'ADREG, septembre 2003, première édition aux Presses de l'Université de Laval et les éditions ESKA, 4ème trimestre 1994.
[686] Savall H. et Zardet V. *Maîtriser les coûts et les performances cachés... op. cit.*, p. 171.

"navigation", de traversée et de mobilisation des frontières, et que leur modification est généralement sous-tendue par des **dynamiques politiques**.

3.4.4. LA DIMENSION DE LA SOCIALISATION

Enfin, la socialisation renvoie à des interactions plus spontanées, moins façonnées par les structures. Elle relève notamment de la différenciation et de l'intégration sociales et se développe surtout, comme nous le verrons au chapitre suivant, aux interfaces au sein des groupes.

3.4.4.1. ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Cette dimension concerne l'**état qualitatif des relations aux interfaces, sous l'angle social et psycho-social, et les effets sur elles du contexte social et psycho-social de l'organisation**. Elle désigne le « *processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportements requis pour lui permettre de participer comme membre de l'organisation* » (Van Maanen, 1976, p. 67)[687], et décrit finalement, à un moment donné, la **compatibilité sociale et psychologique des entités**.

Les acteurs ont un rôle éminemment actif dans ce processus de construction de sens. Chacun met en œuvre une **multitude de stratégies proactives qui permettent de donner du sens à son environnement organisationnel**. Les significations utiles à la gestion de l'action collective sont échangées dans les interactions nouées (Delobbe et Vandenberghe, 2001)[688].

3.4.4.2. UNE INTÉGRATION ET UNE DIFFÉRENCIATION SOCIALES

La dimension sociale est articulée autour du thème "**climat social**" ; elle peut néanmoins incorporer quelques sous-thèmes de la **gestion des ressources humaines**[689], comme la gestion du personnel, celle des recrutements et des départs, l'évaluation ou la gestion de la formation, contribuant fortement à la socialisation organisationnelle.

Cinq indicateurs décrivent l'état psycho-social des relations : l'**absentéisme** et la **rotation** des acteurs, la **qualité des relations sociales** — en termes de reconnaissance et de considération notamment — **l'ambiance de travail** et la **motivation/implication** des acteurs.

En outre, la socialisation est principalement sous-tendue par la **déperdition socio-économique**, l'**altruisme** — dans le sens de **solidarité** — et le **conflit**. Les deuxième et troisième indicateurs, notamment, font échos à la **différenciation et à l'intégration sociales** des entités, **émergeant des relations et non directement induites par les structures organisationnelles**.

La **déperdition** à l'interface relève principalement de l'**absentéisme** et de la **rotation** des acteurs au sein des entités, qui occasionnent des ruptures d'activités et entravent la **capacité des entités à satisfaire leurs clients** (internes ou externes).

L'ambiance de travail intervient également dans cette capacité. Lorsqu'elle est dégradée, ce qui signifie généralement des **conflits latents** entre entités en raison notamment d'un manque de **reconnaissance ou de considération** perçu, ces dernières sont moins enclines à assurer des relations clients-fournisseurs efficaces. Cela favorise un abaissement de la **motivation** et de l'**implication**, que les acteurs observent à travers le **manque d'énergie déployée, par les entités, pour s'adapter** à leurs partenaires.

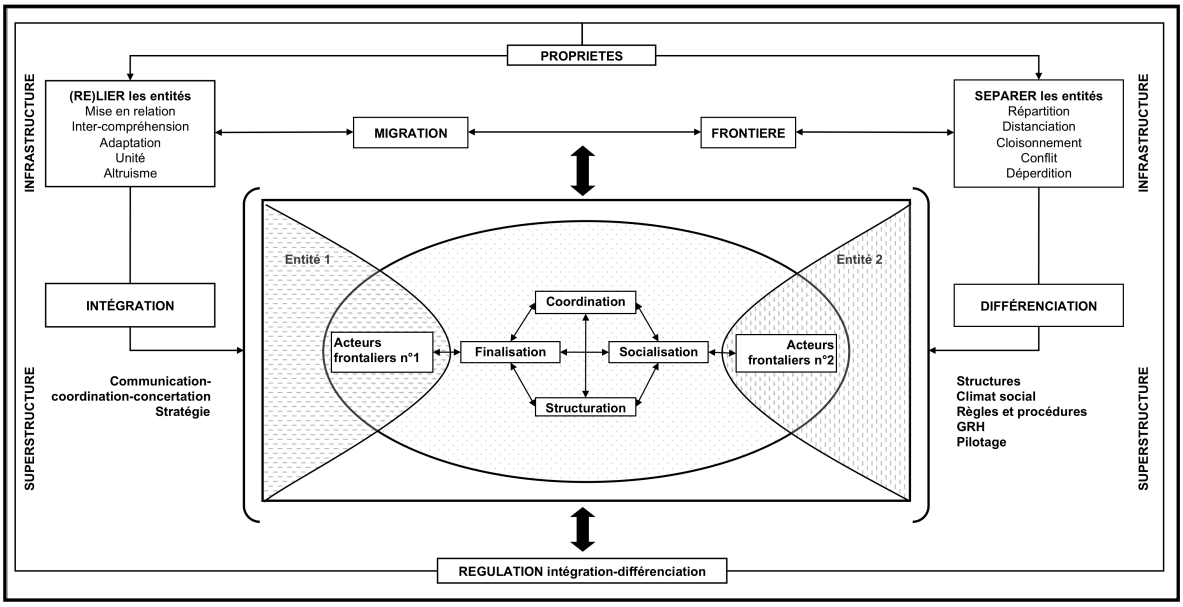
---

[687] Van Maanen, J. (1976). « Breaking in : Socialization to work », *in* R. Dubin (Ed.), Handbook of work, organization and society (pp. 67-130), Chicago, CA, Rand McNally.
[688] Delobbe N. et Vandenberghe C., La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire, Le travail humain 2001/1, Volume 64, p. 61-89.
[689] En rigueur, toute activité d'interface participe au processus de socialisation organisationnelle.

Sur ces bases, on interprétera cette dimension en ces termes : **un "bon" état social et psycho-social aux interfaces équivaut au présentéisme des acteurs, à leur implication et leur motivation, et au développement de comportements organisationnels civiques de type altruiste.**

À partir de ces quatre dimensions et des développements antérieurs concernant la représentation de l'objet de recherche, notamment au chapitre 1, nous proposons de modéliser l'interface comme une **zone entre moins deux entités, dans laquelle les entités organisent et/ou voient émerger leur finalisation, leur structuration, leur coordination et leur socialisation**. Le modèle est représenté ci-dessous, figure 3.7.

Figure 3. 7 : modèle générique de l'interface organisationnelle - propriétés, modalités, dimensions



CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Le chapitre pose les éléments fondamentaux de la construction du concept d'interface organisationnelle en étudiant et en croisant ce que nous avons considéré comme l'infrastructure et la superstructure de l'interface. Il aboutit à une modélisation générique de l'interface.

À partir des propriétés de l'interface identifiées au chapitre 1 et de leur déclinaison lexicale, les formes de chacune de ces propriétés, appelées modalités, sont mises en évidence en regroupant par proximité sémantique les lexèmes effectivement usités par les acteurs pour s'exprimer sur des phénomènes d'interface. 14 modalités sont ainsi explicitées et définies. Propriétés et modalités de l'interface dessinent une infrastructure du concept.

La superstructure de l'interface renvoie quant à elle aux activités développées en cette zone. Au nombre de sept, elles sont construites par le regroupement des phrases exprimées par les acteurs selon la proximité de leur thématique gestionnaire. Chacune de ces activités fait intervenir différemment et à des degrés divers les éléments d'infrastructure. En simplifiant, on peut dire que :

- Les pratiques et dispositifs de communication, de coordination et de concertation contribuent fortement à l'intégration des entités et opèrent la migration des informations entre elles. Par ailleurs, les règles et procédures normalisent cette migration ;
- La structuration organisationnelle et physique, la gestion des ressources humaines, les règles et procédures et le climat social construisent ou témoignent de la différenciation des entités, à dominante fonctionnelle concernant les structures et les règles, à dominante sociale concernant la gestion des ressources humaines et le climat social ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que le pilotage opérationnel, travaillent à anticiper et organiser le déplacement des frontières, et à exploiter celles-ci pour dégager des ressources.

Le croisement entre infra et superstructure de l'interface permet d'en dégager les éléments-clés de régulation et d'étudier les convergences et les spécificités des représentations des populations. Les populations ont des représentations différentes de l'interface selon leur position et leurs responsabilités dans l'organisation :

- Plus les populations ont des responsabilités managériales, plus ils sont sensibles aux liaisons aux interfaces et à leur développement stratégique sur le long terme ;
- Plus les populations sont proches des niveaux opérationnels, plus ils sont sensibles à la différenciation, à sa qualité, à la disponibilité de l'information opérationnelle et à la dimension sociale des relations.

Le chapitre 1 avait permis d'établir qu'une intégration des entités efficace et efficience suppose une différenciation efficace et efficiente, et inversement. Or, l'étude montre que les populations survalorisent l'un ou l'autre de ces deux pôles. D'où l'hypothèse, qui sera étayée en troisième partie, selon laquelle cette survalorisation constitue l'une des causes importantes des dysfonctionnements aux interfaces.

Enfin, un modèle générique de l'interface est proposé. Il articule quatre dimensions de l'objet de recherche, chacune obtenue en interprétant et en synthétisant les relations entre modalités et activités à l'interface. Sur ces bases, l'interface est conceptualisée autour de quatre dimensions que sont la finalisation, la coordination, la structuration, et la socialisation.

CHAPITRE 4

TYPOLOGIES DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES ET DÉTERMINANTS

Le chapitre 4 pour principal objectif d'étudier et d'interpréter la variabilité de l'objet de recherche selon ses champs d'application. Pour ce faire, une étude typologique des interfaces organisationnelles identifiées dans notre base de données est proposée.

Une première typologie, à vocation heuristique, est fondée sur le type d'entité et sur la nature de leur relation. On identifie ainsi les interfaces internes verticales, transversales et horizontales et des interfaces externes, à l'image des interfaces clients ou fournisseurs.

Cette typologie permet de réaliser des analyses intra-types et inter-types, lesquelles s'appuient sur les quatre dimensions de l'interface explicitées au chapitre précédent : la finalisation, la coordination, la structuration et la socialisation.

Dans un premier temps (4.1), le mode opératoire de l'élaboration de la typologie et la méthode d'analyse et d'interprétation des données sont précisés. Les éléments de régulation aux interfaces, selon leurs types, sont ensuite présentés et commentés, les interfaces internes d'abord (4.2), les externes ensuite (4.3). L'analyse comparée des interfaces intervient enfin (4.4), pour donner lieu à la formulation d'hypothèses substantielles portant sur la forte spécialisation des interfaces et sur les déterminants de leur régulation. Sur ces bases, une nouvelle typologie est proposée. Elle n'est plus fondée sur les critères mentionnés précédemment mais sur la nature de la régulation aux interfaces. Quatre types d'interface sont ainsi mis en évidence pour représenter plus fidèlement la réalité : politique, stratégique, de coordination et social.

4.1. MODE OPÉRATOIRE

4.2. LES INTERFACES ORGANISATIONNELLES INTERNES

4.3. LES INTERFACES ORGANISATIONNELLES EXTERNES

4.4. ANALYSE COMPARÉE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES ET DÉTERMINANTS

La section 4.1 précise la méthode de classement et d'analyse des données. Les deux suivantes, 4.2 et 4.3, très analytiques, restituent les éléments-clés de régulation des interfaces identifiées. Enfin, la section 4.4 propose une analyse comparée des interfaces permettant de dégager leurs déterminants. Le lecteur peut se reporter directement à cette dernière section s'il souhaite accéder rapidement aux résultats essentiels du chapitre.

4.1. MODE OPÉRATOIRE

Nous précisons, dans un premier temps, la méthode d'élaboration de la typologie des interfaces et explicitons, dans un second temps, la méthode d'analyse et d'interprétation des données.

Cette typologie, à vocation heuristique, constitue une base de travail nécessaire pour analyser les interfaces dans des conditions méthodologiques satisfaisantes. Son étude permet de caractériser les différentes interfaces, de dégager les déterminants de leur régulation et, à travers eux, d'aboutir à une seconde typologie, plus représentative de la réalité observable.

4.1.1. PRÉCISIONS SUR L'ÉLABORATION DE LA TYPOLOGIE

Comme expliqué au chapitre 1, l'élaboration de la typologie des interfaces s'appuie concrètement sur un codage manuel de chacune des 9 349 phrases-témoins contenues dans notre base de données. Ce codage, qui consiste en une classification des données, repose sur deux critères principaux, fortement complémentaires.

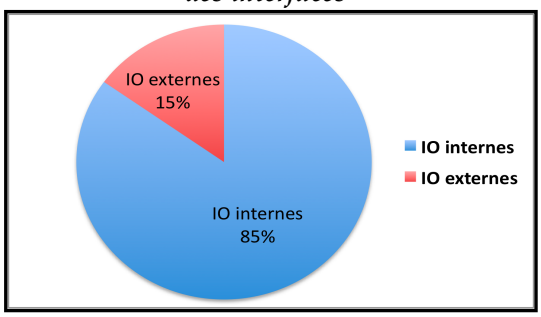
Le premier renvoie au type d'entités engagées dans les interactions décrites dans les phrases, par exemple direction/encadrement, organisation/clients ou service A/service B. Ainsi apparaissent **18 interfaces dites élémentaires** ; chacune d'elles correspond à une combinaison d'entités en interaction.

Le type d'entités impliquées dans les interactions définit également un type de relation. C'est le second critère de classification.

La dichotomie interne/externe permet de distinguer les interfaces internes, qui font intervenir uniquement des entités de l'organisation, des interfaces externes, où intervient au moins une entité extérieure à elle.

Selon cette première classification, les interfaces internes reposent sur 7 938 phrases, soit 84,9 % de l'expression globale. Les interfaces externes reposent quant à elles sur 1 411 phrases, soit 15,1 % de l'expression globale (graphiques 4.1).

Graphique 4. 1 : répartition de l'expression selon la positionnement interne ou externe des interfaces



En croisant le premier critère de classification (le type d'entités impliquées) avec la distinction interne/externe, on peut segmenter de manière satisfaisante les interfaces externes. On obtient ainsi cinq interfaces élémentaires externes : avec les clients, les fournisseurs, les institutions, les partenaires et les concurrents.

Pour les 13 interfaces internes identifiées, la même opération est insatisfaisante. Cet ensemble présente en effet une forte hétérogénéité, du point de vue des entités concernées ou de leur position dans l'organisation, et masquerait très certainement, s'il était mobilisé tel quel, des caractéristiques communes à certaines interfaces.

Il nous faut par conséquent structurer cet ensemble de 13 interfaces internes pour, d'une part, former des groupes cohérents et donc fiabiliser les résultats issus des analyses intra-groupe et, d'autre part, être en mesure d'effectuer des comparaisons pertinentes entre ces groupes.

On fait alors intervenir un élément intermédiaire entre le positionnement interne des interfaces et les interfaces élémentaires identifiées, que nous appelons type. Il concerne la **nature des relations entre acteurs, laquelle repose sur leur position relative au sein de l'organisation**. Trois "ordres" de relation sont ainsi différenciés dans l'opération de codage des phrases-témoins : les relations verticales, les relations transversales et les relations horizontales. Ces trois ordres permettent d'ordonner convenablement les données pour les interfaces internes.

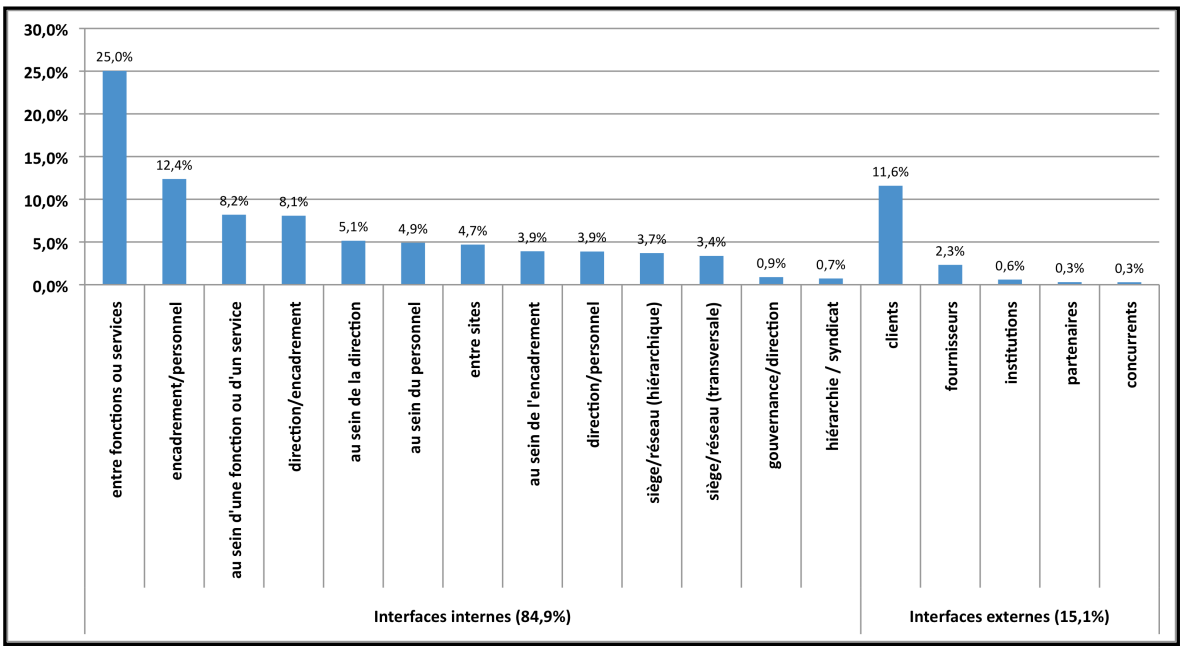
Les relations verticales englobent l'ensemble des relations hiérarchiques, c'est-à-dire les relations entre entités établissant entre elles et de manière formelle des **rapports de subordination** et des **degrés gradués de pouvoirs et de responsabilités**. Les interfaces faisant intervenir ce type de relations sont appelées **interfaces verticales** ou hiérarchiques.

Les relations transversales, généralement opposées aux verticales, sont des **relations non hiérarchiques qui font appel ou qui traversent plusieurs entités verticales**, comme des divisions ou des fonctions (Tarondeau et Wright, 1995)[690]. Les interfaces faisant intervenir ce type de relations sont appelées **interfaces transversales**.

Les relations horizontales s'opposent également aux relations verticales, puisque l'adjectif horizontal renvoie à ce qui « *concerne* ***les individus, les éléments appartenant à un même niveau*** *(dans une institution, dans un domaine quelconque) ou à un même niveau structural (dans un système)* »[691]. Elles sont néanmoins différentes des relations transversales en ce qu'elles s'appliquent **à l'intérieur d'un groupe**. La transversalité correspond à l'*inter* quand l'horizontalité à l'*intra*. Selon le niveau d'analyse, le groupe pourra être un service, une catégorie de personnel ou un corps de métier. Ce type de relation nous permet de définir des **interfaces horizontales**.

Au final, 18 interfaces élémentaires sont identifiées (graphique 4.2).

Graphique 4. 2 : répartition de l'expression par interface élémentaire



[690] Tarondeau J.-C. et Wright R.W., « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, n°104, 1995, p. 112.
[691] La Trésor de la Langue Française Informatisé, www.tlfi.fr.

Une typologie arborescente à trois niveaux est ainsi formée : positionnement interne/externe des interfaces, type d'interfaces et interface élémentaire (tableau 4.1).

Nous avons supprimé, lors de l'opération de codage, toutes les phrases qui n'ont pu être imputées à une interface élémentaire car trop générales ou imprécises. Environ 3 000 phrases ont ainsi été supprimées.

Tableau 4. 1 : typologie des interfaces et répartition de l'expression des acteurs

Positionnements	Types	Interfaces élémentaires	Code	Nbr. PT	% / total
Interne	Horizontal	entre membres de la direction	HSD	481	*5,1%*
		entre membres de l'encadrement	HSE	366	*3,9%*
		entre membres d'une fonction ou service	HSFS	766	*8,2%*
		entre membres du personnel	HSP	459	*4,9%*
	Total horizontal			***2 072***	***22,2%***
	Transversal	entre fonctions ou services	TEFS	2 340	*25,0%*
		entre sites	TES	439	*4,7%*
		hiérarchie / syndicat	TSY	68	*0,7%*
		siège/site	TRS	315	*3,4%*
	Total transversal			***3 162***	***33,8%***
	Vertical	gouvernance / direction	VGODI	83	*0,9%*
		direction / encadrement	VIDE	755	*8,1%*
		direction / personnel	VIDP	363	*3,9%*
		encadrement / personnel	VIPE	1 157	*12,4%*
		siège / réseau	VRS	346	*3,7%*
	Total vertical			***2 704***	***28,9%***
Total Interne				***7 938***	***84,9%***
Externe	**Clients**		ECL	1 083	*11,6%*
	Fournisseurs		EFO	217	*2,3%*
	Institutions		EIN	56	*0,6%*
	Partenaires		EPA	*28*	*0,3%*
	Concurrents		ECO	*27*	*0,3%*
Total Externe				***1 411***	***15,1%***
Total				***9 349***	***100,0%***

La variabilité du volume d'expression par interface est très forte (*cf.* tableau 4.1). Ce volume est initialement compris entre 27 phrases (interface avec les concurrents) et 2 340 phrases (interfaces entre fonctions ou services). Nous avons exclu de l'analyse les interfaces les moins représentées, celles dont le nombre de phrases était relativement très faible, inférieur à 80, c'est-à-dire les interfaces hiérarchie/syndicat, d'avec les institutions, les partenaires et les concurrents. Après quoi, la base contient 14 interfaces organisationnelles et 9 170 phrases.

L'étude de cette typologie consiste à montrer en quoi et pourquoi **le modèle générique de l'interface présenté au chapitre précédent, applicable à toutes interfaces, prend des formes spécifiques selon son champ d'application.**

Il ne s'agit pas d'étudier la hiérarchie, la transversalité ou les clients. Le concept d'interface peut, croyons-nous, enrichir ces objets d'étude, mais **l'objectif est avant tout de comprendre les différentes configurations "prises" par l'objet de recherche en fonction des contextes. La compréhension du concept est alors enrichie par celle de sa variabilité et l'interprétation de ses variations.**

4.1.2. L'ANALYSE ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES

La méthode d'analyse et d'interprétation des données, qui consiste à mettre en évidence les éléments-clés de la régulation aux interfaces, est identique à celle employée au chapitre précédent.

L'étude ne prétend pas à l'exhaustivité, elle s'attache plus modestement à **restituer les relations qui apparaissent comme les plus fortes, celles qui résument le plus d'information**. Ces relations, qui correspondent à une cristallisation relativement forte de l'expression des acteurs et qui

traduisent des enjeux significatifs de leur point de vue, sont identifiées à partir de l'étude de tris croisés et de tableaux de contingence.

L'interprétation des données s'appuie sur le cadre théorique défini, sur l'étude du contenu du verbatim, sur l'examen des cartes factorielles résumant l'information et sur nos observations de terrain. Pour ne pas alourdir la présentation, déjà dense, un certain nombre de matériaux et d'analyses est renvoyé en annexe, sans pour autant affecter la compréhension du chapitre.

Il est à noter, enfin, que **ces éléments de régulation aux interfaces sont reconstruits à partir des dysfonctionnements** à ces interfaces, ceux-ci définissant des **anomalies toujours en référence à un référentiel implicite ou explicite d'orthofonctionnement** qui appartient aux acteurs. Autrement dit, étant donné qu'un dysfonctionnement décrit également un orthofonctionnement, nous pouvons reconstruire les régulations orthofonctionnelles aux différentes interfaces, et ce, selon les représentations des acteurs.

Les éléments de régulation reconstruits sont donc critiques car ils cristallisent de très nombreuses anomalies ; ils constituent les éléments de fonctionnement dont les acteurs disent le plus manquer pour un développement performant des interfaces. **Leur étude permet donc à la fois d'approcher les anomalies aux interfaces et de saisir le fonctionnement des interfaces attendu par les acteurs.** L'unité, par exemple, est fortement associée aux dispositifs de communication-coordination-concertation verticaux. Cela signifie que les acteurs considèrent que le manque ou les défauts de ces dispositifs atrophie l'unité verticale, laquelle est représentée par les acteurs comme orthofonctionnelle. Des extraits de notre base de verbatim illustrent tout au long du chapitre cette dialectique entre ortho et dysfonctionnements, la régulation attendue et celle observée.

Les interfaces sont analysées par type, les internes, puis les externes, selon le volume décroissant d'expression leur étant imputé. Elles font ensuite l'objet d'une analyse croisée pour identifier leurs convergences et leurs spécificités et pour, *in fine*, en dégager les déterminants.

4.2. LES INTERFACES ORGANISATIONNELLES INTERNES

Les interfaces internes rassemblent 7870 phrases-témoins, soit 84,2 % de l'expression globale. Elles sont de trois types : les transversales, les verticales et les horizontales. Chacun de ces types est défini, leurs caractéristiques génériques sont ensuite explicitées, avant de préciser celles des interfaces élémentaires qu'ils contiennent.

4.2.1. LES INTERFACES TRANSVERSALES

Les interfaces transversales sont celles pour lesquelles les acteurs s'expriment le plus, elles font l'objet de 3 162 phrases, soit 33,8 % du total. Cela s'explique par deux raisons principales. D'une part, les acteurs semblent plus sensibles aux dysfonctionnements générés à l'extérieur de leur équipe et internalisés par elle. D'autre part, conscients des modalités de restitution des diagnostics — les chercheurs expliquent en effet en début d'entretien que les résultats des diagnostics sont présentés par équipe et en présence du responsable hiérarchique — et malgré les garanties d'anonymat apportées, les acteurs ont une tendance à minorer, voire à taire, les anomalies de fonctionnement de leur équipe, ce qui revient à privilégier la citation de dysfonctionnements extérieurs à elle.

4.2.1.1. DÉFINITION

La transversalité se définit généralement en opposition à la verticalité inhérente aux fonctions et autres départements de l'organisation : « *il y a transversalité dans l'organisation lorsque la stratégie de l'entreprise est mise en œuvre par des unités horizontales d'organisation appelées processus, plutôt que par des unités verticales, qu'ils s'agissent de fonctions, de divisions ou de départements.* [...] ***Nous dirons qu'un processus est transversal en ce sens qu'il « traverse » (ou fait appel à) plusieurs entités verticales*** » (Tarondeau et Wright, 1995)[692]. Dans ce modèle, le rôle des fonctions traditionnelles de l'organisation s'oriente vers le support et la mise à disposition de ressources au profit des processus.

La transversalité a pour but d'orienter l'organisation, *via* ses processus, vers ses clients, de chaîner ses entités et ses activités pour développer pour eux de la valeur. Le processus, concept emblématique de la transversalité, peut être vu comme une unité d'organisation centrée sur l'action. Il est défini comme un ensemble d'activités combinant des ressources, des capacités et des compétences variées, produisant un "*output*" ayant de la valeur pour un client interne ou externe (Davenport et Short, 1990)[693].

La transversalité implique le **décloisonnement** de l'organisation et l'amélioration de sa **coordination**, cela dans le but d'être mieux adaptée aux environnements contemporains. En somme, la transversalité s'efforce de neutraliser les méfaits de la fragmentation et de la "séquentialité" du modèle classique d'organisation :

> *« La spécialisation des métiers à l'intérieur de l'entreprise, à des niveaux divers, depuis le découpage en grandes fonctions (financière, technique, commerciale, industrielle, juridique, ressources humaines, logistique…) jusqu'à l'organisation des ateliers en sections homogènes, vise les économies d'échelle, l'approfondissement des compétences et la simplification des problèmes à résoudre par leur segmentation, selon le précepte classique de la méthode cartésienne. Il est toutefois évident qu'il y a pour cela un prix à payer (…) : - la perte de perspective, - la disparition des finalités organisationnelles. (…) Cette segmentation fait notamment perdre de vue la finalité-valeur de la performance (…) et le couplage entre activités, leurs interdépendances dans une même création de valeur » (Lorino, 1995)[694].*

La transversalité coordonne autour de processus des entités différenciées d'un point de vue fonctionnel. Les interfaces transversales sont par conséquent caractérisées par la diversité et la contradiction, mais aussi, et peut être surtout, par une **absence de rapport hiérarchique direct et formel** entre les entités en relation. Elles sont d'une importance majeure, puisqu'« *on découvre que* ***l'essentiel des gains de productivité vient de l'amélioration (et de la réduction) des interfaces*** *entre les différents constituants du processus* » (Zarifian, 1996)[695].

4.2.1.2. ÉLÉMENTS DE RÉGULATION AUX INTERFACES TRANSVERSALES

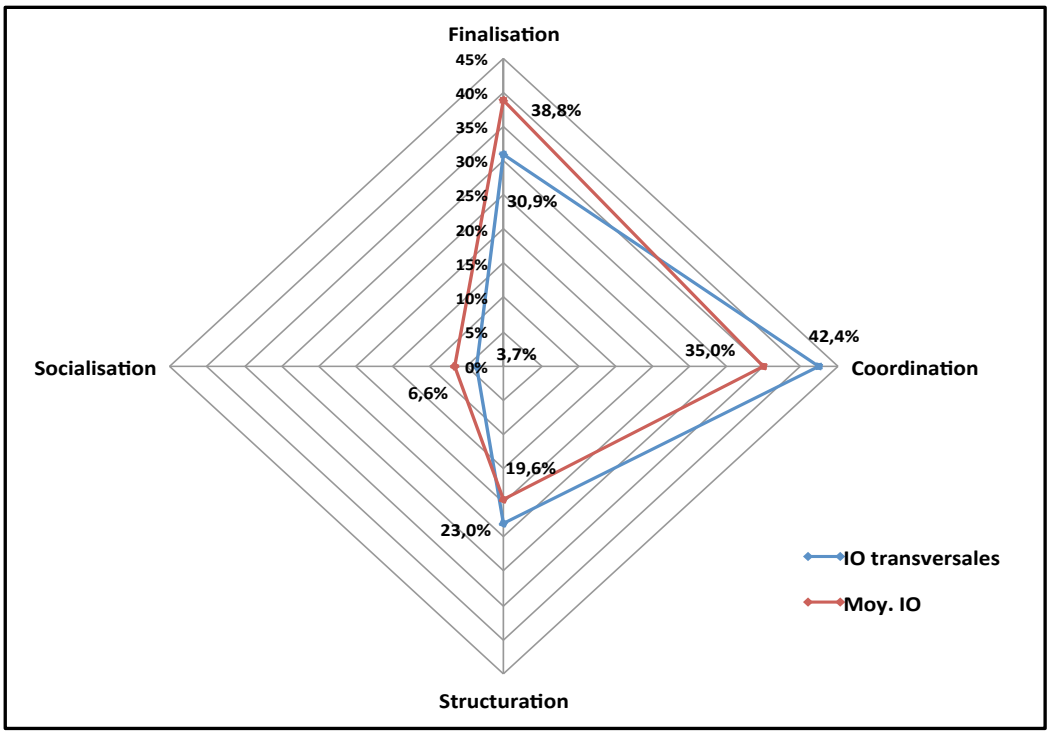
Deux dimensions de l'interface sont prépondérantes en contexte transversal comparativement à l'interface moyenne[696] : la coordination et la structuration (graphique 4.3). Sur un volume de 5 699 phrases, la dimension de la coordination en représente 42,4 %, soit + 21,1 % par rapport à la moyenne, celle de la structuration 23 %, soit + 17,4 %.

---

[692] Tarondeau J.-C. et Wright R.W., « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, n°104, 1995, p. 112.
[693] Davenport T.H., Short J.E., « The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign », Sloan Management Review, Summer, 1990.
[694] Lorino P., « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion,* n° 104, 1995, p. 63.
[695] Zarifian P., *Travail et communication,* Presses Universitaires de France, 1996, p. 12.
[696] Nous rappelons que cette interface moyenne n'a aucun sens en soit. Elle n'a de valeur que référentielle, elle nous permet de réaliser des comparaisons et étudier des variations selon le contexte. Elle correspond à la moyenne des dimensions de toutes les interfaces contenues dans la base de données et ne saurait refléter une quelconque réalité.

La finalisation contribue également fortement à ces interfaces. Son volume de données correspond à près de 33 % de l'expression totale. Cette dimension est cependant moins active qu'en moyenne, elle régresse en effet de 20,5 % par rapport à elle. La socialisation, quant à elle, apparaît très peu aux interfaces transversales, tant en volume que relativement à la moyenne : elle contribue à hauteur de 3,7 %, elle est donc inférieure de plus de 43 % à la moyenne[697].

Graphique 4. 3 : poids des dimensions de l'interface en contexte transversal



4.2.1.2.1. LA FINALISATION

La finalisation aux interfaces transversales est confrontée à deux problématiques liées entre elles : d'une part la **maîtrise de la différenciation** des trajectoires des entités fonctionnelles, de sorte à ce que chacune d'elles soit le mieux adaptée pour contribuer aux objectifs généraux de l'organisation, d'autre part l'**intégration des différences** dont les entités fonctionnelles sont porteuses. En d'autres termes, la finalisation fabrique de la différenciation tout en étant confrontée à elle.

Nos mesures montrent que les problèmes d'intégration-différenciation aux interfaces transversales se traduisent dans les quatre activités contenues dans la finalisation. Ils sont d'abord d'ordre **stratégique** et renvoient à la cohérence de la finalisation de chaque entité fonctionnelle. Ils se manifestent également dans les **règles et procédures** qui supportent la finalisation et donc l'autonomie de ces entités. Ils sont d'un ordre beaucoup plus **social** lorsqu'ils sont en lien avec la gestion des ressources humaines. Le **pilotage opérationnel**, quant à lui, consiste à construire la continuité transversale et la performance des transactions internes. Dans ce cadre, il est confronté à la gestion des conflits, produits de la différenciation.

Sur le plan stratégique, les difficultés rencontrées par les acteurs concernent principalement l'**acceptation et la pertinence de la différenciation et/ou de l'intégration prescrites par la stratégie générale.**

[697] L'ensemble des données et des analyses concernant les interfaces transversales figure en annexe 12.

D'une part, les différences stratégiques des entités fonctionnelles viennent en opposition aux stratégies organisationnelles qui visent à développer ou améliorer la transversalité, ce qui implique généralement d'améliorer l'intégration aux interfaces transversales. Cela s'observe notamment dans la définition de ces stratégies, à travers leur remise en cause, et dans leur mise en œuvre.

D'autre part, la différenciation stratégique prescrite par la stratégie générale est contestée lorsqu'elle produit une incompatibilité des objectifs entre les entités et/ou lorsque les ressources allouées sont insuffisantes pour mettre en œuvre cette différenciation, qui suppose un redéploiement et donc une transformation.

> *« On oblige le service Relations partenariales à considérer l'entité Formation comme un partenaire privilégié, cela est incompatible avec le rôle de régisseur-ensemblier ».* Pt n°5508 - FOCSEIL-DV-SRP - Dir/Enc.

La différenciation d'ordre stratégique des entités fonctionnelles est, en outre, transposée au niveau des **règles et procédures** qui régissent les activités de celles-ci et qui prescrivent comment doivent **passer les objets d'une entité à l'autre**. Les différences de leurs règles respectives provoquent l'incohérence et par conséquent des **discontinuités aux interfaces transversales** parce qu'elles ne sont pas harmonisées. Les acteurs consomment alors des ressources pour reconstruire la continuité des flux d'activité faisant défaut ou voient les objets franchissant les frontières altérées. Ils participent ainsi, de fait, à l'harmonisation des règles et procédures, mais cette harmonisation reste informelle, non systématique et coûteuse.

> « *Les protocoles ne sont pas identiques dans les différentes unités, ce qui ne facilite pas la tâche des infirmières.* » Pt n°6457 - HEH-DH - Enc.

La différenciation des entités est également liée à l'action en matière de gestion des ressources humaines. **Plutôt d'ordre social, cette différenciation est inhérente aux politiques et pratiques salariales contenues dans la gestion du personnel.** Ses effets en termes de coopération transversale sont conditionnés par l'équité perçue de ces politiques et pratiques, l'iniquité entravant la coopération.

La gestion des ressources humaines a par ailleurs une **fonction allocative**. Elle repartit et ajuste la **main d'œuvre** disponible selon les besoins des activités. Lorsque ces besoins ne sont pas pourvus, les entités ne sont pas en capacité de se **satisfaire mutuellement** et ont des difficultés à se **mettre en relation**, notamment par manque de temps. Cela signifie que la mise en relation suppose des ressources.

Dans ce contexte, le **pilotage opérationnel** s'efforce de faire correspondre le fonctionnement effectif des interfaces transversales avec leur fonctionnement attendu, ce qui revient à satisfaire un client interne et donc à délivrer en aval et/ou en amont du processus de production un produit-service selon une qualité et une productivité jugées convenables. Cela suppose un certain nombre de **"réglages" à l'interface** ; ces réglages assurent la **continuité**, la **qualité** et la **productivité** des transactions internes, puisque les acteurs imputent les défauts relatifs au produit-service en particulier :

- à la **gestion du temps**, notamment les défauts de planification, de programmation et de synchronisation en la matière,
- à la non synchronisation des **horaires de travail,**
- au **fractionnement du temps** en raison de sollicitations trop fréquentes,
- à la mauvaise **répartition de la charge de travail** entre les entités,
- au manque de **compétences techniques**.

La délivrance du produit-service selon la performance attendue suppose une autre intervention : la **gestion des conflits ou des rivalités néfastes et la construction de la coopération**. Le conflit est

une conséquence de la différenciation des entités et nous avons vu que celle-ci s'observe aux interfaces transversales sur le plan stratégique, le plan social et dans les règles et procédures.

> *« La jardinerie et la boutique, ce sont deux mondes différents, deux entreprises différentes et des tensions sur la répartition des marchandises, les surfaces ou encore les chiffres. »* Pt n°6945 - SCH-DH - Dir.

La différenciation s'observe également dans le **style de management**. En effet, les acteurs soulignent les tensions aux interfaces transversales lorsque les pratiques de management sont hétérogènes. Les entités font alors chacune l'objet de pratiques différentes, ce qui favorise le sentiment d'iniquité, et par conséquent des tensions transversales. On commence à voir apparaître ici des liens entre interfaces transversales et verticales.

4.2.1.2.2. LA COORDINATION

La coordination aux interfaces transversales fait l'objet d'une forte expression (42 %, + 22 % / moy.). Elle constitue une problématique forte dans les relations transversales parce que les entités ont à se coordonner beaucoup plus par ajustement mutuel qu'à travers une supervision hiérarchique, d'où des difficultés d'arbitrage en cas de contradiction ou d'opposition.

La coordination transversale repose principalement sur quatre modalités : la transmission, l'intercompréhension, l'adaptation et l'unité.

La transmission concerne l'information. Elle est ici formelle et circule par des circuits, des supports, des outils et à partir d'actes humains dans la majeure partie des cas. Cette information sert de base à l'échange et à l'incorporation de représentations qui concernent la position des entités dans l'espace et dans le temps. Elle est donc fondamentale dans la mesure où c'est à travers sa qualité que les entités construisent leur intercompréhension.

> *« Ce qui se passe la nuit reste vague car les informations ne sont pas transmises entre les équipes. Celle de jour peut vous dire que tout s'est bien déroulé, alors que ce n'est pas le cas. »* Pt n°6141 - AA-DI-IME-GC - Dir/Enc.

L'intercompréhension est altérée lorsque l'information opérationnelle est manquante, qu'elle circule par des voies parallèles ou avec retard, ou lorsque ses supports sont inadaptés. Plus globalement, la qualité de l'intercompréhension dépend de la fréquence et de la qualité des pratiques de communication-coordination-concertation, c'est-à-dire d'une synchronisation régulière, médiatisée par des objectifs et des échéances communs. Cela permet aux entités de s'adapter mutuellement, favorisant ainsi la construction d'une action globalement cohérente.

La coordination s'appuie enfin sur des dispositifs de communication-coordination-concertation et, dans une moindre mesure, sur des outils et matériels de télécommunication. Les premiers renvoient à l'unité formée par les entités et leurs activités, essentiellement à travers la fréquence et l'efficacité des réunions. Les seconds contribuent à la coordination s'ils sont eux-mêmes correctement interfacés. Les acteurs soulignent en effet, à ce sujet, l'incohérence du système informatisé puisque ses éléments sont incompatibles du fait de leur différenciation sans intégration suffisante.

> *« Le meilleur atout de l'acheteur, c'est le temps : plus vous avez de temps, plus vous pouvez négocier en amont. Le problème est que les acheteurs ne sont pas invités aux réunions commerciales, ils ne sont donc pas au courant du business. »* Pt n°7533 - TCNR-DH - Dir.

4.2.1.2.3. LA STRUCTURATION

La structuration aux interfaces transversales, globalement, **divise le travail et les équipes**, et instaure des distances entre les entités fonctionnelles.

En répartissant les missions et les tâches, **les structures fonctionnelles délimitent les entités et contribuent à leur mise en relation**. Ainsi, lorsque le travail est mal réparti, les entités se trouvent placées dans une indétermination cognitive et ne savent pas avec qui entrer en contact pour la bonne marche de leur activité, elle-même aux contours flous. Elles ont par conséquent des difficultés à se positionner dans le processus amont-aval. En outre, lorsque la répartition du travail n'est pas respectée, ce sont, pour les entités, leurs frontières qui ne le sont pas. Dans les deux cas, des conflits apparaissent.

La répartition du travail détermine le **degré de spécialisation/polyvalence** des entités et à travers lui la **distance** entre elles. Lorsque la spécialisation est trop poussée ou la polyvalence insuffisante, les entités sont trop éloignées dans leurs pratiques et leurs connaissances, ce qui limite les ajustements transversaux en cas de perturbation.

La **transversalité et la répartition sont également associées**. Cette dernière ne concerne pas les tâches mais les **moyens** et les **connaissances**, et consiste à établir des répartitions plus souples et dynamiques, en partageant ces moyens et connaissances pour développer la synergie, l'unité et la cohérence des processus transversaux.

Les **structures physiques**, quant à elles, répartissent les entités dans l'espace. La **distance physique**, exprimée à travers l'éclatement géographique des locaux ou des sites, est rapprochée de la déperdition aux interfaces transversales. Cette déperdition cible notamment l'information et le temps, y compris de déplacement. La distanciation n'est pas seulement physique en matière de structure, elle est également **cognitive**. Celle-ci est fortement associée au **cloisonnement**, très prégnant à cette interface, qui renvoie à la rareté des relations aux frontières des entités, à leurs conflits latents et à leur représentation mutuelle en tant que boite noire.

Le **degré d'autonomie influence également cette distanciation**. Il apparaît que l'autonomie excessive dont bénéficie une entité l'autorise à s'éloigner des autres en dépit des contraintes de l'activité. À l'opposé, une entité caractérisée par une faible autonomie, soit un faible pouvoir, voit ses capacités à se mettre en relation avec d'autres atrophiées.

4.2.1.2.4. LA SOCIALISATION

L'état de la socialisation est mis en rapport avec la **déperdition** et la **distanciation**. Dans des proportions plus faibles, la socialisation permet des liaisons transversales en mettant en contact les entités.

La déperdition, relativement forte, est liée aux **ruptures des processus transversaux du fait de l'absentéisme et des défauts ou manque de dispositifs de régulation de celui-ci**. Cette déperdition est limitée par l'**entraide** des entités qui, par exemple, mettent temporairement à disposition du personnel pour pallier les absences. Cette entraide diminue à mesure que l'état social des relations est dégradé.

Enfin, l'état de la **confiance** et celui du niveau de **considération** entre les acteurs, éléments constitutifs de la qualité des relations sociales, contribuent à la **mise en relation** des entités et à leur **distanciation**. Lorsqu'ils sont jugés mauvais, l'entité ne faisant pas l'objet de reconnaissance et/ou à laquelle la confiance n'est pas accordée, se voit mettre à distance par ses partenaires et est par conséquent isolée. Ces dernières évitent d'entrer en contact avec elle, ce qui se traduit par un non franchissement de ses frontières, malgré ses appels. Cela constitue un processus de marginalisation.

Les interfaces transversales, de manière générale, sont des **zones inter-fonctionnelles** qui jalonnent les processus d'activité et qui impliquent des équipes dont les relations sont **non hiérarchiques**. **Elles sont très structurées pour stabiliser la coordination fragile d'entités fortement différenciées sur les plans stratégique et fonctionnel et entre lesquelles les frontières sont très prégnantes.**

Les interfaces transversales sont néanmoins multiples. Nous en avons identifiées et étudiées trois, chacune répondant à la définition des interfaces transversales, avec des spécificités toutefois.

4.2.1.3. SPÉCIFICITÉS DE TROIS INTERFACES TRANSVERSALES

Les trois interfaces transversales identifiées et étudiées sont celles **entre fonctions ou services** (TEFS), **entre sites** (TES) et **entre réseau et siège** (TRS).

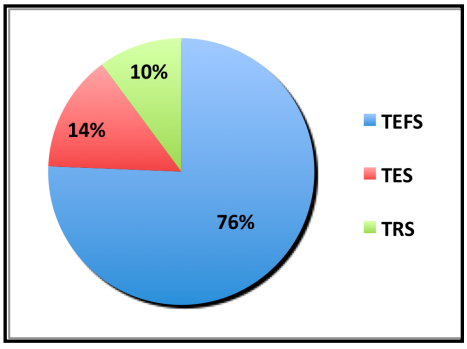
L'interface entre fonctions ou services, que nous appellerons parfois par commodité interfonctionnelle, concerne des **entités différentes par leur métier et leur rattachement hiérarchique**, et sont situées physiquement sur un même site. Les relations entre fonctions et entre services n'ont pu être dissociées au cours de l'opération de codage, elles ont donc été regroupées.

Les interfaces entre sites et entre réseau et siège impliquent des entités implantées sur des **sites géographiques distincts**. Dans le premier cas, les sites peuvent avoir des activités similaires ou non, dans le second les entités ont des activités distinctes. La distance géographique constitue leur point commun.

L'interface entre réseau et siège concerne plus largement la transversalité d'**organisations structurées en réseau**, où le siège occupe un rôle d'acteur pivot, centralise et assure des **fonctions de support** au profit des sites.

Du point de vue du volume d'expression (graphique 4.4), l'interface interfonctionnelle rassemble le plus d'expression : 2 329 phrases, soit 76 % de l'expression sur les interfaces transversales. L'interface entre sites repose sur 438 phrases (14 %), l'interface transversale entre siège et réseau sur seulement 312 phrases (10 %).

Graphique 4. 4 : répartition de l'expression sur les interfaces transversales

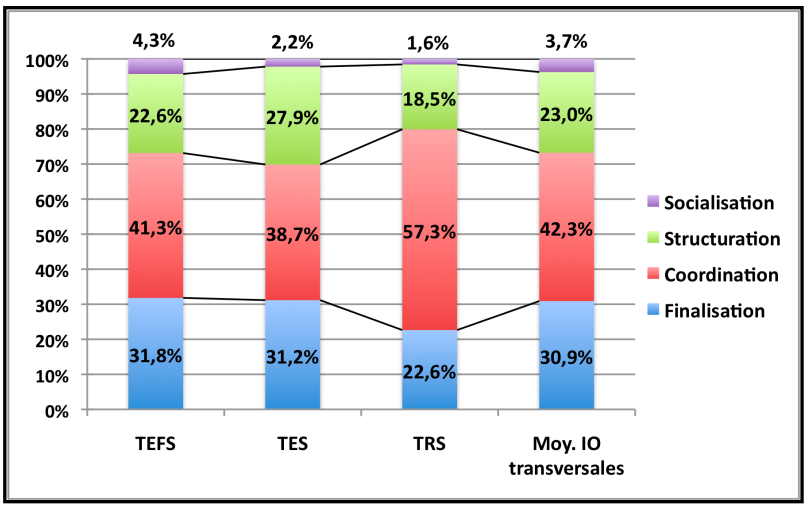


Les écarts de ces volumes d'expression ont deux explications. D'une part, les organisations de notre échantillon ne sont pas toutes multi-sites, d'autre part les acteurs décrivent davantage les interfaces les plus proches d'eux, ce qui limite l'expression concernant celles faisant intervenir une entité séparée géographiquement puisqu'ils ne sont pas tous en relation directe avec elle.

Si l'on considère les dimensions de l'interface (graphique 4.5), l'on constate que :

- La finalisation polarise plus particulièrement l'interface interfonctionnelle (TEFS) et l'interface inter-site (TES).
- La coordination est fortement à l'œuvre entre le siège et le réseau de sites qui gravitent autour de lui (TRS).
- La structuration caractérise surtout l'interface inter-site (TES).
- La socialisation a relativement plus de poids à l'interface interfonctionnelle (TEFS).

Graphique 4. 5 : poids des dimensions de l'interface par interface transversale



TEFS : interface interfonctionnelle - TES : interface intersite -
TRS : interface transversale entre réseau et siège

4.2.1.3.1. L'INTERFACE ENTRE FONCTIONS OU SERVICES

La finalisation plus prononcée à cette interface ne relève pas de l'activité stratégique mais du **pilotage opérationnel orienté vers les activités**. Ce pilotage investit notamment la **gestion du conflit et de la coopération**, les pratiques de **gestion du temps** concertée, la synchronisation des **horaires de travail** et la répartition de la **charge de travail**.

La socialisation est relativement plus développée pour cette interface. D'une part, l'**absentéisme** et la **rotation du personnel** perturbent l'activité commune des entités du fait des ruptures d'activités qu'elles occasionnent. D'autre part, la **considération** et la **confiance mutuelles** conditionnent pour partie la qualité de leur **mise en relation**. De manière plus générale, la dimension sociale est plus soutenue lorsque les entités entretiennent des interactions fréquentes et régulières. C'est le cas pour cette interface comparativement aux deux autres puisqu'elle se situe plutôt au niveau opérationnel.

Cette interface est par ailleurs celle parmi les transversales pour laquelle les acteurs se réfèrent le plus à la **déperdition**. Cela s'explique par le fait qu'elle est la plus directement concernée des trois par les processus de production. Les anomalies de fonctionnement dans ces processus ont des effets très rapidement visibles sur la performance opérationnelle, sur laquelle les entités concernées sont jugées ou évaluées.

D'après l'étude du matériau, cette déperdition concerne notamment la **transmission des informations**, les défauts de **pilotage opérationnel** et le respect et l'adaptation des **règles et procédures** qui normalisent le passage des informations et des produits entre les entités.

4.2.1.3.2. L'INTERFACE INTER-SITE

L'interface entre sites est fortement polarisée par la finalisation et la structuration. La finalisation à cette interface renvoie principalement à la transversalité elle-même, la transversalité inter-site étant l'un des leviers mobilisés par la finalisation de l'organisation. Cela ne va pas sans poser de difficultés dans la mesure où chaque site est doté de sa propre finalisation et qu'il cherche à préserver son autonomie vis-à-vis des autres pour en garantir la réalisation. Quant aux structures, elles permettent aux entités de se situer, de se mettre en contact et d'enraciner la transversalité dans les modes de fonctionnement inter-site.

La finalisation entre les sites relève de la stratégie, des règles et procédures et de la gestion des ressources humaines.

Tous les sous-thèmes de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie sont concernés. **À cette interface se concrétisent les orientations stratégiques de l'organisation qui prescrivent aux sites de développer entre eux des relations transversales pour développer la performance du groupe**.

En fonction des orientations et objectifs à réaliser, **des ressources, notamment économiques, sont réparties** entre les sites, lesquels sont très attentifs à la justesse et à la pertinence de cette répartition. Parallèlement, des **mécanismes de communication-coordination-concertation** inter-site sont construits pour coordonner la mise en œuvre de la transversalité et en tirer partie.

Deux problèmes principaux apparaissent au niveau de la définition de ces stratégies : la remise en cause de cette "transversalisation" par les sites car jugée inadaptée et son impossibilité du fait de la contradiction des objectifs stratégiques des sites. Ces problèmes, ainsi que les défauts de communication-coordination-concertation dans la mise en œuvre stratégique et la mauvaise allocation des ressources expliquent pour grande partie la non réalisation des orientations du groupe.

La transversalité entre sites repose également sur la normalisation de leurs interactions, à travers des **règles et procédures** à leur interface. La problématique réside dans leur adaptation, leur formalisation et, surtout, leur **différenciation**, chaque site cherchant à imposer les siennes aux autres, ou au moins à les préserver. La rencontre de ces éléments de normalisation provoque des **incohérences** entre les sites qui occasionnent des **déperditions**, d'où la nécessité, soulignée surtout par les acteurs opérationnels, de les harmoniser.

La **gestion des ressources humaines** intervient dans cette interface notamment à travers la gestion du personnel. Les acteurs des différents sites réalisent des comparaisons pour évaluer les rapports entre contribution/rétribution et droits/devoirs pour chaque site et se situent ainsi parmi eux pour juger de l'**équité** ou de l'iniquité des **pratiques de gestion du personnel**.

Les structures organisationnelles et physiques contraignent, stabilisent et développent les interfaces intersites.

Les **structures physiques** décrivent l'éclatement de l'organisation en différents sites, ce qui contraint ces entités à consommer des ressources pour compenser leur éloignement et ainsi réaliser leur activité commune.

Les **structures organisationnelles** participent à la construction de liaisons entre ces entités séparées. D'une part, l'**organigramme**, à condition d'être pertinent et précis pour les acteurs, délimite d'un point de vue fonctionnel les entités et favorise ainsi leur bonne **mise en contact**. D'autre part, **des groupes de projets créent des interfaces entre sites** pour dégager des synergies latentes.

Finalement, **cette interface est fortement caractérisée par la différence et la répartition. Ces deux modalités, et les régulations qu'elles impliquent, densifient et mettent en tension la zone-frontière entre les sites.**

4.2.1.3.3. L'INTERFACE TRANSVERSALE ENTRE SIÈGE ET RÉSEAU

Cette interface se distingue des deux autres par sa **forte coordination** et son **haut degré de reliance**, celle-ci renvoyant à la mise en relation du siège et des sites et à l'intercompréhension entre eux. La modalité de l'adaptation n'étant pas ici particulièrement à l'œuvre, il s'agit pour cette interface plus d'une coordination par ajustements mutuels que d'un réel processus de transformation croisée des entités.

La **mise en contact** passe par la détermination et la clarté des circuits d'information, par les structures organisationnelles et le pilotage opérationnel.

Au niveau des structures, la mise en relation dépend notamment de la **clarté de la répartition des tâches** entre les entités et du **niveau d'autonomie** accordé au personnel en contact.

Le pilotage opérationnel influence cette mise en contact à travers la qualité de la **gestion du temps** du siège — les sites ne font plus appel à lui lorsque ses réponses se font dans des temps trop longs — et le niveau des **compétences techniques** des services support.

La fréquence et la qualité des **pratiques de communication-coordination-concertation**, ainsi que les **circuits** de l'information apparaissent, dans le discours des acteurs, déterminants pour l'intercompréhension puisque le siège et les établissements sont placés dans des interdépendances fonctionnelles fortes et sont séparés physiquement. Ils le sont d'autant plus que les **réunions** ne sont guère **fréquentes**, en raison de la distance géographique, pour organiser les opérations.

4.2.1.4. SYNTHÈSE

Les interfaces transversales sont des **zones inter-fonctionnelles** jalonnant les processus d'activité qui impliquent des équipes dont les relations sont **non hiérarchiques** et dont les **métiers** sont généralement différents. **Elles sont très structurées pour stabiliser la coordination d'entités fortement différenciées et entre lesquelles les frontières sont très prégnantes.**

La transversalité, qui renvoie à une plus grande intégration des fonctions et au partage de leur ressources, est elle-même l'objet générique de la finalisation à ce type d'interface. Cette dernière réalise et est confrontée à la **différenciation stratégique** des entités et à leur articulation. La différenciation s'opère également à travers la **répartition du travail**, qui délimite les frontières des entités, et s'observe dans les **règles et procédures**, ce qui traduit une prise d'autonomie.

La **coordination**, dont le cadre principal est l'ajustement mutuel, constitue la problématique essentielle à ces interfaces du fait de la différenciation. Celle-ci, qui fait appel aux modalités de l'intercompréhension et de l'adaptation réciproque, se concrétise pour grande part par des **pratiques de communication**. En amont, l'**organigramme** et les **règles et procédures** prescrivent les liaisons à emprunter ou à construire.

La coordination est **peu soutenue par des dispositifs formels et réguliers** et par des **procédures d'arbitrage**, dans un contexte où les divergences et les **conflits** sont omniprésents. C'est pourquoi les **zones-frontières** entre entités sont si présentes dans les représentations des acteurs.

Tableau 4. 2 : éléments-clés de la régulation aux interfaces transversales[698]

Interfaces transversales			
Propriétés	**Modalités**	**Thèmes**	**Sous-thèmes**
(re)liance	Intercompréhension	Pratiques et dispositifs de 3C	Niveau et qualité de la 3C
	Adaptation	Pratiques et dispositifs de 3C	Niveau et qualité de la 3C
			Gestion des horaires de travail
	Mise en relation	Structures	Organigramme
		Règles et procédures	Adaptation des règles et procédures
Séparativité	Répartition	Structures	Définition et répartition du travail
	Différence	Règles et procédures	Harmonisation des règles et procédures
	Distanciation	Stratégie	Définition de la stratégie
		Structures	Cloisonnement
	Conflit	Pilotage	Conflit / coopération
		Structures	Cloisonnement
Frontière	**Interstice**	Pratiques et dispositifs de 3C	Niveau et qualité de la 3C
		Pilotage	Conflit / coopération
		Structures	Cloisonnement
	Limite	Structures	Définition et répartition du travail
Migration	**Transmission**	Pratiques et dispositifs de 3C	Transmission et circuit de l'information

Trois interfaces élémentaires composent le type transversal :

- **L'interface entre fonctions ou services** articule transversalement des entités fortement impliquées dans les processus de production, c'est pourquoi la **finalisation opérationnelle** et la **socialisation**, toutes deux associées à la déperdition, y sont relativement plus soutenues. De plus, les aspects psychologiques et affectifs s'intensifient lorsque l'interface se caractérise par de fréquentes interactions, ici justifiées par l'activité opérationnelle.
- **L'interface entre sites** fait plus particulièrement intervenir la **finalisation, plutôt stratégique**, et les **structures**. Les interrelations sont façonnées par la **différenciation** que les sites entretiennent, très puissante du fait de leur éloignement physique et observable dans les orientations stratégiques, les règles et procédures, les pratiques de gestion du personnel et la **proéminence des frontières** que cette différenciation génère.
- **L'interface entre le siège et les sites** est caractérisée par de fortes interdépendances fonctionnelles, c'est pourquoi la **reliance** et plus particulièrement la **coordination** y sont très intenses. L'efficacité de coordination, du fait de la distance géographique et de la fréquence des contacts, suppose une **mise en relation** performante. Cette dernière dépend essentiellement de la **clarté** des circuits de communication et de la répartition des tâches, de l'autonomie et des compétences des acteurs en contact, et de la réactivité du siège dans le cadre de sa mission de support.

4.2.2. LES INTERFACES VERTICALES OU HIÉRARCHIQUES

L'expression sur les interfaces verticales consolide 2 680 phrases, soit 29,4 % de l'expression totale. Celles-ci, définies en référence au principe de hiérarchie, de pouvoir et d'autorité, font apparaître une forte coordination et une socialisation relativement soutenue.

4.2.2.1. DÉFINITION

Les interfaces verticales concernent les relations hiérarchiques, c'est-à-dire des **relations entre entités établissant de manière formelle des rapports de subordination et des degrés gradués de**

[698] Mode d'élaboration de cet indicateur : les éléments-clés de régulation correspondent à une cristallisation de l'expression, c'est-à-dire à une expression supérieure à la moyenne pour une activité et une modalité. Ceux en gras sont les plus significatifs. Pour mémoire, les tableaux de référence figurent en annexe 12.

pouvoirs et de responsabilités. Elles constituent les nœuds des chaînes scalaires d'autorité à partir desquels sont dirigés les échelons inférieurs.

La hiérarchie définit « *l'ensemble des grades, rangs, niveaux successifs par lesquels se transmet et s'exerce une autorité* »[699]. Elle introduit une **différenciation verticale portant en premier lieu sur les pouvoirs et les responsabilités**, alors que la transversalité renvoie à une différenciation fonctionnelle. Cette différenciation forme différents niveaux hiérarchiques, ce que Jacob (1970)[700] conçoit comme des « *intégrons* », imbriqués les uns dans les autres telles des poupées russes. Ces intégrons, pour remplir leurs rôles assignés par délégation, disposent d'une autorité formelle sur ceux inférieurs.

4.2.2.1.1. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ENTITÉS HIÉRARCHIQUES

La hiérarchie remplit trois types de rôles génériques (Mintzberg, 1982)[701]. Le premier, la **coordination**, rassemble un certain nombre de tâches qui servent **l'intégration du fonctionnement de l'organisation**, et qui relèvent de :

- l'allocation des ressources, y compris la conception de la structure,
- l'affectation des hommes et des ressources aux tâches,
- le commandement et l'autorisation des décisions importantes,
- le traitement des perturbations, dont la gestion des conflits,
- le traitement des exceptions et des remontées de la ligne hiérarchique,
- le contrôle et évaluation des niveaux inférieurs,
- la diffusion et la circulation de l'information, descendante et ascendante,
- la direction, dont le recrutement, la rémunération et la motivation.

Le second rôle consiste à **gérer les frontières** de l'organisation et ses relations avec l'extérieur. Les acteurs hiérarchiques ont dans ce cadre un rôle de traducteur de l'environnement externe, de porte-parole, de liaison externe, de contrôleur servant de point de contact avec les acteurs qui, dans cet environnement, influencent l'organisation.

Le troisième et dernier rôle générique correspond à la définition de la **stratégie** de l'organisation, son déploiement et sa mise en œuvre.

L'auteur précise que ces rôles s'appliquent à tous les niveaux hiérarchiques, à des degrés divers cependant. Par exemple, l'encadrement intermédiaire a à coordonner l'unité dont il a la responsabilité, à gérer les frontières de cette unité et à définir pour elle et à mettre en œuvre une stratégie, fusse-t-elle déclinée à partir du niveau supérieur. Cela pour dire qu'**au fur et à mesure que l'on "descend" dans la hiérarchie, que l'on se rapproche du niveau opérationnel, l'activité est moins abstraite et les cycles temporels la structurant se raccourcissent**.

Ces rôles, qui constituent par ailleurs des **responsabilités**, sont par définition du ressort des entités supérieures hiérarchiquement. Pour remplir ces rôles, ces entités disposent d'attributs distinctifs par rapport à celles leur étant subordonnées : un **pouvoir formel** et ce qui le fonde, l'**autorité**, bien que le pouvoir et l'autorité ne soient pas conférés seulement par la position hiérarchique.

[699] Dictionnaire de l'Académie Française, 9ème édition.
[700] Jacob F., *La logique du vivant, une histoire de l'hérédité*, Éditions Gallimard, 1970.
[701] Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, *op. cit.*, p. 42.

4.2.2.1.2. HIÉRARCHIE ET POUVOIR

Pour Bernoux (1985)[702], « *le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables* ». Rojot et Bergmann (1995)[703] mettent en évidence quelques éléments de caractérisation du pouvoir. Celui-ci n'apparaît que dans la relation entre acteurs, il n'existe donc pas en tant que tel. Sa nature est fondamentalement cognitive, dans le sens où il n'existe que s'il est perçu comme tel. Enfin, il est relatif aux acteurs et à la situation.

Le pouvoir implique donc une **relation asymétrique**. Il ne dépend pas nécessairement de la position hiérarchique des entités puisque sa perception par celles sur lesquelles il s'applique contribue à son effectivité et son ampleur.

Le pouvoir repose sur des **ressources**. Livian (2003)[704] en identifie deux : d'une part la **capacité d'action** de l'acteur et sa faculté d'obtenir d'autrui un résultat, ce qui fixe par la même des limites au pouvoir, d'autre part l'autonomie ou degré de liberté dont dispose l'acteur, qui fixe sa prévisibilité. Cela rejoint l'analyse stratégique, pour laquelle la maîtrise des **zones d'incertitude** constitue la source fondamentale de pouvoir.

Ces capacités ne contribuent au pouvoir de l'acteur que dans la mesure où il les mobilise. L'**intentionnalité** est par conséquent la seconde source de pouvoir. Cette disposition, toujours en lien avec un projet, confère du pouvoir à **chacun des membres de l'organisation** (Savall, 1975)[705].

4.2.2.1.3. POUVOIR ET AUTORITÉ

Le pouvoir des entités impliquées dans des interfaces verticales est un pouvoir formel, légitimé. Celui-ci est étroitement associé à l'autorité. L'Académie Française définit l'autorité comme le « *pouvoir d'imposer l'obéissance* », « *le droit de commander, de contraindre* ». Elle renvoie à la « *puissance légitime, à laquelle on doit être soumis* »[706].

L'autorité est distribuée en ce qu'elle implique le transfert, explicite ou implicite, du pouvoir de décision d'un acteur à d'autres (Ménard, 1990)[707]. Elle peut être considérée comme un **pouvoir légitimé** (Jameux, 1998)[708], institué pour permettre l'exercice d'un commandement (Dockès, 1999)[709], comme l'exigence par certains de certains comportements de la part d'autres. L'autorité n'est qu'un cas particulier du pouvoir. Elle devient pouvoir lorsqu'elle est socialement institutionnalisée, organisée, justifiée et légitimée (Morin, 1991)[710].

L'autorité confère à l'organisation sa **structure formelle** et délimite le comportement des acteurs à l'intérieur et en dehors d'elle (Simon, 1983)[711]. Elle constitue un levier fondamental de **coordination des activités** au sein de l'organisation et sous-tend l'**intégration des comportements dans une entité globale** (Jameux, 1998)[712].

---

[702] Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil, 1985, 1990, 4ème édition corrigée, 2004.
[703] Rojot J., Bergmann A., *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert, 1995
[704] Livian Y. F., « Pouvoir et hiérarchie », *in* Allouche J. (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003. 1 707 pages, pp. 980-985.
[705] Savall H., *Enrichir le travail humain. L'évaluation économique*, préface de Jacques Delors, Dunod, 1975, réédition 1989.
[706] Dictionnaire de l'Académie Française, 4ème édition.
[707] Ménard C., *L'économie des organisations*, La Découverte, Paris, 1990, édition 1995, 128 pages.
[708] Jameux C., « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations », Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion, numéro spécial « Confiance et Gestion », n°8-9, 1998, pp. 88-98.
[709] Dockès P., *Pouvoir et autorité en économie*, Paris, Économica, 1999, 190 p.
[710] Morin P., *Le management et le pouvoir*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1991.
[711] Simon H.A., *Administration et processus de décision*, Paris, Économica, 1983, traduction de *Administration Behavior*, New York, The Free Press, 1945.
[712] Jameux C., « Pouvoir et confiance... *op. cit.*

Pour autant, à l'image du pouvoir, l'autorité n'advient pas de critères objectifs, ni seulement de la position hiérarchique. Elle se construit également à travers la perception des acteurs qui y sont soumis. Jameux (1995)[713] montre par ailleurs que les subordonnés ont également de l'autorité, lorsque, par exemple, le supérieur se fie à leur diagnostic pour prendre des décisions. Plus généralement, **l'un des pouvoirs du subordonné est de fixer la mesure dans laquelle il accepte l'autorité** de son supérieur hiérarchique.

Les formes de l'autorité et de l'obéissance évoluent selon les époques, pour devenir socialement acceptables. Courpasson (2000)[714] appelle « *contrainte souple* » l'autorité actuellement en vigueur dans les organisations. Celle-ci repose moins sur une domination violente du supérieur que sur le réalisme des acteurs qui y sont soumis, en ce sens qu'ils internalisent les risques engendrés par une non obéissance. Les risques pesant sur les acteurs concernent l'**exclusion**, plus ou moins formelle du groupe. **C'est à travers cette internalisation des normes comportementales que l'autorité participe à la coordination et à l'intégration des entités.**

Enfin, précisons que l'autorité suppose une certaine **confiance**. Pour Boudon et Bourricaud (1994)[715], accepter l'autorité d'autres individus signifie « *qu'on leur fait confiance, qu'on accueille leur avis, leur suggestion ou leur injonction, avec respect, faveur, ou du moins sans hostilité ni résistance, et qu'on est disposé à y déférer* ».

Nous dirons, pour conclure ce succinct développement autour de la hiérarchie, que **les interfaces verticales sont des interfaces qui font intervenir des entités dont les relations sont hiérarchiques, où l'une, pour assumer les rôles et responsabilités pour lesquels elle est mandatée par une entité supérieure, dispose d'une autorité sur les autres, c'est-à-dire d'un pouvoir formel légitimé notamment par le sommet de l'organisation.**

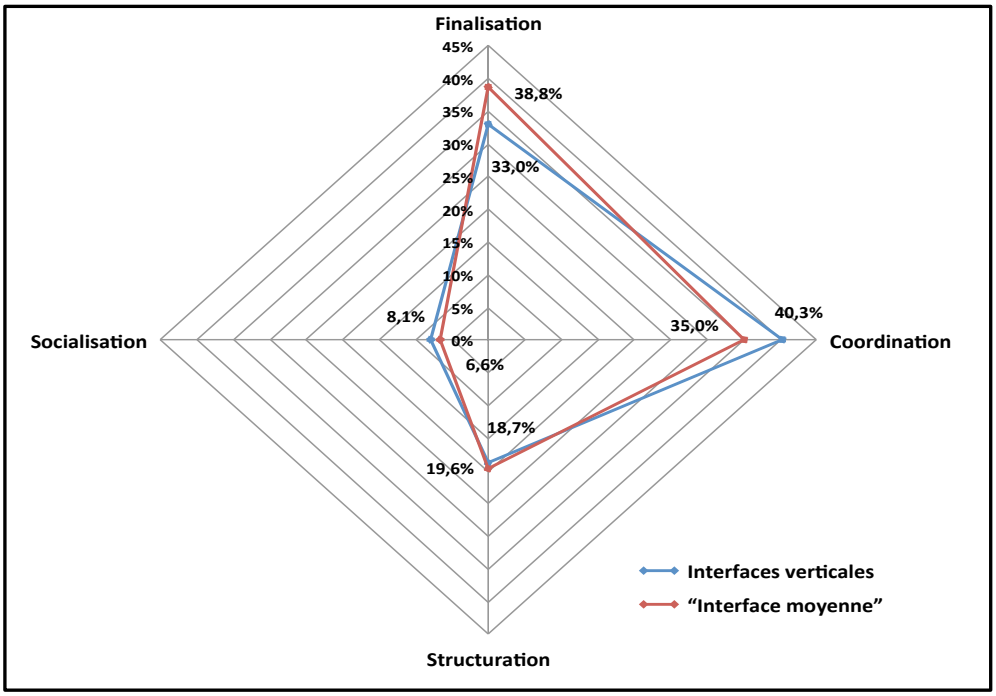
4.2.2.2. ÉLÉMENTS DE RÉGULATION AUX INTERFACES VERTICALES

Deux dimensions de l'interface sont saillantes en contexte hiérarchique (graphique 4.6) : la **coordination** et la **socialisation**. La première rassemble 40,3 % des phrases, soit 15 % de plus qu'en moyenne ; la seconde 8,1 %, soit + 22,8 % qu'en moyenne[716].

La structuration et, surtout, la finalisation, bien qu'elles soient composées de volumes d'expression conséquents (18,7 % et 33%), constituent deux dimensions en retrait : respectivement de 4,6 % et de 15,1 % par rapport à la moyenne.

[713] *Ibid*.
[714] Courpasson D., *L'action contrainte, les organisations libérales et domination*, *op. cit.*
[715] Boudon R., Bourricaud F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Presses Universitaires de France, 1982, édition 2004, p. 32.
[716] L'ensemble des données et des éléments d'analyse est renvoyé en annexes. *Cf.* Tome des annexes, Annexe 13 : Les interfaces verticales.

Graphique 4. 6 : poids des dimensions de l'interface en contexte vertical



4.2.2.2.1. LA FINALISATION

La finalisation aux interfaces verticales consiste à déployer "vers le bas" les orientations et objectifs stratégiques. Elle s'appuie sur des décisions et des interventions qui visent à animer l'entité subordonnée, à en ajuster le fonctionnement et à en évaluer les performances, et sur des règles, qui distinguent l'activité courante, du ressort de l'entité inférieure, des variations d'activités, du ressort de l'entité supérieure.

L'activité stratégique implique à ces interfaces la délimitation des entités et leur adaptation réciproque.

Les **limites** d'une entité sont fixées par l'entité qui lui est supérieure à travers les orientations et les **objectifs stratégiques**, et par les **budgets** alloués, qui fixent en partie ses capacités d'action et ses marges de manœuvre.

Lorsque cette fixation est unilatérale, qu'elle est prescrite sans faire l'objet de discussion et de négociation, elle prend le risque d'être non pertinente aux contextes des entités qui ont à les mettre en œuvre et d'être remise en cause. Cela parce que les entités ne se sont pas suffisamment engagées dans un processus de communication et de coordination sur ces sujets. Or ce processus permet une adaptation réciproque des entités, de leurs actions mais aussi de leurs représentations, favorisant leur convergence autour d'un consensus opératoire.

Ce manque d'interaction dans la définition même des stratégies à déployer instaure une distance cognitive et praxique entre ceux qui conçoivent et ceux qui mettent en œuvre ces stratégies, ce qui atrophie au final les capacités des entités à concrétiser ces stratégies. En d'autres termes, des limites prescrites de l'extérieur non négociées ont peu de chances d'être acceptées et appliquées par l'entité destinataire de la prescription.

Sur le plan opérationnel, la relation verticale est fortement liée à l'**aide qu'attendent les subordonnés** de la part du supérieur, à sa **gestion des conflits** et à sa **prise de décision**.

Cette aide prend la forme d'un appui, d'un soutien technique et/ou politique aux subordonnés dans la réalisation de leurs activités. Cet appui est dit insuffisant lorsque le supérieur manque de compétences managériales, ce qui se traduit par ailleurs par une intercompréhension difficile, ou lorsque sa charge de travail est si lourde qu'il ne peut accorder un temps suffisant au management de son équipe.

L'intercompréhension verticale est également en jeu dans le style de management. D'après le discours des acteurs, elle est rendue difficile tant par un style autoritaire que par un style laxiste. Dans le premier cas, les subordonnés déplorent le manque d'écoute du niveau supérieur, dans le second également dans la mesure où le niveau inférieur attend ou demande en vain une intervention de sa part, un regain d'autorité en somme, pour gérer des situations qui le nécessitent. Cette non intervention se traduit notamment par un manque de contrôle et un manque d'arbitrage, ou encore par un manque de gestion des conflits qui se développent au sein de l'entité subordonnée.

La distanciation observée au niveau stratégique s'observe également au niveau opérationnel. Les subordonnés décrivent en effet la distance trop grande qui les sépare des décisionnaires et le manque de pertinence des décisions prises qui s'ensuit, puisque les informations de terrain ne sont pas prises en compte dans le processus de décision.

Les **règles et procédures** prévoient dans quels cas l'entité subordonnée doit faire appel au niveau supérieur, autrement dit dans quels cas elle est autonome et dans quels cas elle doit franchir la **frontière verticale**, symbolisée par le supérieur, pour obtenir une validation. Ainsi sont gérées les exceptions au fonctionnement courant.

Les règles et procédures aux interfaces verticales formalisent donc le fonctionnement courant des entités subordonnées. Elles sont néanmoins remises en causes par les subordonnés lorsqu'elles leur apparaissent trop lourdes, quand le passage d'une interface ou des interfaces verticales successives est jugée trop compliqué, ou lorsqu'elles leur confèrent une autonomie trop faible. Ces deux cas favorisent le contournement de ces règles.

La **gestion des ressources humaines** intervient également assez fortement à cette interface. Relevant de l'action de l'entité supérieure, elle se distingue notamment par la **gestion de la différenciation** à l'œuvre au sein des subordonnés et par l'**évaluation des performances** de ces derniers.

La différenciation des subordonnés apparaît notamment dans la gestion du personnel et dans la gestion des compétences. Dans le premier cas, il s'agit pour le supérieur d'assurer l'**équité de traitement des subordonnés** en termes de droits et de devoirs, sinon quoi des conflits se développent entre les subordonnés. Dans le second cas, il s'agit pour lui d'harmoniser le niveau des **compétences techniques** au sein des subordonnés puisque leur trop forte **disparité** rigidifie le fonctionnement de l'équipe.

L'évaluation des acteurs, en ce qu'elle pose à l'interface des objectifs à réaliser et des dispositifs d'évaluation, contribuent à l'**adaptation réciproque** des entités.

4.2.2.2.2. LA COORDINATION

La coordination est une composante fortement à l'œuvre aux interfaces verticales. Elle a ceci de singulier que la nécessité de l'**unité** est particulièrement soulignée.

Cette unité est obtenue par les **dispositifs de communication-coordination-concertation**, ces structures que sont les réunions formelles qui rassemblent les différents niveaux hiérarchiques. Les

acteurs, notamment les entités subordonnées, sont fortement sensibles à leur **qualité** et à leur **fréquence** puisque la conduite de leur activité en dépend directement.

Cette unité est altérée de quatre manières génériques : par le manque d'efficacité des réunions — évaluée à travers le volume de décisions prises, la qualité et la possibilité des dialogues, la pertinence des sujets traités, l'ampleur de la résolution des problèmes et la productivité — par la mauvaise composition de ces dispositifs, leur mauvaise organisation et par le manque de réunion.

Les structures organisationnelles verticales définissent des **circuits** par lesquels les entités échangent de l'information pour se comprendre et s'adapter réciproquement. Les difficultés de communication constatées relèvent de la qualité de l'information, y compris de ses supports, du respect des circuits (les interfaces verticales sont en effet souvent "court-circuitées"), des temps de réponse et de la contradiction des informations.

4.2.2.2.3. LA STRUCTURATION

La structuration aux interfaces verticales remplit deux fonctions principales : la **répartition** et la **mise en relation** des éléments séparés.

La répartition verticale concerne les missions, les tâches et, surtout, l'**autorité**, le pouvoir formel. Cela revient à définir l'autonomie des niveaux hiérarchiques. Elle est opérée par l'entité supérieure sur la base des missions et pouvoirs qu'elle-même a reçus de son niveau supérieur, et se concrétise par la délégation. **Cette répartition verticale produit une différenciation transversale et horizontale, puisqu'elle distribue au niveau inférieur des attributs différents**.

La répartition des pouvoirs formels est remise en cause pour deux motifs principaux. Le premier renvoie au niveau des pouvoirs définis. À cet égard, **le manque de délégation est beaucoup plus exprimé que l'excès de celle-ci**. Le second cible l'organisation concrète et l'efficacité de la délégation. Les acteurs portent attention au niveau de compétence du délégataire ou à sa charge de travail, pour évaluer la faisabilité de la délégation, et aux modalités de communication et de coordination à définir entre niveaux hiérarchiques pour l'animer.

La répartition concerne également les équipes, parfois éparpillées en différents sites géographiques. Les entités éprouvent dans ce cadre des difficultés pour se mettre en contact et se coordonner.

La distribution de l'autorité, des missions et responsabilités, et des équipes dans l'espace délimite le territoire des niveaux hiérarchiques. Elle n'a de contribution organisationnelle que dans la mesure où les entités sont reliées. **Des échelons hiérarchiques et des circuits verticaux supportent la mise en liaison des entités et normalisent le franchissement de leur frontière commune**.

Les échelons hiérarchiques contribuent à la mise en relation des entités en tant que **centres informationnels** actifs. Schématiquement, ils distribuent aux entités subordonnées de l'information émise par eux mais aussi par leur niveau supérieur, et rassemblent pour eux-mêmes mais aussi pour leur niveau supérieur de l'information émise par les différentes entités subordonnées.

Les acteurs soulignent à ce propos le manque d'un échelon entre deux entités lorsque l'interface en vigueur n'a pas la capacité physique de traiter le volume de relations entre elles. Cette idée est également développée par les acteurs lorsqu'ils pointent le manque d'une fonction. Cela signifie **que l'organisation se différencie en ajoutant entre des entités une interface verticale pour être en mesure de traiter plus efficacement les relations entre elles et éviter les goulots d'étranglement**.

Les acteurs décrivent également le cas contraire, celui où trop d'interfaces verticales jalonnent les lignes hiérarchiques. Ici, le "trop" signifie que ces interfaces sont en sur-capacité relationnelle par rapport aux besoins de communication-coordination-concertation et de pilotage. Pour les acteurs, cela équivaut à un alourdissement inutile de la hiérarchie, à un morcellement vertical des responsabilités qui augmente le nombre d'interfaces à franchir pour obtenir une information ou une validation et réduit la réactivité des lignes hiérarchiques.

Les circuits hiérarchiques constituent les canaux par lesquels descendent et remontent les prescriptions censées ajuster le comportement des entités et les informations leur permettant de coordonner leurs actions. Prescriptions et informations sont émises par les deux entités impliquées dans les interfaces verticales, bien que les premières le sont plus particulièrement par les entités supérieures, et les secondes par les entités inférieures.

La mise en relation verticale est atrophiée lorsque ces circuits ne sont pas ou sont mal définis. Ces manquements proviennent pour une large part de l'incohérence de l'organigramme ou son manque de précision, puisque celui-ci formalise les dépendances hiérarchiques.

La mise en relation s'affranchit parfois d'une interface verticale lorsque l'organigramme et les circuits hiérarchiques qu'il prescrit ne sont pas respectés, en général par une entité qui dispose d'un pouvoir informel jugé trop important. En outre, celui-ci permet à l'entité qui en dispose d'établir des liaisons tous azimuts. **Que la mise en relation soit difficile ou trop débridée, les acteurs la perçoivent comme un désordre**.

La mise en relation verticale entretient donc des rapports relativement étroits avec les circuits et le nombre d'échelons hiérarchiques. Ces derniers éléments, dont la formation est indexée sur la répartition des pouvoirs et responsabilités, supportent et animent le franchissement des frontières verticales. Lorsqu'ils sont mal "réglés" ou lorsque la répartition est défaillante ou non acceptée, l'information n'est pas émise, reçue, ou se disperse, et les entités réalisent plusieurs tentatives pour se relier aux autres. Cela favorise grandement la représentation de la **frontière verticale** en tant que **zone d'interactions**.

4.2.2.2.4. LA SOCIALISATION

Trois éléments interviennent particulièrement ici : la qualité des relations sociales, l'absentéisme, et la motivation et l'implication des acteurs.

La **qualité des relations sociales** est articulée autour de la qualité du dialogue professionnel, du niveau de confiance entre supérieurs et subordonnés et de la reconnaissance par le supérieur de la contribution des subordonnés. Lorsque les relations sociales sont jugées mauvaises, les entités sont engagées dans une intercompréhension difficile et des rapports conflictuels aux frontières, plus ou moins ouverts.

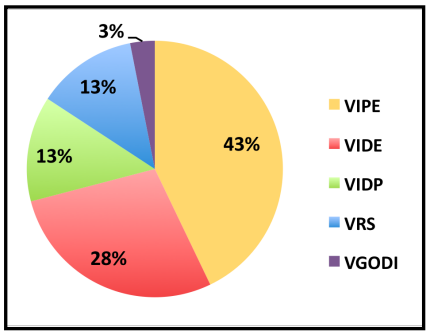
L'**absentéisme**, généralement plus élevé au sein des entités inférieures, provoque des **déperditions** qui conduisent l'entité supérieure à "glisser" verticalement pour remplacer l'entité absente ou les entités inférieures à s'adapter rapidement pour pallier les absences. Ces dernières sollicitent alors une **aide du responsable** pour réguler l'absentéisme, en mettant par exemple à disposition des ressources supplémentaires.

Enfin, le manque de **motivation et d'implication** des acteurs favorise également des déperditions, puisqu'il est associé à des pertes de ressources ou à des performances sous-optimales. Lorsqu'il concerne l'entité subordonnée, il fait référence à un **effort insuffisant de leur part pour s'adapter** à leur environnement ; lorsqu'il concerne l'entité supérieure, il fait alors référence à une prise de responsabilité déficitaire et questionne la **qualité de son exercice de l'autorité**.

4.2.2.3. SPÉCIFICITÉS DE CINQ INTERFACES VERTICALES

Au sein des interfaces verticales, cinq interfaces ont été identifiées et étudiées (graphique 4.7) : les interfaces entre gouvernance et direction (VGODI), réseau et siège (VRS), direction et encadrement (VIDE), encadrement et personnel (VIPE), direction et personnel (VIDP).

Graphique 4. 7 : répartition de l'expression sur les interfaces verticales



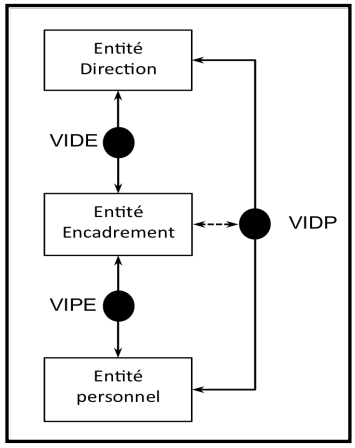
La première, qui ne rassemble que 3 % de l'expression sur les interfaces verticales, concerne les relations **entre les organes qui fixent de l'extérieur les orientations et objectifs stratégiques de l'organisation, et en contrôle la mise en œuvre, et la direction de l'organisation, que ces instances mandatent.** Le conseil d'administration, dans le cas des entreprises privées, le bureau, dans le cas des associations, ou l'organe de tutelle dans le cas des organismes publics, constituent ces organes de gouvernance. Les relations entre les directions et ces différents organes n'ont pas été dissociées pour conserver un volume de phrases significatif pour cette interface, ce qui n'est pas incohérent dans la mesure où la problématique majeure des relations entre les dirigeants et ces organes réside dans la **délimitation et le contrôle du pouvoir** des premiers par les seconds, autrement dit dans la **délimitation de leur espace discrétionnaire** (Charreaux, 1996)[717].

L'interface verticale entre siège et réseau vient compléter l'interface transversale entre ces mêmes entités, cette dernière traitant de relations clients-fournisseurs internes. Elle concerne les **relations hiérarchiques au sein d'organisations multi-sites**, entre les directions de site et leur supérieur hiérarchique au siège. Elle regroupe 13 % des phrases.

Les interfaces entre la direction et l'encadrement et ce dernier et le personnel totalisent respectivement 28 % et 43 % des phrases, soit 71 % à elles deux. Elles constituent des nœuds verticaux primordiaux dans le pilotage d'une unité organisationnelle.

Enfin, l'interface entre la direction et le personnel est fondée sur 13 % de l'expression. Elle a ceci de particulier qu'elle ne concerne pas nécessairement des interactions directes et concrètes. À la lecture du verbatim, on s'aperçoit que, bien souvent, **le personnel, dont l'expression est la plus abondante, se représente ou réduit l'organisation à sa direction, notamment lorsqu'il s'agit de questions stratégiques et sociales**. C'est pourquoi cette **interface est assez cognitive et virtuelle**.

Figure 4. 1 interfaces verticales au sein d'une unité organisationnelle



Cela s'applique en particulier aux organisations de taille moyenne, qui regroupent plus de 67 % des phrases sur cette interface, où un encadrement intermédiaire médiatise en grande partie les relations entre le sommet et la base (figure 4.1). On peut d'ailleurs faire l'hypothèse que l'encadrement a une forte contribution dans la formation des représentations croisées de la direction et du personnel.

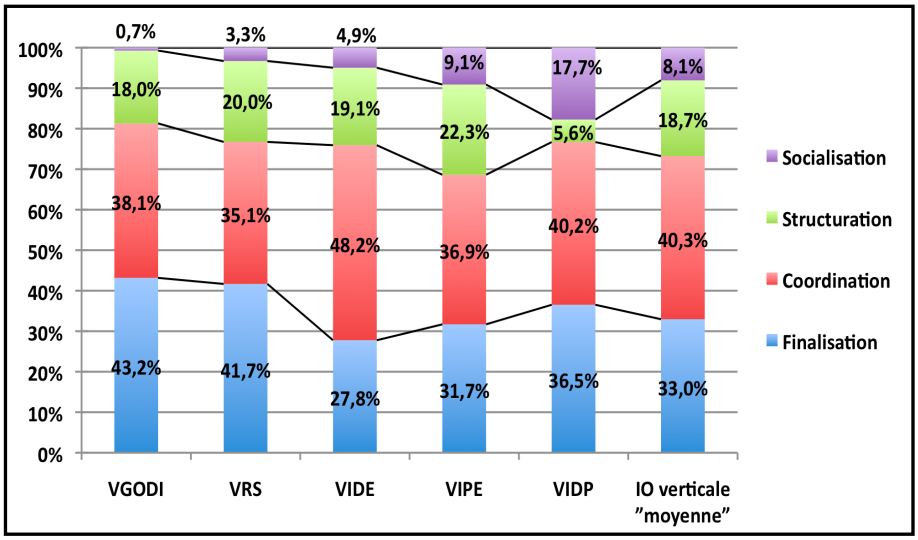
[717] Charreaux G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *working paper*, Centre de Recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations (FARGO), 1996, p. 3.

Dans le cas de la petite organisation (33 % des phrases sur cette interface), cela se vérifie moins puisque les interactions entre ces populations peuvent être plus directes et concrètes du fait de leur proximité.

Si l'on considère les dimensions de l'interface (graphique 4.8), on constate que :

- La finalisation est particulièrement à l'œuvre aux interfaces entre la gouvernance et la direction (VGODI), le siège et les sites (VRS), et la direction et le personnel (VIDP).
- La coordination anime surtout les interfaces entre la direction et l'encadrement (VIDE).
- Les structures sont prégnantes notamment entre l'encadrement et le personnel (VIPE), le siège et les sites (VRS), et la direction et l'encadrement (VIDE).
- Les interfaces entre la direction et le personnel (VIDP) et entre l'encadrement et le personnel (VIPE) sont caractérisées par une forte dimension sociale.

Graphique 4. 8 : poids des dimensions de l'interface par interface verticale



VGODI : gouvernance/direction - VRS : réseau/siège - VIDE : direction/encadrement - VIPE : encadrement/personnel - VIDP : direction/personnel

4.2.2.3.1. L'INTERFACE ENTRE GOUVERNANCE ET DIRECTION

La régulation essentielle à cette interface porte sur la lutte, entre organes de gouvernance et direction, pour le contrôle de l'organisation, et donc sur les mécanismes de gouvernance interne. Il en résulte une **frontière prégnante**, notamment en termes de **limite**, et un **conflit** structurel entre les entités.

La direction de la moyenne organisation s'exprime massivement sur cette interface et sur la problématique de l'**hétéronomie** qu'elle comporte. Cette problématique transparaît particulièrement dans trois activités : la définition et la mise en œuvre de la stratégie, la structuration organisationnelle et les règles et procédures.

Sur le plan stratégique, les entités se confrontent notamment autour des orientations stratégiques, des objectifs et de l'allocation des ressources. L'entité supérieure prescrit et contrôle la trajectoire de l'organisation que la direction, mandatée par elle, est chargée de mettre en œuvre. Elle valide par ailleurs, donc contrôle, les ressources, notamment économiques, à engager pour cette mise en œuvre.

Là encore, **la confrontation des entités advient de leur différenciation, ici projective et stratégique**. Elle porte sur le contenu des orientations et objectifs stratégiques mais aussi sur les temporalités, les rythmes de l'action. Cette différenciation concerne surtout les organismes délégataires publics ou privés et leurs tutelles, composées d'élus.

Sur le contenu, les divergences soulevées par les dirigeants interrogés renvoient à l'utilisation de l'organisation par les élus pour servir des **objectifs personnels**, notamment électoraux, qui ne servent pas nécessairement les objectifs de l'organisation. La stratégie définie par la gouvernance est par conséquent remise en cause par la direction et ne fait pas l'objet d'une authentique adhésion de sa part.

Les orientations stratégiques de l'organisation sont par ailleurs déstabilisées par les organes de gouvernance, pour deux motifs principaux. Le premier concerne le nombre et la cohérence de ces organes. Les dirigeants reçoivent des **injonctions paradoxales** lorsque les organes sont multiples et qu'ils interviennent auprès d'eux sans concertation et/ou consensus entre eux. Le second renvoie à la **versatilité des projets** des élus. Les dirigeants soulignent les changements brusques d'orientation stratégique de la part des élus, qui s'inscrivent comme des opportunités électorales dans leur stratégie propre. Dans les deux cas, les dirigeants parlent de **manque de stabilité et de constance de la stratégie**.

Les structures organisationnelles, y compris les règles et procédures, installent et supportent le contrôle exercé par la gouvernance. D'une part, les structures distinguent les **rôles de gouvernance et de management**. Les acteurs soulignent à cet égard qu'il existe parfois une confusion entre ces rôles, ce qui empêche un fonctionnement organisationnel efficace. D'autre part, elles définissent les **circuits** permettant de faire circuler les informations et instructions entre gouvernance et direction. À ce sujet, les dirigeants soulignent l'ingérence de la gouvernance au sein de l'organisation, qui s'opère par des interventions sans respect de ces circuits, autrement dit sans passer par les dirigeants.

Ces éléments de régulation font état d'une frontière relativement prégnante entre ces deux entités, exprimées notamment en termes de limites. **La limite est celle que la gouvernance s'efforce de poser aux comportements des dirigeants, notamment par la fixation des objectifs stratégiques et l'allocation des ressources**.

La frontière en tant qu'**interstice** transparaît également, dans une plus faible mesure cependant, comme une conséquence du **cloisonnement** et du **conflit** entre les entités.

Le cloisonnement renvoie à la distance cognitive entre les entités, que les dirigeants soulignent implicitement lorsqu'ils abordent leur concertation avec la gouvernance ; le conflit est inhérent à cette distanciation et aux oppositions des entités pour le contrôle de l'organisation.

Cette interface est donc éminemment politique et conflictuelle. Les éléments de régulation présentés sont néanmoins partiels dans la mesure où seule l'expression de la direction nous est disponible. Les membres de la gouvernance n'ont en effet pas été interrogés lors des diagnostics. Ils nous auraient probablement renseigné sur le comportement des dirigeants qui vient à neutraliser les mécanismes de contrôle, tel que le développe par exemple la théorie de l'enracinement des dirigeants proposée par Shleifer et Vishny (1989)[718].

[718] Shleifer A., Vishny, R.W., "Management entrenchment : the case of manager specific investments, Journal of Financial Economics", Vol. 25, 1989, cité par Charreaux G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *op. cit.*

4.2.2.3.2. L'INTERFACE VERTICALE ENTRE SIÈGE ET RÉSEAU

C'est une **interface très politique de finalisation et de structuration, où la problématique du contrôle et de l'autonomie est très présente**. Cette problématique apparaît très clairement dans l'activité stratégique entre les deux entités, les règles et procédures et les structures organisationnelles. Cette interface présente de nombreuses proximités avec la précédente.

Au niveau stratégique, le siège, à l'image de la gouvernance, fixe des orientations et objectifs stratégiques et alloue des ressources. **L'enjeu réside dans l'articulation des orientations et objectifs souhaités par le siège et ceux souhaités par les sites, et dans l'adéquation des ressources allouées avec les objectifs fixés.** Cette articulation et cette adéquation reposent essentiellement sur des pratiques et dispositifs de communication-coordination-concertation dédiés. Ces derniers contribuent à la régulation de la différenciation projective et stratégique des entités.

Lorsque cette articulation fait défaut, notamment du fait du manque, de l'insuffisance, ou de l'absence de pratiques et dispositifs de communication-coordination-concertation, l'entité subordonnée se désolidarise des stratégies déterminées au niveau central, n'y adhère pas suffisamment et ne les concrétise pas ou peu.

Les **règles** entre ces entités, formulées par le siège, visent à **normaliser le fonctionnement des sites et les échanges entre ces derniers et le siège**. Elles permettent de mettre en relation les entités, de gérer le passage des frontières entre elles et ont pour but de faciliter la coordination et le contrôle des sites par le siège. Elles sont souvent remises en cause car jugées inadaptées à l'espace d'application, voire non respectées. Les sites défendent ainsi souvent l'idée que le siège établit des règles destinées à le servir et non à supporter l'action des sites.

La structuration organisationnelle constitue un élément de la problématique du contrôle et de l'autonomie en ce que les acteurs, siège et sites, sont très sensibles au **niveau d'autonomie des sites**. Les seconds considèrent en avoir insuffisamment et subir une centralisation excessive, les premiers considèrent celle des seconds trop importante.

La problématique de l'hétéronomie au sein de l'interface entre siège et réseau produit des effets de frontière importants. Contrairement à celle entre gouvernance et direction, ce n'est pas la limite qui prédomine ici, mais l'interstice.

Celle-ci apparaît notamment du fait des échanges autour des **structures organisationnelles** de cette interface. Leur établissement détermine en effet les marges de manœuvre formelles des sites, elles font par conséquent l'objet de négociations plus ou moins implicites, néanmoins permanentes, ce qui fait des frontières entre siège et sites, dans les représentations mêmes des entités, des **zones d'interactions chargées d'enjeux importants**.

4.2.2.3.3. L'INTERFACE ENTRE DIRECTION ET ENCADREMENT

Cette interface est fortement soutenue par l'**expression de l'encadrement**, l'entité inférieure impliquée dans la relation. Cela vaut autant pour l'organisation de taille moyenne que pour celle de petite taille. Pour cette dernière, direction et encadrement sont rassemblées dans une même population. On peut cependant distinguer à la lecture des phrases les populations qui les ont prononcées.

L'interface entre la direction et l'encadrement intermédiaire se distingue en ce qu'elle est **la plus coordinatrice des interfaces verticales** (+ 7,90 points / moy.). C'est également une zone où les **structures organisationnelles** interviennent fortement (+ 0,40 point / moy.).

La coordination permet à ce maillon de la chaine hiérarchique de construire une cohérence organisationnelle et d'articuler le stratégique et l'opérationnel. Elle est si intense qu'elle confère à cette interface **la plus forte intégration** parmi les interfaces hiérarchiques étudiées.

La structuration encadre cette coordination, en fixe les possibilités et les contraintes, en répartissant l'autorité et les responsabilités entre les deux échelons. Les structures répartissent, la coordination rassemble, sur la base d'objectifs stratégiques, qui organisent et médiatisent ces deux mouvements.

La dimension coordinatrice de cette interface repose sur l'activité de **communication-coordination-concertation**. Celle-ci se distingue à cette interface par la prédominance de l'**unité** des entités.

Cette unité repose sur la fréquence et l'efficacité des **dispositifs de communication-coordination-concertation**, qui mettent en **présence** la direction et l'encadrement.

À ce sujet, les acteurs sont très sensibles au manque de réunion, à leur mauvaise organisation et, surtout, à leur manque d'efficacité (volume de décisions prises, pertinence des sujets traités, possibilité de dialogue, résolutions des problèmes rencontrés par les subordonnés, productivité des réunions).

Ces dispositifs traitent de l'information, échangée lors de leur déroulement mais aussi échangée en amont. D'où l'importance de la qualité des pratiques de communication et des circuits de l'information, lesquels permettent l'acheminement de l'information vers un **organe de traitement**, le dispositif de communication-coordination-concertation, précis et adapté.

Outre le manque d'information, sa mauvaise qualité et les retards dans sa transmission, les acteurs mettent en évidence le non respect de ces circuits informationnels, c'est-à-dire le **contournement de cette interface**, le plus souvent **par la direction**, qui se met directement en relation avec le personnel. Ce contournement apparaît également dans le non respect de l'organigramme.

La structuration concerne particulièrement, en plus des lignes et **dépendances hiérarchiques** que dessine l'**organigramme**, la **répartition verticale de l'autorité et des responsabilités**, via la délégation.

Dans ce cadre, l'encadrement souligne souvent le **manque de délégation** de la part de la direction et, à travers cela, la volonté de cette dernière de préserver ses capacités de contrôle. Il souligne également le manque de **définition de la délégation**, c'est-à-dire le flou qui entoure la répartition de l'autorité et des responsabilités et qui dégrade la mise en relation et l'intercompréhension.

Bien que la finalisation soit moins soutenue qu'en moyenne, on constate que des éléments de **pilotage opérationnel** participent assez fortement à la régulation à cette interface : les outils de gestion et indicateurs, et le style de management.

Les **outils de gestion et indicateurs**, qui appuient le pilotage par l'encadrement et servent de base au "*reporting*" à la direction, supportent et rationalisent les relations entre les deux populations et leur prise de décision. Le **style de management** influe sur la qualité de l'**intercompréhension** des entités. L'encadrement, à ce propos, parle surtout de management autoritaire, de manque d'écoute et de transparence.

4.2.2.3.4. L'INTERFACE ENTRE ENCADREMENT ET PERSONNEL

Cette interface fait intervenir, surtout, l'expression du personnel. Elle se caractérise par une forte **structuration** organisationnelle et physique (22,3 % des phrases, + 3,60 points / moy.) et une forte

socialisation (9,1 %, + 1 point / moy.). La finalisation et la coordination, surtout, sont moins soutenues qu'en moyenne (31,7 %, - 1,3 points ; – 36,9 %, -3,40 points). Elle se caractérise également, comparativement aux autres interfaces verticales, par **la plus forte différenciation**.

Cinq éléments de structure distinguent cette interface et en stabilisent le fonctionnement.

Des **circuits** hiérarchiques viennent concrétiser les dépendances hiérarchiques et normaliser la circulation des informations et instructions entre les entités.

Les structures répartissent les tâches ainsi que les **pouvoirs et responsabilités** par l'intermédiaire de la **délégation**. Elles fixent par conséquent l'**autonomie** du personnel. Cependant, cette autonomie n'est pas délimitée seulement par la délégation de l'encadrement. Elle relève également de ses capacités d'action, en particulier à travers le niveau de ses **compétences**.

Le nombre de responsables pour un même échelon hiérarchique détermine le "***span of control***" de l'encadrement (l' « *étendue de son contrôle* » selon une terminologie francophone, par exemple sous la plume d'Hatchuel[719]), c'est-à-dire le nombre de subordonnés sous la responsabilité des membres de l'encadrement. Cette étendue contraint les ressources-temps que l'encadrement peut mobiliser pour manager chacun des subordonnés et leurs relations entre eux, autrement dit la capacité de traitement de cette interface.

Les structures répartissent enfin les équipes d'un point de vue **géographique**, en différents espaces, tant à l'intérieur d'un site qu'entre plusieurs sites, ce qui pose des problèmes en termes de coordination.

Le **climat social** prend ici de l'importance sous trois aspects : l'absentéisme, la motivation du personnel et la responsabilisation de l'encadrement.

L'**absentéisme** est généralement le plus élevé au sein du personnel. Il occasionne une **détérioration des performances** de l'activité et contraint l'encadrement et/ou le personnel présent à remplacer les absents. L'encadrement est par ailleurs sensible à la motivation du personnel, ce dernier plutôt à l'implication de l'encadrement, laquelle est jugée par l'effectivité de l'endossement de ses responsabilités. Et nous avons vu au chapitre 3[720] que la **motivation et l'implication renvoient, à l'interface, à l'adaptation croisée des comportements** et à l'énergie supplémentaire à déployer par les acteurs pour cette adaptation.

La finalisation, bien que globalement inférieure, en volume, à la moyenne, contient deux activités relativement importantes : le **pilotage opérationnel** et la **gestion des ressources humaines** intégrée aux rôles de l'encadrement.

Le pilotage opérationnel orienté activités concerne principalement la **gestion du temps**, à travers la fixation et la gestion des échéances, la planification et la programmation des activités. Lorsque ces pratiques sont développées, les entités tentent de construire une **action collective cohérente en adaptant leur action respective** selon des limites temporelles.

Le pilotage orienté acteurs est façonné par quatre éléments principaux. Le **style de management** de l'encadrement tout d'abord, a des conséquences en termes d'intercompréhension. Le management de la direction est globalement qualifié d'autoritaire ; celui de l'encadrement est plutôt qualifié de **laxiste**.

Le personnel souligne en effet le manque d'**arbitrage**, de **contrôle**, de soutien et de **gestion des conflits** de la part de l'encadrement. Il attend des interventions de sa part pour réguler les relations

[719] Hatchuel A., « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations. De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », Revue d'économie industrielle, Vol. 88, 2ème trimestre, 1999, pp. 187-209.
[720] 3.2.5.2. Climat social et régulations à l'interface, § Motivation et implication des acteurs, p. 200.

difficiles au sein du personnel — ce qui transparaît également en termes d'équité dans la gestion du personnel — et des **repères cognitifs**, à travers le contrôle notamment, pour pouvoir apprécier la conformité de son action et de son comportement.

Cette interface gère également la **charge de travail** en ce sens qu'elle met en adéquation les besoins et les capacités de travail, ce que les autres interfaces verticales font beaucoup moins puisque les populations hiérarchiques sont généralement plus flexibles du point de vue de la durée du travail et moins directement soumises aux multiples contraintes de l'activité directement productive. L'encadrement répartit donc la charge entre les membres de son équipe, en fonction de leur spécialisation mais aussi de leurs compétences et de leur motivation perçue par lui. Ces membres sont très attentifs parallèlement à la justesse, autrement dit à l'**équité**, de la répartition de la charge de travail.

Le **niveau de compétence** des deux populations intervient également dans la régulation à cette interface. Celui des compétences techniques du personnel conditionne les **possibilités de délégation** de l'encadrement, ses capacités de transfert et de répartition de charge.

Lorsque le niveau des compétences techniques du personnel est insuffisant, celui-ci sur-sollicite l'encadrement, lequel voit son **activité se fragmenter et devenir trop opérationnelle, trop "courtermiste".** Cependant, l'encadrement dispose, à cet égard, des leviers d'actions correctives puisqu'il compte parmi ses rôles l'**évaluation des besoins de formation** du personnel et l'organisation des formations. Et, dans ce cadre, le personnel déplore un déficit.

À l'opposé, le manque de **compétence métier de l'encadrement** limite les capacités de ce dernier à **aider et assister le personnel** dans son activité. L'insuffisance des **compétences managériales** de l'encadrement aboutit à des styles de management inadaptés et par voie de conséquences à des difficultés d'**intercompréhension**.

> *« Il n'y pas de management du personnel : on ne sait pas dire clairement les choses aux gens, ce qui crée des situations ambiguës ».* Pt n°451 - CCIB-DH - Enc.

À la lumière de ces éléments, on constate que l'infrastructure de cette interface est fortement polarisée par la séparation, la **différenciation de l'activité et des acteurs**, alors que la liaison prédomine à l'interface entre direction et encadrement. Cette séparation, qui génère des **déperditions**, advient principalement de la **répartition**. Les entités entretiennent néanmoins des liaisons fortes, dans lesquelles l'**altruisme** joue un rôle prépondérant.

Les objets de la répartition ont été exposés précédemment. Il s'agit des pouvoirs et responsabilités, des tâches, de la charge de travail et des équipes.

Les **déperditions**, en plus d'être liées au climat social, notamment à l'**absentéisme** et au manque de **motivation/implication**, sont générées par la **structuration** de cette interface. En premier lieu, les acteurs, surtout le personnel, associent le **manque d'autonomie** à la déperdition, en particulier à des pertes de temps.

> *« On n'a aucune possibilité de prendre des initiatives. Même si on connaît la solution, il faut toujours demander la permission à notre responsable hiérarchique. C'est une frustration pour l'individu et des pertes de temps ».* Pt n°1356 - CCI-DV-DAF – Pb.

De plus, en répartissant les tâches, les structures fixent le niveau de **spécialisation** et de **polyvalence** des membres du personnel. Une spécialisation trop poussée, d'autant plus quand la polyvalence n'est pas développée, engendre des déperditions, notamment en raison de la difficulté à coordonner une activité émiettée et à remplacer les spécialistes lorsqu'ils sont absents.

Le non respect des **lignes hiérarchiques** qui relient l'encadrement et le personnel, soit par la direction, soit par le personnel, engendre également des déperditions.

> *« Parfois, on nous dit qu'il y a des taches sur les tissus. 2 heures après, on nous dit d'enlever les pastilles, de reclasser. Il y a trop de décideurs, d'ordres et de contre-ordres ».* Pt n°1042 - TEXT-DI – Pb Po.

Enfin, les déperditions concernent l'**information,** suite à des défauts dans sa transmission, et le temps, à travers le **morcellement de l'activité** de l'encadrement lorsque le personnel n'est pas assez autonome par manque de **compétences techniques**.

La forme de liaison la plus saillante à cette interface est l'**altruisme**, qu'il faut comprendre comme l'**aide de l'encadrement apportée au personnel**.

Cette aide, qui apparaît notamment dans le **pilotage opérationnel**, prend la forme d'un soutien technique au personnel en cas de difficulté, d'un soutien politique en cas de conflit, d'une proximité dans le management et pour la prise de décision, c'est-à-dire une présence significative de l'encadrement auprès des équipes.

Cette présence est jugée insuffisante lorsque les équipes sont séparées géographiquement de l'encadrement, ou simplement lorsque l'encadrement a un volume d'activité tel qu'il ne peut consacrer un temps nécessaire au management des équipes.

4.2.2.3.5. L'INTERFACE ENTRE DIRECTION ET PERSONNEL

Cette interface est assez spéciale dans la mesure où elle ne concerne pas nécessairement des interactions directes et concrètes entre les populations concernées. À la lecture du verbatim, on s'aperçoit que **le personnel, dont l'expression est la plus abondante, se représente ou réduit l'organisation à sa direction**, **notamment lorsqu'il s'agit de questions sociales et stratégiques**. Cela parce que c'est elle qui a la plus grande maîtrise de ces questions ou qui en est responsable, tout du moins.

Cette **interface est par conséquent assez virtuelle et se développe plus particulièrement dans le domaine cognitif**. Elle est assez découplée de pratiques concrètes et directes, et les représentations croisées sont généralement façonnées de part et d'autre de l'interface par une médiation de l'encadrement.

Cela s'applique en particulier à l'organisation de taille moyenne, qui regroupent plus de 67 % des phrases sur cette interface, où un encadrement intermédiaire médiatise en grande partie les relations entre le sommet et la base. Dans le cas de la petite organisation (33 % des phrases sur cette interface), cela se vérifie moins puisque les interactions entre ces populations peuvent être plus directes et concrètes du fait de leur proximité. Il n'en reste pas moins que, dans les deux cas, **le personnel, dans son discours, aspire à une participation plus décisive dans la gestion de l'organisation et à davantage de reconnaissance de la part de la direction.** Ces aspirations, bien qu'à des degrés différents, apparaissent quelque soit le domaine d'expression sur cette interface.

La **dimension sociale** de cette interface rassemble 17,7 % de l'expression la concernant, soit 9,60 points de plus que la moyenne, celle de la **finalisation** 36,5 %, soit 3,5 points de plus que la moyenne. La dimension de la coordination est conforme à la moyenne (40,2 %), alors que les structures sont nettement en retrait (5,6 % ; - 13,10 points / moy.)

Cette interface marque une **zone-frontière** particulièrement dense, d'une épaisseur significative si l'on considère la forte **distanciation** entre les entités. Celles-ci sont reliées notamment par l'**intercompréhension**.

En matière de finalisation, le personnel estime pouvoir avoir une contribution significative dans la **définition de stratégies** pertinentes. En prise directe avec la production, il détient en effet une connaissance fine des environnements internes et externes. Il déplore justement ne pas être

consulté par la direction dans la définition des stratégies et ne pas être informé des stratégies une fois définies. Il s'ensuit une perte de sens dans l'action quotidienne du personnel.

À plus court terme, cela se traduit par une **distance** jugée trop importante entre le sommet et la base de l'organisation, d'où des **décisions** inapplicables sur le plan opérationnel puisqu'elles ne peuvent tenir compte des systèmes de relations locaux.

Ce manque de consultation et cette distance sont interprétés par le personnel comme une **construction volontaire par la direction d'une frontière** le séparant d'elle, voire comme un mépris de sa part. Nous avons pu observer que cela n'est jamais totalement faux, bien que très caricatural. Cependant, ces représentations procèdent, le plus souvent, d'un manque d'interaction entre des "mondes" très différents. Et ce vide interactionnel donne libre cours à toutes les spéculations.

Le **style de management** de la direction est fortement associé au manque d'écoute et à des pratiques autoritaires, ce qui est compris par le personnel comme un manque de **considération** de sa part. Ce manque de considération, équivalent à un déficit d'intercompréhension, apparaît également dans le thème du climat social, avec le manque de reconnaissance, de confiance et la mauvaise qualité du dialogue professionnel.

> *« La communication avec la direction est limitée, pour eux tout va bien et on n'a pas besoin de se réunir ».* Pt. n° 1874 - ETUD-DT-BELF - Pb.

En outre, le personnel souligne la construction ou le maintien par la direction de conflits au sein du personnel comme une technique politique de gouvernement.

> *« La hiérarchie se plaît à entretenir de la concurrence. Ils prennent plaisir à mettre les gens les uns contre les autres ».* Pt. n°1946 - TEC-DV-CIAL - Pb.

La question des **salaires**, à travers leur niveau et l'équité de la politique salariale, est également associée à la considération et à la reconnaissance du personnel par la direction, beaucoup plus qu'à une problématique de pouvoir d'achat.

Enfin, le personnel est attentif à la **justesse du système de sanctions/récompenses**. Celle-ci permet de mesurer et de reconnaître formellement les efforts consentis, d'en reconnaître les différences au sein du personnel et de corriger les comportements jugés irréguliers.

Une forte **distance cognitive** apparaît entre les entités dans la prise de décision, les relations sociales, le niveau et la qualité de la communication-coordination-concertation. Cette distance coïncide avec un manque ou une insuffisance d'**intercompréhension**.

4.2.2.4. SYNTHÈSE

Les interfaces verticales font intervenir des **entités dont les relations sont hiérarchiques**, où l'une dispose d'une autorité sur les autres. Elles sont caractérisées par **une coordination et une socialisation très développées. Ce sont les interfaces internes où l'intégration est la plus forte**.

La coordination repose à la fois sur une différenciation verticale, du point de vue de l'autorité, et sur des liens construits à travers les dispositifs de communication-coordination-concertation, le style de management et les circuits hiérarchiques.

Les **structures hiérarchiques** distribuent l'autorité entre les échelons le long des lignes hiérarchiques, délimitant ainsi l'autonomie formelle de chaque échelon, et prescrivent aux subordonnés les circuits qui permettent la mise en relation verticale et par lesquels doit circuler l'information. Cette autorité légitime l'entité supérieure à définir les **orientations stratégiques** que l'entité inférieure a à mettre en œuvre, à évaluer son action et à intervenir sur elle pour la coordonner.

Les règles et procédures, en plus de normaliser la circulation de l'information, discriminent le fonctionnement courant, du ressort de l'entité inférieure, des situations exceptionnelles, du ressort de l'entité supérieure. Elles définissent par conséquent les **modalités de passage des frontières verticales**.

L'intégration verticale repose, outre sur les circuits hiérarchiques, sur la ré-union des acteurs via des **dispositifs de communication-coordination-concertation**, sur la capacité du supérieur à aider ses subordonnés, sur l'intercompréhension en lien avec le **style de management** et la **qualité des relations sociales**. Ces deux derniers éléments, style de management et qualité des relations sociales, soutiennent la dimension sociale de ce type d'interfaces. Elle renvoie à la **reconnaissance** attendue par le subordonné, à la qualité du dialogue et à la confiance mutuelle et, fondamentalement, à la qualité de l'**exercice de l'autorité**.

Tableau 4. 3 : éléments-clés de la régulation aux interfaces verticales

Interfaces verticales			
Propriétés	**Modalités**	**Thèmes**	**Sous-thèmes**
(Re)liance	**Unité**	Pratiques et dispositifs de 3C	Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C
	Inter-compréhsion	Structures	Définition et circuits hiérarchiques
		Pilotage	Style de management
		GRH	Gestion de l'évaluation
		Climat social	Qualité des relations sociales
		Stratégie	3C sur la stratégie
	Mise en relation	Structures	Organigramme
		Climat social	Qualité des relations sociales
	Adaptation	Stratégie	3C sur la stratégie
	Altruisme	Pilotage	Niveau de compétences (managériales)
Séparativité	**Répartition**	Structures	Niveau et efficacité de la délégation
	Distanciation	Climat social	Qualité des relations sociales
Frontière	Interstice	Stratégie	3C sur la stratégie
Migration	**Franchissement**	Pratiques et dispositifs de 3C	Transmission et circuit de l'information
		Structures	Définition et respect des circuits hiérarchiques
			Niveau d'autonomie et de pouvoir
		Règles	Respect des règles et procédures

Cinq interfaces élémentaires sont identifiées et étudiées dans ce contexte hiérarchique. **Plus l'interface verticale articule des échelons placés haut dans la hiérarchie, plus son contenu est stratégique ; à l'inverse, plus est elle proche du niveau opérationnel, plus son contenu est social** :

- **Les interfaces entre la direction de l'organisation et la gouvernance ou le siège sont articulées autour de la définition de la stratégie et des règles que prescrit l'entité supérieure**. **La représentation de la frontière est très présente à ces interfaces**, et ce sous ses deux formes. D'une part, il s'agit d'une délimitation de l'entité inférieure fixée par celle supérieure via les objectifs stratégiques et l'allocation de ressources. D'autre part, il s'agit d'une zone d'interactions dense qui se développe en raison des tensions et négociations autour des structures, en particulier le niveau de centralisation du siège et d'autonomie des sites.
- Celles au sein de l'unité organisationnelle ne sont pas exemptes de ces problématiques mais sont davantage orientées vers le court terme et l'activité productive. Elles comportent néanmoins deux sous-profils : **les interfaces de la ligne hiérarchique** (entre direction et encadrement, et entre encadrement et personnel) sont articulées autour de la **finalisation à court terme**, de la **coordination** et de la **structuration** ; **l'interface entre direction et personnel** mobilise essentiellement la **dimension sociale**.
- **L'interface entre la direction et l'encadrement et celle entre l'encadrement et le personnel sont très proches du point de vue de leur régulation.** Ce sont, parmi les

interfaces internes, celles les plus reliantes ; la répartition a pour principal objet l'autorité. Néanmoins, la première est la plus reliante, notamment par l'unité et l'intercompréhension sous-jacents aux **dispositifs de coordination**. La seconde est plus différenciatrice en raison d'une activité de **répartition** plus soutenue inhérente à la gestion opérationnelle.

- **L'interface entre la direction et le personnel** est traversée par une **zone-frontière épaisse**, où les populations, **très distantes cognitivement**, sont engagées dans une **intercompréhension difficile**. Plus précisément, le personnel réduit l'organisation à sa direction et impute à cette dernière les difficultés de l'organisation, d'ordres opérationnel et stratégique.

4.2.3. LES INTERFACES HORIZONTALES OU INTRA-GROUPES

Aux côtés des interfaces verticales et transversales, nous avons identifié au sein de l'organisation des interfaces à l'intérieur des entités, dites horizontales. L'information alimentant l'étude de ces interfaces provient de 2 052 phrases-témoins, soit 22,5 % de l'expression totale.

4.2.3.1. DÉFINITION

Ces interfaces se distinguent des verticales et transversales en ce qu'elles sont développées **entre des entités se considérant comme faisant partie d'un même groupe**.

Le groupe est une notion et un fait social à géométrie variable. Il peut être défini ou se former autour de différents critères, si bien que plusieurs groupes peuvent être contenus les uns dans les autres ou se recouvrer partiellement. Les acteurs peuvent dépendre de la même ligne hiérarchique, partager le même cœur de métier ou les mêmes valeurs, appartenir à la même population.

Le fait transverse à la variabilité de la définition des groupes est que l'acteur, lorsqu'il s'exprime à propos d'interfaces horizontales, appréhende systématiquement son ou ses partenaires comme des **pairs**.

Le rapport à l'autre, dans les relations horizontales, est donc moins beaucoup inscrit dans l'altérité que dans l'**identité**, ce qui explique les différences dans la régulation à ces interfaces par rapport aux autres interfaces internes. Si, dans les relations fondées sur l'altérité, comme les relations transversales, les entités se perçoivent comme des boites noires (Mottis et *al*., 1995)[721], dans celles fondées sur l'identité les acteurs ont une connaissance généralement assez fine de ce qui apparaît pour celui d'une autre entité comme une boîte noire.

La qualification horizontale de l'interface, comme sa qualification verticale ou transversale, est cependant très relative. Elle dépend en effet de la conception d'autrui par l'acteur au moment où il s'exprime, et cette conception est fonction de la configuration des situations décrites lors des entretiens de diagnostic. Dit autrement, pour une relation donnée entre deux acteurs, chacun appartenant à deux services d'une même fonction, il peut être fait référence à la dimension horizontale des relations, lorsque l'acteur décrit une situation propre à la fonction et, quelques minutes après au cours de l'entretien, il peut être fait référence à la dimension transversale, lorsque l'acteur décrit une situation entre les deux services de la fonction. Cela montre la pluralité des conceptions de la même relation et l'emboîtement des logiques d'action sous-tendant ces conceptions.

[721] Mottis N., Ponsard J.-P. et Tanguy H., « De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », Revue Française de Gestion, n°104, 1995.

Avant d'aller plus avant dans la caractérisation des interfaces horizontales, voyons succinctement deux éléments clés qui en posent le cadre : le groupe et ses caractéristiques, ainsi que la construction de l'identité.

4.2.3.2. LE GROUPE ET SES CARACTÉRISTIQUES

L'un des produits de l'école des relations humaines[722] est la mise en évidence de l'existence d'une socialisation groupale, dans laquelle les relations informelles et la dimension affective ont des rôles déterminants. Ces recherches apportent un éclairage supplémentaire sur les interactions en organisation autour des notions d'identité et de ressemblance. Elles soutiennent que le besoin d'appartenance au groupe est une composante majeure de la vie sociale (Maslow, 1954)[723].

Les résultats portent notamment sur la découverte de groupes affinitaires aux comportements différenciés. Chacun des groupes développe sa propre régulation, produisant des normes globalement admises et appliquées par ses membres, dont le non respect, considéré comme une déviance par le groupe, conduit à une sanction de la part de celui-ci. C'est pourquoi les comportements d'un même groupe ont tendance à converger.

Selon Anzieu et Martin (1997)[724], le groupe restreint est celui qui définit l'équipe dans une organisation économique. C'est en effet « ***un ensemble d'individus dont l'effectif est tel qu'il permet à ceux-ci des communications explicites et des perceptions réciproques, dans la poursuite de buts communs*** ». Selon les mêmes auteurs, ce groupe favorise les relations affectives en son sein, lesquelles peuvent entraîner la constitution de sous-groupes d'affinité.

Pour une vue large et succincte des groupes restreints, l'encadré 4.1 en récence les caractéristiques, formalisées par Landry (1995)[725].

Encadré 4. 1 : caractéristiques des groupes restreints

1. Nombre restreint de membres (3 à 20) ;
2. Interactions directes, en face à face, entre chacun des membres ;
3. Poursuite de buts valorisés par les membres ;
4. Développement d'un réseau de liens affectifs entre les membres ;
5. Développement d'une structure de pouvoir et émergence d'un leadership ;
6. Interdépendance forte entre les membres, même en dehors des rencontres ;
7. Différenciation des rôles ;
8. Émergence de normes ;
9. Développement d'une culture groupale, marquées par des croyances, des rites, un langage propre au groupe ;
10. Interactions constantes, symboliques et réelles, entre le groupe et son environnement.

Source : Landry, 1995

La régulation au sein des groupes repose essentiellement sur une **croyance très forte en l'incorporation de l'intérêt individuel dans les objectifs communs**. Cette régulation peut être interprétée à partir de l'approche des économies de la grandeur[726], selon laquelle la régulation "intra-monde" repose sur l'activation du principe supérieur commun, la convention majeure qui relient les acteurs et qui leur permet d'accorder au réel la même signification.

---

[722] *Cf.* 1.2.1.2. L'école des relations humaines, p. 63.
[723] Maslow A. H., *Motivation and personality,* New York, Harper & Row, 1954.
[724] Anzieu D. et Martin J.-Y., *La dynamique des groupes restreints*, Presses Universitaires de France, 11ème édition corrigée, 1997, 1ère édition 1968, p. 161.
[725] Landry S., « Le groupe restreint : prémisses conceptuelles et modélisation », Revue Québécoise de Psychologie, vol. 16, n°1, 1995, p. 45.
[726] *Cf.* 1.2.3.3. Les économies de la grandeur, p. 87.

Les conventions partagées par les acteurs peuvent être assimilées à la culture du groupe qu'ils composent, en tant qu'ensemble des normes intériorisées conditionnant leurs perceptions et leurs comportements. Et la culture « *sert au groupe à résoudre ses problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne* » (Schein, 2000)[727].

La prédominance de la logique collective fait de la **coopération** un **moyen d'intégration au groupe**. La pérennité de ce dernier dépend de son « *effort de création permanente à résoudre les conflits* » (Anzieu et Martin, 1997)[728].

4.2.3.2.1. LE GROUPE COMME ESPACE DE SOCIALISATION ET DE CONSTRUCTION D'IDENTITÉS

Les individus se définissent à partir des groupes auxquels ils appartiennent. Ils reconnaissent ce qu'ils sont, par eux-mêmes et par les autres. Cette reconnaissance constitue en psychologie sociale l'identité des individus.

L'identité au travail correspond selon Sainsaulieu (1977)[729], qui appréhende l'acteur sous son aspect stratégique et sous celui de la stabilité de ses relations au travail (Ambard et *al.*, 1996)[730], « *à la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes* », elle est « *fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise* ».

Cette identification est une « *perception cognitive mise en scène à travers l'auto-catégorisation et la comparaison sociale qui font ressortir l'homogénéité interne et la distinction positive d'un groupe ou d'une organisation* »[731]. L'auto-catégorisation consiste pour l'acteur à définir les groupes auxquels il appartient (les "*in group*") et ceux auxquels il n'appartient pas (les "*out group*"). En même temps, il compare son groupe d'appartenance aux autres, c'est ce qui est appelé la comparaison sociale. Le processus d'identification repose sur des liens cognitifs entre identité personnelle et identité collective. Pour Elsbach (1999)[732], l'identification serait le seul moyen de bâtir la communauté et d'induire des comportements coopératifs.

Ces logiques d'action, fondées sur l'identité, sont tout de même régies par une rationalisation. Selon Rojot (2003)[733], l'affectif est une rationalisation relative aux enjeux et aux objectifs poursuivis. Les acteurs ont tendance à apprécier ceux avec qui ils s'allient mais ils ne s'allient pas nécessairement avec les acteurs qu'ils apprécient. Des objectifs et stratégies découleraient des comportements rationalisés en valeurs. En même temps, ne concevoir les comportements sociaux qu'en termes calculatoires conduirait à les « *sous-socialiser* » (Granovetter, 1985)[734].

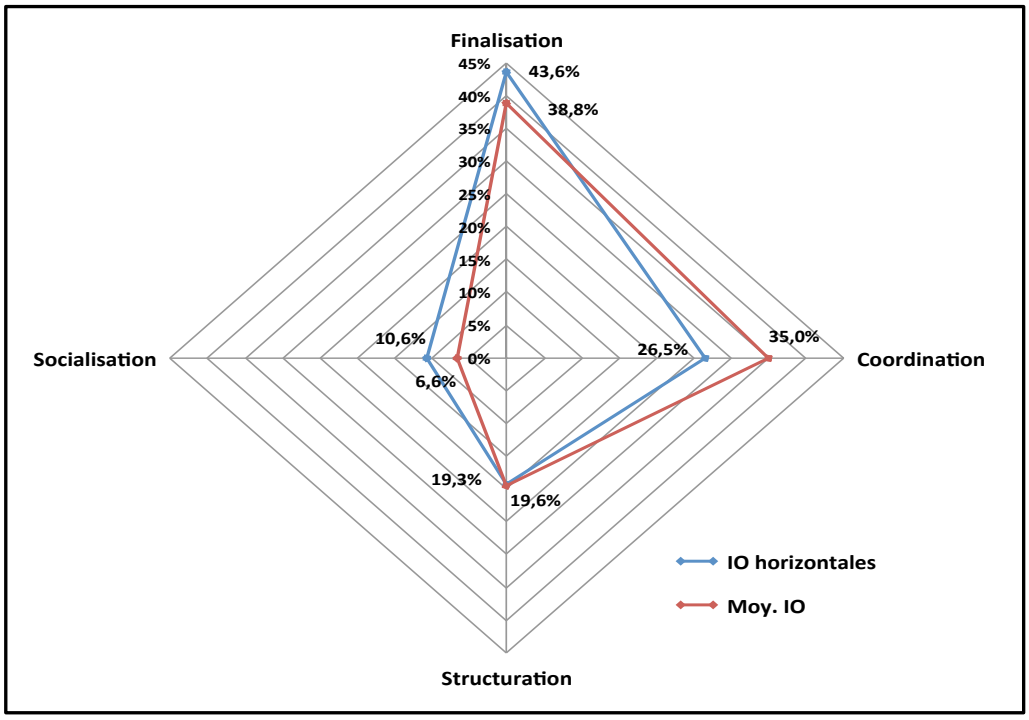
4.2.3.3. ÉLÉMENTS DE RÉGULATION AUX INTERFACES HORIZONTALES

Les interfaces entre pairs (graphique 4.9) sont composées d'une finalisation et d'une socialisation plus soutenues qu'en moyenne (respectivement + 12 % et + 62 %). La structuration est conforme à

[727] Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000.
[728] Anzieu D. et Martin J.-Y., *La dynamique des groupes restreints*, *op. cit.*
[729] Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.
[730] Ambard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, éditions du Seuil, 1996.
[731] Elsbach, K. D., « An expended model of organizationnal identification », Research in Organizational Behavior, Vol. 21, 1999, p. 171.
[732] *Ibid.*
[733] Rojot J., « Les théories de la négociation », *in* Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2003, Vuibert.
[734] Granovetter M., « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », American journal of sociology, vol. 91, n°3, 1985, pp. 481-516.

la moyenne, alors que la coordination, bien que significative en volume d'expression (27 %), est beaucoup moins à l'œuvre au sein des groupes (- 24 %)[735].

Graphique 4. 9 : poids des dimensions de l'interface en contexte horizontal



4.2.3.3.1. LA FINALISATION

La finalisation aux interfaces horizontales, qui rassemble plus de 43 % de l'expression (+ 12 % / moy.) fait surtout intervenir le pilotage opérationnel, à travers la dialectique conflit / coopération, la gestion des ressources humaines, qui traite de l'équité au sein des groupes, et les règles et procédures, qui prescrivent les pratiques professionnelles à respecter.

Les sous-entités coopèrent pour la réalisation d'objectifs et de produits communs. De nombreux conflits altèrent cette coopération et densifient les frontières entre elles.

Les conflits ont des origines multiples. Dans le domaine du pilotage opérationnel, ils apparaissent dans la gestion du temps, le style de management, la gestion des horaires. Pour ce qui concerne la gestion du temps, ce sont le manque de temps, le non respect des délais et la définition des priorités qui génèrent des tensions ou conflits.

> *« Le non respect des plannings théoriques et des roulements de week-end sont une source de frustration et de tensions entre collègues ».* Pt. n°3152 - AA-DI-RE-ID - Pb_po.

Le management contribue également à l'apparition de conflits lorsque ses pratiques sont différenciées selon les membres d'un même groupe. Ces différences accordent des marges de liberté et donc des limites différentes au sein du groupe, et c'est cette iniquité qui favorise les conflits. Ces derniers mettent en tension le groupe et le rendent très sensible aux variations contextuelles.

L'association entre conflits et iniquité s'observe également dans la gestion des horaires, domaine dans lequel les acteurs se comparent également entre eux, à propos, par exemple, des retards ou l'obligation d'utiliser la "pointeuse".

[735] L'ensemble des données et des analyses concernant les interfaces horizontales figure en annexe 14.

Ce qui traverse la grande majorité des sous-thèmes impliquant le conflit renvoie à la question de l'équité, inhérente à la différence sociale, et donc à celle de la reconnaissance, qui évalue à un moment donné la position de l'acteur dans la différenciation sociale.

L'équité relève de la **justice distributive**. Cette dernière traite de la **distribution des** biens entre acteurs et de ses effets sur eux. L'équité, et l'égalité, constituent les principales normes de justice distributive (Meindl, 1989)[736]. **L'équité permet d'équilibrer les deux tendances inscrites dans toute relation coopérative : l'appropriation de ressources rares et la rentabilité collective** (Monin et Ben Fathallah, 2004)[737].

Il n'existe pas, pour l'acteur, de critères absolus et objectifs pour discriminer la justice de l'injustice organisationnelles relativement au traitement dont il fait l'objet. C'est en se comparant aux autres qu'il forge son jugement. Selon Adams (1963)[738], les acteurs jugent de l'équité en évaluant si une distribution de biens est juste. Pour ce faire, ils comparent le rapport entre leurs contributions et leurs rétributions et ce rapport qu'ils évaluent pour les autres acteurs placés dans une situation équivalente à la leur, tant dans l'organisation qu'à l'extérieur d'elle.

Lorsque les décisions prises par une autorité formelle sont vécues comme injustes, les individus éprouvent de la **frustration**, du **ressentiment** et de la **colère** qui peuvent les conduire à punir d'une manière ou d'une autre la source de l'injustice (Skarlicki et Folger, 1997)[739], par des vols, du vandalisme, des négligences volontaires, ou des comportements contre-productifs. Cet état psychologique peut également les conduire à modifier leurs contributions ou leurs rétributions, ou quitter la relation de travail.

La gestion des ressources humaines a, dans ce cadre, un rôle important. Elle fait correspondre les besoins et les capacités de travail et traite sous l'aspect social les relations de travail. Elle a donc parmi ses rôles la gestion de la différenciation sociale et l'équité.

La gestion des ressources humaines est d'ailleurs fortement associée, dans le discours des acteurs, à la **différence**. Celle-ci apparaît dans la gestion du personnel et, à travers elle, dans les pratiques de **gestion du personnel**, qui définissent les droits et devoirs de chacun, les **salaires** ou la **classification** des emplois.

> *« On nous demande de plus en plus de polyvalence alors que les salaires sont fort différents entre les personnes d'une même équipe. Ce n'est pas logique. Si nous faisons le même travail, nous voulons le même salaire ou être dans la même catégorie de barème ».* Pt. n°3644 - MC-DV-AMINT - Pb.

La coopération au sein du groupe suppose la réduction de l'iniquité. Elle est articulée autour d'objectifs partagés et de règles.

Cette coopération fait nettement intervenir l'**altruisme**. Les membres d'un groupe sont en effet très sensibles à la solidarité, à la cohésion, au travail en équipe et à l'entraide. Cette coopération, qui permet par exemple de pallier le manque de compétence au sein du groupe, devient moins effective à mesure que la charge de travail s'accroît, les acteurs privilégiant dans ce cas leurs priorités.

---

[736] Meindl, J. R., « Managing to be Fair: An Exploration of the Values, Motives and Leadership », Administrative Science Quarterly, 1989, 34: 252-276, cité par

[737] Monin P. et Ben Fathallah O., « Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux : Inégalité, iniquité.... et divorce chez BioMérieux-Pierre Fabre », actes de la 13ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2004, p. 5.

[738] Adams J. S., « Toward an Understanding of Inequity », Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, 67, 422-436.

[739] Skarlicki, D. P. et Folger, R., « Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 1997, *82*(3), 434-443.

Les règles et procédures, invoquées et mobilisées pour normaliser les comportements, font l'objet d'une attention particulière du point de vue de leur **respect**. En outre, la nécessité d'**harmoniser** les pratiques professionnelles au sein du groupe est soulignée.

Précisons que les déperditions dans la finalisation du groupe ciblent principalement les **connaissances** et les **compétences**. D'une part, lorsque la sortie d'un membre du groupe n'est pas précédée par un transfert de connaissance, d'autre part lorsque l'entrée d'un nouveau membre n'est pas accompagnée de formation. Ces déperditions, qui adviennent d'une mauvaise **gestion des frontières du groupe**, se traduisent par une baisse de la productivité et de la qualité.

La définition et la mise en œuvre de la stratégie intervient très peu au sein des interfaces horizontales et ne mobilisent pas de modalité particulière. Cette activité concerne presqu'exclusivement les relations au sein de la direction, c'est pourquoi nous l'expliciterons de manière isolée.

4.2.3.3.2. LA COORDINATION

Bien que la dimension de la coordination consolide un volume d'expression significatif (27 % des phrases), elle est moins développée aux interfaces au sein des groupes qu'en moyenne (24 % d'expression en moins). Cela parce que **la communication et la coordination à l'intérieur des groupes sont plus informelles qu'entre les groupes, du fait de la proximité des acteurs et des règles partagées.**

Cette dimension fait essentiellement appel à l'intercompréhension et à l'adaptation réciproque entre les membres des équipes, ainsi qu'à leur unité.

L'intercompréhension passe par les pratiques et les dispositifs de communication-coordination-concertation. Elle est altérée quand ces pratiques sont mal ou insuffisamment développées, ou lorsque les réunions ne sont pas assez fréquentes et/ou ne permettent pas de résoudre les difficultés du groupe.

Les acteurs sont relativement moins sensibles aux circuits d'information. Ils sont moins nécessaires que dans les interfaces verticales et transversales, où l'information est plus formelle et "traçable" pour pallier des distances plus grandes entre acteurs.

Les pratiques de communication et de coordination sont également fortement associées à l'adaptation réciproque au sein des équipes, et contribuent significativement à construire une action collective à partir d'actions individuelles. Les dispositifs de communication-coordination-concertation, quant à eux, produisent l'unité groupale. À ce propos, les acteurs sont attentifs à la fréquence des réunions — le manque de réunions étant beaucoup plus cité que leur excès — à l'organisation concrète de celles-ci, à leur efficacité et à leur composition du point de vue des participants.

La participation aux réunions discrimine les acteurs selon leur position, leur statut, leur contribution dans le groupe. Elle participe à la reconnaissance des acteurs et à leur sentiment d'appartenance.

> *« Faire partie des réunions de chefs d'unité, c'est une reconnaissance. Mais dans la pratique, cela ne change rien ».* Pt. n°4264 - CT-DH - Enc.

4.2.3.3.3. LA STRUCTURATION

Si l'on considère le volume d'expression qui leur est consacré, les structures constituent des composants importants aux interfaces horizontales. Elles représentent en effet 19 % des phrases, ce qui est conforme à la moyenne.

Les structures répartissent le travail entre les membres du groupe et répartissent le groupe dans l'espace. Ce faisant, elles instaurent une distance physique mais aussi cognitive entre les acteurs.

La répartition concerne en premier lieu les rôles et les tâches, ce qui définit le périmètre d'activités de chacun des membres du groupe. De cette répartition découle le niveau de spécialisation et de polyvalence des acteurs. Ceux-ci mettent d'ailleurs en évidence les déperditions occasionnées par l'excès de spécialisation.

Les structures répartissent en outre le groupe en différents lieux, ce qui construit de fait des sous-groupes, entre lesquelles des difficultés de communication et de coordination apparaissent.

La distanciation au sein des équipes est également à l'œuvre en un même lieu. Elle est alors cognitive et renvoie au cloisonnement et au conflit latent. Ceux-ci proviennent principalement des différences entre les acteurs transformées en antagonismes. Cette différenciation peut être en mouvement autour d'une multitude de critères : les affinités interpersonnelles, la culture, l'âge, l'ancienneté, la manière de réaliser l'activité, *etc.*

> *« Il existe une hétérogénéité au sein des moniteurs entre ceux qui sont de l'ancienne association, ceux qui sont de la nouvelle et ceux nouvellement embauchés. Ils ont des pratiques éducatives et des formations différentes, ce qui crée parfois des tensions ».* Pt. n°3375 - AA-DI-CAT-VIT - Dir/Enc.

Enfin, la distance est relative au degré d'autonomie et donc de pouvoir des acteurs dans le groupe. En effet, une autonomie trop grande autorise celui qui peut en user à se détacher du reste du groupe, ce qui est perçu par celui-ci comme un dysfonctionnement dans la mesure où lui-même est fondé sur une interdépendance forte.

> *« Au sein de l'équipe de direction, certains confondent autonomie et indépendance. Pourtant, la qualité de la relation qui permet de travailler en équipe est un atout stratégique majeur ».* Pt. n° 5084 - TCNR-DH - Dir.

Les structures organisationnelles différencient les rôles au sein du groupe en répartissant le travail entre ses participants. Les structures physiques répartissent géographiquement en sous-équipes le groupe. Cette différenciation distancie (cognitivement ou physiquement) les participants et instaure entre eux des zones d'interaction densifiées par le conflit dans le cas de la différenciation organisationnelle, par la coordination dans le cas de la différenciation géographique.

4.2.3.3.4. LA SOCIALISATION

La socialisation horizontale est marquée par les perturbations de l'équipe occasionnées par les mouvements d'entrée/sortie des acteurs et les différences constatées dans la contribution des acteurs au jeu collectif.

L'**absentéisme**, on l'a vu à plusieurs reprises, est à l'origine de nombreuses ruptures d'activité. Il recompose temporairement les groupes, que les absents soient remplacés ou non. C'est notamment par l'**entraide** que le groupe s'adapte pour réguler les absences lorsque celles-ci ne sont pas remplacées.

La rotation des acteurs recompose plus durablement les équipes. Lorsqu'elle est élevée, elle déstabilise les relations dans la mesure où, fréquemment, les acteurs ont à opérer de nouveaux

processus de socialisation. L'un des composants de ce processus, la **formation des nouveaux arrivants**, est assimilée à une perte de temps lorsqu'elle est répétée fréquemment du fait de la forte rotation.

> *« Un intérimaire est rentré aujourd'hui mais il s'en va dans quatre mois. Cela ne me motive pas à le former. Il y a beaucoup d'entrées et de sorties, c'est général à tous les services. En plus, toutes ces rotations cassent l'ambiance des équipes ». Pt. n° 3047 - ACI-DV-A - Pb.*

Ces mouvements sociaux génèrent également une **sous-productivité de l'équipe**, induite par l'intégration d'un nouveau membre. Elle est évaluée par le temps d'apprentissage des pratiques, des rôles, des modalités de fonctionnement de l'équipe et de ses relations avec les autres équipes.

En outre, **le niveau de motivation et d'implication diffère selon les membres du groupe, ce qui fait peser sur certains d'entre eux une charge plus lourde**. Cela renvoie, une fois de plus, au problème de l'équité.

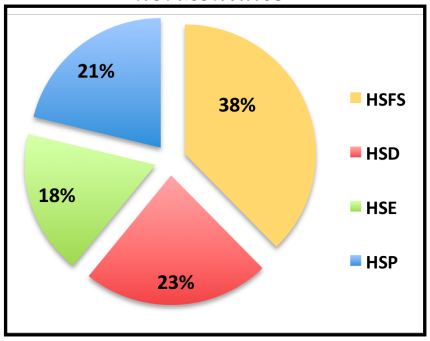
L'instabilité des interfaces à l'intérieur du groupe, telle qu'elle vient d'être décrite, et celle induite par les problèmes d'équité façonnent **l'ambiance de travail**. L'iniquité, notamment, provoque et/ou alimente le conflit au sein de l'équipe, conflit que l'on retrouve à l'état latent dans l'ambiance de travail.

4.2.3.4. SPÉCIFICITÉS DE QUATRE INTERFACES HORIZONTALES

Quatre types d'interface horizontale sont étudiés (graphique 4.10), entre acteurs au sein : des fonctions ou services, de la direction, de l'encadrement et du personnel.

La première regroupe 38 % des phrases concernant les interfaces horizontales, soit 1317 phrases. Elle traite des interactions entre acteurs à l'intérieur des fonctions ou services (HSFS). Ces deux périmètres n'ont pu être différenciés dans l'opération de codage des phrases. Ils se rapportent néanmoins tous deux à des espaces-temps organisationnels perçus comme relativement homogènes, sans autre critère de catégorisation que celui de leur délimitation, à l'inverse des trois autres types d'interface horizontale, dont les critères sont des catégories socio-organisationnelles. Les catégories socio-organisationnelles décrivent à la fois une population, sa position et ses rôles dans l'organisation.

Graphique 4. 10 : répartition de l'expression sur les interfaces horizontales



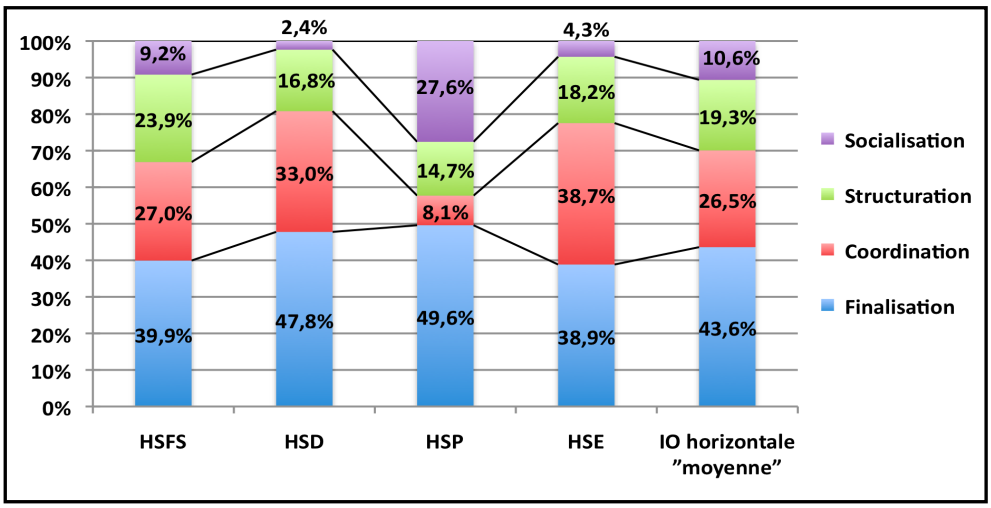
Les trois types d'interface horizontale restants impliquent chacun une équipe, positionnée plus ou moins "haut" dans l'organisation. L'interface au sein de la direction (HSD) a rapport aux interactions entre les directions ou les directeurs qui composent l'équipe de direction. 808 phrases, soit 23 %, l'alimentent en information. Celle au sein de l'équipe d'encadrement intermédiaire (HSE) représente 18 % du verbatim sur les interfaces horizontales (628 phrases), enfin celle au sein du personnel (HSP) articule 740 phrases, soit 21 % de l'expression.

À partir du graphique 4.11, on peut tracer à grand trait le profil de ces interfaces en comparant le poids de leurs dimensions avec le poids moyen de celles des interfaces horizontales, lesquelles sont déjà plus fortement finalisées et socialisées que la moyenne de toutes les interfaces analysées (*cf.* graphique 4.9) :

- L'interface au sein des fonctions ou services (HSFS) est assez fortement structurée et réalise une coordination assez intense ;
- L'interface au sein de la direction (HSD) se distingue par sa finalisation et sa coordination soutenues ;
- L'interface au sein de l'encadrement intermédiaire (HSE) est caractérisée par une très forte coordination ;
- L'interface au sein du personnel (HSP) est composée d'une finalisation et d'une socialisation très fortes.

Voyons les spécificités de chacune de ces interfaces, c'est-à-dire les éléments de régulation qui se distinguent des développements antérieurs ou qui concernent plus particulièrement telle ou telle interface.

Graphique 4. 11 : poids des dimensions de l'interface par interface horizontale



HSFS : au sein des fonctions et services ; HSD : au sein de la direction ; HSP : au sein du personnel ; HSE au sein de l'encadrement

4.2.3.4.1. L'INTERFACE ENTRE MEMBRES D'UNE FONCTION OU D'UN SERVICE

Cette interface, dont le fonctionnement est décrit notamment par le personnel et l'encadrement de l'organisation de taille moyenne, se distingue par le poids de sa structuration, de la normalisation des pratiques et de la transmission de l'information entre les sous-groupes. Elle est particulièrement différenciatrice, la répartition étant la modalité interfaciale la plus à l'œuvre.

Les acteurs sont particulièrement sensibles à la répartition géographique du groupe en sous-groupes, sur différents sites ou sur un même site, plus qu'à la répartition des tâches. Cette répartition éloigne, voire isole les sous-groupes, et génère par la même des difficultés de coordination.

> *« Les bureaux des collaborateurs d'un même département sont très dispersés géographiquement, ce qui pose des problèmes de coordination et de communication, par exemple, au niveau de la chimie »*. Pt. n°4191 - CTM-DH - Enc.

On peut donc remarquer que la répartition des tâches est d'autant plus déterminante que le groupe a un effectif réduit et que les liaisons sont d'autant plus nécessaires que les sous-groupes sont éloignés.

La **répartition des tâches** est néanmoins importante à cette interface. Elle **définit le périmètre des acteurs et leurs fonctions vis-à-vis des autres**. Il en résulte un état de différenciation fonctionnelle

et, selon la finesse de cette répartition, un état de spécialisation au sein du groupe. Une spécialisation excessive entraine des déperditions, en raison de l'accroissement des besoins de coordination et des capacités limitées pour la réaliser, notamment en temps, et de l'impossibilité de remplacement des spécialistes lorsqu'ils sont absents. Une spécialisation insuffisante également, puisque le manque de différenciation fonctionnelle provoque un manque de lisibilité dans le déroulement de l'activité, ce qui entrave aussi la coordination.

> *« Dans le service ressources humaines, tout le monde fait tout, il n'y a pas de spécialistes et cela nuit à l'efficacité ».* Pt. n°3976 - PONE-DRH - Enc.

À propos de l'activité de communication-coordination-concertation, c'est la **sensibilité de cette interface quant à la transmission de l'information** qui la distingue des autres interfaces horizontales. Les sous-groupes sont en effet attentifs à la circulation de l'information, à ses supports et à sa disponibilité. Cette sensibilité s'explique par **la distance qui sépare les acteurs**, relativement grande par rapport aux autres interfaces horizontales, qui concernent des équipes plus restreintes et où le caractère informel de l'information est moins préjudiciable dans la conduite des activités.

Les **règles** et procédures interviennent pour **encadrer et coordonner les pratiques professionnelles** au sein des fonctions ou services. Dans ce cadre, l'élément perçu comme le plus dysfonctionnel est le non **respect** des règles et procédures. En même temps, celles-ci sont jugées inadaptées à l'activité ou trop lourdes. En outre, elles sont parfois non formalisées.

« Il y a un problème de lourdeur et de lenteur dans le processus des achats qui entraîne des délais intenables. Pour fonctionner, on fait des sur-stocks et des contournements avec des procédures de pré-achats qui sont ensuite régularisées ». Pt. n°3866 - FO-DV-DSI - Pb.

Ces éléments de régulation, qui distinguent cette interface des autres interfaces horizontales, reposent sur une forte activité de répartition. Elle porte, nous l'avons vu, sur les effectifs et sur les tâches, délimitant ainsi d'un point de vue fonctionnel les acteurs et sous-groupes.

> *« Nous n'avons aucune répartition ni définition des tâches. Nous ne savons pas où commence et où s'arrête notre travail, quelles en sont les limites. Comment voulez-vous que l'on réponde efficacement à une demande dans ces conditions ? ».* Pt. 4064 - CT-DV-INF - Pb.

Un autre facteur structurel entretien des relations avec la répartition à cette interface : l'**organigramme**. Les acteurs, évaluant la pertinence de celui-ci, évaluent en fait la pertinence des découpages des équipes en sous-groupes.

> *« La cellule tourisme est répartie sur 2 délégations alors que tout le monde sait qu'il faudrait la regrouper sur une seule délégation ».* Pt. n°3411 - CCIM-DH - Dir.

Deux "données" interdépendantes semblent donc prédominantes dans la régulation à cette interface : la **différenciation**, via la **répartition**, et le **périmètre relativement étendu au sein duquel acteurs et sous-groupes interagissent**. Les groupes formant les fonctions — c'est moins le cas pour les services — ont ceci de spécifique qu'ils sont d'un effectif assez important, plusieurs dizaines de membres. Il ne s'agit donc pas de groupes restreints, d'où le poids des répartitions entre acteurs et sous-groupes, des règles et de l'information formelle. En d'autres termes, pour ce qui concerne les interfaces horizontales, **plus le groupe est étendu, plus les interfaces à l'intérieur de celui-ci sont structurées et formalisées.**

4.2.3.4.2. L'INTERFACE ENTRE MEMBRES DE LA DIRECTION

L'interface entre membres de la direction est fondamentale. À travers elle se dessine la **trajectoire de l'organisation**, dont la concrétisation s'appuie ensuite et en premier lieu sur les interfaces

verticales. L'une des conditions nécessaires de cette déclinaison stratégique est la **coopération** au sein de l'équipe de direction.

À cette interface, qui totalise 23 % de l'expression sur les interfaces horizontales, **la finalisation et la coordination apparaissent prépondérantes**. La direction, population qui s'exprime le plus sur cette interface (68% des phrases), constitue un groupe très sensible aux **liaisons** en son sein, notamment à l'**unité** et l'**adaptation réciproque** de ses membres, particulièrement engagés dans des **interactions conflictuelles.** Les **enjeux stratégiques et politiques** qui polarisent cette équipe coïncident avec des **zones frontières denses** entre ses membres.

La finalisation implique surtout la stratégie, dans une plus faible mesure le pilotage opérationnel, et quasiment pas la gestion des ressources humaines et les règles et procédures.

Les membres de la direction, chacun à la tête d'une unité fonctionnelle de l'organisation, interagissent pour définir les orientations et objectifs stratégiques et les mettre en œuvre. Cela a des conséquences sur toute l'organisation et ses interfaces internes et externes, d'où la conscience de la part de cette équipe de la nécessité de sa **cohésion**. Cette conscience est mesurée en creux puisque les membres de la direction soulignent fortement, précisément à cette interface, le déficit de cohésion.

Cela s'observe en particulier au travers des dispositifs de communication-coordination-concertation et du **sous-thème relatif au conflit et à la coopération**. Ce dernier est d'ailleurs **le plus volumineux concernant ce type d'interface**, totalisant 19 % des phrases, soit + 67 % par rapport à son poids moyen pour les interfaces horizontales. Il fait état de nombreux conflits ou tensions au sein de l'équipe direction ; c'est néanmoins le manque de cohésion, dans le cadre de ce sous-thème, que les acteurs soulignent le plus.

Parallèlement, les **dispositifs de communication-coordination-concertation**, notamment les comités, souffrent d'un manque d'efficacité, beaucoup plus que d'une fréquence faible. Cette efficacité est évaluée par les acteurs selon deux critères, d'une part le **caractère stratégique des échanges et des décisions**, d'autre part le volume de ces échanges et décisions.

> *« On perd du temps lors des Comités de Coordination lorsque l'on parle de la chambre X qui sera réparée. Je voudrais savoir ce que l'on fera dans les six prochains mois au sein de la Clinique.* Pt. n°4678 - CCL-DH - Dir.

Les membres de la direction sont également attentifs à la **composition de ces dispositifs**. Cela parce qu'à ce niveau de responsabilité et de décision, la dimension politique est extrêmement importante, chaque membre de l'équipe contrôlant des ressources et des actifs conséquents.

> *« Le comité de coordination, c'est un comité en râteau, avec x directeurs qui sont arrivés à ce niveau parce qu'ils étaient là depuis des années. Les fonctions se sont ajoutées les unes aux autres, sans cohérence et, du coup, le pouvoir est dilué ».* Pt. n°4795 - CT-DH - Dir.

Le manque d'efficacité de ces dispositifs peut être expliqué par le manque de **gestion des conflits** et le **manque d'arbitrage** au sein de l'équipe de direction, particulièrement cités en rapport au style de management.

Le manque de cohésion au sein de cette équipe se traduit par une **concertation** insuffisante autour des **orientations** et des **objectifs stratégiques**, et de l'**allocation de ressources** économiques. L'adhésion à la stratégie apparaît alors insuffisante et les décisions la concernant sont remises en cause.

En outre, la rotation au sein de cette équipe entraine un manque de **stabilité** et de **constance de la stratégie**. Ainsi, le sommet de l'organisation et la capacité de l'organisation à mettre en œuvre son projet stratégique, lorsqu'elle en a un, se trouvent fragilisés.

Ce type d'interface est très **fortement reliant**, à travers notamment l'**unité** et l'**adaptation réciproque**. L'unité renvoie aux dispositifs de communication-coordination-concertation et c'est plutôt son efficacité qui est critique ici, ces dispositifs étant fréquents mais faiblement stratégiques et arbitraux. L'adaptation réciproque des pratiques et des représentations est en filigrane dans le niveau et la qualité de la communication-coordination-concertation, stratégique et opérationnelle, et dans l'harmonisation des **méthodes de travail**.

La séparativité de ce type d'interface est relativement et globalement très faible. Le conflit, plutôt latent ici, apparaît néanmoins très fortement.

> « *Il existe des tensions historiques entre certains membres du Comité de Direction qui nuisent au crédit et à la confiance des personnels envers ce Comité* ». Pt. n°4912 - CTM-DH - Dir.

4.2.3.4.3. L'INTERFACE ENTRE MEMBRES DE L'ENCADREMENT

Rassemblant 18 % des phrases sur les interfaces horizontales et mobilisant particulièrement l'expression des responsables opérationnels, l'interface au sein de l'encadrement se différencie en ce qu'à son sujet, **la nécessité de la coordination est fortement soulignée**. C'est d'ailleurs l'interface horizontale pour laquelle la coordination a le plus de poids (39 % des phrases, + 46 %/moy.) À des niveaux assez faibles, néanmoins significatifs relativement aux autres interfaces horizontales, interviennent la gestion des ressources humaines et les règles et procédures.

La régulation des interfaces entre membres de l'encadrement est caractérisée par de **forts déficits de communication et de coordination**, un **isolement** des acteurs et par la **comparaison** sociale. La **frontière** qui traverse ces interfaces est assez visible parce que les acteurs soulignent l'utilité d'un développement des **réciprocités.**

L'encadrement intermédiaire, ou encadrement opérationnel, remplit trois rôles principaux (Mintzberg, 1982)[740] : la coordination des équipes et de leurs activités, ce qui comprend sa structuration, la gestion des frontières de celles-ci et la définition et la mise en œuvre de leurs stratégies.

Il est positionné au sein de l'organisation à **un carrefour relationnel et politique** singularisé par les forces antagonistes qui s'y expriment : de la part de la direction, du personnel opérationnel, de l'amont, de l'aval et des services fonctionnels, lorsque l'organisation atteint un certain niveau de différenciation. Cette situation pousse visiblement les membres de l'encadrement intermédiaire à vouloir être plus cohésifs, à consolider leur position dans le jeu de l'organisation.

La nécessité des pratiques de communication et de coordination entre les membres de l'encadrement intermédiaire, responsables d'activités et d'équipes opérationnelles différentes, est fortement mise en avant. Ces pratiques, dont le sous-bassement est constitué de l'intercompréhension et de l'adaptation réciproque, visent notamment la cohérence du pilotage des activités et des équipes, ce qui renvoie à la transversalité entre services et au partage des expériences, en particulier les difficultés relatives à la fonction managériale.

> « *Il manque des échanges oraux entre les agents de maîtrise vis-à-vis des conducteurs* ». Pt. n°4466 - TRANS-DH - Dir.
>
> « *Les cadres du Département Gestion des Comptes Cotisants ne s'alertent pas mutuellement lorsqu'un problème informatique est détecté. Certains secteurs continuent leur travail de saisie tout en commettant des erreurs sans le savoir* ». Pt. n°4278 - URS-DV-DGCC - Dir/Enc.

L'**unité** de l'encadrement transparaît à travers les **dispositifs de communication-coordination-concertation**. Contrairement à l'équipe de direction, l'encadrement est beaucoup plus sensible à la

[740] Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, *op. cit.*, p. 46.

fréquence de ces dispositifs qu'à leur efficacité, les réunions entre membres de l'encadrement n'étant absolument pas systématiques.

La **comparaison sociale** polarise également cette interface. Elle ne se manifeste que dans un sous-thème de la gestion des ressources humaines — la gestion du personnel — et porte essentiellement sur les **rémunérations**.

> *« Il y a une grande disparité de salaires entre les dix-sept Responsables Techniques. Certains gagnent jusqu'à cinquante pour cent de plus que d'autres ».* Pt. n°4328 - PONE-DH - Enc.

Les **méthodes de travail**, imputées au thème des règles et procédures, constituent également un levier de la cohésion des responsables opérationnels et de la mise en cohérence de leur coordination. Ce levier réside principalement dans leur **harmonisation**. En effet, la différenciation de leurs méthodes de travail génère des problèmes de coordination lorsque plusieurs responsables interviennent dans la gestion des mêmes équipes.

> *« Il manque des procédures de travail communes aux cinq contremaîtres, notamment sur les nettoyages de fin de postes ».* Pt. n°4295 - ISOL-DV-PROD - Enc.

Le manque de liaison au sein de l'encadrement et ses liaisons défaillantes provoquent des **frontières assez marquées** entre ses membres, non pas en termes de limite, laquelle renvoie à une incapacité d'action ou à des problèmes périmétriques, mais d'interstice, ce qui sous-entend des **déficits de réciprocité**.

4.2.3.4.4. L'INTERFACE ENTRE MEMBRES DU PERSONNEL

Ce type d'interface est essentiellement décrit par le personnel. Il repose sur 740 phrases, soit 21 % de l'expression sur les interfaces horizontales, et est polarisé par la **finalisation** (50 %, + 14 %/moy.) et, surtout, par la **socialisation** (28%, + 160 % / moy.).

Il semble que le résultat de la **comparaison sociale** et l'**altruisme** conditionnent la qualité de l'**activité productive,** à tout le moins influent sur la capacité du pilotage opérationnel à obtenir, à partir des interactions sociales, des accroissements de performance.

La comparaison sociale et les questions d'équité interpellent la **gestion des ressources humaines** puisqu'elles s'observent dans la politique salariale, la gestion du personnel et la classification des emplois. Elles apparaissent également dans des relations plus spontanées, plus informelles, moins directement façonnées par la structuration des interfaces ou radicalement indépendantes d'elle. Ces relations ont rapport à la qualité des relations sociales — reconnaissance et considération notamment — ainsi qu'à l'implication des acteurs.

> *« Si la ligne doit redémarrer à 13h, et qu'il y a un problème, certains opérateurs te répondent "on n'est pas à une heure près" car on a perdu la notion de coûts ».* Pt. n°3096 - ISOL-DV-PROD - Pb.

Elle est enfin à l'œuvre dans la répartition de la charge de travail au sein des équipes.

Outre les négligences volontaires et les comportements contre-productifs, **l'iniquité provoque des conflits plus ou moins latents** entre ceux qui se comparent, une **déresponsabilisation** des acteurs, voire même alimente l'absentéisme.

Ces conflits altèrent la coopération que s'efforce de construire le pilotage opérationnel, et altèrent aussi l'**ambiance de travail**. Or, la réalisation des activités est insérée dans ce contexte social. Dans ce cadre, le pilotage s'attache à fabriquer un produit-service, la gestion des ressources humaines mettant à disposition les ressources nécessaires à l'activité.

Le pilotage opérationnel à ce type d'interface est organisé autour de trois éléments clés, en plus de la gestion de la charge de travail, vue plus haut. Il s'agit de la gestion des délais, qui couple les

acteurs et les opérations, au présent en fonction du futur, et du niveau des compétences techniques.

> *« Les volantes viennent aider les infirmières mais c'est une surcharge. Il faut tout vérifier, toujours répéter les mêmes choses et, la fois d'après, elles ont oublié car elles n'ont plus l'habitude ».* Pt. n°2885 - CT-DV-MAT - Pb.

Le **conflit**, généré principalement à cette interface par l'iniquité, entrave particulièrement ces éléments et, de ce fait, amoindrit la **qualité** ou augmente le **coût des prestations délivrées** par le groupe.

Parallèlement à la forte sensibilité du personnel à l'iniquité en son sein, on mesure également sa forte sensibilité à l'altruisme. **Cet altruisme sous-tend la coopération**. Il permet la régulation des **variations des charges de travail**, en lien ou non avec la baisse d'effectif. Pour les acteurs, son développement sert de critère d'évaluation de l'état de l'ambiance de travail. Il est également à l'œuvre dans l'intégration des nouveaux membres du groupe.

Enfin, le **flux d'échange** aux interfaces entre membres du personnel est critique concernant deux objets : l'**information**, dont la continuité est vulnérable du fait de l'absentéisme et de la rotation du personnel, et les **connaissances**, dont certaines sont détenues par peu d'acteurs et d'autres sont perdues du fait des départs du groupe.

4.2.3.5. SYNTHÈSE

Ces interfaces articulent des acteurs ou sous-entités d'un même groupe. Autrement dit, elles constituent la zone d'interactions entre des acteurs inscrits dans des relations fondées sur l'identité et dont le rapport de force est relativement équilibré. La régulation à ces interfaces, fortement empreinte de socialisation, est polarisée par les conflits et la solidarité entre les acteurs, et par leur forte différenciation sociale.

Les interfaces horizontales sont assez fortement finalisées du fait de la poursuite d'**objectifs communs** par les participants du groupe. Ces derniers sont extrêmement attentifs à la contribution des participants à ces objectifs et plus généralement à la vie du groupe. C'est pourquoi **ces interfaces sont fortement confrontées à la différenciation et à l'intégration sociales et, à travers elles, à la problématique du conflit, de l'équité et de la solidarité.**

L'équité est observée à travers la gestion du personnel, en particulier dans les salaires et dans l'ensemble des droits et devoirs des acteurs, et à travers la répartition de la charge de travail. Cette différenciation sociale entre en résonnance avec celle, plus fonctionnelle, issue de la répartition du travail.

La solidarité, mesurée à travers la modalité de l'altruisme, permet de réguler les variations et autres problèmes d'activités, en lien notamment avec l'absentéisme, la rotation et le manque de personnel. Cette **plasticité relative à la solidarité** suppose néanmoins **un niveau de compétence** suffisant.

Le niveau d'équité entre les acteurs, qui est celui de leur acceptation de la différenciation sociale, définit le niveau de conflit et de coopération groupale. Dans ce cadre, les **politiques** de gestion des ressources humaines et le rôle de la **hiérarchie** sont décisifs.

La communication et la coordination au sein des groupes sont globalement moins formelles et structurées que celles entre les groupes. L'intercompréhension et l'adaptation réciproque reposent essentiellement sur ces pratiques informelles mais aussi sur des **dispositifs de communication-coordination-concertation**, qui participent en outre à l'**unité groupale**.

Tableau 4. 4 : éléments-clés de la régulation aux interfaces horizontales

Interfaces horizontales			
Propriétés	**Modalités**	**Thèmes**	**Sous-thèmes**
(Re)liance	**Unité**	Pratiques et dispositifs de 3C	Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C
	Altruisme	Pilotage	Conflit/coopération
			Niveau de compétence
		Climat social	Absentéisme, rotation et régulation
	Intercompréhension	Pratiques et dispositifs de 3C	Niveau et qualité de la 3C
	Adaptation	Pratiques et dispositifs de 3C	Niveau et qualité de la 3C
		Pilotage	Niveau de compétence
		GRH	Gestion des effectifs
Séparativité	**Répartition**	Structures	Définition et répartition du travail
			Spécialisation et polyvalence
		Pilotage	Gestion de la charge de travail
		GRH	Gestion des effectifs
	Différence	Pilotage	Gestion du personnel
			Gestion de la charge de travail
			Niveau de compétence
	Conflit	Pilotage	Conflit/coopération
		Climat social	Ambiance de travail
	Déperdition	Climat social	Absentéisme, rotation et régulation
		GRH	Gestion des effectifs
Frontière	**Interstice**	Pilotage	Conflit/coopération
			Gestion de la charge de travail
		Structures	Définition et répartition du travail
		Climat social	Ambiance de travail

À l'intérieur de ce type horizontal ont été identifiées et analysées quatre interfaces élémentaires :

- **L'interface entre membres de la direction** est celle parmi les horizontales la plus différente, par ses **caractères stratégiques et politiques**. La cohésion est prépondérante dans cette équipe, ce qui se traduit par des interactions très reliantes, sous-tendues notamment par l'adaptation réciproque, l'unité des acteurs et la cohérence des stratégies qu'ils portent. De ces interactions émergent les orientations et objectifs stratégiques pour l'organisation, ce qui occasionne de **nombreux conflits**, plutôt latents. La contradiction entre cohésion, assez contrainte du fait des responsabilités qui pèsent sur les acteurs, et divergences, produit des **frontières très denses** entre les acteurs.
- **L'interface au sein des fonctions ou services** se caractérise par l'**étendue des groupes** dans lesquels elle se développe et par la **forte différenciation fonctionnelle et géographique**. Cette différenciation est régulée par des **liaisons et des informations plutôt formelles**.
- **L'interface entre membres de l'encadrement intermédiaire**, sur lesquels s'appliquent de nombreuses forces contradictoires, se singularise par un **fort besoin de coordination**, y compris sur le plan des méthodes de travail, visant à développer la **cohésion** de l'équipe d'encadrement, à **mettre en cohérence le pilotage** des équipes opérationnelles et à **"transversaliser" les activités**. Parallèlement, les forces auxquelles est soumis l'encadrement, la forte différenciation fonctionnelle en son sein et la difficulté relative à son positionnement intermédiaire placent quelque peu cette population dans l'**isolement**. Si bien que les liens entre ses membres apparaissent assez lâches et d'une assez faible réciprocité.
- **L'interface entre membres du personnel** est **fortement finalisée** sur le plan opérationnel et **socialisée**. La qualité de la socialisation y est déterminante, d'une part parce que d'importantes **déperditions** sont observées en lien avec l'absentéisme et la rotation du personnel, d'autre part parce que de l'acceptation de la **différenciation sociale**, très prégnante à cette interface, dépend la **solidarité** entre acteurs, laquelle permet des **adaptations réciproques** rapides, utiles pour réguler les variations d'activités.

4.3. LES INTERFACES ORGANISATIONNELLES EXTERNES

Les interfaces externes totalisent 1 300 phrases-témoins, soit 13,9 % de l'expression totale. Elles ont ceci de spécifique qu'elles font intervenir au moins **une entité non membre de l'organisation**. En l'occurrence, il s'agit des clients et des fournisseurs. Ces deux interfaces ont pour points communs d'être très finalisées et de contrôler fortement les transactions.

4.3.1. EN AVAL DE L'ORGANISATION : L'INTERFACE CLIENTS

L'interface entre l'organisation et ses clients repose sur un volume d'expression significatif. Elle rassemble 1 083 phrases, soit 11,6 % de l'expression totale, alors que le volume moyen d'expression par interface est de 7,1 %.

L'étude de cette interface renvoie principalement à la **production de services** puisque seulement 16 % des organisations de notre échantillon d'étude œuvrent dans des activités manufacturières et industrielles[741].

4.3.1.1. DÉFINITION

Cette interface relie et sépare l'organisation de ses clients externes. Ces derniers seront considérés comme l'entité qui paye directement ou indirectement l'organisation pour l'acquisition ou l'utilisation de la ressource en lien avec la mission de l'entreprise, un produit et/ou un service[742]. Les clients sont principalement composés ici de particuliers.

L'organisation, placée ici dans la position de fournisseur, tire ses **principales ressources** de cette interface. Cette dernière, par ailleurs, concoure grandement à son **intégration dans son environnement.**

Ces relations sont finalisées par la satisfaction du client et sont donc fortement articulées autour du produit à fournir. **Le produit, qu'il soit à concevoir ou à délivrer, est au carrefour du lien social entre acteurs internes et acteurs externes** (Savall et Zardet, 2005)[743], il constitue l'élément principal qui médiatise les relations à cette interface.

Pour aller plus avant dans la description de cette interface, deux aspects parmi les très nombreux qu'elle recèle sont succinctement développés : la multiplicité des acteurs intervenant à cette interface, puis l'un d'entre eux, à savoir le personnel en contact.

4.3.1.2. UNE MULTIPLICITÉ D'INTERVENANTS : DE LA STRATÉGIE À L'ACTION

Différentes catégories d'acteurs interviennent significativement, directement ou indirectement, sur les clients. En simplifiant, dans les organisations de taille moyenne, **la direction, qui comprend les directions fonctionnelles, définit le cadre de l'interface clients dans lequel les opérationnels, les personnels dits en contact, réalisent les transactions avec les clients.**

Lorsque l'organisation est de petite taille, les rôles stratégiques et opérationnels sont plus intégrés mais leurs principes d'action respectifs restent les mêmes.

La direction travaille sur cette interface de manière indirecte, à moyen et long termes, à travers l'activité stratégique. À partir des missions de l'organisation, elle détermine les objectifs et une stratégie générale. La segmentation stratégique permet de décliner la stratégie générale en des

741 *Cf.* 2.2.1.3.2.1. Segmentation de l'échantillon par secteur d'activités, p. 130.
742 Dans le déroulement de la présentation, le "produit et/ou service" sera dit le "produit".
743 Savall H. et Zardet V., *Tétranormalisation. Défis et dynamique,* Économica, 2005, p. 172.

ensembles différenciés d'actions homogènes, des domaines d'activités stratégiques, qui regroupent de manière cohérente les produits, les marchés, les technologies de l'organisation.

Ces stratégies sont déclinées selon les axes verticaux et transversaux de l'organisation, et sont effectivement mises en œuvre par le personnel en contact, le "front office". Ces processus relatifs au management stratégique peuvent d'ailleurs être reconstruits à partir des éléments de régulation aux interfaces horizontales, transversales et verticales étudiées précédemment.

De manière générale, **le "*front office*", ou "avant-scène", désigne la partie du système de production dans lequel le client est susceptible d'être présent et d'intervenir selon des modalités et des degrés divers** (Bancel-Charensol et *al.*, 2004)[744]. Il comprend généralement une partie du personnel et de l'encadrement, et délivre concrètement le produit, après l'avoir vendu. Là encore, diverses équipes peuvent intervenir.

Ce produit est fabriqué ou supporté par des entités internes, le "*back office*". À ce propos, selon Sampieri-Teissier (2002)[745], traitant des activités de service, il est nécessaire de distinguer **les sous-systèmes d'avant-scène et d'arrière-scène**, et d'améliorer les **interfaces entre les deux**.

4.3.1.3. LE PERSONNEL EN CONTACT

Le succès ou l'échec de l'interaction entre l'organisation et ses clients repose fortement sur le rôle du personnel en contact (Parasuraman et *al.*, 1985[746] ; Hartline et Ferrell, 1996[747]). Cette population est directement et personnellement engagée dans la fabrication d'un service avec le client (Eiglier, 2002)[748], que ce service accompagne ou non un produit matériel.

Ce personnel constitue la partie visible de "l'orientation client" de l'organisation. Cette dernière, synonyme d'orientation de l'organisation vers ses interfaces clients, comprend l'acquisition d'informations sur les clients, la compréhension continue de sa chaîne de valeur et l'identification de ses besoins exprimés ou latents (Day et Wensley, 1988)[749].

Une part importante du temps et de l'énergie du personnel en contact consiste à construire le **bon compromis entre des logiques et des contraintes internes et externes multiples**, à négocier les modalités de la réponse la plus satisfaisante pour le client et pour l'organisation (David et Huguet, 1998)[750].

Dans les activités de service, la transaction aux interfaces clients implique une co-production du **service** entre le personnel en contact et le bénéficiaire. Ce service est donc une **forme émergente à l'interface**. Cette co-production est définie comme un processus productif conjoint relationnel et

[744] Bancel-Charensol L. et Jougleux M., « L'impact des outils de gestion sur le travail en "front office" », Travail et Emploi, n°99, Juillet 2004, p. 81.
[745] Sampieri-Teissier N., « Différenciation et intégration dans les activités de service (back et front office) : l'exemple de la logistique dans les établissements hospitaliers », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, Numéro 195, Juin, 2002.
[746] Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., « A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research », Journal of Marketing, 49, 4, 41-50, 1985.
[747] Hartline M. D. et Ferrell O.C., « The management of customer-contact service employees : an empirical investigation », *Journal of Marketing*, 60, 52-70, 1996.
[748] Eiglier P., « Structure et fonctionnement de l'unité de services », Cahier de recherche n°628, CEROG, IAE Aix-en-Provence, 2002.
[749] Day, G.S. et Wensley, « Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority », Journal of Marketing, Vol 52, 1988, pp. 1-20.
[750] David C. et Huguet P., *La relation de service : construire la performance avec le client*, Dossier documentaire de l'ANACT, 1998.

technique dans le périmètre d'une offre de service définie initialement par le fournisseur (Carton 2004)[751].

Eiglier et Langeard (1987)[752] parlent de servuction (néologisme à partir de "service" et de "production") pour qualifier ce processus co-productif. Ils mettent en outre en évidence le caractère systémique de ce processus et les liaisons entre les éléments qui le composent, à savoir le client, le personnel en contact, le support physique, le service, le "back office" et les autres clients de l'organisation. Lorsqu'un élément est modifié, chacun des autres éléments l'est aussi du fait des liaisons de ce système, c'est pourquoi il est difficile de maintenir une qualité de service constante.

La qualité de service fabriquée par l'avant-scène est une préoccupation majeure des managers. Cette qualité repose, en plus de celle de l'arrière-scène et de la pertinence des choix stratégiques, sur les comportements des personnels en contact. Parmi ceux-ci, les **comportements pro-sociaux** se distinguent dans la mesure où le client y est sensible. Pour Bettencourt et Brown (1997)[753], ces comportements pro-sociaux relèvent de trois catégories : les **comportements discrétionnaires** qui visent à servir le client au delà des normes prescrites par l'organisation, ceux **respectant des règles** clairement établies par elle et les **comportements aidants** qui font appel aux autres membres de l'organisation. L'**altruisme**, l'esprit sportif, et le civisme ont été identifiés par Mahn et *al*. (2001)[754] comme étant les comportements discrétionnaires les plus susceptibles d'influencer positivement la qualité de l'interaction.

D'autres recherches mettent en relation la satisfaction du client avec celle du personnel en contact. Des auteurs préconisent en effet un changement managérial profond : **considérer le personnel en avant-scène comme un client interne dont le management se préoccupe autant de sa satisfaction que celle du client externe**. C'est par exemple le cas de Savall et Zardet (1995)[755], dont la préconisation s'étend à l'ensemble des acteurs internes, ou de Rust et *al.* (1996)[756].

La satisfaction de ces clients internes suppose, selon Schneider et *al.* (2004)[757], des **règles d'organisation explicites** et la possibilité de promouvoir la qualité de service avec des signes de **reconnaissance**. L'un des auteurs avait montré plus anciennement que les personnels en contact éprouvent de la frustration lorsque la politique et la structure de l'organisation ne leur permettent pas de mobiliser leurs compétences et de rendre service au client (Schneider, 1973)[758].

4.3.1.4. ÉLÉMENTS DE RÉGULATION À L'INTERFACE CLIENTS

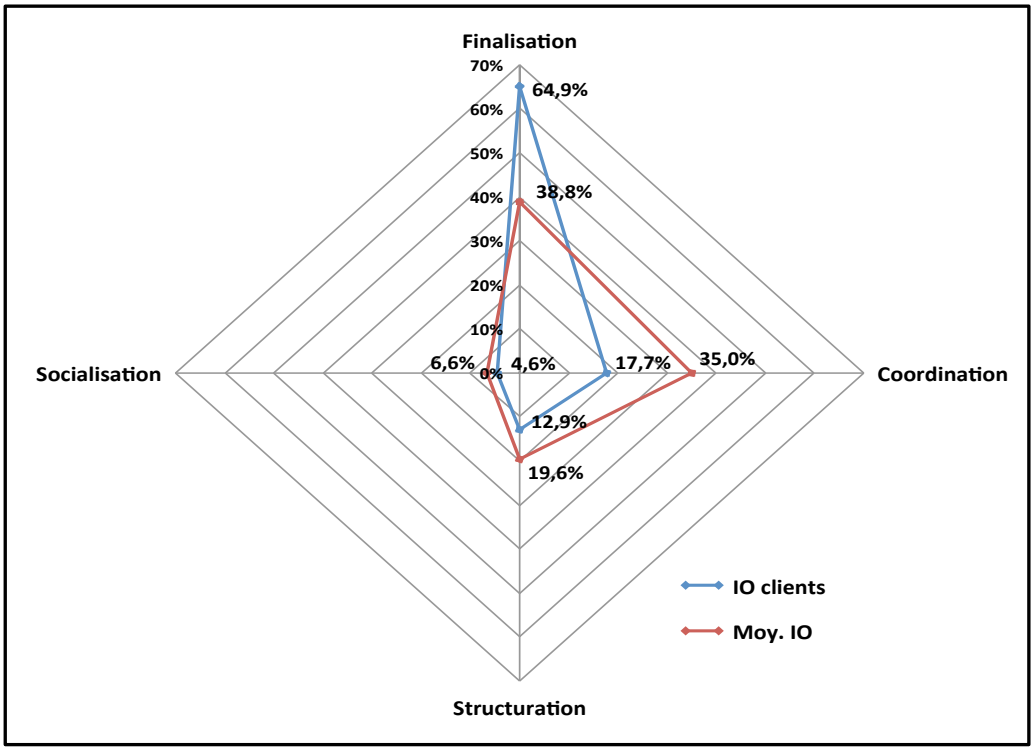
Seule une des dimensions de cette interface a plus de poids qu'en moyenne : la **finalisation** (graphique 4.12). Celle-ci elle **progresse de plus de 67 % par rapport à la finalisation moyenne**.

---

751 Carton A., « La participation du consommateur dans la réalisation de l'offre : co-production, un enjeu définitoire », Actes du congrès du CERMAB, 9ème Journée de recherche en Marketing de Bourgogne, Novembre 2004, pp. 78-96.
752 Eiglier P. et Langeard E., *Servuction, Le marketing des services*, Ediscience international, 1987.
753 Bettencourt L. A. et Brown S., « Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction, prosocial behaviors », Journal of retailing, 73,1, 1977, pp. 39-62.
754 Mahn H. Y., Shaaron E. B. et Jaebeom S., « The effect of work climate on critical employee and Customer outcomes », International Journal of Service Industry Management, 12, 5, 2001, pp. 500-521.
755 Savall H. et Zardet V. *Ingénierie stratégique du roseau. Souple et enraciné*, Économica, 2005 (2ème édition), 1ère édition 1995, p. 42.
756 Rust R. T., Stewart G.L., Miller H., Pielack D., « The satisfaction and retention of frontline employees: a customer satisfaction measurement approach », International Journal of Service Industry Management, 7, 5, 1996, pp. 62-80.
757 Schneider B, McFarlin D., « Welcome to the world of services management », Academy of Management Executive, 18, 2, 2004, pp. 144-150.
758 Schneider B., « The perception of organizational climate : the customer view », Journal of Applied Psychology, 57, 3, 1973, pp. 248-256.

La coordination et la structuration consolident chacune des poids significatifs, respectivement 18 % et 13 % du verbatim ; elles reculent néanmoins sensiblement par rapport à la moyenne (- 50 % et - 43 %). Enfin, la socialisation est faible, tant en volume qu'en variation (4,6 % ; - 30 %)[759].

Graphique 4. 12 : poids des dimensions de l'interface clients



4.3.1.4.1. LA FINALISATION

La finalisation stratégique implique une (re)définition des frontières entre l'organisation et ses clients à travers le projet qui en résulte, impulse l'adaptation des interfaces clients pour être à même de réaliser ce projet, oriente la mise en place ou le changement des liaisons avec les clients. Les ressources allouées au projet stratégique conditionnent fortement l'ampleur du déplacement des frontières externes et, par conséquent, de la transformation du fonctionnement des interfaces.

La définition de la stratégie pose le cadre et les modalités de l'exploitation de l'offre par les interfaces clients. Le temps entre cette définition et cette exploitation est relativement long et correspond au temps d'adaptation interne de l'organisation.

La définition de la stratégie, qui construit le projet stratégique, implique une délimitation des actions réalisées par les interfaces clients vis-à-vis de ses clients. Elle répond à la question de savoir ce que l'organisation fait et ce qu'elle ne fait pas, et cela participe à la délimitation de l'organisation vis-à-vis de l'externe.

> *« Vouloir répondre à toutes les demandes des clients provoque une dilution trop importante au niveau des compétences techniques. Il faut commencer à se mettre des barrières stratégiques et nous avons des difficultés à le faire ».* Pt. n°9185 - TCNR-DH - Dir.

[759] Les données de terrain relatives à l'interface clients ainsi que les éléments d'analyse figurent en annexes. *Cf.* Tome des annexes, Annexe 15 : L'interface clients.

Ces interfaces, à travers leur rôle de **veille stratégique**, alimentent à leur tour la définition de la stratégie, d'où l'importance de la continuité et de la qualité des flux d'information aux interfaces internes.

Pour développer le projet stratégique, les interfaces clients construisent des liaisons avec les (potentiels) clients. Cette mise en relation est d'autant plus vitale que le service repose sur une co-production entre acteurs frontaliers et clients. Le projet stratégique et les changements associés influent sur les modalités de ces liaisons pour augmenter ou réduire selon les cas la reliance des interfaces clients. Le développement d'un nouveau domaine d'activité stratégique s'accompagne d'une mise en relation soutenue, alors que l'abandon d'un domaine va de pair avec l'amenuisement de celle-ci.

> *« Avec la nouvelle offre de services, on ne peut plus adresser de listes de professeurs aux écoles qui en ont besoin. On travaille quand même en douce pour elles en faisant des recherches multicritères et on contacte les professeurs ».* Pt. 8783 - FO-DV-CSEIL - Pb.

Ces liaisons supportent des échanges d'informations destinés essentiellement à promouvoir les produits auprès des clients ou des prospects. Cette communication externe renvoie à une **intercompréhension entre acteurs frontaliers et clients**.

> *Nous manquons de communication locale vers le public et les employeurs. La communication institutionnelle ne suffit pas à faire connaître notre offre de services.* Pt. n°9149 - FO-DV-CSEIL - Dir/Enc.

Le projet sert des objectifs, il est bâti autour de produits, de segments de clients, de technologies et de ressources humaines. Il projette une trajectoire de l'organisation que ses interfaces externes auront à concrétiser. L'actualisation de cette trajectoire, toujours imparfaite, est naturellement différée dans le temps, le temps que les interfaces clients se transforment, s'adaptent, pour être en mesure de concrétiser les objectifs stratégiques, c'est-à-dire de réaliser les transactions attendues.

Cette **adaptation stratégique**, dont les possibilités dépendent pour partie des **ressources allouées**, couvre de nombreux domaines. Elle concerne en particulier les produits, leur qualité, leur prix et les segments de marché, par exemple l'ajustement par rapport aux évolutions de la clientèle et l'exploitation de nouveaux segments, la promotion, l'organisation du travail des personnels en contact ou leurs compétences. Lorsque cette adaptation n'a pas lieu, les personnels en contact éprouvent des difficultés à réaliser les transactions attendues avec la clientèle.

> *« Nous touchons une clientèle très large et les prix ne sont pas adaptés. Nous sommes devenus trop chers pour les petites entreprises ».* Pt n°9193 - CAB-DI - PB_Po.

Parallèlement aux modifications des interfaces clients induites par le management stratégique, à plus court terme, le pilotage opérationnel ajuste ces interfaces dans la réalisation des transactions courantes.

Les acteurs sont très sensibles à la **qualité du produit** délivré aux clients. La qualité est ici entendue de manière extensive, elle englobe la conformité du produit, l'efficience et les délais. Le sous-thème de la qualité des produits est le plus volumineux, équivalant à celui de la définition de la stratégie, rassemblant chacun environ 11 % des phrases. Les **déperditions** sont ici très fortes. Elles peuvent être directes, par exemple un manque à gagner économique dû à une livraison incomplète, et/ou indirectes, à la suite de régulations enclenchées dans l'organisation et chez le client pour corriger l'anomalie, par exemple deux heures passées au téléphone avec le client pour le fidéliser suite à la mauvaise livraison.

> *« Les appels téléphoniques de cotisants suite à des erreurs de traitement de notre part sont nombreux, ils font donc perdre énormément de temps aux techniciens ».* Pt. 8746 - URS-DV-DGCC - Dir/Enc.

Différents composants du pilotage opérationnel interviennent dans la qualité des transactions avec les clients. Sur le plan du pilotage des activités, les **pratiques de gestion du temps** dans les

relations avec les clients, telles que la gestion des délais en fonction des ressources internes et la planification-programmation, participent à l'**adaptation croisée** des besoins de l'organisation et de ses clients. Les **outils et indicateurs de pilotage** également, en ce qu'ils permettent de faire mieux correspondre les réalisations et relations aux besoins des clients.

> *« Souvent, les procès-verbaux d'installation ne correspondent pas aux besoins des clients. Il y a des endroits à sécuriser qui n'apparaissent pas sur le plan ».* Pt. n°9370 - PONE-DV-CL - Pb.

Au niveau du pilotage orienté acteurs, le niveau de **compétence technique** de l'avant-scène supporte la qualité de sa **mise en relation** avec les clients et constitue une **capacité** à répondre convenablement aux besoins de ceux-ci.

> *« Les hôtesses Accueil SAV ne sont en général pas compétentes pour gérer les relations avec les clients et leur matériel ».* Pt. n°8903 - CTR-DV-AX - Dir/Enc.

La **gestion des horaires** de travail participe de l'adaptation du "front office" aux clients, par le synchronisme entre les différents intervenants en contact et entre ces derniers et les clients. Celle de la **charge de travail** est liée aux capacités à satisfaire les clients, une charge trop importante réduisant le temps et l'attention passés pour chaque client.

Ajoutons que les personnels en contact concentrent les flux informationnels provenant des clients, avant de répartir en interne ces informations ou les instructions qui en découlent. Ce **rôle relationnel de représentation et de traduction** (Callon, 1986)[760], par téléphone et courriel principalement, fragmente l'activité de ses tenants.

La gestion des ressources humaines intervient principalement à cette interface dans la gestion des effectifs, du point de vue de leur volume et de leur répartition. Les acteurs font une relation assez nette entre effectif et qualité de service.

> *« Vendredi dernier, il y a eu beaucoup de ruptures à cause d'un problème d'affectation du personnel. On a dû attendre les produits et certains camions sont partis sans la marchandise ».* Pt. n°8806 - POIS-DV-FF - Enc.

Les règles et procédures indiquent les modalités du passage des différentes formes entre l'organisation et ses clients et les pratiques, dans ce cadre, pour les satisfaire. Elles peuvent porter sur les marchandises, sur l'information ou bien même sur des acteurs. Elles formalisent également la différenciation de traitement de ces différentes formes. Elles font également état de la **différenciation des pratiques** des différents personnels en contact vis-à-vis des mêmes clients, ce qui pose des problèmes de cohérence. Les acteurs soulignent le plus souvent un manque de respect de ces règles et leur inadaptation.

> *« Le circuit de vérification des procès verbaux est long, ils partent souvent au client avec du retard ».* Pt. 9641 - CTM-DV-ST-LOG - Pb.

4.3.1.4.2. LA COORDINATION

La dimension de la coordination totalise 18 % du verbatim sur les interfaces clients. Assez peu intense, comparée à la coordination interne, **elle extériorise l'organisation et internalise les clients en construisant des liaisons et en diffusant de l'information**.

Le caractère reliant de cette dimension repose principalement sur la mise en relation et l'intercompréhension. Il concerne, notamment, la promotion de l'organisation et de ses produits, et vise à faire savoir aux (potentiels) clients le positionnement de ceux-ci et les modalités des transactions.

[760] Callon M., « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », L'Année Sociologique, n°36, 1986.

Le personnel et l'encadrement, surtout, soulignent en outre la contradiction entre la nécessité de nombreux contacts avec les clients et les nombreuses contraintes internes qui entravent cette mise en relation.

> *« On est peut-être les premiers en France au niveau du chiffre d'affaires mais on est les derniers au niveau communication commerciale clientèle »*. Pt. n°9596 - GF-DV-GF - Pb.
>
> *« Il y a très peu de contacts, pourtant nécessaires, entre les paramédicaux et les parents, et toute rencontre doit être accordée par la Direction qui y participe »*. Pt. n°9556 - AA-DI-MAS-MUR - Dir/Enc.

Les capacités des acteurs frontaliers à se mettre en contact avec les clients dépendent également des **outils et des matériels de télécommunication**, en particulier des systèmes informatisés et téléphoniques.

La stratégie trace les limites de l'organisation vis-à-vis des clients ou prospects, l'activité de **communication-coordination-concertation**, quant à elle, développe et organise autour d'elles des **zones d'interaction**.

4.3.1.4.3. LA STRUCTURATION

La dimension de la structuration, telle que nous l'avons définie, c'est-à-dire l'ensemble des structures organisationnelles, fonctionnelles et physiques, est globalement assez peu développée dans le discours des acteurs (13 % ; - 43 %). Elle est néanmoins **abordée sous l'angle de la reliance alors que, jusqu'à présent, la structuration était très séparatrice aux interfaces**.

Les **structures physiques**, prises isolément, ont cependant un poids significatif puisqu'elles consolident près de 9 % des phrases. Elles renvoient ici à l'adaptation des locaux pour l'accueil des clients et à l'image de l'entreprise que véhiculent ces locaux. Ce sont principalement ces structures qui permettent des liaisons avec les clients.

> *« Pour la remise des véhicules aux clients, il manque un véritable emplacement qui ferait bon effet et pas bricolage. Pour l'image de G., accueillir le client au milieu de l'atelier dans la poussière, je trouve que cela ne donne pas une bonne image »*. Pt. 9829 - GF-DV-GF - Pb.

On constate en outre, à des niveaux plus faibles d'expression, les effets de l'organisation du travail sur cette interface entre les personnels en contact. Le manque ou le non respect de la **différenciation** des tâches et des fonctions provoquent l'**incohérence de la prestation délivrée** au client. De plus, la spécialisation ainsi que la **centralisation excessives** rigidifient l'activité.

> *« Nous sommes un peu démunis en termes de prospection commerciale car il n' y a pas de répartition des tâches dans la représentation du cabinet à l'extérieur »*. Pt. n°9748 - CAB-DI - Dir/Enc.
>
> *« Nous n'avons plus de contact avec les clients, tous les appels sont pris par le chef de service. Ce manque de délégation entraîne une perte de temps pour régler les problèmes techniques qui se posent en cours de travaux et qui demandent l'avis du client »*. Pt. n°9680 - CTM-DV-NTE-PROX - Pb.

4.3.1.4.4. LA SOCIALISATION

La socialisation ne compte que pour 4,6 % de l'expression sur cette interface, soit 30 % de moins qu'en moyenne. Elle ne concerne pas la dimension socio-affective des relations avec les clients, absente du verbatim, mais les **conséquences sur l'interface clients de cette dimension développée aux interfaces internes.**

L'**absentéisme** et la **rotation des acteurs**, ainsi que l'**ambiance de travail** forment près de 90 % du verbatim de cette dimension. L'absentéisme et la rotation des personnels en contact, par les ruptures d'activité qu'ils impliquent, entraînent de **fortes déperditions** à cette interface et limitent ses capacités d'action.

Quant à l'ambiance de travail, elle concerne plutôt l'inquiétude de ces personnels face à l'avenir. Cette inquiétude peut provenir des impacts anticipés, sur leur situation propre, de décisions prises à de plus hauts niveaux de responsabilité. Elle peut également provenir d'une représentation pessimiste de l'avenir de l'organisation, qu'ils construisent à partir de l'observation des variations, jugées négatives, dans les comportements de la clientèle vis-à-vis de l'organisation. Dans les deux cas, l'acteur est soucieux de son avenir et peut incorporer cette projection dans ses conduites présentes.

> *« Je me demande si on suit la vie de nos niches pour prévoir les pertes de marchés. On a perdu beaucoup de marchés mais on ne les a pas compensés »*. Pt. 9210 - AD-DH - Enc.
>
> *« Les gens s'inquiètent de l'avenir de la société. Personne n'a de visibilité sur son avenir. Cette phase d'incertitude ne favorise pas la relation avec les clients »*. Pt. 9754 - PONE-DH - Enc.

4.3.1.5. SYNTHÈSE

Cette interface externe relie et sépare l'organisation de ses clients, principalement des particuliers dans cette recherche. Elle a pour principale fonction de fournir directement ou indirectement à l'organisation les ressources, notamment économiques, dont elle a besoin pour vivre et se développer. Ces ressources correspondent à une partie du pouvoir d'achat détenu par des clients, lesquels acceptent de payer au profit de l'organisation, à travers un contrat plus ou moins tacite, un produit-service satisfaisant leurs besoins.

La régulation à l'interface clients est très fortement polarisée par sa dimension finalisatrice. La **finalisation** est à la fois **stratégique et opérationnelle**. Sur le plan stratégique, la **définition de la stratégie**, qui consiste au fond à développer les ressources de l'organisation par le développement qualitatif et/ou quantitatif des transactions à cette interface, introduit le **changement** des modalités de **mise en relation** des interfaces clients et leur **adaptation cognitive et praxique**. Cela revient à transformer les interfaces clients et donc à **déplacer les frontières de l'organisation** d'avec ses clients, ce qui participe à la délimitation externe de l'organisation. L'amplitude de cette **plasticité** est conditionnée par les **quantités de ressources** allouées au projet stratégique, qui déterminent en partie l'énergie que peuvent déployer les acteurs pour déplacer à dessein les frontières.

Le pilotage opérationnel travaille la performance des transactions courantes avec les clients. Les acteurs en contact s'adaptent aux clients par l'intermédiaire de la **gestion du temps**, des **outils et indicateurs de pilotage** et de la **gestion des horaires** de travail. Le **niveau de compétences** techniques des acteurs frontaliers conditionne fortement la **satisfaction des besoins** des clients.

La gestion des ressources humaines intervient principalement à cette interface dans la **gestion des effectifs**, du point de vue de leur volume et de leur répartition. Le manque et la mauvaise répartition des effectifs sont très clairement associés à une **qualité du produit** dégradée. **Les règles et procédures** indiquent les modalités de passage des différentes formes entre l'organisation et ses clients ainsi que les pratiques, dans ce cadre, pour les satisfaire.

La dimension de la coordination consiste principalement à **construire des liaisons** avec les (potentiels) clients pour diffuser ou récupérer de l'information servant à la finalisation. Les technologies de l'information et de la communication ont une contribution décisive dans ces échanges d'information. Les relations avec les clients, par leur réciprocité, densifient les frontières de l'organisation.

La structuration aux interfaces clients contribue à la reliance de ces dernières, notamment par les **structures physiques**, qui permettent l'accueil et la réception des clients. Les structures fonctionnelles et verticales, qui fixent les **marges de manœuvre des personnels en contact**, conditionnent les capacités de ces derniers dans la réalisation de leurs transactions. De manière

générale, les acteurs frontaliers soulignent la rigidité des interfaces clients du fait de leur autonomie insuffisante.

Les interfaces clients sont enfin influencées par la socialisation interne à l'organisation, notamment par l'intermédiaire de l'**absentéisme** et de la **rotation des personnels** en contact, à l'origine d'importantes **déperditions** dans la relation aux clients.

Tableau 4. 5 : éléments-clés de la régulation aux interfaces clients

Interface clients			
Propriétés	**Modalités**	**Thèmes**	**Sous-thèmes**
(Re)liance	**Altruisme**	Stratégie	Définition de la stratégie
			Allocation des ressources
		Pilotage	Niveau de compétence
		Structures	Topographie
		Règles et procédures	Existence de règles et procédures
		Climat social	Absentéisme et rotation des acteurs
	Mise en relation	Stratégie	Définition de la stratégie
		Pilotage	Outils de gestion et indicateurs
		Règles et procédures	Adaptation des règles et procédures
	Adaptation	Stratégie	Définition de la stratégie
		Pilotage	Gestion du temps
			Gestion des horaires de travail
Séparativité	Répartition	Stratégie	Allocation des ressources
		GRH	Gestion des effectifs
	Déperdition	Pilotage	Qualité du produit
			Fractionnement du temps
		GRH	Gestion des effectifs
		Climat social	Absentéisme et rotation des acteurs
Frontière	**Limite**	Stratégie	Définition de la stratégie
		3C	Outils et matériels de télécommunication
		Pilotage	Allocation des ressources
		Règles et procédures	Respect des règles et procédures
Migration	**Franchissement**	Stratégie	Définition de la stratégie
		Règles et procédures	Respect des règles et procédures
	Transmission	Pratiques et dispositifs de 3C	Qualité de l'information transmise
		Règles et procédures	Existence de règles et procédures

4.3.2. EN AMONT DE L'ORGANISATION : L'INTERFACE FOURNISSEURS

L'étude de cette interface repose sur un volume de données relativement faible : 217 phrases, soit 2,4 % de l'ensemble des données et 17 % du matériau relatif aux interfaces externes. Ce matériau s'avère néanmoins suffisant pour dégager quelques traits caractéristiques de cette interface.

Ce faible volume de données s'explique, croyons-nous, par la plus faible sensibilité des acteurs à l'efficience des "*inputs*" de l'organisation, hormis pour les acteurs situés à cette interface. Cela parce que l'organisation dispose d'un contrôle plus fort sur les fournisseurs que sur les clients et que, par voie de conséquence, elle est tendanciellement plus préoccupée par l'incertitude que représentent ses (potentiels) clients. Cela n'est toutefois valable que pour les organisations étudiées, de taille petite à moyenne, qui réalisent généralement des achats non critiques et fréquents.

4.3.2.1. DÉFINITION

À l'interface fournisseurs, l'organisation est placée dans la position du client. Contrairement à l'interface clients analysée précédemment, qui se développe principalement entre l'organisation et des particuliers, cette interface s'inscrit dans le **champ inter-organisationnel**.

Le rapport y est inversé : c'est ici l'organisation qui paye le fournisseur pour l'acquisition ou l'utilisation de la ressource qu'est un produit et/ou un service. Le **fournisseur est plutôt dans un**

état de dépendance vis-à-vis de l'organisation, comme l'organisation l'était précédemment vis-à-vis de ses clients.

Dans ce type de relation, **le prestataire subit le contrôle de l'organisation**. Selon Nogatchewsky (2004)[761], ce contrôle est animé de quatre finalités, à l'œuvre selon des proportions variables : faire converger des buts, réduire l'incertitude, saisir des opportunités et exercer un pouvoir.

Oliver (1990)[762], à partir d'une synthèse des corpus théoriques mobilisés pour l'étude des relations inter-organisationnelles, explique la formation et le développement des relations client-fournisseur en explicitant leurs six déterminants :

- La **nécessité légale ou règlementaire** : relation formée dans le but de se conformer à une prescription émanant d'une autorité supérieure, par exemple une entreprise d'armement avec un organe gouvernemental.
- L'**asymétrie** : relation formée, par une organisation, dans le but de contrôler des ressources dont elle a besoin et qu'elle ne détient pas. Ce contrôle se justifie par la criticité, du point de vue de l'organisation, de ces ressources. Cette relation est une relation de pouvoir-dépendance.
- La **réciprocité** : cette relation repose davantage sur la coopération que sur la domination. Les buts des organisations sont partagés et les intérêts mutuels ; la relation tend vers des rapports équilibrés, où l'engagement et la confiance jouent des rôles importants.
- L'**efficience** : relation formée pour optimiser la productivité, où le fournisseur est un sous-traitant capable de fournir des produits/services à moindre coût.
- La **légitimité** : relation développée dans le but de consolider une légitimité, d'accroître la réputation selon les normes structurant l'environnement externe.

À la lumière des organisations étudiées et de l'analyse du matériau, il apparaît clairement que l'interface fournisseurs dont nous allons développer les éléments de régulation les plus significatifs s'inscrit clairement dans une **logique d'efficience**.

4.3.2.2. ÉLÉMENTS DE RÉGULATION À L'INTERFACE FOURNISSEURS

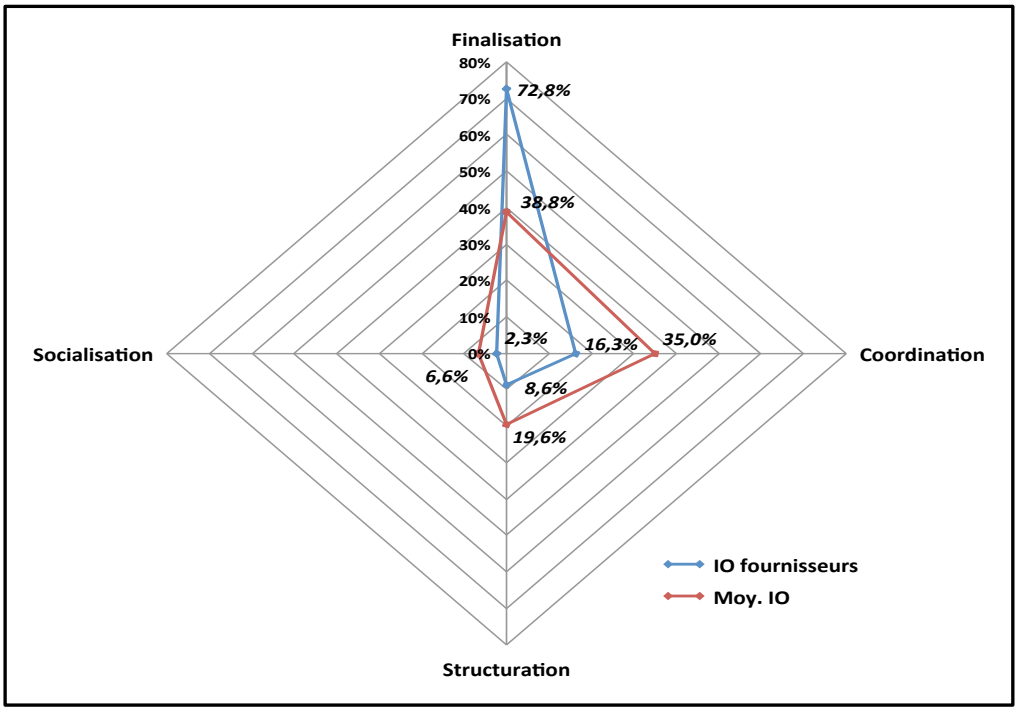
Comme l'illustre le graphique 4.13, la dimension de **la finalisation prédomine à cette interface**. Elle consolide 73 % de l'expression la concernant, soit 86 % de plus qu'en moyenne. **Cette** finalisation porte sur l'**efficience des achats et des approvisionnements**, variable influant grandement le coût de revient des produits/services vendus aux clients.

Interviennent ensuite la coordination (16 % ; -54 %), la structuration (9 % ; - 56 %) et la socialisation (2 % ; - 65 %).

Étant donné le faible volume de données, par rapport aux types d'interface étudiés précédemment, la description de la régulation à cette interface est relativement moins détaillée. Les éléments d'analyse ainsi que les données brutes figurent en annexe 16.

[761] Nogatchewsky G., *Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 2004.
[762] Oliver C., « Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions », Academy of Management Review, vol. 15, n°2, 1990, pp. 241-265.

Graphique 4. 13 : poids des dimensions de l'interface fournisseurs



4.3.2.2.1. LA FINALISATION

La finalité de cette interface réside dans la réduction des coûts de transaction. La définition de la stratégie d'achat détermine, d'une part, le portefeuille de fournisseurs avec lesquels l'interface doit se mettre en contact pour effectuer les achats et, d'autre part, la délimitation de l'action des acheteurs. Le pilotage opérationnel a en charge la passation de commande et la qualité des produits pénétrant dans l'organisation ou des services produits en son sein. Les règles et procédures, très présentes à cette interface, constituent les principaux dispositifs de contrôle des flux entrant et sortant. Ce contrôle s'applique donc sur les fournisseurs et sur les acheteurs[763].

La stratégie, à travers la pertinence de ses orientations et de ses objectifs vis-à-vis des fournisseurs, intervient à cette interface sous trois aspects principaux, les deux derniers étant articulés autour de l'**efficience des achats**.

Le premier renvoie à l'allocation des ressources, plus précisément au volume des **budgets d'achat**. Celui-ci détermine les possibilités d'action des acheteurs et est perçu comme une **limite**. Le second est lié au **référencement des fournisseurs** et aux contraintes qui découlent du nombre de fournisseurs. Un nombre de fournisseurs élevé, évalué en fonction de la faible spécificité des achats, complique la **mise en relation** de l'organisation avec les fournisseurs et introduit une **différenciation des pratiques** aux frontières de l'entreprise, par exemple dans la réception des produits ou la facturation. Le troisième élément a attrait à la **distance physique** séparant l'organisation de ses fournisseurs, un éloignement jugé important étant associé à des **coûts élevés**.

> *« Il n'y a pas de politique commune au niveau des conseils juridiques externes avec lesquels nous travaillons. Il faudrait avoir un répertoire des intervenants externes à contacter en cas de besoin »*. Pt. n° 8557 - CAB-DI - Pb_po.
>
> *« J'ai l'impression que le coût du matériel et de la maintenance informatique est élevé. On fait appel à un prestataire extérieur éloigné, alors qu'on pourrait faire de la maintenance en interne »*. Pt. 8497 - CCIM-DV-AP - Pb.

[763] La gestion des ressources humaines n'est pas traitée ici dans la mesure où elle n'est représentée que par deux phrases-témoins. Toutes deux concernent l'effectif nécessaire pour gérer cette interface.

> « *On a trop de fournisseurs pour les mêmes produits. On est obligé de faire des bons de commande différents et des réceptions différentes pour un même produit* ». Pt. 8502 - GF-DV-COL - Pb.

À un niveau plus opérationnel, **les acteurs sont très sensibles à la qualité des prestations délivrées par les fournisseurs, puisqu'elle est absorbée dès lors qu'elle pénètre l'organisation**. Elle est d'ailleurs fortement associée à la déperdition.

La capacité des fournisseurs à satisfaire l'organisation, mesurée à travers la modalité de l'altruisme, est donc jugée insuffisante. Parallèlement, les acteurs disent faire preuve de peu d'altruisme à l'égard des fournisseurs, considérant que c'est à ces derniers de se conformer, comme ils le font eux-mêmes avec leurs propres clients. Or, **il est certainement moins onéreux de piloter les fournisseurs pour fiabiliser la continuité et la conformité des flux que d'absorber leur non qualité**.

> « *La qualité des travaux de sous-traitance est parfois discutable. On changeait les charbons du moteur, du brasseur S60 une fois tous les trois ans avant la rénovation. Depuis la rénovation, on les a changé quatre fois* ». Pt. n° 8565 - ACI-DV-A - Pb.

L'évaluation de la qualité des "inputs" suppose un **contrôle** et **cette interface est précisément celle où les dispositifs de contrôle des échanges sont les plus développés**.

Ces dispositifs reposent essentiellement sur des **règles et procédures**. Leur manque de pertinence ou de respect (surtout) est clairement assimilé à l'incorporation d'un coût, direct ou indirect. Les règles et procédures, comme pour les autres interfaces, prescrivent les **modalités de passage des flux physiques et informationnels**. Lorsqu'elles sont appliquées aux flux physiques, elles en régissent la réception, lorsqu'elles sont appliquées aux flux d'information, elles régissent la passation de commandes auprès des fournisseurs.

Le contrôle s'exerce donc à la fois sur les prestations des fournisseurs et sur les pratiques des acheteurs. Le manque de respect des procédures à cette interface renvoie d'ailleurs souvent à la passation de commandes en dehors des circuits établis, auprès de fournisseurs non référencés ou sans validation interne par exemple. Ceci est à rapprocher de la lourdeur perçue de ces procédures, qui réduisent la rapidité d'exécution des approvisionnements.

> « *Il m'est arrivé d'acheter des machines en pièces détachées afin d'éviter de passer par le service Approvisionnements, qui ne me les aurait fournies qu'après de longues procédures* ». Pt. n° 8651 - FO-DH - Dir.

4.3.2.2.2. LA COORDINATION

La composante coordinatrice de cette interface renvoie aux mêmes fonctionnements qu'aux autres interfaces, si ce n'est qu'ils apparaissent avec moins d'intensité et qu'ils n'impliquent pas l'unité sociale des co-contractants. À partir des échanges d'information, les entités ajustent leurs représentations et adaptent, ce faisant, leurs comportements.

Les acteurs soulignent les défauts de transmission d'information de la part de leur fournisseurs qui les empêchent d'avoir une vision claire de l'état d'avancement des prestations, dont ont besoin les entités internes.

> « *Avec les groupements d'éditeurs, la communication se fait de moins en moins bien. Les informations concernant l'état de leur stock et les réimpressions sont de plus en plus difficiles à avoir* ». *Pt. n° 8618 - LIB-DI - Pb_po.*

L'adaptation des entités repose sur cet échange d'information, sur des pratiques plus formelles de coordination, c'est-à-dire un échange d'information articulé autour de la réalisation programmée dans le temps d'un objectif opérationnel, mais aussi sur la performance de leurs technologies d'information et de télécommunication, notamment pour la passation de commandes.

> *« Il y a un manque de coordination avec les sous-traitants. On intervient 3 jours et demi alors qu'on pourrait regrouper les travaux du service d'entretien sur le lundi et le vendredi et laisser les sous-traitants travailler du mardi au jeudi »*. Pt. n°8622 - CT-DV-ST - Pb.
>
> *« Le système informatique n'est pas adapté pour la gestion des stocks, c'est donc très difficile de gérer les commandes »*. Pt. 8701 - CT-DV-PH - Pb.

Ces éléments concernent l'adaptation réciproque durant l'exécution des contrats. Une adaptation avant même cette exécution, plus structurante, est définie à travers la négociation et la définition des contrats, ce que les théories économiques contractualistes analysent sous l'angle des règles de coordination[764].

4.3.2.2.3. LA STRUCTURATION

Les structures organisationnelles et physiques sont reliantes à cette interface, tout comme à l'interface clients. Les structures organisationnelles encadrent, pour plus d'efficience, la mise en relation avec les fournisseurs en déterminant les acteurs dont ce doit être la fonction et fixent le degré de centralisation des achats. Les structures physiques permettent quant à elles l'intégration des "inputs".

L'agencement physique de cette interface est façonné pour incorporer les flux de matière ou le service délivré. Cette incorporation repose en outre sur une organisation du travail, notamment une répartition des tâches entre les acteurs la réalisant concrètement : réception, contrôle, mise en stock, *etc*.

Le **niveau de centralisation** des achats ou des approvisionnements, dont le dosage relève de décisions stratégiques, fixe le **nombre d'acheteurs** et leurs **marges de manœuvre**. Les acteurs exposent à ce sujet deux cas de figure opposés.

Dans un premier cas, ils remettent en cause la trop forte **décentralisation** des achats quand trop d'acteurs ont la possibilité de fabriquer des liaisons avec des fournisseurs pour faire entrer des produits dans l'organisation, d'autant plus quand ces acteurs ne s'inscrivent pas dans une action concertée. Cette décentralisation est alors perçue comme un facteur de **désorganisation**.

Dans le second cas, les acteurs remettent en cause la **centralisation** des achats, en relativisant les gains normalement attribués à la massification des flux. En effet, réalisés par des spécialistes fonctionnels et sans concertation avec les opérationnels, qui détiennent une connaissance fine des besoins, les achats donnent lieu à la **livraison de composants ou de prestations inadaptés** aux processus locaux.

Dans les deux cas, certes extrêmes, les structures organisationnelles atrophient les **capacités de coordination** des acteurs pour réaliser les achats.

> *« Tout le monde fait tout. Il y a des compétences qui sont en dehors des fiches de poste, comme l'informatique, faire le lien avec les prestataires. Je m'en occupe parfois, c'est un glissement de fonction. Il y a beaucoup de choses comme ça »*. Pt. 8689 - AGE-DI - Dir/Enc.
>
> *« On ne fait pas appel aux ouvriers pour commander le matériel. Résultat, on reçoit des engins qui ne sont pas adaptés comme des tenailles trop grandes et qui ne servent à rien »*. Pt. n°8611 - ACI-DV-A - Pb.

De nombreuses organisations, dans l'industrie ou la distribution par exemple, optent pour des **degrés de centralisation différenciés** des achats et/ou des approvisionnements en fonction des standardisations possibles et des nécessités contextuelles. Ces degrés fluctuent selon la stratégie de l'organisation, les objectifs, les pouvoirs ou même la discrétionnarité des entités fonctionnelles et

[764] *Cf.* 1.2.2. Les approches économiques contractualistes, p. 73.

opérationnelles. Les fluctuations en la matière introduisent des changements dans les modalités d'interaction à l'interface fournisseurs et aux interfaces internes.

4.3.2.2.4. LA SOCIALISATION

Deux éléments se dégagent de la socialisation à cette interface, bien que le volume d'expression sur cette dimension soit très faible (quatre phrases-témoins). Ils correspondent pour grande partie à ceux identifiés à l'interface clients, et sont des conséquences à cette interface de la socialisation interne : **l'absentéisme des personnels, qui entraine des déperditions du fait des ruptures de flux d'activité, et l'inquiétude face à l'avenir lorsque les acteurs constatent un fort développement de l'externalisation.**

> *« En période de vacances, les factures restent bloquées dans les services en raison des absences. Cela génère un mécontentement des fournisseurs »*. Pt. n°8676 - CCI-DV-DAF - Enc.
>
> *« On sous-traite de plus en plus, mais peut-être que la stratégie c'est de ne plus avoir de technicien. On fera tout en sous-traitance ou bien on fera uniquement de l'échange en magasin »*. Pt. n°8556 - CTR-DV-SE - Pb.

4.3.2.3. SYNTHÈSE

L'interface fournisseurs est une interface inter-organisationnelle dont la fonction est de procurer à l'organisation les ressources qu'elle ne détient pas et dont elle a besoin pour réaliser ses activités. Le cadre de cette interface, compte tenu des organisations analysées, est défini par une **logique d'efficience**, c'est-à-dire une relation formée pour optimiser la productivité, dans laquelle le fournisseur est un sous-traitant capable de délivrer des produits-services à moindre coût (Oliver, 1990)[765].

La régulation à cette interface est prédominée par une **finalisation** résidant dans la **réduction des coûts d'achat et d'approvisionnement**. Elle fait preuve d'une **reliance relativement peu intense** puisqu'elle incombe aux fournisseurs et est composée d'une **migration très forte**, inhérente à sa propre finalisation.

La finalisation stratégique de cette interface définit le nombre de fournisseurs auxquels elle doit se mettre en relation pour piloter, *via* des flux d'information, des flux physiques ou la production de services. Elle définit par conséquent la **différenciation des circuits d'achat et des pratiques afférentes**. Elle délimite également les **marges de manœuvre** des acheteurs à travers les **ressources économiques allouées aux achats**.

La finalisation opérationnelle exécute dans ce cadre les différents contrats en veillant particulièrement à la **qualité des produits/services** que l'organisation incorpore. Cela implique des **dispositifs de contrôle** fort, tant des fournisseurs que des acheteurs, qui reposent principalement sur des **règles et procédures**. Celles-ci permettent de laisser ou non **franchir la frontière** aux objets matériels ou immatériels ou de les conformer. Elles permettent en outre d'adapter les pratiques et de mettre en compatibilité l'activité des co-contractants.

La coordination renvoie aux **échanges d'information** entre l'organisation et ses fournisseurs, à partir desquels les entités se représentent leur état respectif et l'état **des flux d'activité entre eux**, puis enclenchent des actes d'adaptation si nécessaire. **L'adaptation réciproque est par ailleurs cadrée en amont à travers la négociation et la définition des contrats**.

Les structures, reliantes ici, stabilisent, pour plus d'efficience, la mise en relation avec les fournisseurs en déterminant les acteurs qui en ont la charge et fixent le **degré de centralisation des achats**. Les **structures physiques** permettent quant à elles l'intégration des "*inputs*".

[765] Oliver C., « Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions », *op. cit.*

La dimension de la socialisation n'apparaît pas à cette interface. Elle supporte en revanche les conséquences de l'état social de chacun des co-contractants que sont les **ruptures d'activité en raison de l'absentéisme des acteurs frontaliers** et leur **inquiétude** parce que préoccupés par le développement de l'**externalisation des activités périphériques**.

Tableau 4. 6 : éléments-clés de la régulation aux interfaces fournisseurs

Interface fournisseurs			
Propriétés	**Modalités**	**Thèmes**	**Sous-thèmes**
(Re)liance	**Mise en relation**	Stratégie	Définition de la stratégie
		Règles et procédures	Adaptation des règles et procédures
	Adaptation	Pilotage	Gestion du temps
		Pratiques et dispositifs de 3C	Niveau et qualité de la 3C
			Outils et matériels de télécommunication
		Règles et procédures	Adaptation des règles et procédures
Séparativité	**Déperdition**	Pilotage	Qualité du produit
		Règles et procédures	Respect des règles et procédures
	Répartition	Stratégie	Allocation des ressources
Frontière	**Limite**	Stratégie	Définition de la stratégie
			Allocation des ressources
		Règles et procédures	Respect des règles et procédures
		Pratiques et dispositifs de 3C	Outils et matériels de télécommunication
Migration	**Franchissement**	Stratégie	Définition de la stratégie
		Pilotage	Qualité du produit
		Règles et procédures	Respect des règles et procédures

L'étude des types d'interfaces nous a permis de mettre en évidence leurs principaux éléments de régulation et ceux de leurs interfaces élémentaires respectives. Il s'agit à présent de réaliser une analyse croisée des interfaces pour dégager les déterminants de leur régulation.

4.4. ANALYSE COMPARÉE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES ET DÉTERMINANTS

Après avoir montré que le degré de finalisation des interfaces constitue le critère discriminant des interfaces internes et externes, l'analyse dégage les déterminants de la régulation à l'interface : le degré d'incertitude, la fréquence des interactions et la répartition du pouvoir. Une seconde typologie des interfaces est alors proposée, se fondant sur la nature de la régulation.

4.4.1. INTERFACES INTERNES, INTERFACES EXTERNES : LA FINALISATION COMME DISCRIMINANT

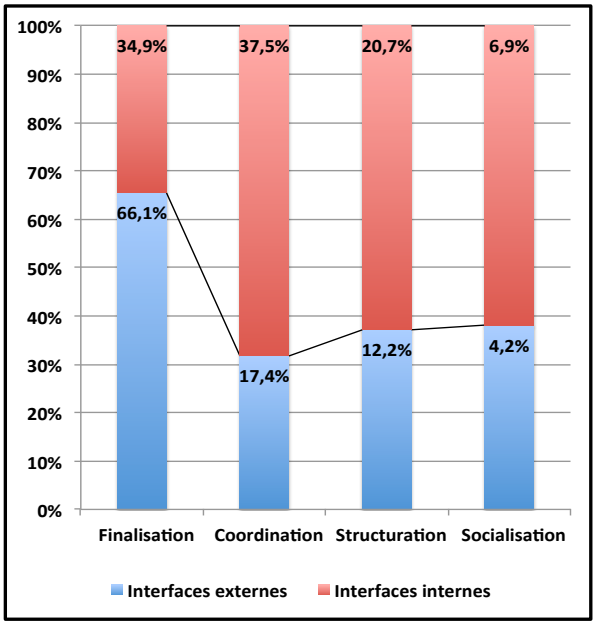
En première approche, deux profils d'interface se distinguent nettement : les interfaces externes et les interfaces internes. Aux interfaces externes, l'une des entités en relation n'est pas intégrée juridiquement à l'organisation et l'est très faiblement d'un point de vue organisationnel. Il s'agit en l'occurrence des fournisseurs, d'autres organisations, et de particuliers, en tant que clients. Les interfaces internes font intervenir uniquement des entités qui composent l'organisation. Et cette différence en termes d'appartenance a d'importantes implications en termes de régulation.

Les interfaces externes sont extrêmement finalisées par rapport aux internes, lesquelles sont beaucoup plus coordinatrices, structurantes et socialisantes (graphique 4.14).

L'**accroissement des ressources** servant à la survie et au développement de l'organisation et la **satisfaction des besoins sociétaux** constituent les finalités génériques de l'interface clients, l'**appropriation efficiente de ressources externes** celle de l'interface fournisseurs[766].

La structuration et la coordination polarisent la régulation des interfaces internes pour **mettre en œuvre ces finalités** et sont façonnées par elles. La socialisation y concoure également, mais elle contient des dynamiques plus autonomes, plus émergentes, plus indépendantes de la finalisation organisationnelle.

Graphique 4. 14 : poids relatifs des dimensions des interfaces internes et des interfaces externes (en % du volume d'expression)



Pourquoi la dimension téléologique de l'interface est si développée vis-à-vis de cet environnement externe, alors que toutes les entités internes sont censées contribuer à la réalisation de ces finalités ? Pour **réduire les incertitudes les plus fortes dans l'atteinte des buts de l'organisation, et celles-ci se situent précisément, parmi les interfaces étudiées, aux interfaces externes. Et l'incertitude relative à une interface est sous-tendue par le degré de liberté des entités interfacées**.

Le comportement des clients ou des prospects vis-à-vis de l'organisation constitue en effet une variable déterminante pour elle, puisque ces acteurs externes transfèrent à l'organisation une part de leur pouvoir d'achat en échange de la satisfaction de leurs besoins. Le comportement des (potentiels) clients lui est très difficile à cerner, à prévoir, à maîtriser — elle y consacre d'ailleurs des ressources généralement importantes — comparativement à celui de ses membres, assez largement façonnés par ses propres structures, au premier rang desquelles les structures hiérarchiques.

Il en va de même concernant les fournisseurs, pour les organisations étudiées du moins. Ils font l'objet d'un contrôle certain par l'organisation justement pour réduire l'incertitude autour de l'efficience des produits/services délivrés. Le comportement des fournisseurs est de la même manière déterminant pour l'organisation en ce qu'il conditionne fortement le coût de ses produits et de son fonctionnement. C'est d'ailleurs à l'interface fournisseurs que la déperdition, évaluée à ce stade qualitativement, est la plus citée. En outre, cette incertitude est pour l'organisation assez claire puisqu'elle-même est un fournisseur et qu'elle a donc parfaitement conscience de la difficulté que représente l'obtention d'une qualité stable et conforme aux attentes toujours plus exigeantes des clients.

De manière générique, il apparaît que **l'incertitude la plus forte porte sur les relations qui font intervenir des entités non membres de l'organisation et disposant d'un fort degré de liberté.** C'est de l'extérieur que les ressources proviennent, mais aussi les phénomènes qui peuvent altérer voire menacer l'organisation et ses pratiques, d'où leur contrôle par l'organisation et sa direction.

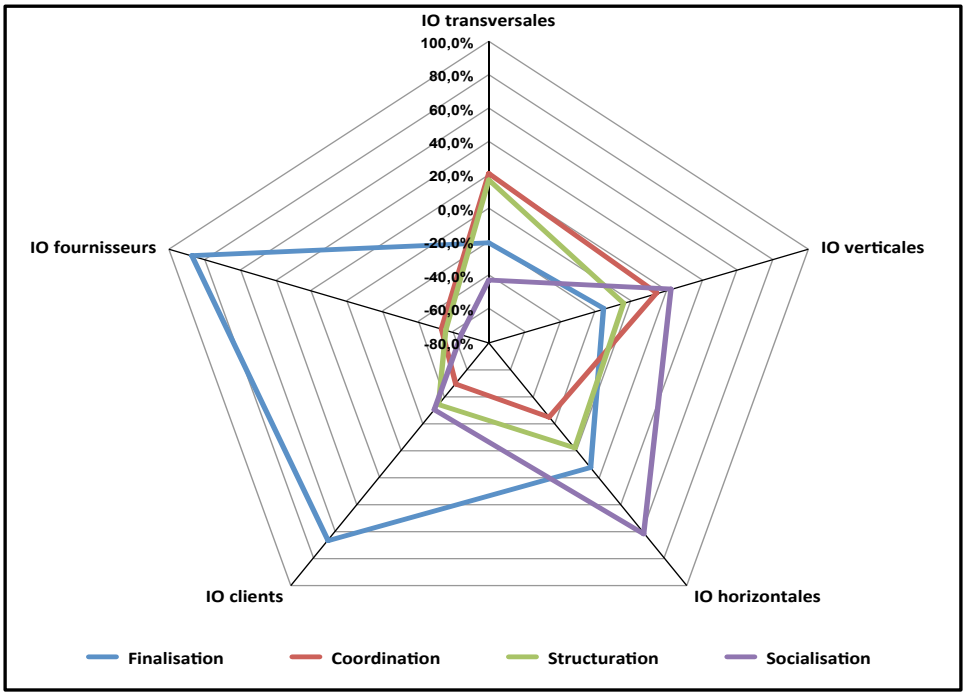
[766] Cela concerne, du moins, notre échantillon d'organisations.

La limitation des degrés de liberté des entités internes de l'organisation est inhérente au phénomène organisationnel. Ces entités acceptent des contraintes, notamment les structures et les dispositifs de coordination sous-tendus par l'autorité au sein de l'organisation, en échange de quoi elles peuvent bénéficier en retour des ressources de l'organisation, générées collectivement, qu'elles participent à développer du fait même de leur limitation puisqu'**il y a organisation lorsque les entités ne peuvent prendre tous leurs états possibles** (Morin, 1977)[767].

Le graphique 4.15 et le tableau 4.7 ci-après illustrent plus finement la spécialisation des types d'interfaces étudiés. On observe nettement la prépondérance de la finalisation à la fois à l'interface clients et à l'interface fournisseurs. La première est néanmoins composée d'une coordination, d'une structuration et d'une socialisation plus importantes que la seconde, cela parce qu'elle est plus intégrative, comme nous le verrons[768].

Les dimensions des interfaces internes ont des amplitudes beaucoup plus faibles. Les **interfaces hiérarchiques** se distinguent, à la fois de manière relative et absolue, par une **forte coordination**, et, de manière relative uniquement, par une socialisation très marquée. Cette dernière est d'autant plus développée que les interfaces concernées se situent à proximité des activités opérationnelles. **Les transversales** se caractérisent par une **coordination** et une **structuration** assez fortement développées ; les **horizontales**, enfin, par une amplification de la **socialisation** et de la **finalisation**, cette dernière ayant le plus de poids en valeur absolue.

Graphique 4. 15 : poids relatif des dimensions de l'interface selon son champ d'application (variation du poids des dimensions par rapport à leur "poids moyen" — en %)



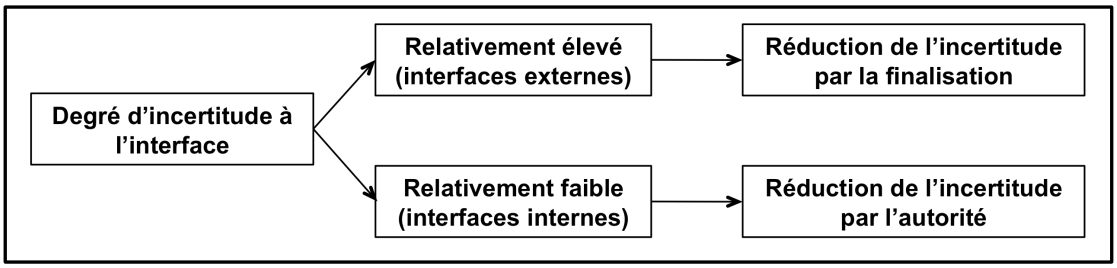
[767] Morin E., *La méthode*, Tome 1, *La nature de la nature*, Éditions du Seuil, 1977, p. 112.
[768] *Cf. infra* 4.4.4. Intégration-différenciation et répartition du pouvoir, p. 302.

Tableau 4. 7 : poids et variation du poids des dimensions par type d'interface (par rapport à leur "poids moyen" - en %)

Types / Dimensions	Interfaces internes						Interfaces externes				"Interface moyenne" Pt / tot. (%)
	Transversales		Verticales		Horizontales		Clients		Fournisseurs		
	Pt / tot. (%)	Ecart / moy (%)	Pt / tot. (%)	Ecart / moy (%)	Pt / tot. (%)	Ecart / moy (%)	Pt / tot. (%)	Ecart / moy (%)	Pt / tot. (%)	Ecart / moy (%)	
Finalisation	31%	-20,5%	33,0%	-15,1%	**43,8%**	**12,7%**	64,9%	**67,1%**	**73%**	**87,5%**	*39%*
Coordination	**42,4%**	**21,2%**	**40,1%**	**14,7%**	26,4%	-24,6%	17,7%	-49,5%	16,3%	-53,5%	*35%*
Structuration	**23,0%**	**17,2%**	18,8%	-4,1%	19,3%	-1,9%	12,9%	-34,4%	8,6%	-56,0%	*20%*
Socialisation	3,7%	-43,1%	**8,0%**	**23,0%**	**10,6%**	**61,8%**	4,6%	-30,0%	2,3%	-64,4%	*7%*
Total	*100,0%*	*0,0%*	*100,0%*	*0,0%*	*100,0%*	*0,0%*	*100,0%*	*0,0%*	*100,0%*	*0,0%*	*100%*

Le degré d'incertitude à l'interface constitue un premier déterminant de la régulation à l'interface. Lorsqu'il est élevé, l'interface est fortement finalisée. Autrement dit, elle élabore et met en œuvre des stratégies pour réduire ou maîtriser le haut degré de liberté de l'une des entités en relation. À l'opposé, lorsque le degré d'incertitude est faible, l'interface s'appuie principalement sur des structures et des dispositifs de coordination, légitimés à l'intérieur de l'organisation par l'autorité, pour réduire ou maîtriser le degré de liberté - ou l'autonomie - des entités en relation (figure 4.2).

Figure 4. 2 : gestion de l'incertitude à l'interface



On pourrait conclure, à partir de la forte variabilité des dimensions de l'interface dont il vient d'être question, qu'il existe une **différence de nature entre interfaces internes et interfaces externes**. Ce n'est pas l'hypothèse qui sera retenue. Ces deux catégories d'interface sont effectivement très différenciées l'une de l'autre si l'on se réfère à leurs dimensions et activités respectives, mais cette différenciation n'occulte toutefois pas le fait que l'on n'observe **pas de rupture dans leur régulation mais plutôt des équilibres différents entre ces déterminants, selon les contextes.**

4.4.2. FRÉQUENCES, RATIONALITÉS ET FORMALISATION DES INTERACTIONS À L'INTERFACE

L'analyse reprend la relation dégagée précédemment entre degré d'incertitude et degré de finalisation aux interfaces et en introduit une autre, qui articule fréquence des interactions, type de rationalité et formalisation des interactions.

La carte factorielle[769] suivante (figure 4.3) représente très clairement la différenciation de l'interface organisationnelle selon qu'elle est interne ou externe, et précise davantage le graphique 4.15. L'examen du positionnement relatif des types d'interface sur la carte permet en outre d'introduire une **seconde variable déterminante dans la variabilité de la régulation à l'interface : la fréquence des interactions**, de laquelle découle le degré de **formalisation des interactions.**

[769] L'interprétation s'appuie également sur la ventilation de l'expression des acteurs par type d'interface, activités et sous-activités, renvoyée en annexes. *Cf.* Tome des annexes, Annexe 17 : analyse comparée des types d'interface.

L'**axe 1**, qui restitue près de 65 % de l'information de la relation entre types et activités d'interface, **oppose les interfaces externes et les interfaces internes, une incertitude forte et une faible, un haut et un faible degré de liberté.**

Les **interfaces externes** (à gauche), sont très dépendantes de la **stratégie**, des **règles et procédures** et, dans une moindre mesure mais tout de même significative, du **pilotage opérationnel**. C'est principalement à travers ces trois activités que l'organisation s'efforce de réduire ses incertitudes majeures, de maîtriser ou de limiter le degré de liberté des entités externes.

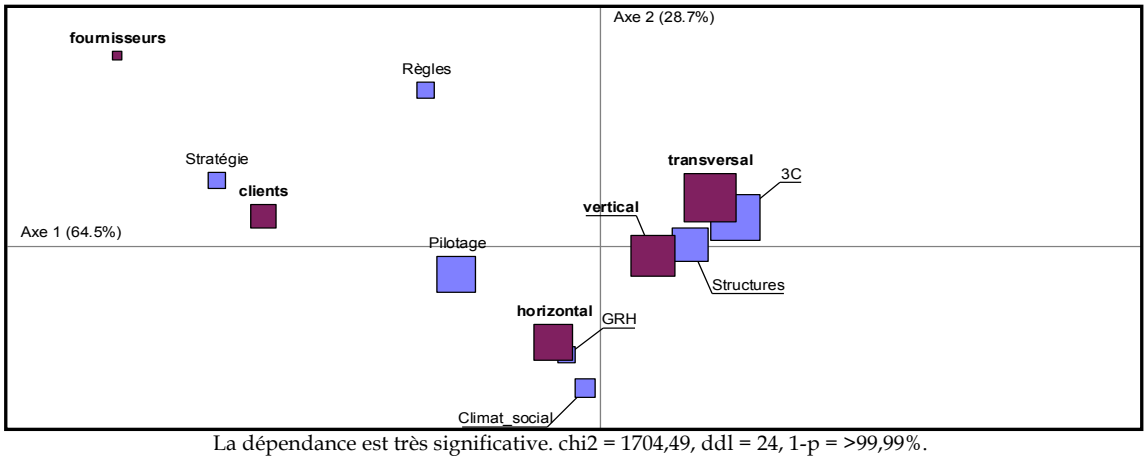
La définition et la mise en œuvre de la stratégie travaillent à la fois le développement des ressources de l'organisation par la satisfaction des besoins de ses clients, tout en réduisant le coût des ressources qu'elle ne détient pas et qu'elle valorise par son activité. Les règles et procédures ont pour objectif de contrôler et de conformer les entrées-sorties à ces interfaces. Le pilotage opérationnel, qui s'appuie sur ces règles et procédures et sur les orientations et objectifs stratégiques, vise à concrétiser et à optimiser la qualité de ces entrées-sorties. Il limite les déperditions à l'interface fournisseurs et développe l'efficience à l'interface clients. Des ressources, telles que le temps de travail ou les compétences techniques, ainsi que des outils de gestion sont pour cela mobilisés, surtout à l'interface clients.

Les **interfaces hiérarchiques et inter-fonctionnelles, très proches, forment un deuxième profil**. Elles ont ceci en commun qu'elles sont, si l'on se réfère aux types, plus **structurées** et **coordinatrices** que les autres. L'intensité de la structuration et de la coordination renferme toutefois de fortes différences entre ces deux types d'interfaces, d'ordre fonctionnel.

Les **interfaces verticales**, où l'une des entités exerce directement sur l'autre une autorité, ont pour rôle d'articuler les échelons hiérarchiques successifs pour réaliser les activités courantes et stratégiques de l'organisation. Les **structures** organisationnelles distribuent cette **autorité** entre les entités et les mettent en relation par des **circuits informationnels à respecter**. Les entités **se réunissent** fréquemment et régulièrement pour communiquer et coordonner leur action.

Les **interfaces transversales** travaillent à la coordination d'entités et d'activités dépendantes de lignes hiérarchiques différentes. La structuralité de ces interfaces réside notamment dans la **répartition des fonctions**, des rôles et des tâches, dans un **cloisonnement** très prégnant et dans des **règles et procédures**. Ces dernières ont un poids d'autant plus fort que les entités sont éloignées physiquement et/ou cognitivement. La **coordination transversale est réduite à des pratiques d'échange d'informations tant les dispositifs de communication-coordination-concertation sont très peu implantés**, comparativement aux interfaces hiérarchiques.

Figure 4. 3 : carte factorielle - relation entre types et activités d'interface



La dépendance est très significative. chi2 = 1704,49, ddl = 24, 1-p = >99,99%.

Le **troisième et dernier profil** est représenté par les **interfaces horizontales**, au plus bas de la carte. Celles-ci, **assez fortement finalisées**, s'inscrivent dans une **socialisation** et une **cohésion groupales** d'autant plus fortes que les groupes concernés sont impliqués concrètement dans des activités directement productives. Elles sont particulièrement traversées par la dialectique **conflit-coopération**, où la coopération prend la forme d'une solidarité plutôt altruiste et où le conflit est étroitement lié à l'iniquité.

La **différenciation sociale**, immanente à la socialisation et à la base de la construction des identités, est ici contenue par l'**équité**. Les politiques et pratiques des ressources humaines y participent également, avec des approches également administrative et statutaire.

Le **pilotage opérationnel**, s'appuyant sur des compétences techniques, synchronise les acteurs — notamment par la gestion des conflits, les techniques de gestion du temps et la gestion de la charge de travail — contribuant ce faisant à l'équité, pour développer l'**efficience de l'action collective**. En outre, des **dispositifs de communication-coordination-concertation** contribuent fortement à la cohésion des acteurs, par ailleurs fortement différenciés sur le plan fonctionnel.

Le type horizontal se présente comme impliquant le plus d'incertitude entre les acteurs parmi les types d'interfaces internes. **Cette incertitude concerne autant les interfaces au sein de la direction que celles au sein du personnel.**

Une incertitude politique significative pèse au sein de l'équipe de direction en raison des divergences en matière d'orientations stratégiques et des ressources importantes contrôlées par chacun de ses membres. C'est d'ailleurs précisément entre membres de la direction que le conflit est le plus cité.

Une forte incertitude est également inscrite dans l'interface entre membres du personnel. Celle-ci porte ici sur la qualité et les conditions de l'activité productive, et sur la qualité du climat social, notamment l'absentéisme et les conflits intra-groupes. Elle a pour objet des phénomènes certes plus locaux et réversibles mais sa maîtrise conditionne fortement les résultats d'activité, y compris en lien avec les clients et les fournisseurs.

L'**axe 2** restitue près de 29 % de l'information et oppose des interfaces dont la **fréquence des interactions** est relativement haute et celles dont la fréquence des interactions est relativement faible.

Cette lecture en termes de fréquence d'interaction est issue des travaux de Simon (1962)[770], notamment ceux traitant de la structuration arborescente de l'organisation. Pour montrer que « *l'arborescence est un des schémas structurels de base qu'utilise l'architecte de la complexité* », l'auteur explicite une propriété des systèmes complexes arborescents, qu'il appelle la **quasi-décomposabilité**.

Elle décrit le fait que **les systèmes arborescents établissent une distinction entre les dynamiques à haute fréquence, qui concernent les interactions à l'intérieur des sous-systèmes, et les dynamiques à basse fréquence, qui rythment les interactions entre les sous-systèmes**. Cela caractérise précisément les interfaces, respectivement au sein et entre les entités d'une organisation. Cette quasi-décomposabilité permet aux systèmes complexes de différencier leurs composants pour s'adapter aux environnements incertains et de coupler leurs composants avec une instabilité acceptable. Elle permet en d'autres termes de conjuguer stabilité et adaptation par la variation de la fréquence d'interactions aux interfaces.

[770] Simon H. A., « L'architecture de la complexité », 1962, repris dans *The sciences of the artificial,* Massachusetts, MIT Press, 1969, traduction française par J.L. Le Moigne sous le titre *La science des systèmes, science de l'artificiel*, 1981.

Une fréquence d'interaction haute caractérise les interfaces horizontales, marquées par l'**identité** et une **rationalité communautaire**. Une fréquence d'interaction basse caractérise les externes, les transversales et les verticales, inscrites dans l'**altérité** et une **rationalité calculatoire**. L'axe 2 de la carte oppose l'identité à l'altérité, le même et l'autre.

Le caractère identitaire des régulations à l'interface est principalement à l'œuvre aux interfaces horizontales. Celles-ci si situent entre des acteurs dont les caractéristiques organisationnelles formelles sont similaires ou équivalentes ; **ces acteurs sont des pairs**. Ils se considèrent comme semblables, revendiquent leur appartenance à un groupe ou une équipe, d'où une forte **socialisation**.

Le groupe est par définition cohésif, ses membres concourent à des objectifs communs, ce qui n'empêche toutefois pas à l'individualisme de resurgir périodiquement, avant d'être réinjecté dans le collectif à travers les conventions du groupe, comme l'explique par exemple les économies de la grandeur[771]. **La différenciation et l'intégration en son sein sont essentiellement sociales**.

Dameron (2000)[772], dans une recherche portant sur les différentes formes de coopération, traite de cette régulation communautaire fondée sur une logique identitaire, qui s'applique tout à fait ici. Elle écrit :

> *« La coopération communautaire s'instaure dans le partage d'une tâche commune au sein d'un groupe restreint [...] entre des individus soucieux d'être reconnus par les autres membres comme faisant partie d'un même groupe [...] désirant préserver et développer cette identité commune, autour notamment d'objectifs partagés [...], dans un espace d'interactions avec d'autres groupes ».*

Les interactions **entre pairs sont d'une fréquence élevée** comparativement à celles entre groupes. La fréquence de ces interactions augmente à mesure que les groupes considérés sont opérationnels. Le personnel, dont la régulation procède avant tout par ajustements mutuels, forme le groupe dont les interactions sont les plus fréquentes.

Cette fréquence permet une finalisation, une organisation et un contrôle croisé pouvant s'opérer dans les interactions, **sans dispositifs et interdépendance formels**. Les jeux et les enjeux sont alors fortement intégrés dans la socialité des relations, s'exprimant notamment dans la solidarité, l'équité, le conflit ou l'ambiance de travail (figure 4.4).

À l'opposé sont positionnées les **interfaces dans lesquelles les acteurs voient ou observent dans l'autre la différence**. **La différence potentialise des complémentarités, des synergies et des coopérations et fonde par conséquent la possibilité de la création de valeur. Elle potentialise toutefois et tout autant les divergences, les antagonismes et les conflits, et donc la destruction de valeur.**

La logique qui préside à la régulation à ces interfaces est une **logique calculatoire**. Selon Dameron (2000)[773], traitant de cette régulation également :

> *« La coopération complémentaire se génère dans le partage d'une tâche commune, entre deux individus guidés par une stratégie individuelle de gain de pouvoir pour l'accès à des ressources complémentaires ; la congruence des intérêts individuels, et ainsi la réciprocité des rapports [...] est assurée par des engagements interindividuels »*

Ces interfaces sont caractérisées par des interactions dont la **fréquence est relativement faible** par rapport aux horizontales. Les entités impliquées s'appuient alors beaucoup plus sur des **dispositifs formels.** Sont concernées les **interfaces externes**, les **transversales** et les **verticales.**

---

[771] *Cf.* 1.2.3.3. Les économies de la grandeur, p. 87.
[772] Dameron S., *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine, 2000, pp. 121-122.
[773] *Ibid.*

Les interfaces externes, marquées par l'incertitude et l'altérité, s'appuient sur des dispositifs formels de finalisation, d'organisation de contrôle traduisant leur rationalité calculatoire. Les transversales et les verticales, moins incertaines et fondées sur une rationalité calculatoire, ont une régulation également organisée autour de dispositifs ou d'objets formels, tels que, par exemple, des règles, des structures ou des éléments de communication-coordination-concertation (figure 4.4).

Figure 4. 4 : activités caractéristiques des rationalités aux interfaces

Altérité ← → Identité

Activités \ Types d'IO		Interfaces externes		Interfaces internes		
		Clients	Fournisseurs	Transversales	Verticales	Horizontales
Stratégie	Elaboration de la stratégie	X	X			
Pilotage op.	Conflit / coopération					X
	Gestion de la charge de travail					X
	Outils de gestion et indicateurs	X				
	Gestion du temps	X	X			
Règles et procédures	Existence de règles et procédures formelles	X				
	Adaptation des règles et procédures	X	X			
	Respect des règles et procédures	X	X	X		
	Harmonisation des règles et procédures			X		
3C	Outils et matériels de télécommunication			X		
	Transmission, qualité et circuits de l'information			X	X	
	Dispositifs de 3C				X	
Structures	Organigramme			X	X	
	Structures hiérarchiques				X	
Climat Social	Absentéisme, rotation et régulation					X
	Ambiance de travail					X
	Motivation et implication des acteurs					X
GRH	Gestion du personnel					X
	Gestion des effectifs					X
	Gestion des compétences et des formations					X

L'hypothèse développée, sous-jacente à ces développements, peut être formulée de la manière suivante : la fréquence des interactions à l'interface induit la rationalité de sa régulation, qui elle-même induit le degré de formalisation des interactions.

Il est à noter que la relation entre fréquence d'interaction, rationalité et degré de formalisation des interactions s'observe également à l'intérieur des types d'interface. Par exemple, au sein des horizontales et des transversales, nous avons en effet mis en évidence que le poids des règles s'accroît à mesure que les groupes sont étendus ou sont éloignés[774], les interactions étant dans ces cas plus rares.

Enfin, la figure 4.5 ci-après synthétise les quatre configurations possibles du croisement des deux déterminants de l'interface que nous venons de développer. D'une part l'incertitude, avec laquelle varie le degré de finalisation de l'interface, d'autre part la fréquence des interactions, avec laquelle, *in fine*, varie le degré de formalisation des interactions.

La finalisation et les mécanismes de contrôles sont formels lorsque la fréquence des interactions est faible. Les entités, se percevant comme autre, recourent à la formalisation pour traduire leur engagement et/ou l'engagement en leur sein, fruit d'une rationalité calculatoire.

À l'opposé, les interactions restent informelles lorsqu'elles sont fréquentes et que les entités partagent une identité commune. La finalisation, dans le cas d'une incertitude élevée, et le contrôle sont alors incorporés dans la socialité des relations.

[774] *Cf.* 4.2.1.2. Éléments de régulation aux interfaces transversales, p. 235, et 4.2.3.3. Éléments de régulation aux interfaces horizontales, p. 264.

Figure 4. 5 : fréquence des interactions à l'interface, rationalité et formalisation des interactions

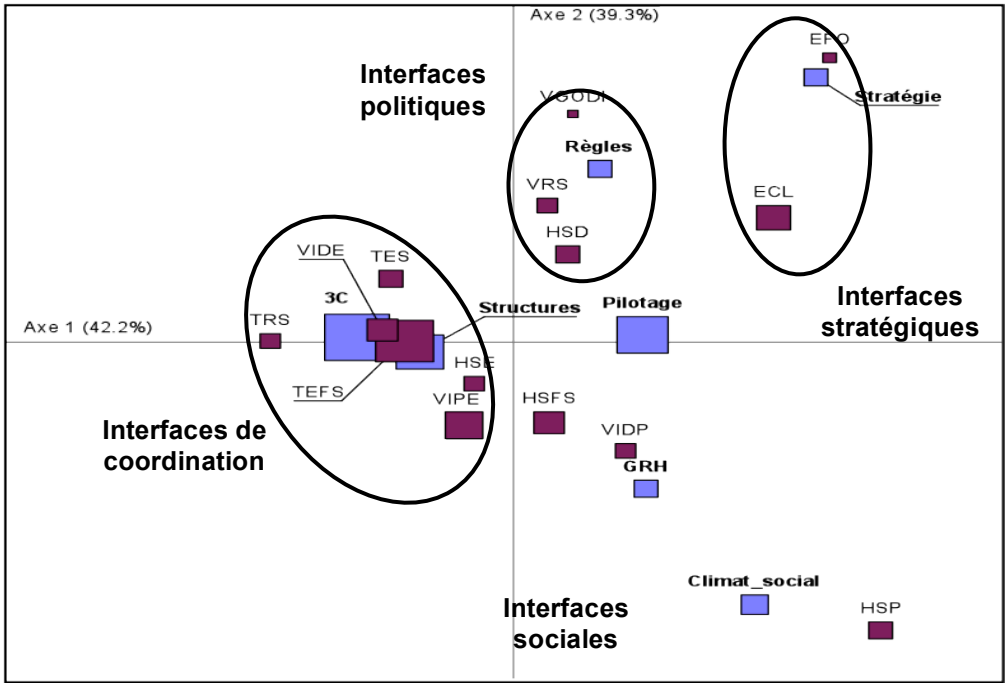
Fréquence des interactions		Elevée	Basse
Rationalité		Rationalité communautaire (identité)	Rationalité calculatoire (altérité)
Formalisation des interactions		Faible	Forte
Réduction de l'incertitude	**Incertitude élevée**	Élaboration et mise en œuvre de stratégies informelles Contrôle social	Élaboration et mise en œuvre de stratégies formelles Contrôle formel
	Incertitude faible	Contrôle social	Contrôle formel

Les deux déterminants proposés, le degré d'incertitude et la fréquence des interactions à l'interface, peuvent à présent nous permettre de dépasser la logique initiale d'élaboration des types d'interface[775]. Cela permet de regrouper une seconde fois les interfaces élémentaires, non plus en fonction des entités en relation et de leur position relative, mais du type de régulation, pour formuler une typologie plus fidèle à la réalité observable.

4.4.3. UNE TYPOLOGIE DES INTERFACES FONDÉE SUR LA NATURE DE LA RÉGULATION

La carte factorielle ci-après (figure 4.6) a une structure identique à la précédente (figure 4.3). Elle met en mouvement les deux déterminants de la variabilité de l'interface identifiés précédemment : l'incertitude (axe 1 - incertitude forte à droite) et la fréquence des interactions (axe 2 - fréquence élevée en bas). Les deux variables sont ici à peu près équilibrées puisque la variance restituée par chacun des axes est équivalente (axe 1 : 42 % ; axe 2 : 39 %).

Figure 4. 6 : carte factorielle - relation entre activités et interfaces organisationnelles



La dépendance est très significative. chi2 = 3201,76, ddl = 78, 1-p = >99,99%.

EFO : fournisseurs ; ECL : clients ; VGODI : gouvernance / direction ; VRS : direction siège / direction réseau ; VIDE : direction / encadrement ; VIPE : encadrement / personnel ; VIDP : direction/personnel ; TES : entre sites ; TRS : fonctionnels siège / réseau ; TESFS : entre fonctions ou services ; HSD : entre membres de la direction ; HSE : entre membres de l'encadrement ; HSFS : entre membres des fonctions ou services; HSP : entre membres du personnel.

[775] *Cf.* 4.1.1. Précisions sur l'élaboration de la typologie, p. 231.

L'intérêt de cette carte factorielle réside dans les **rapprochements qu'elle permet d'interfaces élémentaires relevant de types initialement différents**. On passe ainsi d'une typologie formelle à une typologie plus substantive.

Au final, quatre groupes d'interface sont restitués, articulés autour du stratégique, du politique, de la coordination et de la socialisation. Les rapprochements réalisés et les groupes sont ci-dessous explicités ; seuls les éléments fondamentaux sont repris, les détails venant d'être développés.

4.4.3.1. LES INTERFACES POLITIQUES

L'interface entre membres de la direction témoigne d'une régulation voisine des verticales du sommet de l'organisation (entre direction et gouvernance, et direction et siège). À elles trois, elles forment les interfaces politiques.

Elles ont pour fonction générique d'élaborer la **stratégie de l'organisation** et d'en **contrôler la mise en œuvre**. Elles sont assez **incertaines** du fait des divergences stratégiques des acteurs et des ressources qu'ils contrôlent, et assez bassement cadencées, d'où une **rationalité calculatoire**. Néanmoins, l'interface entre membres de la direction est, comparativement aux deux autres, moins calculatoire et le contrôle y est moins formel.

Le degré de liberté des acteurs, qui renvoie *in fine* à la discrétionnarité des dirigeants est maîtrisé et/ou réduit par la mise en œuvre de stratégies et de contrôles formels.

4.4.3.2. LES INTERFACES STRATÉGIQUES

Les interfaces stratégiques rassemblent les interfaces clients et fournisseurs. Elles ont pour fonctions principales d'**incorporer dans l'organisation les ressources que cette dernière ne détient pas.**

Largement **calculatoires** et à **basse fréquence d'interaction**, elles sont caractérisées par une **forte incertitude** doublée d'une dépendance économique vis-à-vis de l'aval, auxquelles répond une **finalisation organisationnelle formelle,** comprenant l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, l'application d'un pilotage opérationnel et de mécanismes de contrôles des frontières externes.

Cette finalisation œuvre à la construction de liaisons à même de **faire transiter et d'incorporer des flux** d'information, physiques et financiers.

4.4.3.3. LES INTERFACES DE COORDINATION

Les interfaces de coordination regroupent de nombreuses interfaces internes : les verticales de la ligne hiérarchique, les transversales entre siège et site, entre fonctions ou services, entre sites, et l'horizontale entre membre de l'encadrement.

Fondamentalement, elles réalisent la **coordination dans le cadre de la valorisation des ressources**. Elles sont fondées sur l'**altérité** et sur des interactions de **fréquence intermédiaire**. Leur **incertitude** est **relativement faible** du fait de leur forte **structuration** et de la normalisation des comportements par les **règles**.

L'**autorité** directe et indirecte, selon que les interfaces sont hiérarchiques, transversales ou horizontales assoit, *in fine*, la réduction des degrés de liberté.

4.4.3.4. LES INTERFACES SOCIALES

Il s'agit des interfaces horizontales entre membres des fonctions et services, du personnel et de la verticale entre direction et personnel. Elles relèvent d'**interactions fréquentes**, d'une **rationalité communautaire** et, globalement, d'une **assez forte incertitude**.

L'incertitude se développe autour des **pratiques sociales** (plutôt spontanées, *cf.* climat social, ou plutôt construites, *cf.* gestion des ressources humaines) et de **l'activité directement productive**. La réduction de cette incertitude s'appuie sur une **finalisation** et un **contrôle informels incorporés dans la socialité des interactions**, mais peut en même temps avoir pour référence des éléments formels de structure, comme la répartition des tâches.

L'interface verticale entre personnel et direction renvoie à un discours qui porte sur l'organisation en tant qu'unité, réduite à la direction pour les questions stratégiques et sociales notamment. Elle s'apparente donc à une interface horizontale, dont l'entité d'appartenance est la plus étendue : l'organisation.

L'analyse croisée des interfaces nous a permis de progresser dans la compréhension de leur dynamique. Deux déterminants de leur régulation ont émergé : le degré d'incertitude et la fréquence des interactions. Sur ces bases, quatre types d'interfaces sont formulés autour de la nature de la régulation, les interfaces politiques, stratégiques, de coordination et sociales (figures 4.7 et 4.8).

Figure 4. 7 : de la typologie formelle à la typologie substantive

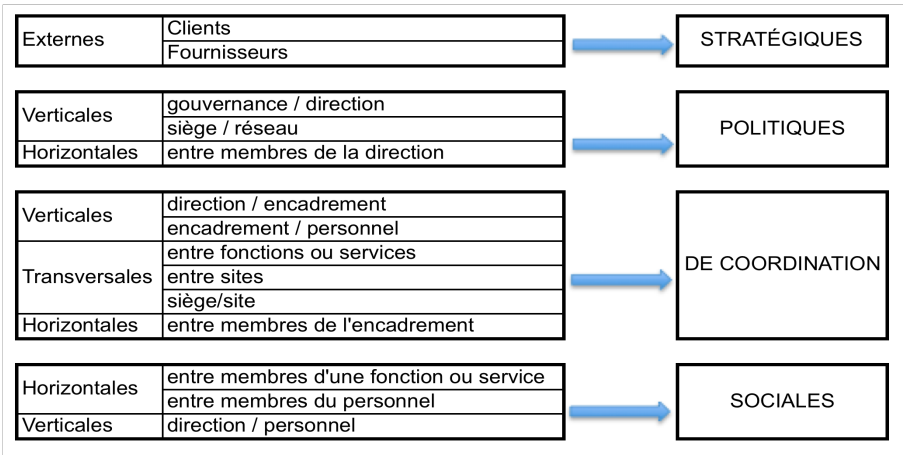
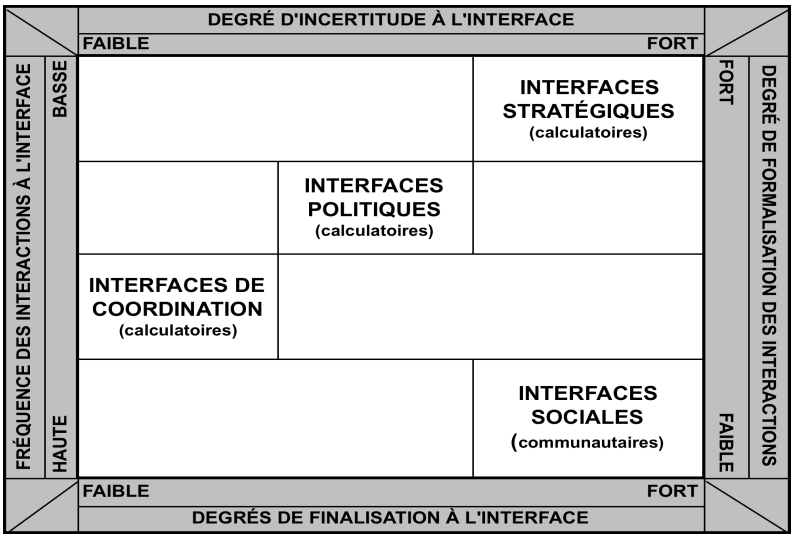


Figure 4. 8 : incertitude, fréquence d'interaction et types de la régulation à l'interface



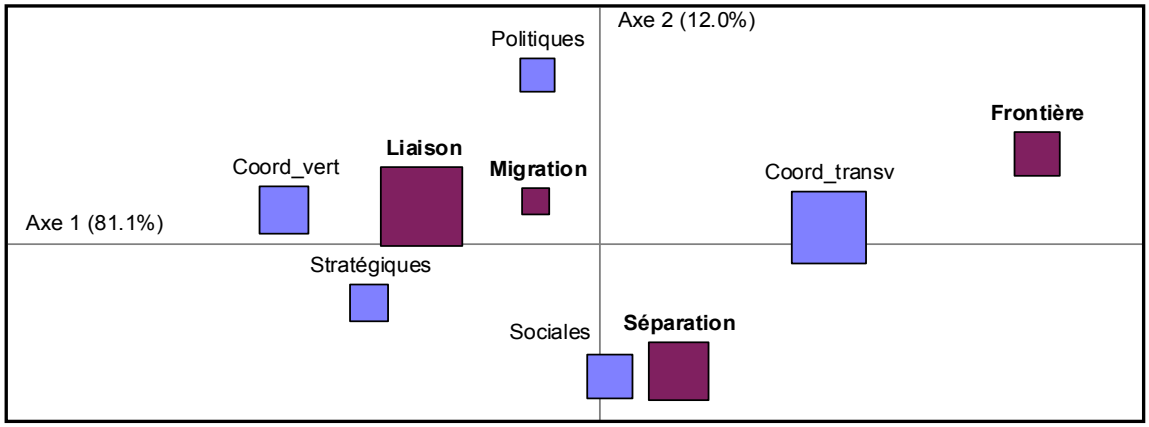
Venons-en à présent au troisième et dernier déterminant identifié : la répartition du pouvoir des entités en relation, qui détermine le dosage de l'intégration-différenciation de ces entités.

4.4.4. INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION ET RÉPARTITION DU POUVOIR

Pour mettre en évidence ce troisième déterminant, l'analyse factorielle des correspondances sera à nouveau mobilisée[776] (figure 4.9). Elle met en mouvement les propriétés et les types d'interface définis précédemment. Pour plus de clarté, nous présentons une carte qui distingue, au sein des interfaces de coordination, les verticales des transversales parce qu'elles présentent des résultats tout à fait opposés.

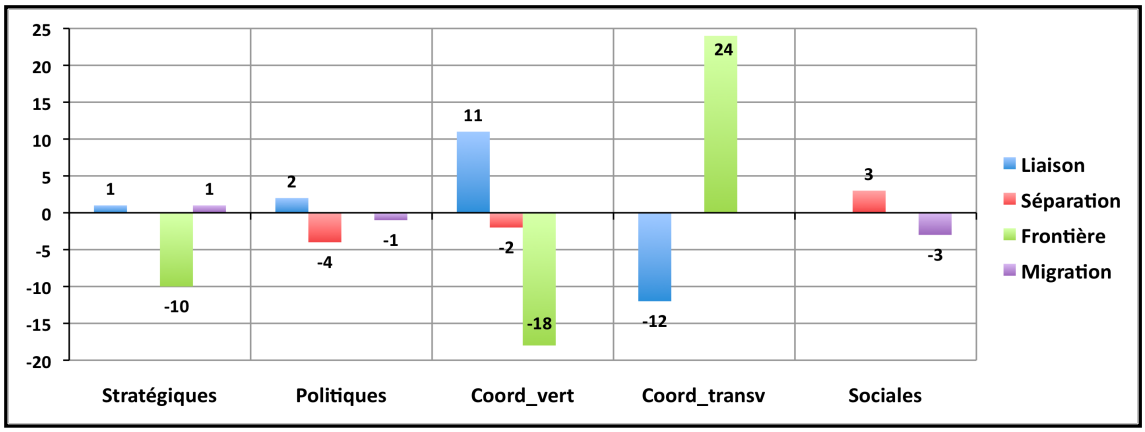
La carte oppose les interfaces où l'intégration prédomine (à gauche) et celles où la différenciation prédomine (à droite). Schématiquement, **l'intégration prédomine aux interfaces politiques, stratégiques et de coordination verticale ; la différenciation aux interfaces sociales et de coordination transversale, ces dernières étant de plus caractérisées par une frontière très prégnante.** Rappelons que ces oppositions ne sont pas radicales, il s'agit plus précisément de proximités ou de différences relatives.

Figure 4. 9 : carte factorielle - relation entre propriétés et types d'interface



La dépendance est très significative. chi2 = 398,60, ddl = 12, 1-p = >99,99%.

Graphique 4. 16 : poids relatifs des propriétés par type d'interface (contribution en % au chi-2)



La dépendance est très significative. chi2 = 398,60, ddl = 12, 1-p = >99,99%.

[776] L'interprétation s'appuie également sur la spécification des interfaces exposée à la section précédente et sur la ventilation de l'expression des acteurs par interface, propriétés et modalités, figurant en annexe 17.

Les interfaces politiques, fortement finalisées et structurées, réalisent une intégration politique des entités du sommet de l'organisation.

Elles ont toutes pour point commun la construction d'une **unité politique** à partir ou tenant compte des divergences des entités en cette matière. Cela se traduit dans l'**élaboration négociée de la stratégie organisationnelle** et le **contrôle** de sa mise en œuvre. Les **structures**, qui mettent en relation les entités, participent de ce contrôle.

Elles ont également pour point commun d'entretenir **des dispositifs de communication-coordination-concertation** assez fréquents.

Dans le cas de l'interface horizontale au sein de la direction, où les interactions sont relativement plus fréquentes, la **cohésion** et l'**adaptation réciproque** interviennent, de plus, comme modalités d'intégration.

Les interfaces stratégiques, notamment l'interface clients, réalisent l'intégration de l'organisation avec l'environnement duquel elle obtient ses principales ressources.

L'interface clients est fortement reliante par une modalité principalement : l'**altruisme**. Cette disposition n'est évidemment pas inconditionnelle en contexte organisationnel, à plus forte raison vis-à-vis des clients externes. Elle désigne plus prosaïquement les efforts que cette interface déploie pour comprendre les (potentiels) clients et les prendre en compte dans son développement, recueillir ou identifier leurs besoins pour être à même de leur vendre un produit-service satisfaisant leurs besoins, et développer ce faisant les ressources de l'organisation.

Cela passe par la **construction de liaisons**, voire de liens, permettant les transactions. Cet altruisme n'est pas en soit une liaison, encore moins un lien, mais plutôt une condition de leur émergence. Il prépare les clients à la construction des liaisons, établies directement par l'organisation ou par les clients eux-mêmes, cet altruisme les incitant à se relier à des interfaces organisées à cet effet.

Cet altruisme sous-tend l'**élaboration de la stratégie** pour cette interface, son **pilotage opérationnel** et ses **structures physiques**. C'est donc par cet altruisme, à l'interface clients, que l'organisation tente de limiter l'incertitude la plus forte pour elle.

L'interface **fournisseurs** est différente de l'interface clients en ce qu'elle est assez peu intégrative. Il est fort probable que l'**intégration à cette interface soit en fait réalisée par les fournisseurs**, comme nous venons de le voir à propos de l'interface clients. Autrement dit, l'intégration inter-organisationnelle, dans le cas de relation d'efficience, est réalisée par l'amont.

Ces deux interfaces n'ont pas été séparées pour l'analyse dans la mesure où l'intégration des clients par l'organisation et celle de l'organisation par ses fournisseurs répondent tout à fait au troisième déterminant, que nous développons juste après le descriptif des autres interfaces.

Les interfaces de coordination verticale sont les plus intégratives. Elles articulent le stratégique et l'opérationnel et intègrent les différents échelons hiérarchiques, contribuant ainsi très fortement au maintien de l'organisation en tant qu'unité.

Cette intégration s'opère essentiellement par les **circuits** hiérarchiques, qui mettent en relation les entités, l'**intercompréhension** sous-jacente à la communication, la coordination et les pratiques de management, et par l'**unification** des entités en lien avec les dispositifs de communication-coordination-concertation.

Notons par ailleurs que la migration est positionnée sur la partie reliante de la carte. Cela confirme l'hypothèse discutée au chapitre 3 selon laquelle **l'intégration suppose des échanges profonds et nombreux**. **Le volume et la qualité de ces échanges réduisent le poids de la frontière à l'interface.**

Ces échanges concernent surtout l'information aux interfaces politiques et de coordination verticale, et s'appuient sur des circuits. Ils concernent également l'information aux interfaces stratégiques, mais aussi les produits-services. Ils sont toutefois beaucoup plus normalisés, contrôlés et formels.

Les interfaces de coordination transversale sont celles où la composante frontalière est la plus forte. La frontière prend notamment la forme d'une **épaisse zone d'interactions délicates souvent conflictuelles**.

Cette zone est densifiée par la **communication** et la **coordination**, lesquelles sont très peu structurées par des dispositifs comparativement aux interfaces de coordination verticale, par le **cloisonnement** et le **conflit**.

Le caractère conflictuel de ces interfaces provient de la **différenciation** des entités. Cette différenciation porte principalement sur les orientations et objectifs stratégiques, les activités, les règles de fonctionnement et sur les conditions sociales.

Enfin, les interfaces sociales sont celles où la différenciation est la plus forte. La différenciation porte pour grande part sur les tâches, les compétences et les conditions sociales et génère, dans ce cadre également, de nombreux conflits.

Toutefois, la **frontière est très peu prégnante** dans la représentation des acteurs, comparativement aux interfaces de coordination transversale. Cela s'explique par la fréquence relativement élevée des interactions et par les mécanismes participant à la **cohésion** groupale, tels que la solidarité et les dispositifs de communication-coordination-concertation.

Cette étude croisée met en évidence que **l'intégration, que son champ soit intra ou inter-organisationnel,** coïncide avec l'existence d'une **répartition du pouvoir nettement asymétrique** entre les entités en relation. En l'occurrence, celle-ci concerne les interfaces politiques, de coordination verticale et stratégiques.

En interne, l'**autorité** contraint les entités subordonnées à utiliser les liaisons les reliant à l'entité supérieure, cette dernière étant autorisée à définir ces liaisons, et définit les modalités de liaison entre elles. La reliance fait alors référence à des liens, c'est-à-dire des **liaisons contraignantes**.

Aux interfaces stratégiques, le **pouvoir** dont disposent les **clients**, qui tient aux **ressources** qu'ils détiennent dans un contexte concurrentiel et dont a besoin l'organisation pour vivre et se développer, contraint cette interface à construire et à transformer ses liaisons, mais aussi, voire surtout, à transformer l'objet même de la relation pour s'adapter à eux, le produit-service.

En outre, **l'intégration implique la migration**, possible par l'existence de liens et par la définition des objectifs et des modalités de cette migration. Ces objectifs peuvent être très variés et renvoient, en interne et en externe, au **contrat**.

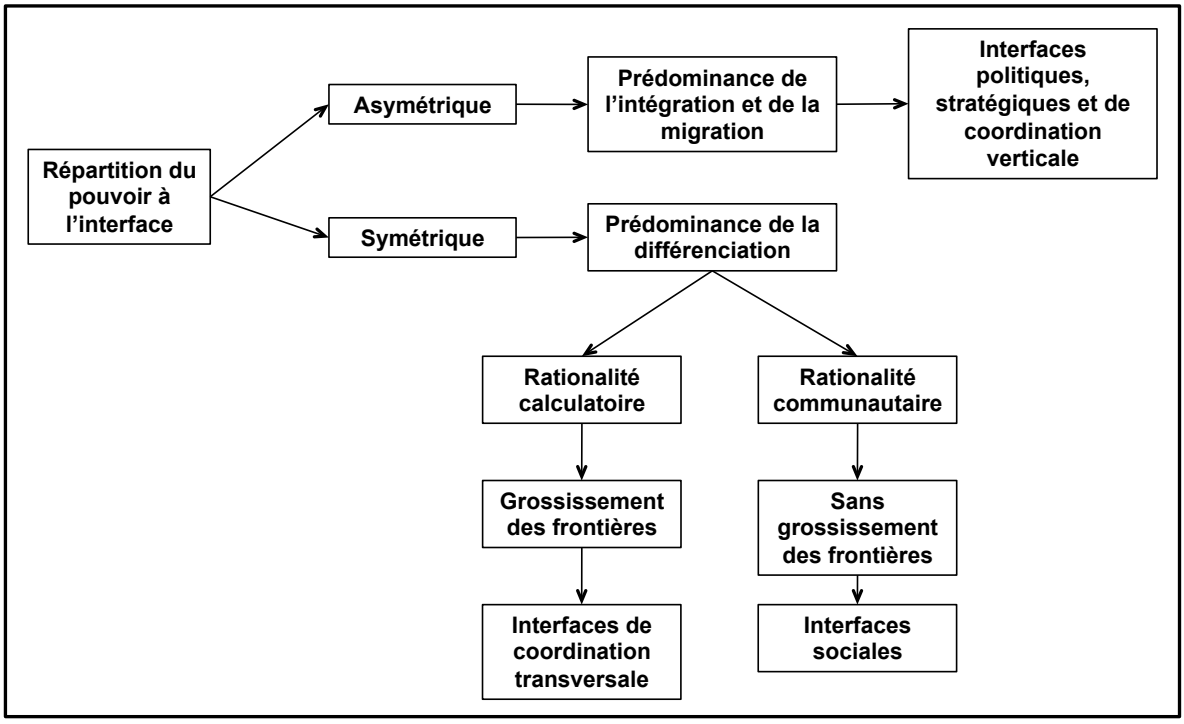
Pour ce qui concerne la **différenciation**, sa prédominance apparaît à l'interface lorsqu'entre les entités la **relation est symétrique du point de vue de la répartition du pouvoir.**

La différenciation d'entités dont le rapport est fondé sur l'**altérité**, et donc une rationalité calculatoire, favorise le **grossissement des frontières** entre elles du fait des conflits qu'elle engendre. Alors que la différenciation d'entités dont le rapport est fondé sur l'**identité**, et donc sur

une rationalité communautaire, implique le conflit **sans grossissement des frontières** entre elles du fait de la haute fréquence de leurs interactions et de la mise en place de mécanismes d'intégration (figure 4.10).

L'épaisseur de la frontière au sein de l'organisation dépend donc de l'ampleur de la différenciation d'entités se considérant réciproquement en tant qu'autre, autrement dit de l'ampleur de la différenciation de leur identité.

Figure 4. 10 : répartition du pouvoir à l'interface et équilibre du couple intégration-différenciation



Avant de conclure le chapitre, arrêtons-nous un instant sur quelques unes des implications de cette analyse croisée. Elles concernent principalement la spécialisation des interfaces en termes d'activité.

4.4.5. POUR UN DÉVELOPPEMENT DE LA FINALISATION AUX INTERFACES INTERNES

L'**activité stratégique est réservée à quelques interfaces seulement**, en l'occurrence aux politiques et aux stratégiques, autrement dit **au sommet de l'organisation** et aux **interfaces externes**. Cela s'explique par la plus forte incertitude planant au-dessus de ces interfaces, elle-même relative au degré de liberté des entités en relation.

On observe par conséquent des "vides stratégiques" aux interfaces internes de l'organisation. Cela parce que les interfaces internes font l'objet d'un contrôle plus important et que, par conséquent, elles génèrent beaucoup moins d'incertitude que les interfaces externes.

Sur ces bases, on peut considérer que **plus les interfaces sont inscrites dans l'altérité, plus elles sont incertaines, contrôlées, organisées et pilotées formellement.** D'ailleurs, sur les plans cognitif et sémantique, la notion d'altérité renvoie à la différence, au changement, voire à l'altération[777]. L'altérité dans les relations aux interfaces est donc par nature représentée comme une incertitude,

[777] Source : Le Trésor de la Langue Française Informatisé, http://atilf.atilf.fr/tlf.htm.

voire comme une menace pour chacune des entités concernées. La relation entre altérité et formalisation apparaît nettement, on l'a vu, en observant le poids de la stratégie, des règles et procédures, des compétences, ou des outils et indicateurs de gestion, plus fort aux interfaces externes (figure 4.4 *supra*). En grossissant le trait, les interfaces externes font l'objet de stratégies et de contrôles, les internes uniquement de contrôles.

Pourtant, pour un agent commercial, par exemple, l'altérité est bien souvent et davantage marquée dans les interactions transversales avec les services production ou logistique, qu'avec ses clients. Les interactions entre le commercial et les clients font l'objet de stratégies et sont contrôlées ; en revanche, les interactions entre le commercial et le producteur ou le logisticien le sont beaucoup moins.

De manière plus générale, on assiste à un paradoxe. Le conflit et les difficultés de coopération, figures normales de la vie des organisations, génèrent d'importantes incertitudes internes alors que ces dernières sont très faiblement prises en charge par la finalisation aux interfaces internes.

L'incertitude aux interfaces, étant donné la réduction toute relative des degrés de liberté des acteurs internes, peut être plus élevée aux interfaces internes qu'aux interfaces externes. Elle n'est pas dictée par l'organisation formelle ou les dichotomies classiques, elle émerge des régulations effectives, et non des régulations préconçues.

Cette incertitude interne est insuffisamment prise en compte, voire souvent méconnue des décideurs et des stratèges, car davantage préoccupés par la mesure des activités aux interfaces externes, par leur contrôle et leur maîtrise, en somme leur performance, selon des approches managériales insuffisamment fondées sociologiquement. Cette méconnaissance s'explique également par le manque de transparence des régulations internes en vigueur, l'informel étant souvent de l'ordre du caché.

La performance des interfaces internes, celles des transactions internes, est donc négligée. Ces dernières sont relativement moins formalisées que les transactions externes, en termes de finalisation et de contrôle notamment. Ces interfaces sortent en quelque sorte du champ de la gestion, donc d'une action instrumentée. Pourtant, les déficits aux interfaces internes ont bien souvent des conséquences directes et rapides sur les interfaces externes, développant encore plus la perception de ces dernières sous l'angle de l'incertitude.

L'incertitude aux interfaces internes peut concourir grandement à biaiser les diagnostics stratégiques réalisés par les directions et provoquer des prises de décisions erronées du point de vue de leur applicabilité. **Si les stratégies et le contrôle formels sont parfaitement justifiés aux interfaces externes, ils le sont tout autant aux interfaces internes dans une optique de développement de la performance externe et globale.**

Cette trop forte dichotomie entre l'interne et l'externe sur le plan de la stratégie a également été observée par Savall et Zardet (1995)[778]. Ces auteurs l'expliquent par une conception dominante de la stratégie selon laquelle la pensée et l'action stratégiques ne feraient référence qu'à l'environnement externe pour définir le projet et les objectifs stratégiques de l'organisation, négligeant ainsi la stratégie interne.

Pourtant, selon les auteurs, la stratégie orientée vers l'interne est nécessaire à l'adaptation endogène de l'organisation, elle-même nécessaire à une mise en œuvre effective de la stratégie externe. Les entités en arrière scène ne peuvent alors se transformer, s'adapter, dans leurs interactions et vis-à-vis de l'environnement externe.

[778] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*

C'est pourquoi les auteurs préconisent de développer des stratégies externes et internes, l'organisation devant satisfaire deux types de clients, des clients externes et des clients internes (Savall et Zardet, 1995)[779].

Sans cette finalisation, les interfaces internes s'inscrivent dans des régulations routinières au point d'être susceptibles de fonctionner pour elles-mêmes, ce qui réduit les capacités des interfaces externes à assurer la survie et le développement de l'organisation. **On peut alors faire l'hypothèse, sur ces bases, qu'un degré plus important de finalisation des interfaces internes favoriserait la performance de la finalisation des interfaces externes**.

L'analyse comparée des interfaces internes aboutit à une conclusion similaire : **les interfaces où l'altérité est inscrite dans les relations, les interfaces politiques et de coordination, sont les plus organisées formellement**.

La finalisation et le contrôle ne sont toutefois pas exclusivement déployés dans les relations marquées par l'altérité. Les interfaces sociales, procédant d'une rationalité communautaire parce que densément cadencées, sont également finalisées, structurées et contrôlées, informellement cependant, dans la socialisation. **La formalisation des interactions est liée à l'altérité mais c'est l'incertitude induite par l'autonomie des entités en présence qui explique le développement d'une finalisation et d'un contrôle**. Et nous avons vu que le fort degré de liberté des acteurs caractérise les interfaces stratégiques, politiques et sociales.

La trop forte spécialisation des interfaces internes/externes nous conduit à formuler l'hypothèse selon laquelle une incorporation plus soutenue de la dimension stratégique, notamment aux interfaces de coordination, verticales et transversales, contribuerait à l'amélioration de la performance des interfaces stratégiques.

Cette incorporation ne peut être uniforme sur l'ensemble des interfaces. Son niveau est relatif aux types d'interface et au positionnement des interfaces élémentaires entre le stratégique et l'opérationnel. Ces hypothèses et leurs modalités d'application seront exposées en troisième partie.

[779] *ibid*, p. 42.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Le chapitre 3 avait permis de modéliser l'interface en explicitant ses quatre composantes que sont la finalisation, la coordination, la structuration et la socialisation. Sur cette base, le chapitre 4 s'est proposé d'étudier la variabilité du modèle selon une typologie des interfaces.

Pour ce faire, une première typologie, à vocation heuristique, est fondée sur la nature des relations entre acteurs en considérant leur position relative au sein de l'organisation. Ont été ainsi identifiées les interfaces internes verticales, transversales et horizontales et des interfaces externes, clients et fournisseurs.

Les interfaces verticales font intervenir des entités dont les relations sont hiérarchiques, où l'une dispose d'une autorité sur les autres. Elles sont caractérisées par une coordination très développée et une forte intégration.

Les interfaces transversales sont des zones inter-fonctionnelles qui jalonnent les processus d'activité et qui impliquent généralement des équipes aux métiers différents dont les relations sont non hiérarchiques. Elles sont très structurées pour stabiliser une coordination s'opérant principalement par ajustement mutuel, entre des entités fortement différenciées sur les plans stratégiques et fonctionnels et entre lesquelles les frontières sont très prégnantes.

Les interfaces horizontales articulent des acteurs ou sous-entités d'un même groupe. La régulation à ces interfaces, fortement empreinte de socialisation et de finalisation, en lien avec la poursuite d'objectifs partagés, est notamment confrontée à la différenciation et à l'intégration sociales et, à travers elles, à la problématique du conflit, de l'équité et de la solidarité.

L'interface clients relie et sépare l'organisation de ses clients, principalement des particuliers dans cette recherche. Elle a pour principale fonction de fournir directement ou indirectement à l'organisation les ressources, notamment économiques, dont elle a besoin pour vivre et se développer. Ces ressources correspondent à une partie du pouvoir d'achat détenu par des clients, lesquels acceptent de payer au profit de l'organisation un produit-service satisfaisant leurs besoins. La régulation à l'interface clients est très fortement polarisée par sa dimension finalisatrice, qui consiste à anticiper et identifier des besoins à satisfaire, à adapter la capacité de réponse aux clients et à valoriser les liaisons établies avec eux.

L'interface fournisseurs est une interface inter-organisationnelle dont la fonction est de procurer à l'organisation les ressources qu'elle ne détient pas et dont elle a besoin pour réaliser ses activités. La régulation à cette interface est prédominée par une finalisation qui réside dans l'efficience des achats et des approvisionnements. Elle fait preuve d'une reliance très faible puisqu'elle incombe aux fournisseurs et est composée d'une migration relativement forte, inhérente à sa propre finalisation. Elle contrôle fortement, comme l'interface clients, les entrées-sorties de l'organisation au moyen, notamment, de règles et procédures.

L'étude comparée des types d'interfaces met en évidence trois déterminants de la régulation à l'interface : le degré d'incertitude, la fréquence des interactions et la répartition du pouvoir.

Le degré d'incertitude renvoie au degré de liberté des entités en interaction, à leur autonomie. Les interfaces externes sont celles pour lesquelles l'organisation perçoit la plus forte incertitude. L'incertitude la plus forte porte par conséquent sur les relations qui font intervenir des entités non membres de l'organisation. Pour réduire cette incertitude, l'organisation déploie à ces interfaces une finalisation organisationnelle et un contrôle très soutenus.

La fréquence des interactions façonne la rationalité ou logique d'action à l'interface et le degré de formalisation des interactions.

Une fréquence élevée correspond à une rationalité communautaire. Elle permet une finalisation et un contrôle croisés pouvant s'opérer dans la socialité des interactions, sans dispositifs et interdépendance formels. Cette finalisation et ce contrôle sont alors principalement informels. Cela concerne notamment les interfaces horizontales.

Une basse fréquence d'interaction correspond à une rationalité calculatoire. Cela concerne les interfaces externes, les transversales et, dans une moindre mesure, les verticales. Cette fréquence d'interaction relativement faible sous-tend alors une finalisation et un contrôle croisés formels.

La spécialisation des interfaces porte également sur le couple intégration-différenciation, la prédominance de l'un de ces processus dépendant de l'équilibre de la répartition du pouvoir aux interfaces.

L'intégration, que son champ soit intra ou inter-organisationnel, advient de l'existence d'une asymétrie politique entre les entités en relation, laquelle place l'une d'entre elles en situation de dépendance. Il s'agit des interfaces de coordination verticale, qui distribuent l'autorité, et de l'interface clients, dans laquelle l'organisation est soumise au pouvoir d'achat des clients dans un contexte concurrentiel. L'intégration se traduit par la construction de liaisons, voire de liens, et par des flux d'informations importants.

Pour ce qui concerne la différenciation, sa prédominance apparaît à l'interface lorsqu'entre les entités la relation est relativement symétrique du point de vue des rapports de force, autrement dit lorsque les entités sont dans une situation d'interdépendance équilibrée. Deux cas de figure entrent dans ce cadre.

La différenciation d'entités dont le rapport est fondé sur l'altérité, et donc sur une rationalité calculatoire, favorise le grossissement des frontières entre elles du fait des conflits qu'elle engendre et de la fréquence relativement faible des interactions, qui limite la construction de liaisons.

La différenciation d'entités dont le rapport est fondé sur l'identité, et donc sur une rationalité communautaire, implique quant à elle le conflit sans grossissement des frontières entre elles du fait de la haute fréquence de leurs interactions, qui favorise, voire contraint, la mise en place de mécanismes de liaison.

Enfin, l'étude croisée des déterminants de la régulation à l'interface aboutit à la formalisation d'une seconde typologie, celle-ci fondée sur la nature de la régulation. Elle comporte quatre types d'interfaces.

Les interfaces stratégiques rassemblent les interfaces clients et fournisseurs. Elles ont pour fonctions principales d'incorporer dans l'organisation les ressources que cette dernière ne détient pas. Largement calculatoires et à basse fréquence d'interaction, elles sont caractérisées par une forte incertitude doublée d'une dépendance économique vis-à-vis de l'aval, auxquelles répondent une finalisation organisationnelle et un contrôle formels. Cette finalisation œuvre à la construction de liaisons à même de faire transiter des flux ; c'est pourquoi ces interfaces sont fortement intégratives. De manière générale, l'intégration est réalisée par l'échelon amont vis-à-vis de l'échelon aval au sein de la chaîne d'organisations.

Les interfaces politiques regroupent celles verticales entre la gouvernance et la direction, le siège et la direction, et l'horizontale entre membre de la direction. Elles ont pour fonction générique d'élaborer la stratégie pour l'organisation et d'en contrôler la mise en œuvre. L'intégration y prédomine du fait de l'autorité médiatisant les relations. Elles sont assez incertaines du fait des

divergences stratégiques des acteurs et des ressources qu'ils contrôlent, et assez bassement cadencées, d'où une rationalité calculatoire. Le degré de liberté des acteurs, qui renvoie *in fine* à la discrétionnarité des dirigeants est maîtrisé et/ou réduit par la mise en œuvre de stratégies et de contrôles formels.

Les interfaces de coordination regroupent de nombreuses interfaces internes : les verticales de la ligne hiérarchique, les transversales entre siège et site, entre fonctions ou services, entre sites, et l'horizontale entre membre de l'encadrement. Fondamentalement, elles réalisent la coordination dans le cadre de la valorisation des ressources. Elles sont fondées sur l'altérité et des interactions de fréquence intermédiaire, leur incertitude est relativement faible du fait de leur forte structuration et de la normalisation des comportements par les règles. L'autorité directe et indirecte, selon que les interfaces sont hiérarchiques, transversales ou horizontales réduit, *in fine*, les degrés de liberté.

Une variabilité significative apparaît dans le détail : l'intégration et la migration prédominent aux interfaces de coordination verticale ; la différenciation prend le pas dans le cas des interfaces de coordination transversale, où les entités sont dans un équilibre politique, d'ou une densification des frontières.

Les interfaces sociales relèvent d'interactions fréquentes, d'où une rationalité communautaire et, globalement, d'une assez forte incertitude du fait des rapports de force relativement équilibrés entre acteurs. La réduction de cette incertitude s'appuie sur une finalisation et un contrôle informels incorporés dans la socialité des interactions. Il s'agit des interfaces horizontales entre membres des fonctions et services, du personnel et de la verticale entre direction et personnel. Au sein des groupes, la différenciation est forte mais les frontières sont peu densifiées du fait des mécanismes de cohésion groupale. Entre direction et personnel, la logique reste communautaire dans la mesure où ce dernier aspire à une plus grande participation dans le fonctionnement et le devenir de l'organisation, celle-ci réduite à sa direction, d'où une prédominance de l'intégration.

Il apparaît nettement que la régulation aux interfaces est déséquilibrée, ce qui constitue un des points de départ de notre recherche. Ainsi, les interfaces internes comportent des incertitudes et des transactions faisant insuffisamment l'objet d'une gestion formelle et instrumentée, l'incertitude étant *a priori* imputée aux interfaces externes, la régulation de l'intégration-différenciation aux interfaces apparaît fortement déséquilibrée.

La troisième partie étudie *in vivo* les implications de ces déséquilibres et en valorise le coût. L'hypothèse défendue consiste à équilibrer les processus d'intégration-différenciation aux interfaces sur la base d'un renforcement de la finalisation aux interfaces internes.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

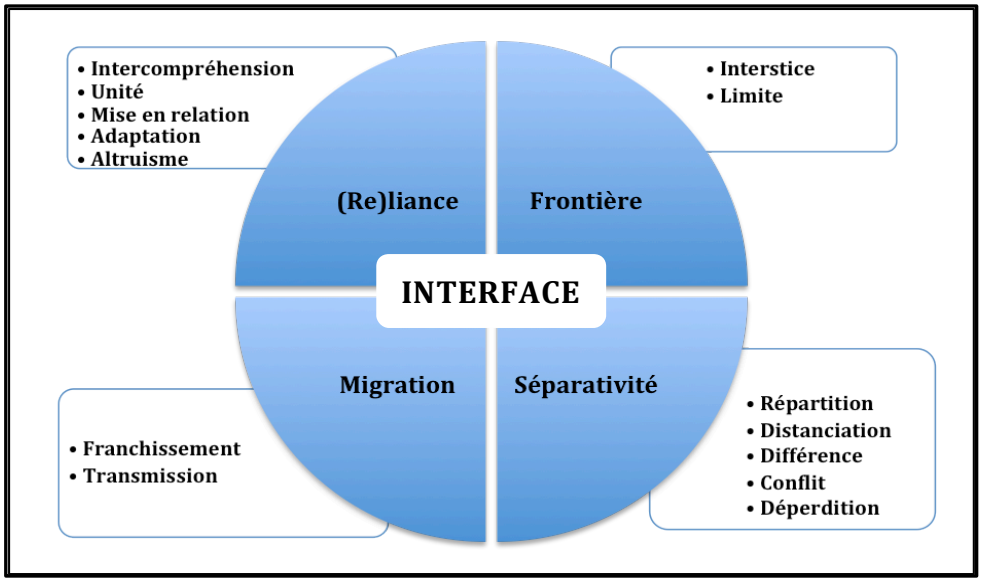
Cette deuxième partie s'attache à modéliser l'interface et à identifier les déterminants de son fonctionnement, à travers l'analyse du discours des acteurs contenu dans la base de données élaborée par nos soins. La modélisation de l'interface est l'objet du troisième chapitre, les déterminants de son fonctionnement sont l'objet du quatrième chapitre.

Le modèle de l'interface proposé articule une infrastructure et une superstructure, que le chapitre 3 expose. L'infrastructure correspond aux propriétés de l'interface, contenues dans sa définition — la reliance, la séparativité, la frontière et la migration — et aux différentes formes sous lesquelles se manifestent ces propriétés, appelées modalités. Ces dernières, latentes, émergent de l'analyse lexicale du discours des acteurs ; elles sont au nombre de 14 (figure 3.1 supra).

Ainsi, la séparativité à l'interface, qui fonde la différenciation des entités, recouvre la répartition, la distanciation, la différence, le conflit et la déperdition. La reliance, dans un rapport dialectique avec la séparativité, intègre les entités à travers l'intercompréhension, l'unité, la mise en relation, l'adaptation et l'altruisme.

L'interstice, défini comme une mince zone d'interaction, et la limite sous-tendent ensuite la frontière ; la migration, enfin, renvoie à la transmission et au franchissement, la seconde modalité impliquant de plus, par rapport à la première, le passage d'un obstacle.

Figure 3.1 supra : l'infrastructure de l'interface organisationnelle – propriétés et modalités



La superstructure de l'interface désigne les activités développées dans cette zone. Celles-ci, identifiées à travers une analyse thématique du discours des acteurs, sont au nombre de sept :

- Les pratiques et les dispositifs communication, la coordination et la concertation ;
- Le pilotage opérationnel ;
- La structuration organisationnelle et physique ;
- Le climat social ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie ;

- La gestion des ressources humaines ;
- Les règles et procédures.

Les éléments-clés de la régulation à l'interface sont mis en évidence en croisant cette infrastructure et cette superstructure. En simplifiant, on peut dire que :

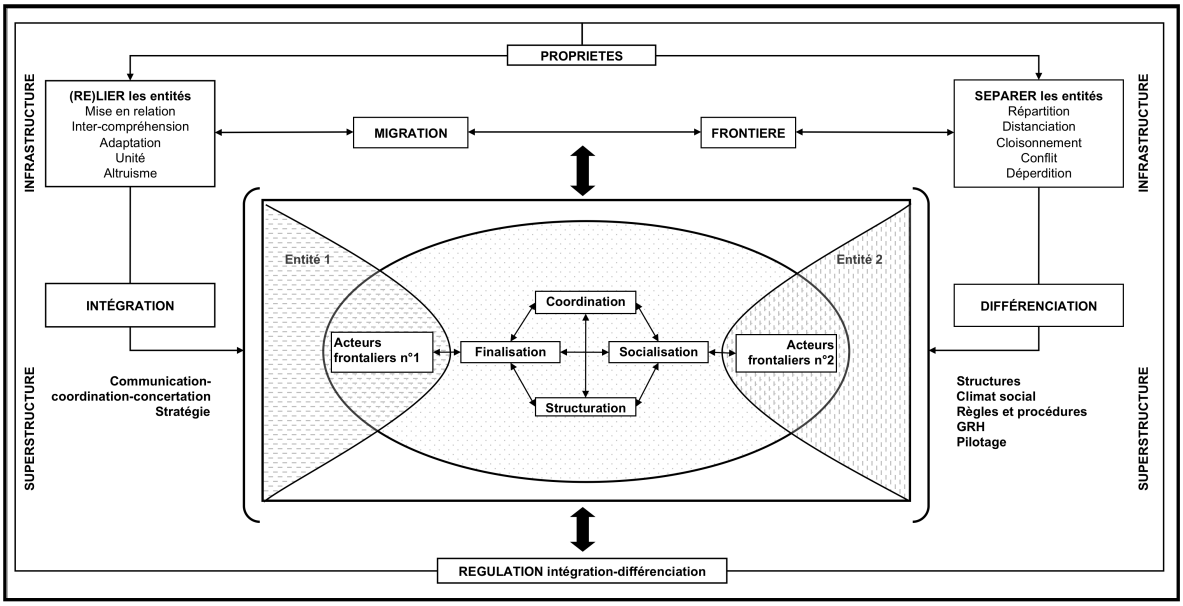
- Les pratiques et dispositifs de communication, de coordination et de concertation contribuent fortement à l'intégration des entités et opèrent la migration des informations entre elles. Par ailleurs, les règles et procédures normalisent cette migration ;
- La structuration organisationnelle et physique, la gestion des ressources humaines, les règles et procédures et le climat social construisent ou font état de la différenciation des entités, à dominante fonctionnelle concernant les structures et les règles, à dominante sociale concernant la gestion des ressources humaines et le climat social ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que le pilotage opérationnel, travaillent à anticiper et organiser le déplacement des frontières, à mettre en relation les entités en fonction de celui-ci et à exploiter les frontières pour générer de la valeur.

Ces éléments-clés de régulation font néanmoins l'objet d'une sensibilité variée selon les populations interrogées. Cette sensibilité est fonction de leur position et de leurs responsabilités dans l'organisation :

- Plus les populations ont des responsabilités managériales, plus ils sont sensibles aux liaisons aux interfaces et à leur développement stratégique, donc à leur développement à long terme ;
- Plus les populations sont proches des niveaux opérationnels, plus ils sont sensibles à la différenciation, à sa qualité, à la disponibilité de l'information opérationnelle et à la dimension sociale des relations.

Le modèle de l'interface proposé articule quatre dimensions de l'objet de recherche, chacune obtenue en interprétant et en synthétisant les relations entre infrastructure et superstructure. L'interface est alors conceptualisée autour de quatre dimensions que sont la finalisation, la coordination, la structuration, et la socialisation (figure 3.7 supra).

Figure 3.7 supra : modèle générique de l'interface organisationnelle - propriétés, modalités, dimensions



Ce modèle est dit générique car ses dimensions traversent toutes les interfaces, à des degrés différents cependant. C'est pourquoi le chapitre 4 se propose d'étudier la variabilité du modèle.

Pour ce faire, une première typologie, à vocation heuristique, est fondée sur la nature des relations entre acteurs et sur leur position relative au sein de l'organisation. Ont été ainsi identifiées les interfaces internes verticales, transversales et horizontales et des interfaces externes, clients et fournisseurs. Ces types, qui rassemblent au total 14 interfaces élémentaires, sont analysés à la lumière des dimensions explicitées au chapitre 3 afin d'identifier leurs éléments-clés de régulation, puis comparés.

L'étude comparée des types d'interfaces met en évidence trois déterminants de la régulation à l'interface : le degrés d'incertitude, la fréquence des interactions et la répartition du pouvoir.

Le degré d'incertitude renvoie au degré de liberté des entités en interaction, à leur autonomie. Les interfaces externes sont celles pour lesquelles l'organisation perçoit la plus forte incertitude. L'incertitude la plus forte porte par conséquent sur les relations qui font intervenir des entités non membres de l'organisation. Pour réduire cette incertitude l'organisation, déploie à ces interfaces une finalisation organisationnelle et un contrôle très soutenus, comparativement aux autres interfaces.

La fréquence des interactions façonne quant à elle la rationalité de la régulation à l'interface et le degré de formalisation des interactions. Deux idéaux-types sont dégagés (figure 4.5 supra) :

- La rationalité communautaire, dans laquelle l'identité et l'appartenance au groupe sont prépondérantes, coïncide avec une fréquence d'interaction élevée. Celle-ci permet une finalisation et un contrôle croisés pouvant s'opérer dans la socialité des interactions, sans dispositifs et interdépendance formels. Cette finalisation et ce contrôle sont alors principalement informels. Cela concerne notamment les interfaces horizontales.
- La rationalité calculatoire concerne les interfaces externes, les transversales et, dans une moindre mesure, les verticales. Caractérisée par des rapports fondés sur l'altérité et l'accès à des ressources, cette rationalité coïncide avec une fréquence d'interaction relativement basse, laquelle sous-tend alors une finalisation et un contrôle croisés formels.

Figure 4.5 supra: fréquence des interactions à l'interface, rationalités et formalisation des interactions

Fréquence des interactions		Elevée	Basse
Rationalité		Rationalité communautaire (identité)	Rationalité calculatoire (altérité)
Formalisation des interactions		Faible	Forte
Réduction de l'incertitude	**Incertitude élevée**	Élaboration et mise en œuvre de stratégies informelles Contrôle social	Élaboration et mise en œuvre de stratégies formelles Contrôle formel
	Incertitude faible	Contrôle social	Contrôle formel

Les interfaces sont donc très spécialisées, et cette spécialisation concerne également le degré d'intégration et de différenciation des entités, lequel varie selon la structure politique de l'interface. Ainsi, la répartition du pouvoir constitue le troisième déterminant de la régulation à l'interface.

L'intégration, que son champ soit intra ou inter-organisationnel, advient de l'existence d'une asymétrie politique entre les entités en relation, laquelle place l'une d'entre elles en situation de dépendance. Il s'agit des interfaces hiérarchiques, qui distribuent l'autorité, et de l'interface clients, dans laquelle l'organisation est soumise au pouvoir d'achat des clients dans un contexte

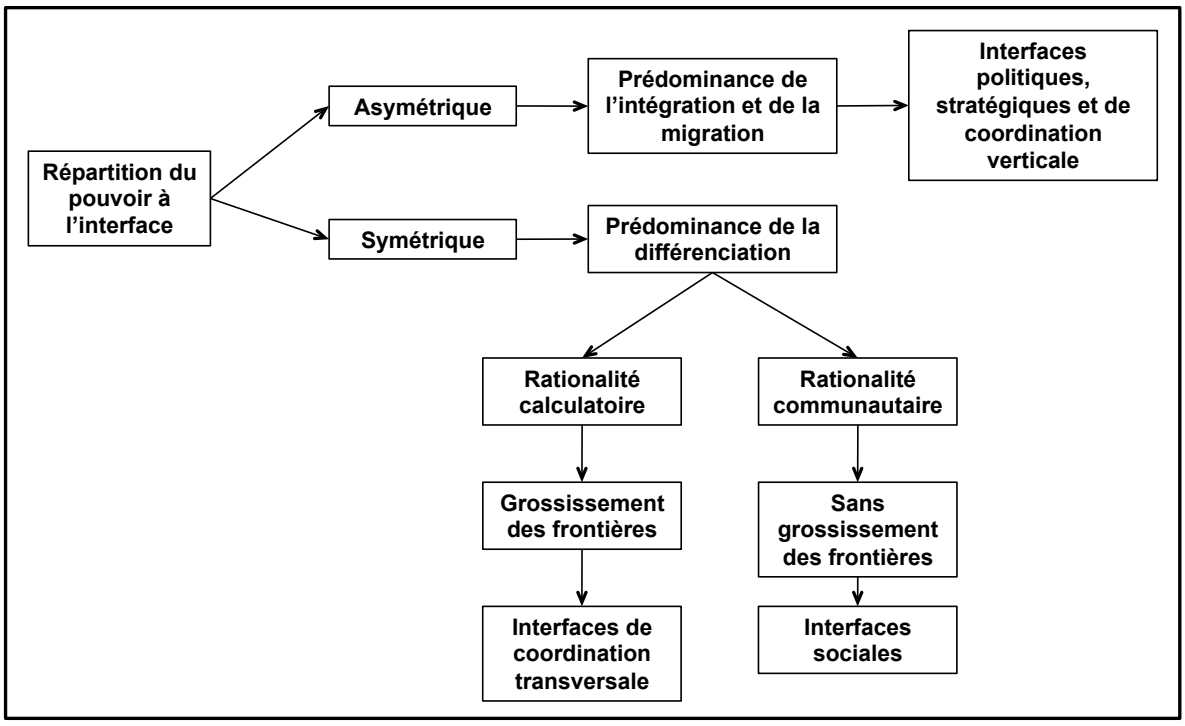
concurrentiel. L'intégration se traduit par la construction de liaisons, voire de liens, et par des flux d'informations importants.

Pour ce qui concerne la différenciation, sa prédominance apparaît à l'interface lorsqu'entre les entités la relation est relativement symétrique du point de vue des rapports de force, autrement dit lorsque les entités sont dans une situation d'interdépendance équilibrée politiquement. Deux cas de figure entrent dans ce cadre.

La différenciation d'entités dont le rapport est fondé sur l'altérité, et donc sur une rationalité calculatoire, favorise le grossissement des frontières entre elles du fait des conflits qu'elle engendre et de la fréquence relativement faible des interactions, qui limite la construction de liaisons.

La différenciation d'entités dont le rapport est fondé sur l'identité, et donc sur une rationalité communautaire, implique quant à elle le conflit sans grossissement des frontières entre elles du fait de la haute fréquence de leurs interactions, qui favorise, voire contraint, la mise en place de mécanismes de liaison.

Figure 4.10 supra : répartition du pouvoir à l'interface et équilibre du couple intégration-différenciation



Enfin, l'étude croisée des déterminants de la régulation à l'interface aboutit à la formalisation d'une seconde typologie, composée de quatre types d'interface (figures 4.7 supra et 4.8 supra). Ces types se détachent de ceux initialement identifiés ; ils sont non plus fondés sur les caractéristiques des acteurs en relation mais sur la nature des régulations entre ces derniers.

- Les interfaces stratégiques rassemblent les interfaces clients et fournisseurs. Elles ont pour fonctions principales d'incorporer dans l'organisation les ressources que cette dernière ne détient pas. Largement calculatoires et à basse fréquence d'interaction, elles sont caractérisées par une forte incertitude doublée d'une dépendance économique vis-à-vis de l'aval, auxquelles répond une finalisation organisationnelle formelle, comprenant l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, l'application d'un pilotage opérationnel et de mécanismes de contrôles des frontières externes. Cette finalisation œuvre à la

construction de liaisons à même de faire transiter des flux, c'est pourquoi ces interfaces sont fortement intégratives. De manière générale, l'intégration est réalisée par l'échelon amont vis-à-vis de l'échelon aval au sein de la chaîne d'organisations.

- Les interfaces politiques regroupent celles verticales entre la gouvernance et la direction, le siège et la direction, et l'horizontale entre membres de la direction. Elles ont pour fonction générique d'élaborer la stratégie pour l'organisation et d'en contrôler la mise en œuvre. L'intégration y prédomine du fait de l'autorité médiatisant les relations. Elles sont assez incertaines du fait des divergences stratégiques des acteurs et des ressources qu'ils contrôlent, et assez bassement cadencées, d'où une rationalité calculatoire. Le degré de liberté des acteurs, qui renvoie *in fine* à la discrétionnarité des dirigeants, est maîtrisé et/ou réduit par la mise en œuvre de stratégies et de contrôles formels.
- Les interfaces de coordination regroupent de nombreuses interfaces internes : les verticales de la ligne hiérarchique, les transversales entre siège et site, entre fonctions ou services, entre sites, et l'horizontale entre membre de l'encadrement. Fondamentalement, elles réalisent la coordination dans le cadre de la valorisation des ressources. Elles sont fondées sur l'altérité et des interactions de fréquence intermédiaire, leur incertitude est relativement faible du fait de leur forte structuration et de la normalisation des comportements par les règles. L'autorité directe et indirecte, selon que les interfaces sont hiérarchiques, transversales ou horizontales assoit, *in fine*, la réduction des degrés de liberté. Plus l'autorité est directe entre les entités, plus l'interface est intégrative.
- Les interfaces sociales relèvent d'interactions fréquentes, d'où une rationalité communautaire, et, globalement, d'une assez forte incertitude du fait des rapports de force relativement équilibrés entre acteurs. La réduction de cette incertitude s'appuie sur une finalisation et un contrôle informels incorporés dans la socialité des interactions. Il s'agit des interfaces horizontales entre membres des fonctions et services, du personnel et de la verticale entre direction et personnel. Au sein des groupes, la différenciation est forte mais les frontières sont peu densifiées du fait des mécanismes de cohésion groupale. Entre direction et personnel, la logique reste communautaire dans la mesure où ce dernier aspire à une plus grande participation dans le fonctionnement et le devenir de l'organisation, celle-ci réduite à sa direction, d'où une prédominance de l'intégration.

Figure 4.7 supra : de la typologie formelle à la typologie substantive

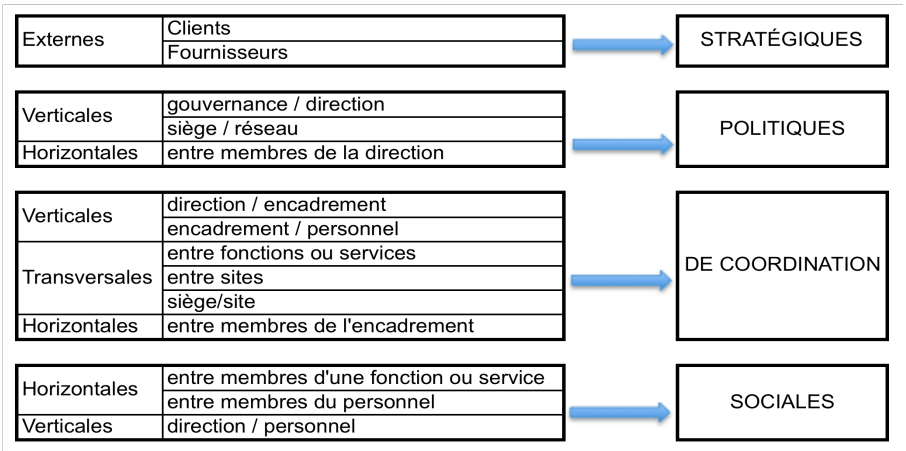
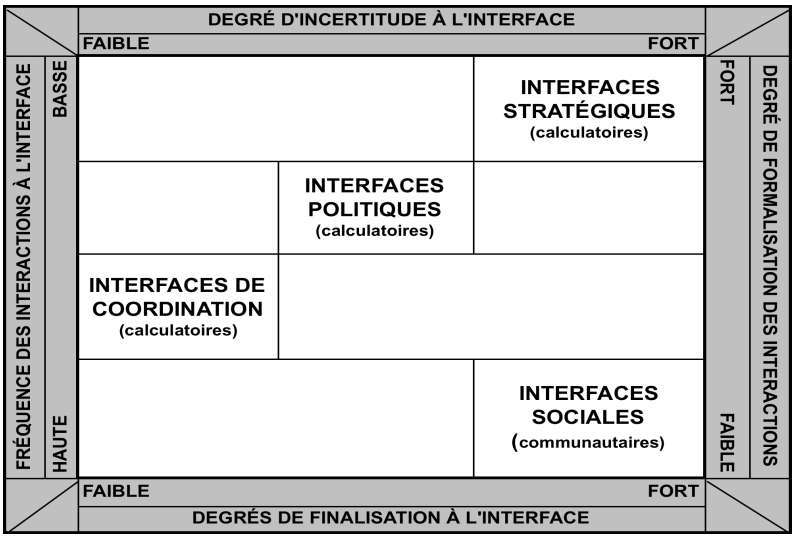


Figure 4.8 supra : incertitude, fréquence d'interaction et types de la régulation à l'interface



Sur la base de ce travail descriptif et explicatif, le chapitre 4 termine en faisant le constat de forts déséquilibres aux interfaces. Celles-ci sont en effet très spécialisées, du point de vue de la finalisation et de l'intégration-différenciation, notamment. Or, le chapitre 1 avait permis d'établir que, de manière générale, les déséquilibres aux interfaces ont des effets négatifs sur la coopération et la performance.

Pour approfondir ces éléments, la troisième partie étudie *in vivo* les implications de ces déséquilibres et montre qu'ils induisent des coûts de fonctionnement très élevés. L'hypothèse défendue et mise en œuvre consiste à dire que c'est en renforçant le pilotage aux interfaces organisationnelles que l'organisation peut équilibrer ses processus d'intégration-différenciation et ainsi améliorer ses performances.

TROISIÈME PARTIE

ÉQUILIBRATION DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION ET PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES : PREMIERS RÉSULTATS D'EXPÉRIMENTATION

La troisième partie est consacrée à l'approfondissement des résultats présentés en seconde partie et à la mise en œuvre de notre hypothèse centrale. Elle s'efforce de montrer, sur la base d'un cas de recherche-intervention, que l'implantation d'un système de pilotage des interfaces organisationnelles peut contribuer à l'équilibration de ses processus d'intégration-différenciation et ainsi, à l'amélioration de ses performances.

Trois chapitres vont nous permettre de présenter les premiers résultats d'expérimentation. Le chapitre 5 évalue les coûts dits d'interface au sein d'un organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle et apporte des éléments complémentaires, notamment explicatifs, quant aux déséquilibres des processus d'intégration-différenciation qui produisent ces coûts.

Le chapitre 6 explicite les fondements et l'activation d'un système de pilotage des interfaces, de manières conceptuelle et opératoire, au sein de cet Organisme.

Enfin, le septième et dernier chapitre étudie les évolutions des interfaces de l'Organisme, en termes de fonctionnement et de coûts, en lien avec ses processus d'intégration-différenciation et le système de pilotage des interfaces installé. Il propose en outre un ensemble de préconisations susceptibles d'aider les praticiens dans la mise en œuvre d'un système de ce type.

CHAPITRE 5. **COÛTS DE RÉGULATION DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES : CAS D'UN ORGANISME GESTIONNAIRE D'ASSURANCE MALADIE ET DE MUTUELLE**

CHAPITRE 6. **FONDEMENTS ET ACTIVATION D'UN SYSTÈME DE PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES**

CHAPITRE 7. **LE PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES : RÉSULTATS ET IMPLICATIONS**

CHAPITRE 5

COÛTS DE RÉGULATION DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES : CAS D'UN ORGANISME GESTIONNAIRE D'ASSURANCE MALADIE ET DE MUTUELLE

Le chapitre 5 propose d'approfondir l'étude de l'interface et des interfaces organisationnelles en mobilisant une recherche-intervention à laquelle nous participons. Démarrée en 2004 et toujours en cours, elle a pour périmètre un Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle.

Ce cas permet de montrer de manière dynamique le lien entre la très forte déperdition socio-économique aux interfaces, évalué économiquement, et le déséquilibre des processus d'intégration-différenciation des entités en relation. Des hypothèses sont sur cette base avancées pour expliquer ce déséquilibre.

Les éléments méthodologiques de cette recherche-intervention sont explicités dans un premier temps (5.1). Une étude des coûts de fonctionnement des interfaces internes et externes de l'Organisme est ensuite présentée (5.2), avant de développer les facteurs et les implications, pour le cas d'étude, du déséquilibre des processus d'intégration-différenciation (5.3).

5.1. L'ÉTUDE *IN VIVO* DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES : DISPOSITIFS ET TERRAIN D'EXPÉRIMENTATION

5.2. COÛTS DE RÉGULATION DES INTERFACES INTERNES ET EXTERNES

5.3. LE DÉSÉQUILIBRE DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION

5.1. L'ÉTUDE *IN VIVO* DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES : DISPOSITIFS ET TERRAIN D'EXPÉRIMENTATION

Les éléments méthodologiques de l'étude de terrain présentée dans ce chapitre sont explicités, avant de présenter l'organisation dans laquelle cette étude a été conduite.

5.1.1. PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

L'explicitation des éléments méthodologiques sur lesquels repose notre étude de terrain, fondée sur la recherche-intervention en socio-économie des organisations, nous conduit à positionner cette méthode de recherche par rapport à l'analyse de la base de données menée dans la partie 2, et à souligner les apports, limites et complémentarités pour notre étude de ces deux méthodes. Elle nous conduit également à développer d'un point de vue méthodologique l'évaluation des coûts d'interfaces, l' "avis d'expert" en tant que méthode d'objectivation des données issues du terrain et à préciser comment les données exploitées ici ont été extraites à partir d'une recherche-intervention portant sur le fonctionnement global de l'organisation étudiée, puis traitées.

5.1.1.1. ÉTUDE LONGITUDINALE À VISÉE TRANSFORMATIVE ET ÉTUDE DE LA BASE DE DONNÉES EXPÉRIMENTALE : APPORTS, LIMITES, COMPLÉMENTARITÉS

L'étude de la base de données, dont les modalités d'élaboration ont été explicitées au chapitre 2, a pour principal avantage de pouvoir travailler sur un important volume de données extraites avec une méthode stable, dans des espaces très variés. Rappelons qu'elle comporte plus de 9 300 phrases relatives à la problématique de l'interface organisationnelle issues de 70 organisations, de 11 secteurs d'activité, de 148 diagnostics socio-économiques et de 3 455 entretiens. Elle couvre en outre une grande variété de situations et d'acteurs.

Ce volume et cette variété de données nous ont permis de **construire** et de **structurer de manière générique notre objet de recherche**. Ils ont permis en outre d'**identifier ses variables**, que ce soit des activités, des propriétés ou des modalités d'interface, ou encore d'établir une **typologie**. Sans ce volume et cette variété, la construction du concept aurait été beaucoup plus partielle et relative. Ils autorisent à formuler des hypothèses descriptives et explicatives, à établir des liens entre variables, d'une certaine portée du point de vue de la **validité externe**, dépassant ainsi la contingence qui caractérise généralement les énoncés produits à travers des méthodes de recherche de terrain qualitatives, alors même que la base de données est fondée sur la recherche-intervention.

L'**étude de l'interface à travers la base de données comporte néanmoins des limites**. Celles-ci sont au moins de trois ordres.

Cette étude ne considère que le discours des acteurs alors que celui-ci est relatif à d'innombrables paramètres que la base de données ne saurait prendre en compte. Ce discours, bien qu'extrêmement utile, ne nous renseigne pas sur la **dimension économique** des régulations à l'interface, indispensable à une **prise de décision**. Il est plutôt d'ordre psychosociologique ; il est donc, croyons-nous, incomplet du point de vue gestionnaire, de la même manière qu'il le serait si la seule dimension économique était considérée. Cette étude est, de plus, fondamentalement **statique**. Elle ne prend pas en compte le **temps** et donc la **dynamique de l'action**. Si elle permet d'approcher la variabilité de l'objet de recherche dans l'espace, elle ne le permet pas dans le temps. Elle constitue certes une image en haute définition, elle n'en demeure pas moins une image.

L'étude *in vivo* des interfaces organisationnelles, à travers la recherche-intervention[780], peut pallier ces limites, elle en introduit toutefois d'autres.

L'action y est située, observable sur **longue période**, dans un jeu répété fréquemment. Concernant le cas que nous allons présenter, l'observation a débutée il y a plus de huit années, et se déroule encore, à raison d'**au moins une interaction de trois heures par mois avec le terrain**. Elle est effectuée au sein de la direction, de l'encadrement, du personnel de l'organisation syndicale et dans l'interaction de ces populations.

L'observation directe, l'examen de documents, les différentes positions prises au sein de l'organisation pour cette observation, la durée, la variété de sources d'informations, la connaissance de l'historique de l'organisation apportent une **forte valeur ajoutée dans l'interprétation des discours** et plus globalement des situations.

Le type de recherche-intervention mobilisée permet en outre d'approcher la dimension économique des interfaces organisationnelles par une **évaluation de la déperdition de ressources** qui les caractérise. Elle intègre également la possibilité pour les chercheurs et les acteurs d'**intervenir sur ces interfaces** par l'implantation d'outils de pilotage et le transfert de méthodes de gestion et de management, ce qui constitue pour nous des occasions d'**observation rapprochée et répétée de la transformation de l'objet de recherche**. En outre, elle comporte une méthode d'**évaluation qualitative et économique des changements produits**.

Cette étude *in vivo* produit cependant des **résultats *a priori* contingents**, dont la généralisation ne sera vérifiable que par une réplication méthodique. Leur validité externe est donc beaucoup moins certaine que ceux issus de la base de données.

Les résultats obtenus par les deux méthodes, chacune ayant ses apports et limites propres, ont néanmoins vocation à se compléter tant ils sont **complémentaires**. Ceux relatifs à l'étude *in vivo*, qui procèdent d'une **connaissance en compréhension**, enrichissent et mettent en mouvement ceux statiques produits par celle de la base de données, qui procèdent davantage d'une **connaissance en extension**. Les résultats issus du processus de recherche-intervention concernent notamment des relations entre variables, invisibles dans la base de données, identifiables par une **observation instrumentée du processus d'action** collective. Ils permettront de réinterpréter le poids des variables et de proposer de **nouvelles hypothèses** quant à la régulation et à l'équilibration des interfaces organisationnelles.

Avant de présenter, plus en détail que ne le fait le chapitre 2, le cas de recherche-intervention, deux éléments méthodologiques fondamentaux pour la compréhension et l'évaluation de l'analyse sont explicités. Il s'agit de la méthode d'évaluation des coûts d'interface et de l'avis d'expert en tant que méthode d'objectivation des données de terrain.

5.1.1.2. L'ÉVALUATION DES COÛTS DE RÉGULATION D'INTERFACE

Nous avons présenté au chapitre 2 comment la partie dite qualitative des diagnostics socio-économiques a été exploitée en une base de données relative à notre objet de recherche. L'évaluation des coûts d'interface que nous réalisons dans le cadre de cette recherche renvoie à la partie dite quantitative des diagnostics socio-économiques, pour le cas mobilisé.

[780] La recherche-intervention, en tant que méthode d'accès et de transformation du réel, est présentée au chapitre 2. *Cf.* 2.1. La recherche-intervention comme méthode d'accès à l'objet de recherche, p. 109.

Cette évaluation est fondée sur la théorie des coûts-performances cachés (Savall, 1975)[781], composante de l'analyse socio-économique des organisations[782], que nous présentons des points de vue théorique et pratique.

5.1.1.2.1. LA THÉORIE DES COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS

Cette théorie est fondée sur l'une des hypothèses fondamentales de la théorie socio-économique des organisations, selon laquelle le fonctionnement ou régulation de l'organisation advient de l'interaction entre les structures de celle-ci et les comportements des acteurs qui la composent (Savall, 1979)[783].

Ce fonctionnement, dont la performance dépend de la qualité des interactions de ces deux variables, est décomposé en deux : d'une part les ortho-fonctionnements, qui désignent des fonctionnements attendus par les acteurs, d'autre part les **dys-fonctionnements, ou anomalies de fonctionnement, qui représentent des écarts observés par les acteurs entre l'ortho-fonctionnement et le fonctionnement effectif.**

Ces écarts, parce ce qu'ils représentent une **perturbation sociale et/ou économique** du fonctionnement organisationnel, engendrent une **déperdition de ressources**, ce que le diagnostic quantitatif se propose d'approcher. Les dysfonctionnements organisationnels et les cercles vicieux dans lesquels ils sont inscrits et auxquels ils contribuent constituent des **mécanismes et des processus universels** (Crozier et Friedberg, 1977)[784]. Ils recouvrent le concept d'**anomie** tel qu'il est développé par la théorie de la régulation sociale, c'est-à-dire comme une désorganisation liée à l'affaiblissement des règles. Reynaud précise que l'anomie n'est pas une exception mais qu'elle est inhérente à l'action collective (Reynaud, 1989)[785].

Le dysfonctionnement ne procède pas d'une conception normative quant au fonctionnement de l'organisation, sa définition concrète étant réalisée par les acteurs eux-mêmes. Il constitue simplement une unité d'analyse de l'organisation qui permet d'identifier des **ressources latentes** de cette dernière et d'en expliquer la formation sur des bases psychosociologiques, économiques et gestionnaires. Le parti pris consiste donc à **étudier l'organisation à travers les variations de son fonctionnement par rapport à des normes, explicites ou implicites, construites collectivement par les acteurs** en son sein.

Le dysfonctionnement appelle de la part des acteurs des **actes de régulation** destinés à le résoudre, le contourner, en somme à l'incorporer à l'action collective, la non action constituant également une régulation. **C'est précisément cette régulation qui engage des ressources supplémentaires** par rapport à celles engagées pour satisfaire un ortho-fonctionnement. En d'autres termes, ce n'est pas le dysfonctionnement qui implique des coûts cachés, ce sont les (non) actes de régulation, formant par solidarité de véritables filières de régulation, qui génèrent ces coûts. Ces coûts sont dits cachés dans la mesure où ils ne sont pas ou sont peu repérés par le système d'information de l'organisation : « *[…] si l'on convient d'appeler coûts-performances visibles les informations mises en évidence par le système d'informations comptable (au sens large : général, analytique, budget) de*

[781] Savall H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod, 1975, Réédition Économica, 1989.
[782] L'analyse socio-économique est un compartiment de la théorie socio-économique des organisations visant à déconstruire le fonctionnement ou régulation de l'organisation. Cette théorie comporte également un compartiment dénommé intervention socio-économique, traitant de la transformation et des conditions de transformation de l'organisation, couplant un processus d'innovation socio-organisationnelle, une instrumentation de gestion, et des décisions politiques et stratégiques. Pour une présentation détaillée, *cf.* 0.4.3 La théorie socio-économique des organisations, p. 34 et le 2.1.3 Architecture et processus de la recherche-intervention en socio-économie des organisations, p. 116.
[783] Savall H., *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, 1979.
[784] Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977, p. 201.
[785] Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989, 3ème édition 1997.

l'entreprise, les coûts-performances cachés désignent les éléments de coûts et de produits qui ne sont pas mis en évidence par ce système d'informations. Ils ne sont donc pas repérés avec précision bien que leur existence soit plus ou moins connue ou subodorée » (Savall et Zardet, 1992)[786]. Ils représentent une **ressource endogène latente *en partie* actualisable** : « *l'amélioration des performances économiques d'une entreprise est rendue possible, sans ressources financières externes nouvelles, par une meilleure interaction entre des structures de l'entreprise et des comportements humains* » (Savall et Zardet, 1987)[787].

Le recensement des dysfonctionnements et l'évaluation de leurs coûts, dont nous précisons ultérieurement les techniques opératoires[788], forment une des bases d'un **projet de changement** à mettre en œuvre, avec l'assistance des chercheurs-intervenants.

5.1.1.2.2. DE LA THÉORIE À LA MÉTHODE

Nous explicitons ici l'opérationnalisation de la théorie des coûts-performances cachés. La composition de ces coûts est d'abord présentée, avant de préciser les hypothèses de leur calcul et les techniques de recueil et de traitement des informations nécessaires à leur évaluation.

5.1.1.2.2.1. LA COMPOSITION DES COÛTS CACHÉS

Ces **cinq indicateurs** de dysfonctionnement et **six composants** de coût socio-économique (Savall et Zardet, 1987)[789] s'articulent pour former le modèle de déconstruction du fonctionnement de l'organisation dénommé analyse socio-économique.

Les indicateurs de synthèse permettent de classer les dysfonctionnements selon leur nature : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, non qualité et écarts de productivité directe. Les trois premiers sont des indicateurs à dominante sociale, tandis que les deux derniers sont à dominante économique. Ce qui différencie les deux derniers indicateurs réside en ce que la non qualité n'induit pas directement une consommation supplémentaire de ressources lors de la réalisation d'une opération, celle-ci est indirecte, par exemple à travers la retouche du résultat de cette opération. L'écart de productivité directe, lui, implique nécessairement une surconsommation de ressources, indépendamment de la qualité du résultat de l'opération.

Les six composantes définissent non pas la nature des dysfonctionnements mais celle de leurs régulations, saisies qualitativement, quantitativement et financièrement :

- Les **surconsommations** : quantité supplémentaire de produit, de matière première, d'énergie, consommée pour réguler un dysfonctionnement, valorisées à partir des prix effectivement supportés par l'organisation ;
- Les **surtemps** : valorisation des temps humains de régulation de dysfonctionnement, à la *contribution horaire à la marge sur coûts variables* (CHMCV) (cet indicateur est présenté *infra*) ;
- Les **non-productions** : valorisation du manque à gagner soit lié à des arrêts de machine, soit à une moindre efficacité humaine. Deux méthodes sont employées pour évaluer ce composant : valorisation des temps d'activité humaine sous ou non productifs à la CHMCV, soit au taux de marge moyen réalisé par l'organisation dans le cas d'un manque à gagner relatif à une non vente ;

[786] Savall et Zardet, *Le nouveau contrôle de gestion : méthode des coûts-performances cachés*, Éditions Comptables Malesherbes-Eyrolles, 1992, p. 39.
[787] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Économica, 1987, 4ème édition 2003, p. 25.
[788] Pour ce qui concerne notre recherche, les dysfonctionnements et leurs coûts ont été repartis entre les activités et sous-activités d'interfaces, *cf. infra* 5.1.1.4. Une extraction de matériaux à partir du processus global de recherche-intervention, p. 329.
[789] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, *op. cit.*

- Les **sursalaires** : valorisation des temps humains en écarts de salaires lorsqu'une activé est réalisée par une personne titulaire d'une fonction plus rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer ;
- La **non création de potentiel** : valorisation des actions d'investissement immatériel non réalisées, notamment en matière de mise en œuvre stratégique, et dont le coût est supporté lors d'exercices ultérieurs ;
- **Les risques** provoqués par les dysfonctionnements.

Les coûts dits cachés incorporent donc des coûts visibles et des coûts cachés, des coûts historiques et des coûts d'opportunité. Ils tiennent compte, en outre, de la variable temporelle puisqu'ils évaluent des coûts différés dans le temps induits par une non action au présent. C'est en cela qu'ils sont « ***réels et complets*** ». Enfin, ils ne mesurent pas des coûts absolus, mais les **coûts différentiels des régulations dysfonctionnelles par rapport à une alternative préférable**, l'ortho-fonctionnement tel que conçu par les acteurs.

5.1.1.2.2.2. LES HYPOTHÈSES DE CALCUL

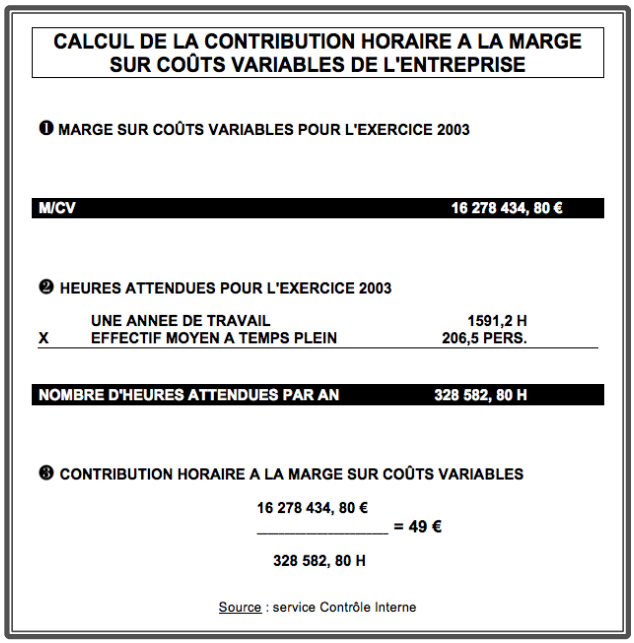
L'évaluation des coûts de régulation repose sur **cinq hypothèses de calcul** (Savall et Zardet, 1987)[790], que nous exposons succinctement :

- **Isoproductivité du temps de travail** : toute unité de temps de travail, quel que soit le moment ou les individus, génère une production moyenne et constante ;
- **Équivalence de la productivité de la main-d'œuvre directe et indirecte** : l'évaluation des régulations des dysfonctionnements porte sur toutes les catégories de personnel, qu'il s'agisse de la main-d'œuvre directe ou indirecte, du fait de leur solidarité opérationnelle et fonctionnelle ;
- **Imputation rationnelle des ressources** : le niveau d'équipement et d'effectif d'une organisation est déterminé rationnellement en fonction d'un niveau attendu de production et pour une période donnée. Le niveau d'activité et de charges fixes de référence fixé par l'organisation est donc considéré indépendamment des dysfonctionnements qu'elle supporte ;
- **Valorisation économique du temps de travail humain** : les acteurs, par leur activité, participent à la réalisation des résultats économiques et financiers de l'organisation, et notamment du bénéfice d'exploitation. C'est pourquoi le temps de travail humain est valorisé à sa contribution à la réalisation de la marge brute sur coûts variables (CHMCV). La valorisation d'une heure de travail humain correspond donc à la marge brute sur coûts variables rapportée au nombre d'heures de travail attendues par l'organisation (le calcul de la CHMCV du cas étudié figure dans l'encadré 5.1, elle atteint 49 €)[791] ;
- **Imputation de la main-d'œuvre directe aux charges fixes** : le coût de cette main d'œuvre étant difficilement modulable à moins d'un an, il est imputé aux charges fixes.

Ajoutons que l'évaluation des coûts de dysfonctionnement est généralement sous-estimée. Certains éléments ne sont évalués que qualitativement, les temps passés par la main d'œuvre indirecte ou les pertes d'opportunités étant difficilement évaluables étant donné le temps imparti à l'étude.

[790] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, *op. cit.*, pp. 136-138.
[791] 49 € correspond donc à la contribution *moyenne* d'une heure de travail à la marge brute sur coûts variables. En d'autres termes, une heure de travail passée à réguler un dysfonctionnement n'apporte pas ces 49 € à cette marge.

Encadré 5. 1 : calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables de l'Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle (2003)



CALCUL DE LA CONTRIBUTION HORAIRE A LA MARGE SUR COÛTS VARIABLES DE L'ENTREPRISE

❶ MARGE SUR COÛTS VARIABLES POUR L'EXERCICE 2003

M/CV	16 278 434, 80 €

❷ HEURES ATTENDUES POUR L'EXERCICE 2003

	UNE ANNEE DE TRAVAIL	1591,2 H
X	EFFECTIF MOYEN A TEMPS PLEIN	206,5 PERS.
	NOMBRE D'HEURES ATTENDUES PAR AN	328 582, 80 H

❸ CONTRIBUTION HORAIRE A LA MARGE SUR COÛTS VARIABLES

$$\frac{16\,278\,434,80\ €}{328\,582,80\ H} = 49\ €$$

Source : service Contrôle Interne

Source : diagnostic socio-économique vertical, organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle, entité Assurance Maladie Interne, Iséor, 2004.

5.1.1.2.2.3. LE RECUEIL ET LA FORMALISATION DES DONNÉES

Le recueil de l'information nécessaire à la formalisation du diagnostic quantitatif est réalisé au moyen d'**entretiens directifs**. Les notes exhaustives, prises en entretien semi-directif lors du diagnostic qualitatif, sont dépouillées une seconde fois pour rédiger des "fiches d'anomalie".

Une fiche contient le libellé d'un dysfonctionnement *élémentaire* exprimé, c'est-à-dire observable, les informations relatives à sa régulation et/ou sa fréquence, lorsque l'acteur en a fait état lors des premiers entretiens. Les fiches sont réparties entre les chercheurs en fonction des acteurs que chacun d'eux a à interroger, de sorte à faire correspondre les fiches d'anomalie avec les acteurs responsables de l'espace dans lequel le dysfonctionnement en question est censé être généré et/ou régulé.

En entretien, les chercheurs traitent chacun des dysfonctionnements avec les acteurs, en leur demandant de **décrire qualitativement leurs régulations**, et en leur faisant **préciser les quantités qu'elles impliquent** (unité de temps, de produits, d'énergie, *etc.*) Dans cette partie quantitative, seuls les **responsables hiérarchiques** sont interrogés, au moyen de **deux entretiens d'une heure chacun**. Ce choix de n'interroger que des responsables hiérarchiques dans la partie chiffrée du diagnostic s'explique par le fait que l'intervention socio-économique vise à consolider, en priorité, l'encadrement dans son rôle et sa responsabilité.

L'information recueillie est ensuite formalisée en laboratoire, sur des fiches prévues à cet effet. La figure 5.1. ci-après présente l'une de ces fiches, pour le cas étudié.

Le diagnostic quantitatif est réalisé uniquement dans l'action verticale, où sont traitées directement l'efficacité et l'efficience des activités productives. Cela signifie que les coûts cachés ne sont pas évalués dans le diagnostic du sommet de l'organisation. Non pas parce que les directions n'en produisent pas, mais parce que les efforts sont concentrés, en équipe de direction, sur la définition d'une stratégie interne et externe et sur la cohésion de l'équipe. Cette stratégie constitue pour la suite de l'intervention un référentiel qui encadre et oriente les actions de réduction des dysfonctionnements, les actions d'innovation, que les groupes de projet ont pour mission de concevoir.

Les diagnostics qualitatif et quantitatif sont deux éléments formant l' "**effet miroir**", lequel restitue aux acteurs la représentation qu'ils émettent de leur action collective, dans laquelle ils pourront se reconnaître. C'est une **transaction entre les chercheurs et les acteurs**. Cette technique ignore les points forts de l'organisation pour stimuler une action de changement ; la forme quantitative et financière interpellant, surtout, les dirigeants sur l'utilisation des ressources économiques.

Figure 5. 1 : exemple de fiche d'évaluation de coûts cachés

EVALUATION DES COUTS CACHES
ENTITE ASSURANCE MALADIE INTERNE
DEFAUTS DE QUALITE

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Un courrier comportant des erreurs d'information a été envoyé aux membres	Manque de coordination avec le niveau National	Une fois par an	7 personnes des services Internes ont consacré 50 % de leur temps, pendant une semaine, à corriger l'erreur en prévenant les membres 7 p x 50 % x 36 h x 49 € = 6174 €		6 170 €					6 170 €
					6 170 €					6 170 €

Source : diagnostic socio-économique vertical, organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle, entité assurance maladie interne, Iséor, 2004.

L'effet miroir est présenté aux acteurs par équipe, en présence du responsable hiérarchique. Il est d'abord présenté en équipe de direction, puis le long des lignes hiérarchiques. Chaque présentation donne lieu à des débats au sein des équipes. Ces **débats entre acteurs** permettent aux chercheurs d'**extraire du sens** quant au fonctionnement de l'organisation, de l'affiner, d'accroître son degré de signifiance, en vertu des principes d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire. Les acteurs commencent à **transformer leur représentation**, vis-à-vis de leur pratique professionnelle et de celle des autres.

L'effet miroir ne suffit cependant pas à épuiser l'inventaire des dysfonctionnements, car les acteurs sont parfois si **dépendants de certains phénomènes dysfonctionnels**, qu'ils ne les expriment ni en entretien, ni dans les séances collectives (Savall et Zardet, 2001)[792]. C'est pourquoi, vers 1980, l'Iséor a développé le second volet du diagnostic, appelé "**avis d'expert**".

5.1.1.3. L'AVIS D'EXPERT COMME MÉTHODE D'OBJECTIVATION DES DONNÉES

L'avis d'expert est une **analyse au second degré des phénomènes dysfonctionnels**, sous forme synthétique, d'une certaine puissance sémantique par un choix soigneux de mots forts et évocateurs, focalisés sur les **causes dites « *profondes* » et « *racines* » des dysfonctionnements** (Savall et Zardet, 2001)[793]. **Fondé sur l'observation directe, il est complémentaire à l'effet-miroir, fondé sur l'exprimé.**

Ce dispositif a pour objectifs de créer un « ***choc culturel*** », d'alerter les acteurs sur les dysfonctionnements considérés comme prioritaires par les chercheurs du point de vue de l'action de changement, et sur ceux auxquels l'organisation ne semble pas assez sensible. Les chercheurs proposent ainsi à l'organisation une **interprétation de la formation des dysfonctionnements, en**

[792] Savall H., Zardet V., « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultat de processus de métamorphose » *in* Swart T. (dir.), *Psychanalyse, management et dépendance au sein des organisations*, L'Harmattan, 2001. p. 10.
[793] Savall H., Zardet V., « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultat de processus de métamorphose », *op. cit.*, p. 11

explicitant les principales structures latentes qui la sous-tendent, dans le but de modifier ses représentations, de sorte à ce qu'elles correspondent mieux à la réalité observable. L'avis d'expert est « *un instrument complémentaire du processus de validation : il permet à l'intervenant d'expliciter sa propre représentation de ce que les acteurs de l'organisation ne veulent, ne savent pas ou n'osent pas exprimer* » (Savall et Zardet, 2001)[794]. Pour ce faire, les chercheurs se distancient des acteurs et de leur situation, pour investiguer les champs socio-cognitif, affectif et de l'inconscient (Savall et Zardet, 2001)[795].

L'avis d'expert est présenté aux acteurs quelques semaines après l'effet miroir. Ce décalage leur laisse le temps d'intérioriser et de discuter de l'effet miroir, et permet aux chercheurs d'introduire dans l'avis d'expert des idées nouvelles suite à la présentation de l'effet miroir.

Il est composé de deux parties : la hiérarchisation de l'effet miroir (HEM) et le non-dit (ND). **La hiérarchisation de l'effet miroir résume l'effet miroir**, le discours des acteurs, en idées-forces, au nombre de 15 à 20. **Le non-dit, d'un nombre d'idées-forces voisin, s'efforce d'identifier les dadas, tabous et contentieux, en somme l'« *ensemble des attitudes, comportements, discours qui faussent l'interprétation des informations recueillies en entretiens* »** (Savall et Zardet, 2001)[796]. Selon les auteurs, les dadas sont des prétextes, les tabous sont non aisément exprimables car « *inhibés et constituant des dysfonctionnements chroniques dont sont fortement dépendants la plupart des acteurs* », les contentieux correspondent aux conflits ouverts ou latents entre individus ou groupes.

La préparation du non-dit s'appuie sur plusieurs sources de **captage de signaux faibles** (Savall et Zardet, 2001)[797]: l'observation directe, la connaissance globale de l'organisation, les entretiens formels et informels avec toutes les catégories d'acteurs, la réaction des acteurs lors de la présentation de l'effet miroir, un modèle d'analyse, ici l'ambi-système [structures-comportements].

L'avis d'expert est construit selon le principe d'**intersubjectivité contradictoire**, qui substitue à l'impossible objectivité du diagnostic l'interaction des chercheurs (pour l'élaboration de ce document), des chercheurs et des acteurs (au moment de la présentation du document), des acteurs. Cela permet de **redessiner pour chacun d'eux, chercheurs compris, une représentation plus affinée de l'organisation et de ses phénomènes dysfonctionnels**. Les chercheurs ont ainsi une fonction de co-production de connaissance, jouant un rôle de « *médiateur linguistique* » (Savall et Zardet, 2001)[798]. C'est ainsi que l'avis d'expert participe activement à l'objectivation des données.

L'avis d'expert achève la phase de diagnostic. Par l'ensemble de ces dispositifs, l'organisation active un « *processus de construction progressive de représentations collectives, périodiquement validées et modifiées par les acteurs* ». Ce processus est un des mécanismes fondamentaux de la **métamorphose des organisations** (Savall et Zardet, 2001)[799].

En résumé, la méthode de diagnostic socio-économique vise, d'une part, à formaliser une image qualimétrique des dysfonctionnements d'une organisation et, d'autre part, à remettre en cause les pratiques professionnelles et structures mentales qui les entretiennent. Elle explicite les potentialités de l'organisation, pour les actualiser ensuite, dans la phase projet[800]. En cela, la méthode utilise, à dessein, la **plasticité des organisations** (Savall et Zardet, 2001)[801] : produire des

[794] *Ibid.*, p. 11
[795] *Ibid.*, p. 6 et 7
[796] *Ibid.*, p. 13
[797] *Ibid.*, p. 13
[798] *Ibid.*.
[799] Savall H., Zardet V., « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultat de processus de métamorphose », *op. cit.*, p. 21.
[800] La phase projet est développée au chapitre 6.
[801] Savall H., Zardet V., « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultat de processus de métamorphose », *op. cit.*, p. 5.

performances autofinancées par la transformation des régulations en vigueur, ce qui correspond à une exploitation des ressources latentes identifiées. Ainsi, pour Savall et Zardet, **l'accroissement de performance de l'organisation est moins déterminé par la forme de celle-ci que par ses variations de forme délibérées** (Savall et Zardet, 2006)[802].

Les méthodes des coûts cachés et d'avis d'expert seront mobilisées tout au long de cette troisième partie. Les points de hiérarchisation de l'effet miroir (HEM) et de non-dit (ND) jalonneront l'analyse du cas, comme les phrases-témoins dans les chapitres précédents.

Se pose alors la question de savoir comment les matériaux construits dans le cadre d'une recherche-intervention globale peuvent être employés dans la présente recherche, portant sur l'un des objets du champ très étendu que cette recherche-intervention couvre. Les développements suivants discutent cette question méthodologique.

5.1.1.4. UNE EXTRACTION DE MATÉRIAUX À PARTIR DU PROCESSUS GLOBAL DE RECHERCHE-INTERVENTION

L'interface constitue un sous-objet contenu dans le périmètre de la recherche-intervention conduite, l'Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle. Cette recherche-intervention, comme nous l'avons expliqué au chapitre 2[803], n'a pas pour objet l'interface mais le fonctionnement général de l'Organisme. Elle peut être représentée par un processus d'analyse et de transformation global du cas considéré, auquel nous participons, et au sein duquel nous observons le comportement de notre objet de recherche, lui-même inscrit dans un processus de (trans)formation.

Il s'agit alors de concevoir des **passerelles méthodologiques** d'observation entre ces deux processus, dans la réalité imbriqués, qui n'introduisent pas de biais, ou le moins possible. La figure 5.2 ci-après illustre ces processus et passerelles.

Une partie de cette problématique est traitée à travers l'élaboration de notre base de données. Sur le plan qualitatif du discours des acteurs, nous avons élaboré une arborescence sémantique et lexicale autour du concept d'interface pour extraire les éléments de discours lui étant associés, le discours des acteurs étant relativement spontané du fait de la méthode d'entretien utilisée[804]. **La base de données contient les données qualitatives relatives à ce cas, elles seront analysées de la même manière que le discours des acteurs a été exploité dans les chapitres précédents.**

Concernant l'exploitation des **avis d'expert** et de la **partie quantitative et financière du cas** de recherche-intervention, cette extraction d'information s'appuie sur une **sélection de matériaux** réalisée par nos soins. Cette sélection est encadrée par les différentes arborescences construites pour l'analyse du discours des acteurs : la **nomenclature des activités** et sous-activités d'interface, et la **typologie des interfaces**.

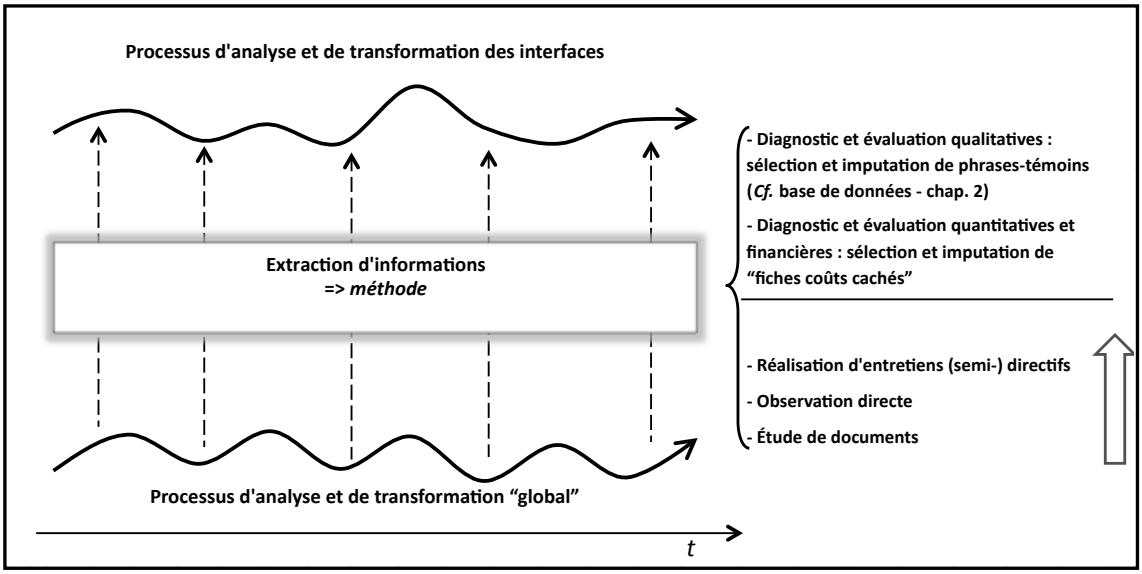
Les fiches de coûts cachés du diagnostic quantitatif, qui totalisent l'ensemble des coûts de dysfonctionnement identifiés et supportés par l'Organisme, sont ainsi ventilées selon ses différentes interfaces et les activités par interface. **On passe ainsi des coûts globaux de (dys)fonctionnement de l'Organisme aux coûts de (dys)fonctionnement de ses interfaces externes et internes**. L'opération est également répliquée concernant les points de hiérarchisation de l'effet-miroir et de non dit contenus dans les avis d'expert. Cela permettra en outre de comparer

[802] Savall H. et Zardet V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », *in* Savall H., Bonnet M., Zardet V. et Péron M. (coord.), *Actes du colloque et séminaire doctoral international ISEOR – Academy of Management*, avril 2006, p. 756.
[803] *Cf.* 2.2.1.3.3.4 La question de la neutralité des données p. 138.
[804] *Ibid.*

les représentations des acteurs et ceux des chercheurs quant aux dysfonctionnements des interfaces.

La même méthode d'extraction d'éléments de discours, de coûts et d'avis d'expert sera enfin répliquée pour ce qui concerne l'évaluation qualitative et quantitative des changements des interfaces de l'Organisme, présentée au chapitre 7.

Figure 5. 2 : extraction d'information relative à l'interface dans le cadre d'une recherche-intervention "globale"



La transformation des interfaces n'est pas spontanée, elle advient notamment de la recherche-intervention menée par le laboratoire. Elle est donc relative à des facteurs de changement, ce que nous expliciterons lorsque nous aborderons l'implantation et l'activation d'un système de pilotage des interfaces (chapitre 6).

5.1.2. PRÉSENTATION DU CAS

Le cas est une mutualité belge francophone, une **administration** gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle d'un effectif d'environ **250 personnes** (205 équivalents temps pleins). La recherche-intervention, à laquelle nous avons participé et participons encore, a débuté en 2004. **Le premier cycle de résolution de problème, du diagnostic à l'évaluation de l'action de changement, est analysé dans ce chapitre.** Cela correspond à la période 2004 – 2006.

5.1.2.1. MISSIONS DES MUTUALITÉS ET BOULEVERSEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

Les mutualités constituent des émanations historiques de mouvements ouvriers chrétiens ayant conçu des systèmes de solidarité pour faire face, dans les quartiers, à la maladie. Ces systèmes se sont consolidés et institutionnalisés, si bien qu'après après la Seconde Guerre mondiale, l'État belge, cherchant à généraliser la couverture sociale, confie aux mutualités la gestion de l'assurance obligatoire. Le mouvement spontané de solidarité s'est ainsi transformé en une solidarité administrée.

Les mutualités sont structurées en alliances nationales pour former un ensemble de mutualités régionales en charge de territoires donnés articulé à un siège national. Un Belge a le choix de s'affilier à l'une des cinq grandes unions des mutualités concurrentes. Toutes sont présentes sur le territoire belge.

Les mutualités ont trois **missions principales** : la **gestion de l'assurance maladie obligatoire et invalidité** (équivalent *grosso modo* à la sécurité sociale française), la **gestion de l'assurance complémentaire** et l'**animation socio-éducative des territoires**. **L'assurance maladie obligatoire et invalidité constitue un monopole pour les mutualités**. La législation régit cette activité, commune à toutes les mutualités. L'assurance complémentaire était initialement une activité réalisée par des opérateurs privés, des assureurs notamment. Depuis 1990, l'État oblige les mutualités à proposer également des **services complémentaires aux usagers contre des cotisations complémentaires**. **Les mutualités sont donc en concurrence avec les opérateurs privés sur ce marché, mais aussi entre elles**. L'activité socio-éducative consiste à organiser, animer, soutenir, des réseaux associatifs appelés "mouvements", qui défendent les intérêts des affiliés des mutualités, notamment des personnes handicapées, âgées et jeunes. Les mutualités tirent de cette activité une légitimité sociale et citoyenne, ainsi qu'un levier solide pour leurs revendications d'ordre politique.

Les mutualités sont confrontées à des bouleversements profonds. Elles souffrent de la **réduction continue de leur financement par l'État**, lui-même ayant des difficultés de financement. En même temps, ce dernier les contraint à développer des produits-services complémentaires pour, justement, introduire la diversification des sources de financement. Mais **les mutualités ont de grandes difficultés à faire face à la concurrence qui les oppose aux assureurs privés**. D'une part parce que ces derniers sont très agressifs sur les prix, d'autre part parce qu'elles-mêmes n'ont pas su être efficaces et efficientes sur ce marché. Les difficultés de cette diversification ne sont pas seulement techniques, elles cachent en outre un **conflit idéologique** à l'intérieur des mutualités : la personne de l'autre côté du guichet n'est plus un **usager**, mais un **client** à qui il faut vendre des prestations.

En 2004, année de démarrage de la recherche-intervention, 45 % de la population belge est affiliée à l'alliance dont l'organisme fait partie. Cette importante part de marché traduit la position historique de leader qu'occupe cette alliance sur le marché. En même temps, l'alliance accuse de gros déficits d'administration et perd chaque année nombre de ses affiliés, au profit de la concurrence.

5.1.2.2. STRUCTURES ET PROBLÉMATIQUES DE L'ORGANISME

Le cas étudié n'échappe pas aux problématiques générales de l'alliance. De plus, **l'Organisme résulte de la fusion de trois mutualités régionales, entamée en 2003**. En 2004, l'intégration des trois ex-régions ne semble pas encore effective.

Cette nouvelle entité couvre la moitié de la province du Hainaut (570 000 hab. env.), en Wallonie, et sert environ 170 000 affiliés. Elle dépend d'un **siège central** qui organise l'informatique, les services juridiques, la classification des statuts des personnels, la politique salariale.

Les 250 personnes de l'organisation sont réparties, en 2004, en **deux grandes fonctions**. L'une est constituée par ce qui est considéré comme le cœur de métier de l'organisation, les **assurances maladie obligatoire et complémentaire**, appelée grappe B dans l'intervention. L'autre, la grappe C, regroupe principalement les **services en charge de l'animation médico-sociale**. La grappe A rassemble quant à elle les membres du comité de direction.

La fonction "Assurance Maladie" est divisée en deux catégories de services : les services dits internes (AMI), au nombre de trois, réalisent principalement la **gestion administrative de l'assurance maladie**, le "*back office*", et **les services dits externes** (AME), au nombre de trois également, composés de **conseillers mutualistes**, **gèrent les points de contacts avec les affiliés**, le "*front office*". Les services internes sont localisés au siège régional, les services externes sont quant à eux localisés sur le territoire des trois ex-régions.

La fonction "socio-éducatif" (SE) est composée de 14 services. Une partie d'entre eux prend en charge les **activités de support décentralisées**, comme la logistique, la comptabilité ou la communication. Les autres prennent en charge l'**animation des territoires et mouvements en coopération avec des bénévoles.**

Les difficultés de l'organisation relèvent de différents ordres. Elle enregistre annuellement un **déficit atteignant le million d'euros**, le budget étant d'un peu plus de 18 millions d'euros. Ce déficit est expliqué par le **coût de fonctionnement jugé trop élevé de l'assurance obligatoire.**

Le fonctionnement de l'assurance obligatoire, et plus globalement, celui de l'organisme, est caractérisé par un **manque d'efficacité et d'efficience**. Il accumule des **retards conséquents dans le traitement des dossiers** des affiliés, si bien qu'il est parfois contraint de fermer ses points de contacts avec les usagers pour combler son retard. **Les affiliés, insatisfaits, quittent l'Organisme** pour bénéficier des services plus efficaces de la concurrence, d'autres alliances de mutualités et les opérateurs privés. L'organisation perçoit d'ailleurs ces opérateurs comme la menace la plus redoutable.

Sur un plan plus social, l'organisation est dans un **état de stress généralisé**. Ses membres éprouvent une certaine impuissance face aux retards accumulés et aux défis à relever pour pérenniser la survie de l'organisation et, plus globalement, le système solidaire d'assurance maladie. Les fonctions entretiennent en outre des **relations conflictuelles**, cristallisées autour de la gestion des appels téléphoniques et la gestion du courrier des affiliés.

La recherche-intervention démarre en 2004. L'équipe de chercheurs est constituée d'Henri Savall, Professeur de sciences de gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3, Vincent Cristallini, Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3, Karine Rimeyko, aujourd'hui Maître de conférences à l'Université de Franche-Comté, Renaud Petit, aujourd'hui docteur en sciences de gestion, et nous-même. Nous intégrons l'équipe à notre arrivée à l'Iséor, en janvier 2006, et participons directement à cette recherche-intervention, toujours en cours. Notre participation représente, sur la période étudiée, près de **180 heures d'activité**, dont plus de la moitié environ correspond à une présence physique sur le terrain.

5.1.2.3. OBJECTIFS ET DISPOSITIFS DU CAS DE RECHERCHE-INTERVENTION

Les objectifs de la recherche-intervention sont présentés, ainsi que ses dispositifs. Concernant ces derniers, nous distinguons ceux installés au sein de l'organisation, et ceux au sein du laboratoire qui permettent de piloter l'intervention.

5.1.2.3.1. OBJECTIFS ET DISPOSITIFS DE L'INTERVENTION

Sur la base de plusieurs rendez-vous d'écoute avec l'équipe dirigeante ont été définis les objectifs et les modalités de la recherche-intervention. L'objectif général de celle-ci, pour l'année 2004 – 2005, est le suivant : « *retrouver l'équilibre budgétaire à cinq ans par une mobilisation de l'ensemble des personnes autour de la compétitivité et de la bonne utilisation des ressources internes* ». Cet objectif général donne lieu à la formalisation d'objectifs intermédiaires. Ils figurent dans l'encadré 5.2.

Encadré 5. 2 : décomposition de l'objectif général de l'intervention en objectifs intermédiaires

Retrouver l'équilibre budgétaire à cinq ans par une mobilisation de l'ensemble des personnes autour de la compétitivité et de la bonne utilisation des ressources internes

1. Trouver et mettre en œuvre les actions nécessaires à un retour à l'**équilibre** à horizon de 5 ans.
2. Accroître l'**attractivité** de la mutualité face à ses concurrents installés ou émergents avec pour objectif d'enrayer les départs d'affiliés et de développer les parts de marché.
3. Détecter et réallouer le gisement de coûts performances cachés à **l'offre de services** et à la **compétitivité** des niveaux de cotisation des affiliés.
4. Développer un **climat** et une **performance sociale** favorables à l'épanouissement professionnel et à une meilleure **productivité**.
5. **Toiletter** les fonctionnements, circuits et procédures internes afin d'améliorer la **réactivité** et la prise en charge des affiliés (téléphone, courrier notamment).
6. Créer un mouvement général de changement en s'appuyant sur l'**écoute**, la **responsabilité** et la **capacité créative** du potentiel humain.
7. Mettre en place une **méthode de management partagée** qui permette d'**harmoniser** le fonctionnement d'ensemble et ainsi d'accélérer l'**intégration suite à la fusion** de plusieurs mutualités.
8. Favoriser les démarches de **veille et d'anticipation stratégiques** pour mieux absorber les évolutions législatives et les orientations de l'organisation centrale.
9. Transférer le **savoir-faire d'ingénierie du management** à une équipe interne chargée de sa maintenance à terme.

Source : convention d'intervention, Iséor, 2004.

Pour atteindre ces objectifs, différents **dispositifs opératoires** sont instaurés ; ils définissent les modalités d'observation, de recueil des informations et d'intervention au cours de la recherche :

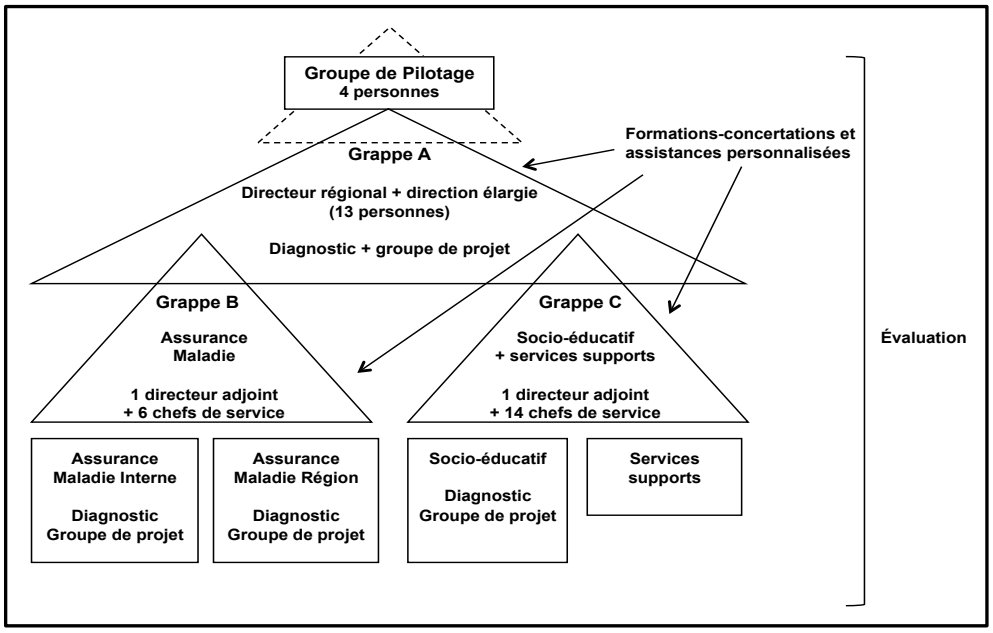
- Mise en place d'un **groupe de pilotage** : dispositif réunissant l'équipe de direction, deux administrateurs de l'alliance nationale et l'équipe de chercheurs. Ce dispositif évalue régulièrement les résultats de l'action de changement, gère son rythme et la compatibilité de celle-ci avec la stratégie et la politique de la direction. Ce dispositif correspond à l'**instance de gestion**, telle que définie par Girin (1986)[805].
- Animation de **formations-concertations** et d'**assistances personnalisées** par l'équipe de chercheurs auprès des membres de la direction et de l'encadrement, sur les outils et les méthodes du management socio-économique. Ce dispositif aide à l'appropriation des outils, au transfert et à la mise en œuvre de méthodes de travail communes, à la déclinaison et la mise en œuvre du projet stratégique. Trois groupes de formation-concertation sont structurés : la grappe A, l'équipe de direction, les grappes B et C, respectivement les fonctions "Assurance Maladie" (interne et externe) et "Socio-Éducatif".
- Réalisation d'un **diagnostic horizontal**, auprès de tous les membres de la direction et de l'encadrement, et de **trois diagnostics verticaux**, portant sur les périmètres de l'assurance maladie interne, l'assurance maladie externe et le socio-éducatif. Toutes les catégories d'acteurs sont interrogées en diagnostic vertical.

[805] Girin J., « L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », dans *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*, FNEGE-ISEOR, 1987, Actes du colloque "Qualité et fiabilité des informations à usage scientifique en gestion", I.S.M.E.A., Paris, 18-19 novembre 1986.

- Réalisation de **quatre groupes de projet** : un groupe de projet **horizontal** (direction/encadrement) et trois groupes de projet **verticaux**, un dans chaque périmètre diagnostiqué.
- Réalisation d'une **évaluation de l'intervention**, en 2006, pour apprécier qualitativement, quantitativement et financièrement la métamorphose de l'organisation.

L'ensemble de ces dispositifs définit l'architecture de l'intervention, que la figure 5.3 représente.

Figure 5. 3 : l'architecture de l'intervention



Ces dispositifs d'intervention sont articulés entre eux, dans l'espace et dans temps, comme le montre le planning de l'intervention (tableau 5.1). Ce planning d'intervention démarre en avril 2004 pour terminer 12 mois après. L'action horizontale est légèrement décalée dans le temps par rapport à l'action verticale, cela pour permettre la préparation, la contextualisation et la déclinaison auprès de l'encadrement opérationnel (grappes B et C) des prestations réalisées et des résolutions prises au sein de la direction (grappe A). L'évaluation de l'action, qui ne figure pas dans ce tableau, a été réalisée entre mars et mai 2006.

Tableau 5. 1 : planning de l'intervention

Mois / Prestations	avr-04	mai-04	juin-04	juil-04	sept-04	oct-04	nov-04	déc-04	janv-05	févr-05	mars-05	avr-05
Groupe de Pilotage	1			2			3					4
Formation-Concertation auprès de la Direction et de l'encadrement (1)	1 ASE	2 GDT	3 Diag. hori.	4 GC	5 PAP	6 Diag. vert.	7 TDBP			8 CAPN		
Assistances personnalisées auprès de la Direction et de l'encadrement			1 GDT		2 GC	3 PAP	4 Diag. vert.	5 TDBP			6 CAPN	
Diagnostic Horizontal (DH	←	→										
Groupe de Projet Horizontal				1	2	3	4					
Diagnostics Verticaux (DV)				←	→							
Groupes de Projet Verticaux							1	2	3	4		

(1) Formation-Concertation :

1. L'Analyse Socio-Economique
2. Gestion Du Temps
3. Présentation du Diagnostic Horizontal
4. La Grille de Compétences
5. Le Plan d'Actions Prioritaires et le Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes
6. Présentation des Diagnostics Verticaux
7. Le Tableau de Bord de Pilotage
8. Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable

Pour ce qui concerne la phase de diagnostic, **145 personnes ont été interrogées** à travers quatre diagnostics, soit **58 % de l'effectif total** de l'organisme. Ces acteurs se répartissent comme suit : l'ensemble de la direction et de l'encadrement, soit respectivement 9 et 27 personnes, 105 personnes parmi le personnel sans responsabilité hiérarchique et 4 membres de l'organisation syndicale, faisant également partie du personnel.

136 entretiens ont été réalisés, les responsables étant interrogés trois fois, une fois une heure lors de l'entretien dit qualitatif (recensement des dysfonctionnements), deux fois une heure lors des entretiens dits quantitatifs (évaluation des coûts de dysfonctionnement).

Tableau 5. 2 : nombre d'acteurs interrogés et d'entretiens réalisés

Diagnostics / Populations interrogées	Diagnostic horizontal		Diagnostic vertical Assurance Malade Interne		Diagnostic vertical Assurance Malade Région		Diagnostic vertical Socio-éducatif	
	Entretiens	Acteurs	Entretiens	Acteurs	Entretiens	Acteurs	Entretiens	Acteurs
Direction (entretiens individuels)	9	9	3 x 6	6	3 x 5	5	3 x 12	12
Encadrement (entretiens individuels)	27	9						
Personnel sans responsabilité hiérarchique (entretiens de groupe)	0	0	11	44	8	29	8	32
Organisation syndicale* (entretiens de groupe)	0	0	1	4	1	4	1	4
Total	***36***	***18***	***30***	***54***	***24***	***38***	***48***	***48***

* L'organisation syndicale a été interrogée un seule fois pour les trois diagnostics verticaux

À l'issue de ce premier cycle de résolution de problèmes, l'organisme fait état de **résultats très positifs**. Il a retrouvé l'équilibre budgétaire et a su inverser la tendance de la perte de ses usagers, en travaillant sur sa structuration, son management et l'innovation produit. **C'est dans le cadre de ces transformations générales que les transformations des interfaces de l'organisation, en lien avec l'introduction de dispositifs de pilotage de celles-ci, ont été observées et évaluées**.

5.1.2.3.2. DISPOSITIFS DE GESTION DE LA RECHERCHE-INTERVENTION EN LABORATOIRE

L'intervention sur le terrain nécessite une très bonne préparation en laboratoire et une action collective des chercheurs très synchronisée et flexible. Sa qualité dépend fortement, outre la pertinence des méthodes utilisées sur le terrain, de celle de ses dispositifs de gestion en laboratoire, que nous développons à présent en faisant le parallèle avec les préconisations de Girin (1986)[806]. Selon cet auteur, des dispositifs destinés à la gestion, au contrôle et à la mémoire de l'intervention doivent être mis en place au sein du laboratoire qui pratique ce type de recherche.

L'**instance de contrôle**, qui correspond aux instances de recherche dont l'objectif est de « *renforcer la logique de production de connaissance* » par l'échange entre chercheurs, prend la forme à l'Iséor de **réunions dites de "synchronisation"**. Hebdomadaire, ce dispositif réunit les chercheurs selon les interventions auxquelles ils participent. Il est destiné à piloter le processus d'intervention, sur la base des informations d'alerte qu'ils s'échangent entre les réunions. Les problèmes ou difficultés y sont discutés et traités, les situations observées y font l'objet de débats quant à leur interprétation, les stratégies et tactiques d'interventions y sont construites, des décisions y sont prises. Ces réunions de synchronisation, comme tous les dispositifs d'intervention d'ailleurs, sont orientées par le cahier des charges de l'intervention, que le laboratoire et l'organisation ont signé.

[806] Girin J., « L'objectivation des données subjectives : Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », *op. cit.*

La **mémoire** de l'intervention est construite par une abondante **prise de notes** lors des échanges, au sein du laboratoire ou avec l'organisation, et un **archivage** minutieux de l'ensemble des éléments relatifs à la recherche-intervention. Le **journal de recherche** constitue également un instrument de mémorisation. Appelé à l'Iséor "**ordre du jour interne**", **il capitalise les observations** réalisées et supporte l'équipe de chercheurs dans le pilotage de l'intervention. L'outil **"fiche de résolutions"** capitalise quant à lui les décisions prises dans ce cadre.

Citons également l'outil **"fiche d'ordonnancement par opération**" qui permet de répartir de manière flexible les opérations (plus de 90 opérations pour un diagnostic vertical) entre les chercheurs et dans le temps. Enfin, une **fiche dite "suiveuse"** accompagne les produits réalisés tout au long de leur élaboration. Elle constitue un outil de **contrôle de la qualité**, fondé sur un ensemble de critères précis, permettant de valider la conformité des "livrables" entre chaque phase et niveau de responsabilité au sein de l'équipe de chercheurs[807].

5.2. COÛTS DE RÉGULATION DES INTERFACES INTERNES ET EXTERNES

L'étude du fonctionnement des interfaces de l'Organisme et de leur coût de fonctionnement reprend la typologie proposée au chapitre 4 qui, pour rappel, différencie les interfaces politiques, stratégiques, de coordination et sociales. Elle montre dans un premier temps l'ampleur de la déperdition économique aux interfaces, puis expose le contexte politique des interfaces du sommet de l'organisation, avant de présenter, pour chacune des trois fonctions de l'Organisme, une analyse dysfonctionnelle des interfaces. Des éléments d'avis d'expert et de coûts jalonnent l'étude. L'intégralité des diagnostics exploités ici — un diagnostic horizontal et trois diagnostics verticaux — figure en annexe[808].

5.2.1. UNE TRÈS FORTE DÉPERDITION ÉCONOMIQUE

Les coûts d'interface identifiés sont très élevés, ils représentent près de 1 784 K€ par an, soit 46 % de l'ensemble des coûts repérés dans les diagnostics verticaux (tableau 5.3). **Ramené à un acteur équivalent temps plein, cela représente en moyenne 11 K€ par an ou 220 heures de régulation de dysfonctionnement[809], soit près de 14 % du temps de travail annuel** (1591 heures). Cela représente enfin **9,9 % du budget annuel**.

Tableau 5. 3 : montant et ampleur des coûts d'interface identifiés (par an)

Indicateurs / Entités	Effectif de l'entité (ETP)	Coûts identifiés lors des dignostics			Couts d'interface			
		Coûts identifiés (€)	Moyenne par personne (€)	Équivalent temps de régulation par personne (h)	Coûts d'interface identifiés (€)	Moyenne par personne (€)	Équivalent temps de régulation par personne (h)	Taux de coûts d'interface
AMI	66	2 032 000	30 700	620	973 700	14 700	300	**48%**
AME	46	978 400	21 200	430	454 700	9 800	200	**46%**
SE	50	866 100	17 300	350	355 500	7 100	140	**41%**
Total	**162**	**3 876 500**	**23 900**	**480**	**1 783 900**	**11 000**	**220**	**46%**

[807] Ces dispositifs et outils représentent ceux qui nous paraissent les plus significatifs. Une multitude d'outils connexes est employée pour la conduite de l'intervention, nous aurons l'occasion de les aborder puisqu'ils sont transférés aux acteurs praticiens.

[808] *Cf.* Tome des annexes, Annexes 18 à 21.

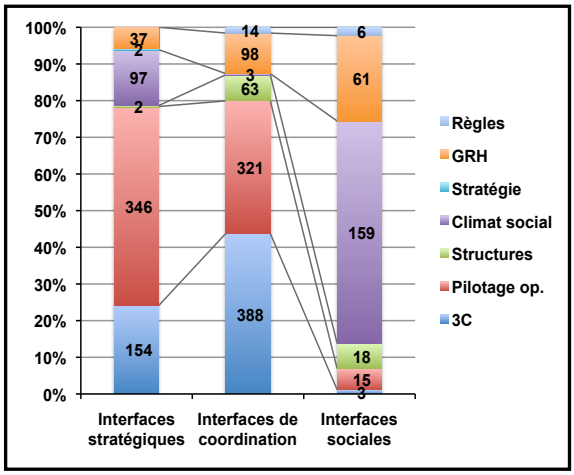
[809] Les régulations de dysfonctionnements impliquent, dans le cas de l'Organisme, principalement des surtemps. Rappelons qu'une heure de travail contribue ou ne contribue pas, à hauteur de 49 €, à la marge sur coûts variables, *cf.* 5.1.1.2.2.2. Les hypothèses de calcul, p. 325.

Sur ces bases, on ne peut que souscrire aux propos de Zarifian lorsqu'il écrit que « ***l'essentiel des gains de productivité vient de l'amélioration (et de la réduction) des interfaces*** *entre les différents constituants du processus* » (Zarifian, 1996)[810].

La part des coûts d'interface dans le total des coûts, par fonction diagnostiquée, est relativement homogène : elle varie entre 41 % et 48 %. En valeur, les interfaces internes et externes de la fonction Assurance Maladie Interne (AMI) totalisent le plus de coûts, près de deux fois supérieurs à ceux des autres fonctions (tableau 5.3). Cela parce que la fonction a un effectif supérieur aux autres, mais aussi parce qu'elle est placée au centre de l'activité de l'Organisme et qu'elle est fortement bureaucratisée.

Les interfaces de coordination sont celles pour lesquelles le plus de coûts ont été identifiés, elles en totalisent 50 % (tableau 5.4), viennent ensuite les interfaces stratégiques (36 %) et les interfaces dites sociales (15%). Néanmoins, si l'on raisonne en interface élémentaire, **c'est de loin celle avec les clients qui apparaît comme la plus dysfonctionnelle et la plus déperditive** : elle totalise 32 % des coûts d'interface pour une moyenne par interface de 9 % ; les régulations de 11 interfaces étant ici étudiées [811] . Cela s'explique par la forte **incertitude** à cette interface, génératrice de coûts, mais aussi par la visibilité de sa régulation conférée par le **contrôle formel** relativement fort réalisée à cette interface (*cf.* chapitre 4). **Des dysfonctionnements internes et leurs coûts associés se propagent par les interfaces internes, notamment parce qu'ils n'y sont pas ou peu mesurés, puis deviennent visibles au contact et par la rétro-action du client** (contrôle de l'organisation et du client).

Graphique 5. 1 : ventilation des coûts par type et activité d'interface



Au niveau des activités, ce sont ici les défauts de pilotage opérationnel (38 %), des pratiques et dispositifs de 3C (31 %) et le climat social (14%), à travers l'absentéisme, qui génèrent le plus de coûts (tableau 5.4 et graphique 5.1). **Le pilotage opérationnel est particulièrement déficitaire aux interfaces stratégiques, les pratiques et dispositifs de 3C aux interfaces de coordination. Les interfaces sociales sont quant à elles fortement perturbées par l'absentéisme au sein des collectifs de travail.**

Tableau 5. 4 : ventilation des coûts par type et activité d'interface

Type d'interfaces / Activités	Interfaces stratégiques		Interfaces de coordination		Interfaces sociales		*Total*	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Pratiques et dispositifs de 3C	154 200	24%	387 900	44%	3 300	1%	545 400	**31%**
Pilotage opérationnel	345 900	54%	320 500	36%	15 300	6%	681 700	**38%**
Structures organisationnelles et physiques	1 800	0%	62 900	7%	18 000	7%	82 700	**5%**
Climat social	96 600	15%	2 500	0%	158 600	61%	257 700	**14%**
Élaborration et mise en œuvre de la stratégie	1 900	0%	0	0%	0	0%	1 900	**0%**
Gestion des ressources humaines	36 800	6%	98 000	11%	61 100	23%	195 900	**11%**
Règles et procédures	0	0%	14 300	2%	5 800	2%	20 100	**1%**
Total (colonne)	**637 200**	**100%**	**886 100**	**100%**	**262 100**	**100%**	**1 785 400**	**100%**
Total (ligne)	**36%**		**50%**		**15%**		**100%**	**100%**

[810] Zarifian P., *Travail et communication*, Presses Universitaires de France, 1996, p. 12.
[811] Un tableau récapitulatif des coûts identifiés par interface figure en annexe 22.

Aucun coût n'a été repéré aux interfaces politiques. Cela ne signifie pas qu'elles ne produisent pas de dysfonctionnement, mais que leur régulation sur le plan opérationnel fait l'objet d'une investigation moins intense que leur régulation sur les plans politique et stratégique, beacoup plus qualitative. Ces interaces politiques sont analysées ci-dessous.

5.2.2. LES INTERFACES POLITIQUES

Ces interfaces concernent celle verticale entre l'Organisme et le siège national, et celle horizontale entre les membres de la direction. Elles font apparaître un manque de cohésion au sein de la direction, qui ne parvient pas à formuler une stratégie à moyen/long termes, ce qui rend l'organisation fortement vulnérable aux influences de diverses entités, externes et internes.

5.2.2.1. INTERFACE VERTICALE ENTRE LE SIÈGE NATIONAL ET L'ORGANISME

L'organisme éprouve de nombreuses difficultés à définir sa stratégie du fait des **perturbations** à cette interface, et cela pour trois raisons. Premièrement, **le siège, à Bruxelles, prescrit des orientations et des règles que l'Organisme n'est pas très enclin à incorporer** dans la mesure où il considère qu'elles ne sont pas adaptées à ses spécificités contextuelles. Ensuite, l'organisme fait l'objet d'une **multitude d'injonctions contradictoires émanant de plusieurs instances** (le siège, le conseil d'administration, composé d'élus locaux, et les mouvements associatifs). Enfin — et c'est le facteur selon nous le plus déterminant, démultipliant les effets des deux autres, bien qu'il puisse être expliqué par eux — **la direction n'a pas défini de stratégie** à moyen/long termes pour l'Organisme, ce qui rend celui-ci vulnérable vis-à-vis de l'extérieur et des partenaires externes qui tentent d'orienter l'organisme à leur avantage. **L'organisation, parce qu'elle a une stratégie informelle et très émergente, n'est pas en mesure d'être *pilotée* stratégiquement. Elle est donc sujette à des changements de trajectoires assez impromptus, y compris par sa base, introduits par des entités externes.**

> *Une clarification du positionnement de l'Organisme, entre le niveau national et le niveau régional, entre les missions classiques et celles des mouvements et les différentes associations semble nécessaire pour mettre en place une démarche stratégique efficace et intégrée par chacun. DH - ND 17.*
>
> *Il existe, au sein de l'Organisme, des intentions et des comportements stratégiques, mais pas de réelle démarche stratégique systématique et organisée. De ce fait, l'Organisme subit encore trop les influences des environnements interne et externe. DH - ND 14.*

5.2.2.2. INTERFACES HORIZONTALES ENTRE LES MEMBRES DE LA DIRECTION

Les problèmes stratégiques de l'Organisme ont pour principale cause le **manque de cohésion entre les membres de la direction**. Ce manque d'unité est directement lié à la récente fusion. En effet, les membres du comité de direction, qui proviennent des sites récemment fusionnés, défendent des orientations stratégiques différentes et ne sont pas fédérés autour des mêmes priorités d'action.

La différenciation des rôles et des responsabilités n'est pas claire au sein de la direction, la communication et la coordination y sont déficitaires. Il arrive, par exemple, que les directeurs adjoints soient mis au courant d'un problème concernant leurs périmètres de responsabilité par des partenaires extérieurs. Le dirigeant, quant à lui, n'est pas parvenu à instaurer des rendez-vous individuels avec les membres de son équipe (les directeurs adjoints). L'un d'eux exprime devant le personnel son impatience de partir à la retraite. En somme, **les membres de l'équipe de direction n'ont pas stabilisé leur coopération**.

> *La fusion laisse de nombreux points dans l'ombre concernant notamment la répartition des rôles, des responsabilités, des tâches au sein de l'équipe de Direction. DH - HEM 03.*

Le manque d'unité de cette équipe s'observe également à travers le **manque de considération de la fonction "Socio-Éducatif"**, qui compte 14 services, représentée par l'un des directeurs adjoints. Cette mise à distance de la fonction s'explique par sa contribution supposée moins déterminante à la mission de l'Organisme, comparativement à la fonction "Assurance Maladie", qui réalise notamment le remboursement des soins médicaux et gère les prestations sociales au profit des usagers.

> *Si le service socio-éducatif est un membre à part entière de la famille, il convient de l'affirmer haut et fort comme un choix stratégique majeur, et d'agir en conséquence. DH - ND 15.*

Le manque d'intégration de cette fonction au sein même de l'équipe de direction a des conséquences importantes sur les interfaces de cette fonction avec ses partenaires internes. Sa constitution, lors de la fusion, semble davantage répondre à un **partage de territoire** entre les directeurs qu'à une efficacité et une cohérence fonctionnelles, si bien que l'un de ses services, le service social, intervient quasiment en doublon au regard des missions de l'Assurance Maladie Externe. À cela s'ajoute une réduction de ses financements par l'Alliance nationale et l'État, rationalisation oblige, qui fait planer une forte incertitude sur la pérennité de l'activité socio-éducative.

Le manque d'intégration de la fonction au sein de l'Organisme résulte également d'un manque de définition de son **positionnement stratégique** dans le fonctionnement de l'organisation et de sa contribution vis-à-vis des usagers.

> *La Direction semble s'interroger sur l'avenir de l'entité. De quelle manière l'activité des services socio-éducatifs est-elle réalisée ? Quelle valeur ajoutée apportent-ils ? L'entité coopère-t-elle avec les autres services ? Il semble en effet nécessaire de répondre à ces questions afin d'intégrer véritablement cette entité dans le projet stratégique de l'Organisme. DV SE - ND 12.*

5.2.3. LA FONCTION ASSURANCE MALADIE INTERNE

Nous présenterons l'étude des interfaces de la fonction en quatre étapes. Après un succinct descriptif de la fonction, nous verrons les interfaces de coordination, puis les sociales et les stratégiques. Les tableaux 5.5 et 5.6, figurant après cette présentation, récapitulent l'ensemble des coûts de fonctionnement de la fonction identifiés.

5.2.3.1. DESCRIPTIF DE L'ENTITÉ

Cette fonction, composée de 66 personnes en équivalent temps plein, centralise au siège régional la gestion opérationnelle et technique de l'assurance maladie obligatoire et complémentaire. Elle constitue le "**cœur de métier**" de l'organisation. L'activité consiste à gérer l'information relative aux usagers et à réaliser les remboursements de soin et autres paiements au profit des usagers. L'information provient de l'Assurance Maladie Externe ou directement des usagers, par courriers physiques (*via* un service de la fonction Socio-Éducatif), électroniques ou téléphone.

La fonction est confrontée à de mauvais résultats. Le traitement des dossiers accumule de conséquents **retards**, le **coût de traitement des dossiers** est considéré trop élevé. Au regard des budgets alloués, l'activité est déficitaire à hauteur d'un million d'euros. **Le coût total induit par les anomalies de fonctionnement à ses interfaces atteint près de 974 K€ par an** (tableau 5.5). Il s'agit principalement de sur-temps consécutifs à la **désynchronisation des entités** et à la **saturation des interfaces** organisationnelles et techniques que cela provoque par contrecoup. Ces sur-temps représentent environ **19 870 heures de régulation**, soit en moyenne **300 heures par personne** et par an.

5.2.3.2. LES INTERFACES DE COORDINATION

La traduction économique des défauts de coordination opérationnelle avoisine les **466 K€.** Ce montant représente environ 9 500 heures de régulation, soit en moyenne 140 heures par personne et par an. Ces surtemps sont notamment consécutifs aux **défauts de qualité des prestations entre les entités** et à l'inefficacité des **systèmes informatique et téléphonique**.

Verticalement, les entités supérieures éprouvent de grandes difficultés à adapter à très court terme l'activité des entités inférieures. La direction maintient une distance assez forte vis-à-vis de l'encadrement qui, à lui seul, ne parvient pas à coordonner ses équipes étant donné que son autorité est remise en cause et que son leadership est inadapté. Sur le plan transversal, les interfaces sont très conflictuelles, en particulier entre Assurance Maladie Interne et Externe, les conflits étant favorisés par des structures organisationnelles très rigides, excessivement répartitives et incohérentes.

5.2.3.2.1. LES INTERFACES VERTICALES DE LA LIGNE HIÉRARCHIQUE

Ces interfaces sont notamment confrontées à des problèmes de coordination, de pilotage opérationnel et, plus spécifiquement dans le cas de l'interface entre encadrement et personnel, de répartition des tâches et des responsabilités. Elles sont toutes deux caractérisées par des liaisons de mauvaise qualité, l'information y circule mal et peu. Elles sont similaires en termes de dispositifs de 3C et de style de management, l'expression les concernant émanant principalement de l'entité subordonnée.

Ce n'est pas tant la fréquence de ces dispositifs de communication et de coordination qui est remise en cause mais leur efficacité. Ils ne produisent pas de résolution et les entités inférieures n'y trouvent pas les informations dont elles ont besoin. À l'observation, on constate toutefois que certaines équipes d'opérationnels se réunissent une fois par mois, ce qui paraît peu pour traiter rapidement les problèmes soulevés par l'activité.

D'un point de vue managérial, l'encadrement, comme le personnel, souligne le manque d'**écoute** de leurs supérieurs respectifs, leur excessive centralisation tout en notant leur réticence à réaliser les **arbitrages** considérés nécessaires. **La forte centralisation des décisions de la part de la direction et sa distance vis-à-vis de l'encadrement décrédibilise ce dernier auprès du personnel**, lequel pointe d'ailleurs le manque de pilotage de l'encadrement et conteste implicitement son autorité.

Pour sa part, l'encadrement considère ne pas avoir les moyens nécessaires pour jouer pleinement son rôle, notamment en termes d'**outils de gestion** et de **système de sanction/récompense** pour accroître la productivité. Il impute également à la direction un manque de courage dans la mesure où cette dernière se refuse à appliquer des sanctions aux acteurs dont le comportement est jugé volontairement freinant. De plus, l'encadrement doit également faire face aux conséquences de l'**iniquité en matière de gestion du personnel produite à l'occasion de la fusion**, c'est-à-dire aux **conflits au sein des équipes**. Certains chefs de service instituent des **systèmes de sanctions/récompenses informels**, en accordant des avantages aux membres du personnel considérés comme méritants ou utiles pour la gestion d'équipe, comme des facilités de congés payés ou d'horaires. Cela renforce le sentiment d'iniquité au sein des services.

> *Le système de promotion est jugé injuste et la politique salariale inéquitable. De plus, selon le personnel, la Direction et l'encadrement manquent d'humanité. DV AMI - HEM 17.*

Dans ce contexte, certains services font état d'un **absentéisme conséquent**, plus de 15 %. **L'encadrement remplace alors les absents et n'arrive plus à réaliser de coordination**. L'urgence

l'empêche par exemple de préparer les réunions ou de transmettre les informations opérationnelles dont le personnel a besoin. Le coût des temps passés à rechercher de l'information représente environ 24 000 € par an, soit 490 heures (7,5 h/pers./an). À cela s'ajoute le **manque de compétence technique du personnel**, qui réduit fortement les marges de manœuvre de l'encadrement dans sa **délégation**. Le développement de ces compétences n'est pourtant pas envisagé parce que l'encadrement, pour éviter d'accumuler les retards, n'autorise pas les formations.

Au final, **l'encadrement réalise une activité guère différente de celle du personnel, ce qui explique en partie son manque d'autorité**. C'est pourquoi l'équipe de chercheurs suggère implicitement à la direction de soutenir l'encadrement dans le développement de son leadership, dans la manière d'utiliser son autorité, par la concertation autour de situations problématiques précises et l'instrumentation de gestion.

> *C'est par des gestes concrets et outillés que peut se développer un leadership solide des managers. Dans un premier temps, il convient de leur montrer ces gestes et de les encourager à les reproduire. ND 10.*

5.2.3.2.2. LES INTERFACES TRANSVERSALES

Les régulations aux interfaces transversales concernent principalement les **services externes, avec lesquels les services internes sont en conflit**. Dans une moindre mesure, elles concernent les services au sein de la fonction, et ceux du siège national. La problématique principale, du point de vue de l'Assurance Maladie Interne, relève de **l'internalisation par la fonction de dysfonctionnements générés par ses partenaires**, ce qui consomme une part non négligeable de ses ressources. La fonction participe néanmoins à la génération et l'entretien des anomalies de fonctionnement qu'elle régule, notamment en raison de ses structures organisationnelles. Le coût de la régulation de ces anomalies représente environ **339 K€, soit 6 920 heures** (105 h./pers./an).

5.2.3.2.2.1. ENTRE ASSURANCE MALADIE INTERNE ET ASSURANCE MALADIE EXTERNE

Ces deux groupes de services, formant deux entités, **l'avant et l'arrière scènes, sont profondément en conflit. Leur coordination est déficiente notamment du fait de l'inadaptation des structures organisationnelles.** Les nombreux dysfonctionnements identifiés à leur interface représentent **151 K€, soit près de 3 090 heures** de régulation.

Les services internes réalisent deux missions principales. D'une part, le versement des prestations sociales, y compris le remboursement des soins de santé, sur la base des documents que leur transmettent les services externes par l'intermédiaire du Socio-Éducatif, par courrier. D'autre part, le soutien aux services externes en ce qui concerne la législation et les procédures de traitement administratif. Contrôlant les processus clés de l'organisation et détenant ses experts, les services internes constituent le "**cœur de métier**" de l'Organisme, si bien qu'ils développent un **complexe de supériorité** vis-à-vis des autres entités de l'organisation.

> *Certains slogans peuvent avoir des effets néfastes. Le fait de dire que les services internes sont le cœur de métier pourrait développer une sorte de complexe de supériorité et de condescendance vis-à-vis de ceux qui n'en font pas partie. La séparation entre le travail noble et le travail ingrat est un des principes mêmes du taylorisme désuet. DV AMI - ND 06.*

La coordination entre Assurance Maladie Interne et Externe est réduite à l'échange d'information, soit par courrier électronique, soit par téléphone. Elle n'est pas structurée tant **les dispositifs de 3C entre les deux entités sont quasiment inexistants**. Devant les volumes d'informations échangés, les acteurs ne sont pas en mesure de hiérarchiser l'information.

Le conflit entre ces entités est cristallisé autour de la gestion des communications téléphoniques et de la qualité des informations. L'Assurance Maladie Interne reçoit en effet de l'Assurance Maladie Externe des **dossiers incomplets**, comportant des **erreurs**, et en **retard**. Cela le contraint à contrôler fortement ces dossiers, à les corriger ou à les retourner pour précision, à rechercher les informations manquantes. La régulation de cette **non qualité** lui coûte au moins **1 250 heures de surtemps (61,3 K€)** ; celle liée directement au manque de respect des procédures 770 heures (37,9 K€).

Cette entité est par ailleurs fortement sollicitée par téléphone par l'Assurance Maladie Externe. Les conseillers, en contact direct avec l'usager, appellent les services internes pour obtenir des précisions sur l'avancement des dossiers en retard ou sur les procédures techniques à respecter. Les usagers peuvent également téléphoner directement aux services internes, sur des plages horaires dédiées. **Plus la qualité de service est dégradée, plus ces sollicitations s'intensifient**, au point que l'Assurance Maladie Interne y consacre près de **1 180 heures (57 800 €)**, sachant que les appels sont par ailleurs souvent laissés sans réponse.

Le système téléphonique étant vétuste, les lignes sont rapidement saturées. La régulation de ce problème technique est évaluée à 69 300€, soit 1 410 heures. Les services externes et les usagers, sans réponse, manifestent vigoureusement leur mécontentement. Les usagers portent alors réclamation par écrit, ce qui accroît encore les ressources-temps consacrées à la régulation des dysfonctionnements d'interfaces.

Il apparaît cependant que ces déficits sont des conséquences des structures organisationnelles en vigueur. **Les entités ne sont pas délimitées par une répartition des tâches claire et précise, ce qui provoque des erreurs, des doublons, des incompréhensions. De plus, la forte parcellisation des tâches au sein des services internes multiplie le nombre d'interfaces avec les services externes et le risque d'erreur, c'est pourquoi les appels téléphoniques sont mal orientés**.

Sans dispositifs de 3C, les deux entités ne construisent pas de solutions communes à leurs problèmes, ce qui suppose préalablement de formuler en commun ces problèmes. Comme chaque entité régule le problème de manière isolée, qu'elle a une connaissance de l'autre, de ses activités, de ses règles très faible, les dysfonctionnements s'amplifient et s'auto-entretiennent.

> *Les problèmes de téléphonie entre les services internes et externes ne sont-ils pas la partie la plus perceptible d'un dysfonctionnement plus profond de coopération entre ces deux entités ? L'organisation du travail existante n'est-elle pas à l'origine des problèmes dans le processus de traitement des dossiers et des erreurs d'aiguillages téléphoniques nuisant à la qualité des services rendus aux membres ? DV AMI - ND 02.*

5.2.3.2.2.2. ENTRE ASSURANCE MALADIE INTERNE ET SOCIO-ÉDUCATIF

L'interface entre services internes et l'entité Socio-Éducatif porte principalement sur la **gestion du courrier** et la **maintenance des matériels informatiques**, que cette dernière est chargée d'assurer. Il apparaît que l'acheminement du courrier comporte de nombreuses erreurs, ce qui oblige les services internes à le contrôler, à le trier à nouveau et, lorsque cela est nécessaire, à le retourner au service courrier, et que les dépannages des ordinateurs subissent des retards, ce qui ralentit encore plus l'activité des services internes.

5.2.3.2.2.3. ENTRE L'ASSURANCE MALADIE INTERNE ET LE SIÈGE NATIONAL

L'Assurance Maladie Interne est également tributaire des services fonctionnels au siège national et d'organisations externes, en particulier son ministère de tutelle. **Les dysfonctionnements de ces partenaires se trouvent régulés par les services internes**, qui les incorporent, ce qui accapare une partie de ses ressources-temps. C'est par exemple le cas du fichier central des usagers, mis à jour

trop tard, qui entraîne le rejet des dossiers, ce que l'un des services internes, le service "assurabilité", retraite en mobilisant 30 % du temps de deux personnes, ou la saisie en double d'informations concernant la législation. Les ressources consommées par l'**internalisation de ces dysfonctionnements représentent 128 K€ (2 620 heures, soit 40 heures/pers./an).**

Les services internes régulent en effet de nombreuses anomalies externées par leurs partenaires amont et aval. **La vulnérabilité des interfaces intra-fonctionnelles démultiplie néanmoins les incidences de ces anomalies et leurs coûts**. Ces éléments augmentent la pression entre les services internes et alimentent le conflit de cette fonction avec ses partenaires.

> *Les services internes semblent accuser les autres services et certains organismes externes d'être à l'origine de nombreux dysfonctionnements. Il serait dangereux de se positionner uniquement en victimes et de penser qu'ils n'ont aucun rôle à jouer dans les efforts à réaliser pour réussir le changement. DV AMI - ND 07.*

5.2.3.2.2.4. ENTRE SERVICES DE L'ASSURANCE MALADIE INTERNE

Les dysfonctionnements entre les services internes sont quasiment isomorphes à ceux entre services internes et externes. Leur cohésion semble ne tenir qu'à travers le conflit qui les oppose aux services externes. Leurs liaisons sont plus fortes du fait de la contrainte que constitue la présence de dispositifs de 3C animés par le directeur adjoint, ce qui ne les empêche toutefois pas d'être densifiées par les **erreurs qui entachent les échanges intra-fonctionnels, dont la régulation représente un sur-coût de plus de 44 K€ (900 heures de régulation**, soit 13 heures/pers./an).

> *Les défauts de communication-coordination-concertation entre les fournisseurs internes provoquent des difficultés d'orientation des membres adhérents vers la personne compétente pour répondre à leur problème. DV AMI - HEM 07.*

Comme pour l'interface entre Assurance Maladie Interne et Externe, ces défauts sont directement provoqués par la structuration organisationnelle de chaque équipe, de type bureaucratique. **La forte spécialisation des équipes, la parcellisation des tâches en leur sein et le manque de polyvalence des acteurs rigidifient l'activité à leur interface et introduisent des ruptures informationnelles lorsque l'activité fait l'objet de variations, même faibles.**

> *L'organisation des services internes est caractéristique d'un fonctionnement de type bureaucratique : spécialisation forte du travail, parcellisation des tâches. En outre, le manque de polyvalence entre les personnes prive les services internes d'un fonctionnement plus souple orienté vers les membres. DV AMI - ND 09.*

5.2.3.3. LES INTERFACES SOCIALES

Elles concernent principalement les interactions entre les membres du personnel au sein des services, et entre le personnel et la direction.

5.2.3.3.1. ENTRE MEMBRES DU PERSONNEL AU SEIN DES SERVICES

Environ **4 500 heures** (68 h./pers./an) sont mobilisées pour réguler les **problèmes de communication, de rigidité structurelle et de différenciation sociale** rencontrés à ces interfaces. Cela équivaut à une perte de marge brute de **220,7 K€.**

Les acteurs soulignent des difficultés de communication induites par la répartition de certaines équipes sur plusieurs bâtiments (le siège régional est en effet composé de trois bâtiments distincts). Les dossiers des usagers sont également répartis en plusieurs endroits, ce qui génère par **manque de traçabilité** des erreurs, des **pertes de dossiers** et des surtemps de déplacement. La **parcellisation des tâches** entre les membres des services, dont les contours ne peuvent qu'être assez flous, provoque un **désintérêt pour l'activité** et démultiplie les difficultés de coordination.

D'autre part, la **comparaison sociale** anime particulièrement ces interfaces. Les acteurs composant les services internes, rassemblés au siège régional dans des mêmes services, proviennent des trois ex-régions. **Les salaires appliqués dans chacune des régions étaient différents et n'ont pas été harmonisés lors de la fusion. La cohésion des équipes est en 2004 perturbée par l'iniquité que cela induit.**

À cela s'ajoute la déstabilisation de ces interfaces en raison de l'**absentéisme** et de la **rotation du personnel**. La **baisse de productivité** liée à ces phénomènes, qui s'explique principalement par les temps passés à former les nouveaux embauchés et la sous-productivité de ces derniers durant leur période d'apprentissage, représentent **143 K€, soit 2 920 heures** (45 h./pers/an). Par ailleurs, les acteurs estiment que **les recrutements réalisés par le service gestion des ressources humaines de l'organisme ne sont pas adaptés aux besoins des services internes**, si bien qu'en leur sein, les temps supplémentaires cumulés passés à former les nouvelles recrues, en plus de ceux relatifs à l'absentéisme et à la rotation, sont évalués **à 1 245 heures, soit environ 61 K€** (19 h./pers./an).

5.2.3.3.2. ENTRE PERSONNEL ET DIRECTION

Le personnel impute à la direction la situation socio-économique dégradée de l'organisation. Il lui reproche notamment d'avoir abandonné les projets d'amélioration qu'elle avait initiés.

> *Le personnel semble parfois faire porter l'entière responsabilité des projets avortés à la Direction. La réussite du changement ne dépend-elle pas également de la solidarité entre les différents niveaux hiérarchiques ? DV AMI - ND 08.*

5.2.3.4. L'INTERFACE STRATÉGIQUE : L'INTERFACE CLIENTS

Cette interface est celle pour laquelle le coût des régulations est le plus élevé, 269 K€, soit 5 490 heures (83 h./pers/an). La mise en relation avec les usagers est très déficitaire, sa capacité à les satisfaire très limitée.

Les services internes, à travers son personnel notamment, estiment que les **orientations stratégiques** prises vis-à-vis des usagers ne sont pas pertinentes. Ils remettent en cause le **changement de frontières avec les usagers qu'implique la suppression des points de contacts** avec eux et insistent sur l'**incomplétude de l'offre de produits**, en soulignant l'absence de produits destinés au jeune public en matière d'assurance complémentaire.

Sur le plan opérationnel, l'interface clients est saturée. Les dysfonctionnements aux interfaces internes se propagent jusqu'à l'usager, qui les retourne à l'organisation *via* cette même interface. Les prestations accumulent du retard en raison de la mauvaise organisation des services internes, du manque de fiabilité du courrier provenant des usagers et distribué par le Socio-Éducatif, des sollicitations des services externes et du non respect des procédures.

> *Les retards pris dans le traitement des dossiers résultent du manque de fiabilité dans la distribution du courrier interne d'une part, et d'autre part, du non-respect de certaines procédures. DV AMI - HEM 10.*

Cela se traduit par des appels et des réclamations écrites de la part des usagers, que les services internes ont à traiter. Ces réclamations sont parfois transmises à la direction, qui les remet ensuite à ces services. La saturation des lignes téléphoniques attise le mécontentement des usagers. Leurs appels sont transférés d'un service à un autre du fait de la méconnaissance mutuelle des services internes. **La forte spécialisation et le manque de polyvalence des acteurs rendent impossible le remplacement des acteurs en cas d'absence** (61 K€, 1 245 heures, 19 h./pers/an). Le manque de compétences techniques des acteurs dégrade la qualité de service et amoindrit la productivité de cette interface (27 K€, 550 heures, 8 h./pers/an).

Concernant les règles et procédures, deux éléments interviennent. D'une part, **les services externes accordent aux usagers des facilités que les services internes ne peuvent prendre en charge**, d'autre part, **les usagers ne remplissent pas correctement les dossiers envoyés à l'organisme**. Selon l'encadrement, au moins **20 % des dossiers ne seraient pas conformes**. Les dossiers sont alors retournés aux usagers pour correction.

Ajoutons la vétusté ou les pannes de matériels, qui démultiplient les temps de traitement. Par exemple, à la suite d'une panne informatique, les services internes ont dû effectuer des paiements manuellement, ce qui a nécessité plus de 880 heures de travail supplémentaires, soit 43 K€ (13 h./pers./an).

Enfin, cette interface subit les défauts de la communication externe, à la charge de l'un des services de la fonction "Socio-Éducatif". En effet, **des campagnes de promotion sont lancées, alors que le produit promu n'est pas encore disponible**, ce qui entraîne des questionnements de la part des usagers, qui téléphonent aux services externes mais aussi internes.

En résumé, l'entité Assurance Maladie Interne est caractérisée par des **interfaces verticales dans lesquelles les protagonistes sont assez peu différenciés du point de vue de l'autorité**, des responsabilités, des compétences, notamment entre l'encadrement le personnel. Cela explique le manque de coordination et de pilotage opérationnel des niveaux inférieurs. La direction, quant à elle, maintient une distance forte vis-à-vis de l'encadrement, lequel ne peut se positionner en qualité de réel intermédiaire entre direction et personnel.

Les interfaces transversales sont empreintes de conflits avec l'entité Assurance Maladie Externe mais aussi entre les services de la fonction, en raison de **structures organisationnelles inadaptées**, d'un **manque de dispositifs de 3C** et de leurs **mauvais résultats**. L'**iniquité** relative à la **gestion des ressources humaines** structure défavorablement le contexte social des interactions et attise les tensions et conflits, tant transversalement qu'horizontalement. Ces dysfonctionnements se propagent jusqu'à l'interface clients, où la non qualité est contrôlée par les usagers, avant d'être sanctionnée. Les tableaux 5.5 et 5.6 récapitulent les coûts identifiés des régulations dysfonctionnelles aux interfaces de l'entité.

Tableau 5. 5 : coûts cachés par types et activités d'interface (AMI - en €)

ACTIVITÉS	STRAT.	COORDINATION OPRATIONNELLE							SOCIALES			Σ IO
	ECL	VIDE	VIPE	TEFS	TEF	TES	TRS	Σ	HSP	HSFS	Σ	
Niveau et qualité de la 3C			11 910		10 430			**22 340**		1 440	**1 440**	**23 780**
Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C		16 170						**16 170**				**16 170**
Transmission et circuit de l'information	**7 760**		12 630		15 380			**28 010**		810	**810**	**36 580**
Outils et matériels de télécommunication	**49 770**				69 290		930	**70 220**				**119 990**
Qualité des informations transmises	**8 600**			8 110				**8 110**				**16 710**
Pratiques et dispositifs de 3C	**66 130**	**16 170**	**24 540**	**8 110**	**95 100**		**930**	**144 850**		**2 250**	**2 250**	**213 230**
Conflit / coopération			7 380					**7 380**				**7 380**
Gestion du temps	**810**						52 170	**52 170**				**52 980**
Style de management												
Qualité des prestations	**113 630**			36 160	35 510		75 100	**146 770**		8 820	**8 820**	**269 220**
Niveau de compétence	**27 070**									5 410	**5 410**	**32 480**
Gestion de la charge de travail												
Fractionnement du temps					57 740			**57 740**				**57 740**
Gestion des horaires de travail												
Prise de décision												
Outils de gestion et indicateurs			290					**290**				**290**
Pilotage des activités et des hommes	**141 510**		**7 670**	**36 160**	**93 250**		**127 270**	**264 350**		**14 230**	**14 230**	**420 090**
Définition et répartition du travail			1 410					**1 410**				**1 410**
Topographie des espaces de travail										18 030	**18 030**	**18 030**
Structures organisationnelles et physiques			**1 410**					**1 410**		**18 030**	**18 030**	**19 440**
Régulation de l'absentéisme et rotation	**61 450**								143 090		**143 090**	**204 540**
Climat social	**61 450**								**143 090**		**143 090**	**204 540**
Recrutements / départs										61 140	**61 140**	**61 140**
Gestion de l'évolution interne et de l'évaluation des acteurs			48 940					**48 940**				**48 940**
Gestion des ressources humaines			**48 940**					**48 940**		**61 140**	**61 140**	**110 080**
Adaptation des règles et procédures							990	**990**				**990**
Respect des règles et procédures					37 900			**37 900**				**37 900**
Existence de règles et procédures formelles												
Harmonisation des règles et procédures						5 410		**5 410**				**5 410**
Règles et procédures						**5 410**	**990**	**6 400**				**6 400**
Total	**269 090**	**16 170**	**82 560**	**44 270**	**188 350**	**5 410**	**129 190**	**465 950**	**143 090**	**95 650**	**238 740**	**973 780**

ECL : interface clients - VIDE : vertical direction / encadrement - VIPE : vertical encadrement / personnel - TEFS : transversale inter-fonctionnelle - TES : transversale inter-site - TRS : transversale réseau / siège – HSFS : horizontale au sein des fonctions et services – HSD : au sein de la direction – HSE : au sein de l'encadrement – HSP : au sein du personnel.

Tableau 5. 6 : coûts cachés par types et activités d'interface (AMI - en %)

ACTIVITÉS	STRAT.	COORDINATION OPRATIONNELLE							SOCIALES			Σ IO
	ECL	VIDE	VIPE	TEFS	TEF	TES	TRS	Σ	HSP	HSFS	Σ	
Niveau et qualité de la 3C			14%		6%			**5%**		2%	**1%**	**2%**
Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C		100%						**3%**				**2%**
Transmission et circuit de l'information	**3%**		15%		8%			**6%**		1%	**0%**	**4%**
Outils et matériels de télécommunication	**18%**				37%		1%	**15%**				**12%**
Qualité des informations transmises	**3%**			18%				**2%**				**2%**
Pratiques et dispositifs de 3C	**25%**	**100%**	**30%**	**18%**	**50%**		**1%**	**31%**		**2%**	**1%**	**22%**
Conflit / coopération			9%					**2%**				**1%**
Gestion du temps	**0%**						40%	**11%**				**5%**
Style de management												
Qualité des prestations	**42%**			82%	19%		58%	**31%**		9%	**4%**	**28%**
Niveau de compétence	**10%**									6%	**2%**	**3%**
Gestion de la charge de travail												
Fractionnement du temps					31%			**12%**				**6%**
Gestion des horaires de travail												
Prise de décision												
Outils de gestion et indicateurs			0%					**0%**				**0%**
Pilotage des activités et des hommes	**53%**		**9%**	**82%**	**50%**		**99%**	**57%**		**15%**	**6%**	**43%**
Définition et répartition du travail			2%					**0%**				**0%**
Topographie des espaces de travail										19%	**8%**	**2%**
Structures organisationnelles et physiques			**2%**					**0%**		**19%**	**8%**	**2%**
Régulation de l'absentéisme et rotation	**23%**								100%		**60%**	**21%**
Climat social	**23%**								**100%**		**60%**	**21%**
Recrutements / départs										64%	**26%**	**6%**
Gestion de l'évolution interne et de l'évaluation des acteurs			59%					**11%**				**5%**
Gestion des ressources humaines			**59%**					**11%**		**64%**	**26%**	**11%**
Adaptation des règles et procédures							1%	**0%**				**0%**
Respect des règles et procédures					20%			**8%**				**4%**
Existence de règles et procédures formelles												
Harmonisation des règles et procédures						100%		**1%**				**1%**
Règles et procédures						**100%**	**1%**	**1%**				**1%**
Total (en colonne)	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Total (en ligne)	**28%**	**2%**	**8%**	**5%**	**19%**	**1%**	**13%**	**48%**	**15%**	**10%**	**25%**	**100%**

ECL : interface clients - VIDE : vertical direction / encadrement - VIPE : vertical encadrement / personnel - TEFS : transversale inter-fonctionnelle - TES : transversale inter-site - TRS : transversale réseau / siège – HSFS : horizontale au sein des fonctions et services – HSD : au sein de la direction – HSE : au sein de l'encadrement – HSP : au sein du personnel.

Nous avons exposé la conflictualité et la mauvaise structuration de l'interface entre Assurance Maladie Interne et Externe, à travers le point de vue de l'Assurance Maladie Interne. Voyons à présent celui de l'Assurance Maladie Externe.

5.2.4. LA FONCTION ASSURANCE MALADIE EXTERNE

Nous analysons les différents types d'interface, après un rapide descriptif de la fonction. Les tableaux 5.7 et 5.8, en fin d'analyse, récapitulent les coûts d'interface identifiés mobilisés dans le texte, par interface et activité.

5.2.4.1. DESCRIPTIF DE L'ENTITÉ

Cette fonction est composée des **conseillers mutualistes. Répartis sur trois sites**, chacun dans une région, ils accueillent, renseignent et servent les usagers. Rassemblant 46 personnes équivalent temps plein, elle est très sensible à ses interfaces transversales, avec l'Assurance Maladie Interne notamment, dont elle dépend pour réaliser son activité, et à son interface clients.

L'un de ces sites est situé au siège régional. Il constitue en quelque sorte la vitrine de l'Organisme, et bénéficie en conséquence de conditions de travail plus favorables comparées à celles des **sites plus éloignés, qui éprouvent un sentiment d'isolement et de déconsidération**. **Le personnel est par ailleurs souvent seul face aux difficultés** dans la mesure où l'encadrement passe une part importante de son temps au siège régional.

Les dysfonctionnements recensés se situent principalement aux interfaces de coordination opérationnelle, qui totalisent l'équivalent de 213 K€ de régulation dysfonctionnelle par an (4 350 heures, 95 h./pers./an), et à l'interface clients, qui en génère annuellement 235 K€ (4 800 heures, 105 h./pers./an). Sur l'ensemble des interfaces de la fonction, **455 K€ de coûts cachés sont identifiés (9 285 heures de régulation, 200 h./pers./an)**. Ces dysfonctionnements consomment, au sein de la fonction, environ 12 % du nombre d'heures attendues sur l'année pour une personne.

5.2.4.2. LES INTERFACES DE COORDINATION

Les deux interfaces de la ligne hiérarchique sont très déficitaires. La direction maintient une forte distance avec l'encadrement, lequel à une capacité assez faible à coordonner et structurer les équipes. Transversalement, les fonctions, services et sites coopèrent très peu du fait de l'inadaptation des structures organisationnelles et de leur autonomisation.

5.2.4.2.1. LES INTERFACES VERTICALES DE LA LIGNE HIÉRARCHIQUE

La **distanciation entre direction et encadrement** observée dans la fonction Assurance Maladie Interne se retrouve ici. Assurance Maladie Interne et Assurance Maladie Externe sont rattachées au même responsable hiérarchique, un directeur adjoint. Cette interface, dans les deux fonctions, est très semblable.

Les interfaces entre encadrement et personnel sont par contre différentes parce qu'ici **l'encadrement est physiquement distant du personnel** et que **le personnel évolue de manière relativement autonome**. À cela s'ajoute le fait que **les équipes sont assez volumineuses**, 15 ou 16 conseillers par équipe, ce qui est vécu comme une difficulté par l'encadrement.

Le problème de la distance géographique, nous le verrons, cache ou entre en résonnance avec une **problématique politique entre les sites en région, opposés, plus par des actes que par le discours, à l'action d'harmonisation engagée par la direction et l'encadrement.** Cette action est par ailleurs limitée dans la mesure où la **légitimité de l'encadrement est remise en cause par le personnel**. Celui-ci reproche en effet à son encadrement de ne pas être en mesure de résoudre les difficultés des sites en lien, notamment, avec l'Assurance Maladie Interne et les services fonctionnels, malgré ses nombreuses demandes. L'encadrement de l'Assurance Maladie Externe,

sachant que le conflit ouvert peut éclater à tout moment et étant politiquement inferieur à l'Assurance Maladie Interne, semble dans l'**évitement** vis-à-vis de ses pairs de l'Assurance Maladie Interne. N'ayant pas de solutions à fournir au personnel et compte tenu de la distance, **les réunions se raréfient**, une fois par mois environ. Celles tenues sont jugées inefficaces, les acteurs estimant au total 800 heures de réunion inutiles par an (39 K€). **La direction est également dans l'évitement pour ne pas avoir à user de la directivité qu'implique l'arbitrage entre des positions antagonistes et conflictuelles**.

Le personnel ne sait pas comment orienter son action et souhaite donc la **mise en place d'objectifs et d'entretiens d'évaluation** pour comprendre son rôle et les critères de performance de son action. Cela est d'autant plus nécessaire que le métier de conseillers traverse de profonds bouleversements. Depuis que les mutualités sont contraintes de concurrencer les opérateurs privés en matière d'assurance complémentaire, **le métier des conseillers s'oriente en effet vers la vente**, ce qui ne va pas sans poser de problème du point de vue idéologique.

L'iniquité perçue en matière de gestion des ressources humaines alimente des tensions et conflits au sein du personnel et entre les sites. **Ces tensions sont également alimentées par une iniquité induite directement par l'action de l'encadrement**, qui établit des différences de traitement des personnes en accordant des privilèges ou en distribuant de l'information selon des **critères affinitaires**.

> *Le mode de management des membres de l'encadrement n'est pas jugé efficace en raison d'un manque d'équité dans le traitement des personnes, d'un manque de respect de la confidentialité ainsi que d'un manque de soutien à leurs collaborateurs dans les situations de conflit. DV AME - HEM 16.*

En retour, le personnel en appelle à l'encadrement pour **gérer les conflits**, ce qu'il ne fait pas suffisamment.

> *Certains membres de l'encadrement semblent en difficulté dans le traitement des conflits au sein de leur équipe. Le manque de courage est naturel. Ce dernier se développe par l'entraînement et le travail en équipe. DV AME - ND 11.*

5.2.4.2.2. LES INTERFACES TRANSVERSALES

Ces interfaces sont fortement caractérisées par des ruptures de flux d'information et l'incohérence des actions qui s'y rencontrent. Entre Assurance Maladie Interne et Externe, le manque de clarté de la répartition du travail et le manque de dispositifs de liaison, notamment, empêchent la coordination. La coordination des sites est quant à elle confrontée à leur stratégie d'autonomisation.

5.2.4.2.2.1. ENTRE ASSURANCE MALADIE EXTERNE ET ASSURANCE MALADIE INTERNE

Les coûts des régulations dysfonctionnelles à cette interface sont évalués à un peu plus de **150 K€** (3 060 heures, 66 h./pers./an). **87 % d'entre eux relèvent d'un déficit de communication et de coordination.**

La coordination entre ces fonctions est réduite à des échanges d'informations fugitifs, par courrier électronique et téléphone notamment. Ces échanges sont très volumineux et non hiérarchisés. Du point de vue de l'Assurance Maladie Externe, les services internes ne font pas suffisamment preuve de réactivité et de rigueur dans le traitement de ses demandes, comme des renseignements concernant les usagers ou les changements de réglementation, ce qui met la fonction en difficulté dans sa relation avec l'usager.

En outre, les services externes ne parviennent pas à joindre les services internes du fait de la saturation du système téléphonique et des **absences répétées** en leur sein, difficilement remplaçables en raison du **manque de polyvalence** des acteurs. Il faut ajouter à ces motifs celui de la **différenciation des objectifs**. Les services externes sont évalués, informellement certes, sur la performance de la relation avec les usagers, quand les services internes sont évalués en référence à leur productivité dans le traitement des dossiers. Le support aux services externes est donc parfois relégué au second plan.

> *Le système téléphonique est jugé inadapté à l'activité de l'Organisme et nuit à la qualité de service. Par exemple, la saturation de la centrale téléphonique du Siège rend difficile l'accès aux services Internes. Par ailleurs, le nombre d'appels téléphoniques manqués est jugé important. HEM 03.*

La **mise en relation** des services est également affectée par la **confusion des rôles entre les services** étant donné que l'activité n'est parfois pas définie et que la **répartition des tâches entre externe et interne n'est pas claire**. Les services internes et externes effectuent en effet des activités parfois similaires. **Les acteurs ont une représentation très floue des processus qui structurent l'activité parce que la délimitation de l'activité des services comporte elle-même une grande part d'indétermination.** À cela s'ajoute la forte **parcellisation des tâches** au sein des services internes, qui rend encore plus nébuleuse la représentation que s'en font les services externes. Ces derniers ne savent pas à qui s'adresser en fonction des situations et des besoins. Enfin, notons que les **différences des horaires** de travail entre services externes et services internes posent des difficultés aux premiers dans la mesure où ils ne peuvent joindre les seconds, qui terminent quelques heures plus tôt.

> *Les horaires de travail des services Internes et les horaires d'ouverture des permanences ne permettent pas toujours de satisfaire les demandes des clients internes et externes. DV AME - HEM 04.*

Au final, les services externes reprochent aux services internes de ne pas leur fournir, assez rapidement et avec rigueur, les informations dont ils ont besoin pour satisfaire l'usager. **Les deux fonctions s'imputent donc mutuellement la responsabilité de la mauvaise qualité de service à l'usager qu'elles produisent pourtant ensemble.**

La frontière entre les deux fonctions, conflictuelle, est très prégnante. Les quelques dispositifs de 3C entre elles sont jugés inutiles. Ils le seront jusqu'à ce que les fonctions négocient et construisent ensemble des solutions innovantes. Pour l'heure, **chacune d'elles tente de transformer l'autre pour la conformer à son propre fonctionnement et justifie de son point de vue le conflit**.

L'intercompréhension étant très altérée, **la frontière devient écran**. Or l'amélioration du service rendu à l'usager condamne les services internes et externes à coopérer.

> *Les relations clients-fournisseurs au sein de l'Organisme semblent défaillantes. Il est illusoire de penser que la qualité externe peut s'améliorer sans une montée significative de la qualité dans les échanges entre les acteurs internes. DV AME - ND 07.*

Polarisées par les conséquences des dysfonctionnements à leur interface, les fonctions perçoivent assez mal le lien entre les défauts de communication et de coordination, et l'inadaptation des structures organisationnelles. Les fonctions ne peuvent être correctement reliées si elles ne sont correctement différenciées.

> *Les problèmes de téléphonie entre les services internes et externes ne sont-ils pas la partie la plus perceptible d'un dysfonctionnement plus profond de coopération entre ces deux entités ? L'organisation du travail existante n'est-elle pas à l'origine des problèmes dans le processus de traitement des dossiers et des erreurs d'aiguillages téléphoniques nuisant à la qualité des services rendus aux membres ?DV AME - ND 02.*

5.2.4.2.2.2. ENTRE LES SITES

Les trois sites de la fonction coopèrent très peu. Chacun est engagé dans la préservation de ses spécificités, développées notamment avant la fusion. Le problème posé par la **différenciation des sites**, en plus de celui qu'elle pose quant à l'efficience des services internes, est celui de la **cohérence de l'offre de l'organisme** sur le territoire couvert par lui.

Les sites mettent généralement en avant les particularités de leur localité, qui induisent en effet des prestations plus spécifiques, pour justifier la **différenciation des règles et méthodes de travail** avec lesquelles ils réalisent leurs activités. Certains acteurs estiment au contraire cette différenciation injustifiée au regard des entraves qu'elle constitue à la coopération entre les conseillers des différentes régions. Ils soulignent par ailleurs la nécessité d'instaurer des **réunions inter-site** pour développer les **synergies** et mettre en œuvre des **actions commerciales communes aux trois régions**.

> *Les procédures et les méthodes de travail ne sont pas harmonisées entre les trois régions fusionnées, ce qui rend difficiles la collaboration et la coopération entre les conseillers. De plus, la lourdeur et la rigidité de certaines règles et procédures nuisent au traitement des dossiers. DV AME - HEM 07.*

5.2.4.2.2.3. ENTRE ASSURANCE MALADIE EXTERNE ET SOCIO-ÉDUCATIF

Cette interface concerne particulièrement deux services de la fonction Socio-Éducatif : le service informatique et le service courrier.

Le courrier, on l'a vu à plusieurs reprises, fait l'objet d'une distribution défectueuse. Il est reçu souvent en retard et les erreurs d'acheminement sont très nombreuses. Les surtemps passés par les services externes à contrôler le courrier, le trier, le retourner lorsque cela est nécessaire, et à téléphoner au siège régional pour piloter son acheminement sont évalués pour un montant de **25 K€, soit 510 heures** (11 h./pers./an).

Par ailleurs, les deux sites éloignés du siège régional déplorent le **manque de réactivité du service informatique** dans le dépannage des matériels et logiciels. L'**inactivité** des acteurs en raison des défauts d'intervention du service informatique représente environ **490 heures par an, soit 19,3 K€** (9 h./pers./an). Cela renforce le **sentiment d'isolement** de ces sites et est perçu comme de la **déconsidération** de la part du siège.

5.2.4.3. LES INTERFACES SOCIALES

Au sein des collectifs de travail, les diagnostics mettent en évidence des **tensions et conflits relativement cachés**, provoqués par la perception d'iniquités et des absences chroniques, qui ralentissent fortement l'activité. En outre, ces collectifs de travail expriment leurs réserves quant aux **orientations stratégiques** qu'ils observent et leur souhait de participer à leur élaboration.

5.2.4.3.1. ENTRE MEMBRES DU PERSONNEL AU SEIN DES SERVICES

Tous les sites se disent évoluer dans une entente assez cordiale. Pourtant, des éléments nous permettent de supposer que **les conflits en leur sein sont tus, l'accent étant fortement mis sur les anomalies générées par les services internes**.

Il y a tout d'abord une remise en cause de l'**indexation des salaires sur l'ancienneté**, perçue comme injuste. Il y a ensuite l'utilisation, dans les mêmes équipes, de **méthodes de travail différentes**, un **non respect des horaires** par certains qui déplaît à d'autres, des **absences chroniques** qui perturbent l'activité des présents, voire occasionnent la **fermeture des permanences**. Les **réunions**, mensuelles, ne donnent pas satisfaction.

> *Bien que l'entente entre les différents acteurs des services externes semble correcte, les échanges ne permettent pas le traitement des problèmes profonds tels que l'organisation interne des services, la gestion des absences ou des conflits. DV AME - ND 08.*

5.2.4.3.2. ENTRE LE PERSONNEL ET LA DIRECTION

Comme dans les autres interfaces de ce type, **le personnel émet des réserves sur les orientations stratégiques prises et fait savoir qu'il souhaite contribuer à leur élaboration**.

> *Certaines décisions stratégiques ne sont pas partagées, notamment la fermeture de bureaux locaux ainsi que l'absence de produits destinés aux jeunes membres. De plus, les responsables ainsi que les conseillers mutualistes estiment n'être pas suffisamment consultés dans les prises de décisions. DV AME - HEM 14.*

Cela contraste avec l'expression de l'encadrement, beaucoup plus discret sur la stratégie de l'organisation.

> *Alors que le personnel n'hésite pas à exprimer son inquiétude quant à son avenir, certains membres de l'encadrement semblent demeurer muets sur la stratégie de l'Organisme. ND 06.*

Le personnel regrette également de ne pas avoir plus de contact direct avec la direction, et que ses membres ne se déplacent pas en région, ce qui est également perçu comme un manque de reconnaissance.

5.2.4.4. L'INTERFACE STRATÉGIQUE : L'INTERFACE CLIENTS

L'interface client est l'interface élémentaire pour laquelle les régulations de dysfonctionnements sont les plus importantes. Elles sont évaluées à **235 K€**, soit environ 4 800 heures de surtemps (105 h./pers./an). 70 % d'entre elles concernent des **défauts de pilotage** opérationnel, 16 % des défauts dans l'échange d'informations. **Ce sont principalement la mise en relation avec les usagers et la capacité effective à leur fournir ce dont ils ont besoin qui sont dégradées à cette interface**.

Sur le plan stratégique, nous l'avons déjà mentionné, **les liens entre organisation et usagers sont insuffisants du fait de l'incomplétude de l'offre de produits**, concernant notamment le segment du jeune public, qui s'oriente de plus en plus vers la concurrence.

Les conseillers ont une connaissance fine des usagers, très utile dans un contexte où l'organisation cherche à les fidéliser et à en obtenir de nouveaux. Ils constituent de ce point de vue une ressource riche, à condition toutefois de pouvoir consacrer du temps à des développements. Or, les conseillers sont déjà très en retard en termes de gestion courante.

> *Les services externes représentent, par leurs contacts quotidiens avec les membres, une ressource importante qu'il convient d'exploiter pour assurer une veille auprès de ceux-ci. À l'heure de la recherche de nouveaux affiliés, l'Organisme ne semble pas s'appuyer suffisamment sur ses conseillers. DV AME - ND 12.*

Ajoutons le **clivage idéologique** qui sépare les concepteurs de la stratégie et ceux qui la mettent en œuvre à la périphérie de l'organisation, portant sur la **vente** et les valeurs auxquelles elle renvoie dans l'organisation. Les conseillers ont, parmi leurs missions, à développer la vente des produits de l'assurance complémentaire. C'est pour eux un changement majeur puisque cela implique d'aller au devant des clients alors qu'en matière d'assurance obligatoire, ce sont davantage les usagers qui sollicitent les conseillers pour des prestations très codifiées. Une partie des conseillers associe la vente à une idéologie libérale, matérialiste, individualiste, tandis qu'ils se disent inscrits dans une idéologie collectiviste et solidariste.

Deux éléments peuvent nuancer ou relativiser la pertinence de ce clivage. D'une part, il masque une **réticence à l'évolution déjà engagée du métier de conseiller**, qui devient plus complexe et suppose des compétences renouvelées. D'autres part, **les valeurs, quelles qu'elles soient,**

supposent des ressources pour être actionnées. Selon la direction, si les systèmes de santé par solidarité ne parviennent pas à dégager des ressources supplémentaires, alors ils sont condamnés à être remplacés à termes par des systèmes par capitalisation, moins solidaires, fortement soutenus par les Flamands en Belgique (Dusoulier, 2005)[812].

Sur le plan opérationnel, les services externes n'arrivent pas à assumer correctement le traitement des dossiers. Les **nombreuses erreurs** qu'ils comportent ralentissent les services internes, et les usagers s'adressent aux services externes pour essayer de "faire avancer" leurs dossiers. La **saturation des lignes téléphoniques** empêche les usagers de joindre ces services, lesquels, de plus, n'ont pas d'**indicateurs** pour mesurer les appels manqués et n'utilisent pas de répondeurs téléphoniques durant les fermetures, ce qui permettrait de fluidifier les communications.

Les informations communiquées aux usagers comportent également des erreurs, à tel point que ceux-ci, **méfiants**, téléphonent à plusieurs permanences pour recouper et valider ces informations. L'accumulation des retards, favorisée par l'absentéisme, contraint parfois les permanences à **fermer leurs portes au public**. En 2004, une permanence a dû être fermée cinq jours pour qu'elle puisse résorber son retard administratif. Les conseillers sont ainsi orientés à très court terme par la gestion courante et les nombreuses urgences ; ils ne peuvent donc pas, par manque de temps, réaliser de **prospection**, **développer les ventes et le conseil**.

Parallèlement, les conseillers **manquent de formation technique** dans de nombreux domaines, comme le commercial, le technique ou le législatif. Celles délivrées par le siège national sont jugées inadaptées à la réalité du terrain. Il en résulte une dépendance opérationnelle trop forte des conseillers vis-à-vis de l'encadrement et de l'Assurance Maladie Interne. Ils ne sont pas suffisamment autonomes dans la réalisation de leurs activités courantes et **l'encadrement n'a guère de marge de manœuvre en matière de délégation**. C'est pourquoi le développement de la polyvalence et de la délégation concertée est suggéré par les chercheurs comme une voie féconde d'amélioration.

> *Le nombre insuffisant de chefs de service et l'éloignement géographique de chaque site sont des arguments mis en avant pour expliquer les difficultés rencontrées dans le management des conseillers. Le développement d'une polyvalence dosée et d'une délégation concertée entre les chefs de services et leurs collaborateurs pourrait permettre d'accroître la souplesse de fonctionnement, par exemple dans la gestion des absences des managers. DV AME - ND 10.*

En résumé, les interfaces de la ligne hiérarchique de l'Assurance Maladie Externe sont semblables à celles de l'Assurance Maladie Interne : **la direction et l'encadrement sont trop éloignés pour pouvoir piloter collectivement l'activité**, et **l'encadrement n'est pas suffisamment différencié du personnel** pour pouvoir finaliser son action, la coordonner et la structurer. On retrouve la **conflictualité** et la forte déperdition de ressources de l'interface transversale avec l'Assurance Maladie Interne. Néanmoins, un élément contextuel complexifie et distend les interfaces de la fonction, notamment la verticale entre encadrement et personnel et la transversale entre les sites : la **distance géographique**. En aval, l'inefficacité des interfaces verticales et transversales se traduit par une **qualité de service à l'usager très dégagée**, à telle point que celui-ci ne fait plus confiance aux informations émises par l'Organisme et le quitte au profit de la concurrence.

[812] Dusoulier L., « Mener un projet de progrès social sur un territoire menacé par le communautarisme : pour une mutualité militante et efficace », Actes du 18ème colloque annuel de l'Iséor sur le thème, *Le management du développement des territoires*, 2005, pp. 195 – 2004.

Tableau 5. 7 : coûts cachés identifiés par types et activités d'interface (AME - en €)

ACTIVITÉS	STRAT.	COORDINATION OPERATIONNELLE					SOCIALES	Σ IO
	ECL	VIPE	TEFS	TEF	TRS	Σ	HSP	
Niveau et qualité de la 3C				71 490		***71 490***		***71 490***
Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C		39 300				***39 300***		***39 300***
Transmission et circuit de l'information			4 510	58 790		***63 300***		***63 300***
Outils et matériels de télécommunication	19 850							***19 850***
Qualité des informations transmises	17 590							***17 590***
Pratiques et dispositifs de 3C	***37 440***	***39 300***	***4 510***	***130 280***		***174 090***		***211 530***
Gestion du temps	83 290							***83 290***
Qualité des prestations	79 450			540		***540***		***79 990***
Pilotage des activités et des hommes	***162 740***			***540***		***540***		***163 280***
Organigramme				11 730		***11 730***		***11 730***
Structures organisationnelles et physiques				***11 730***		***11 730***		***11 730***
Régulation de l'absentéisme et rotation		460				***460***	6 080	***6 540***
Qualité des relations sociales	35 190							***35 190***
Climat social	***35 190***	***460***				***460***	***6 080***	***41 730***
Gestion des compétences et des formations					18 560	***18 560***		***18 560***
Gestion des ressources humaines					***18 560***	***18 560***		***18 560***
Existence de règles et procédures formelles				7 940		***7 940***		***7 940***
Règles et procédures				***7 940***		***7 940***		***7 940***
TOTAL	***235 370***	***39 760***	***4 510***	***150 490***	***18 560***	***213 320***	***6 080***	***454 770***

ECL : interface clients - VIDE : vertical direction / encadrement - VIPE : vertical encadrement / personnel - TEFS : transversale inter-fonctionnelle - TES : transversale inter-site - TRS : transversale réseau / siège – HSFS : horizontale au sein des fonctions et services – HSD : au sein de la direction – HSE : au sein de l'encadrement – HSP : au sein du personnel.

Tableau 5. 8 : coûts cachés identifiés par types et activités d'interface (AME - en %)

ACTIVITÉS	STRAT.	COORDINATION OPERATIONNELLE					SOCIALES	Σ IO
	ECL	VIPE	TEFS	TEF	TRS	Σ	HSP	
Niveau et qualité de la 3C				48%		***34%***		***16%***
Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C		99%				***18%***		***9%***
Transmission et circuit de l'information			100%	39%		***30%***		***14%***
Outils et matériels de télécommunication	8%							***4%***
Qualité des informations transmises	7%							***4%***
Pratiques et dispositifs de 3C	***16%***	***99%***	***100%***	***87%***		***82%***		***47%***
Gestion du temps	35%							***18%***
Qualité des prestations	34%			0%		***0%***		***18%***
Pilotage des activités et des hommes	***69%***			***0%***		***0%***		***36%***
Organigramme				8%		***5%***		***3%***
Structures organisationnelles et physiques				***8%***		***5%***		***3%***
Régulation de l'absentéisme et rotation		1%				***0%***	100%	***1%***
Qualité des relations sociales	15%							***8%***
Climat social	***15%***	***1%***				***0%***	***100%***	***9%***
Gestion des compétences et des formations					100%	***9%***		***4%***
Gestion des ressources humaines					***100%***	***9%***		***4%***
Existence de règles et procédures formelles				5%		***4%***		***2%***
Règles et procédures				***5%***		***4%***		***2%***
TOTAL (en colonne)	***100%***	***100%***	***100%***	***100%***	***100%***	***100%***	***100%***	***100%***
TOTAL (en ligne)	***52%***	***9%***	***1%***	***33%***	***4%***	***47%***	***1%***	***100%***

ECL : interface clients - VIDE : vertical direction / encadrement - VIPE : vertical encadrement / personnel - TEFS : transversale inter-fonctionnelle - TES : transversale inter-site - TRS : transversale réseau / siège – HSFS : horizontale au sein des fonctions et services – HSD : au sein de la direction – HSE : au sein de l'encadrement – HSP : au sein du personnel.

5.2.5. LA FONCTION SOCIO-ÉDUCATIF

L'étude de l'interface de la fonction, comme pour les autres fonctions, est précédée d'un rapide descriptif. Elle est complétée par les tableaux 5.9 et 5.10, qui synthétisent les coûts d'interface identifiés, mobilisés dans la présentation.

5.2.5.1. DESCRIPTIF DE L'ENTITÉ

Cette fonction, d'un effectif de 50 personnes équivalent temps plein, **concrétise par son activité les valeurs sociales et de solidarité défendues par l'organisation**. Huit de ses services, les services socio-éducatifs, contribuent à apporter une aide aux personnes vulnérables, comme les personnes âgées ou invalides, et à l'organisation d'activités socio-éducatives, des séjours pour les préadolescents durant les vacances scolaires ou des ateliers pour lutter contre l'illettrisme. Pour ce faire, les services structurent et animent un réseau de **bénévoles**, souvent des militants associatifs, qui mettent en œuvre les activités socio-éducatives.

Les services socio-éducatifs sont répartis sur les trois sites en région ; ils partagent ces sites avec la fonction Assurance Maladie Externe. La fonction est également composée des **services supports et logistiques de l'Organisme**, au nombre de six, installés au siège régional.

On l'a vu précédemment, **la fonction "Socio-Éducatif" souffre d'un manque d'intégration dans l'organisation**, d'une part parce que son positionnement stratégique interne et externe n'est pas défini, d'autre part parce qu'elle n'est pas reconnue par ses partenaires internes. L'activité socio-éducative est en effet périphérique au métier de base de l'Organisme (l'assurance obligatoire et complémentaire, très bureaucratisée) et apparaît aux yeux de ses partenaires internes comme moins valorisante. **Cette dépréciation de la fonction est à l'œuvre au sein même de la direction**, elle alimente l'isolement dont la fonction fait l'objet à des niveaux plus opérationnels, notamment dans ses interfaces avec la fonction Assurance Maladie Interne. La médiocrité de la distribution du courrier et des interventions du service informatique amplifie encore le manque de reconnaissance de la fonction.

Les dysfonctionnements d'interface identifiés représentent environ **357 K€ de sur-coût, soit 7 290 heures de régulation dysfonctionnelle** (145 h./pers./an de régulation). Ils sont localisés principalement aux **interfaces clients et bénévoles** (37 %) et aux **interfaces de coordination** (57%).

5.2.5.2. LES INTERFACES DE COORDINATION

Les interfaces hiérarchiques de la fonction sont toutes caractérisées par des dispositifs de 3C inefficaces. L'interface entre direction et encadrement n'est pas finalisée et l'encadrement, manquant d'orientations, connaît d'importantes **difficultés de gestion du temps** et de **rotation du personnel**. Ces difficultés orientent l'action de l'encadrement à très **court terme** et réduisent ses possibilités de pilotage des équipes. Les interfaces transversales, quant à elles, sont confrontées à d'importantes difficultés en matière d'échange d'information et à des **structures organisationnelles inadaptées**. Au sein de la fonction, **les différents sites coopèrent très peu** entre eux pour ne pas voir diminuer leur **autonomie**. Les dysfonctionnements d'interface au sein de la fonction et avec ses partenaires internes rassemblent 57 % des coûts cachés identifiés pour la fonction, soit environ **205 K€** (4 180 heures de régulation).

5.2.5.2.1. LES INTERFACES VERTICALES DE LA LIGNE HIÉRARCHIQUE

Les difficultés à ces interfaces sont analogues à celles des deux autres fonctions. Le manque de cohésion entre direction et encadrement rend vulnérable l'encadrement vis-à-vis du personnel. L'encadrement n'est pas en mesure de transformer les situations problématiques au sein du personnel et subit des glissements de fonction chroniques. Il perd ainsi sa légitimité, en tant qu'entité hiérarchique, auprès du personnel.

5.2.5.2.1.1. ENTRE DIRECTION ET ENCADREMENT

Cette interface est fortement caractérisée par des **déficits de reliance**. **Les réunions entre ces populations sont jugées inefficaces** dans la mesure où elles se limitent à une diffusion d'informations de la part de la direction, dont l'encadrement dit avoir déjà connaissance par ailleurs. **Les difficultés de l'encadrement, en particulier dans le pilotage des équipes, n'y sont pas traitées.** Elles ne sont pas non plus traitées dans des rendez-vous individuels, ceux-ci n'étant pas instaurés. Cela est d'autant plus frustrant pour l'encadrement qu'il est contraint de se déplacer dans d'autres régions ou au siège régional pour assister à ces réunions.

En outre, l'encadrement souhaite de la part de la direction une **fixation d'objectifs et un dispositif dédié à leur évaluation** pour être orientés dans leur action, ce qu'elle ne fait pas, par crainte, semble-t-il, des relations bilatérales, plus engageantes.

Pour sa part, la direction regrette de ne pas être alimentée d'information de terrain de la part de l'encadrement, qui ne fait pas de ***reporting***. Elle a peu connaissance de l'action des services et de l'avancement des projets, dont elle entend parfois parler au hasard de ses relations externes. Au final, le **manque de cohésion entre ces deux populations se traduit par un manque de relais et de soutien des décisions de la direction auprès du personnel.**

> *Les choix de la Direction ne sont pas toujours relayés et appuyés par les membres de l'encadrement qui, en outre, ne participent pas systématiquement à la remontée des informations. Le rôle décisif de l'encadrement dans l'efficacité de l'organisation semble sous-estimé. DV SE - ND 09.*

5.2.5.2.1.2. ENTRE ENCADREMENT ET PERSONNEL

Le personnel est en attente de **clarification de la répartition et de l'organisation des activités**. Il remet en cause la **qualité des réunions**, auxquelles certains de ses membres n'assistent plus, et regrette que l'encadrement ne l'informe pas du contenu de ses réunions avec la direction.

De plus, en région, le personnel formule par l'intermédiaire de l'encadrement des demandes adressées aux services logistiques et de support, par exemple concernant le nettoyage des permanences, non suivies d'effets ni même d'informations. **Cet insuccès chronique de l'encadrement détériore sa légitimité auprès du personnel**, qui souligne par ailleurs son laxisme à travers son **contrôle insuffisant des activités**. Le personnel interprète cette situation comme de l'isolement et un manque de reconnaissance. Il semble démotivé et impute à la hiérarchie l'inertie de l'organisation.

> *Le personnel donne l'impression d'être résigné face au manque d'actions mises en place au sein de l'Organisme par la Direction et les membres de l'encadrement. Seul un récit déjà ancien a évoqué quelque chose qui tombe du ciel, de la part d'une force magnanime et bienveillante. Depuis on a constaté qu'on n'obtient rien quand on n'a pas soi-même donné. DV SE - ND 10.*

Parallèlement, l'encadrement rencontre des difficultés de **gestion du temps** et, par conséquent, n'arrive pas à dégager les **ressources-temps nécessaires pour piloter** les équipes. La programmation des activités n'est pas développée et les bénévoles occasionnent de nombreux dérangements. Le personnel manquant de **compétences techniques**, il est souvent l'objet de glissements de fonction, ce qui détériore son positionnement hiérarchique. En 2003, près de **500 heures** (24 K€) d'encadrement ont été consacrées à former des personnels dont l'**adéquation formation-emploi** était jugée insuffisante et à réaliser les activités à leur place. **Par manque de couplage avec la direction, l'encadrement n'a pas une représentation claire de ses rôles, responsabilités et objectifs, tant vis-à-vis du personnel qu'au sein de la fonction Socio-Éducatif**.

Plus fondamentalement, **il semble manquer de compétences et de techniques managériales**, **ce qui se traduit par un style de management inadapté : laxiste sur l'activité et tatillon sur les**

règles. Les membres de l'encadrement sont pour partie issus du personnel, et n'ont pas été formés à la gestion des activités et des hommes.

> *Le mode de management est jugé bureaucratique et caractérisé par un manque de soutien et de reconnaissance des responsables vis-à-vis de leurs collaborateurs. DV SE - HEM 16.*
>
> *Le nombre important de tâches à faible valeur ajoutée réalisées par les membres de l'encadrement et de glissements de fonction intempestifs dans les services est le signe d'une carence dans le domaine du management. L'autonomie n'est pas efficace en soi si elle n'est pas accompagnée d'une concertation régulière et de qualité. DV SE - ND 05.*

5.2.5.2.2. LES INTERFACES TRANSVERSALES

La fonction subit les retards de l'Assurance Maladie Interne vis-à-vis des usagers, qui sollicitent alors le Socio-Éducatif, et la déconsidération de la part de cette même fonction, qui se traduit par une absence de réponse à ses demandes. **Ce sont cependant les interfaces entres les services de la fonction qui génèrent le plus de coûts.** Les services Socio-Éducatifs, répartis géographiquement en trois régions, sont caractérisés par une **importante sous-productivité** en raison d'une connaissance mutuelle insuffisante et d'une organisation du travail déficiente. En outre, les services logistiques et de support, faisant partie de la fonction, entraînent d'importantes déperditions dans les régions en raison des nombreux défauts de leurs prestations.

5.2.5.2.2.1. ENTRE SOCIO-ÉDUCATIF ET ASSURANCE MALADIE INTERNE

Le Socio-Éducatif entretient de nombreuses relations avec l'Assurance Maladie dans le cadre de ses activités, notamment des échanges de données relatives aux usagers, les bénéficiaires de ses services étant des affiliés à la mutualité.

Il ne parvient pas à joindre l'Assurance Maladie Interne en raison de la **saturation du système téléphonique** et du **comportement parfois réfractaire** de cette dernière entité à répondre au téléphone en raison des dérangements occasionnés. Pour parvenir à joindre les services internes, le Socio-Éducatif contourne parfois le circuit formel en passant par un centre d'appels pourtant réservé aux usagers.

De plus, l'Assurance Maladie Interne bloque les processus des services socio-éducatifs par leur **retard dans le traitement des dossiers**. Ainsi, les retards de l'Assurance Maladie Interne concernant ses propres prestations aux usagers ont également des répercussions sur le Socio-Éducatif puisque les usagers s'adressent à lui pour obtenir de plus amples informations sur leur dossier. Le Socio-Éducatif ne peut refuser cette requête, les usagers constituant leurs clients. Cela explique en partie pourquoi **la non qualité de l'échange d'information constitue le principal poste de coûts cachés pour cette interface**, soit 20,5 K€.

Le positionnement interne de la fonction semble cependant être la source principale de ces coûts. L'**entité n'étant pas reconnue au sein de l'organisation** comme une entité de premier plan, elle constitue pour ses partenaires un client interne non prioritaire.

> *L'Entité Socio-Éducatif n'a pas trouvé sa place au sein de l'Organisme, car les services Internes et Externes manquent de considération et de reconnaissance envers le travail du personnel Socio-Éducatif. DV SE - HEM 15.*

Ses acteurs semblent souffrir affectivement de cette situation. L'équipe de chercheurs alerte l'organisation sur les risques qu'il y a à considérer cette situation sur un **registre affectif**, pour essayer de replacer la problématique sur des **bases gestionnaires et projectives**, faisant l'hypothèse que la reconnaissance se construit en particulier à travers la contribution à l'édifice collectif.

> *Le personnel de l'entité ne se sent pas reconnu, voire mal aimé, par les autres services de l'Organisme pour le travail qu'il réalise. Or, le fait d'aborder ce sujet sur un registre psycho-affectif risque fortement d'aggraver les difficultés*

> *plutôt que d'aider à les résoudre. Comment les services de l'Organisme vont-ils améliorer significativement l'efficacité des échanges professionnels, communément appelés relations clients-fournisseurs ? DV SE - ND 08.*

5.2.5.2.2.2. ENTRE SERVICES DU SOCIO-ÉDUCATIF

Deux types d'interface sont ici concernés : entre services ayant une activité socio-éducative, repartis sur les trois sites, et entre ces services et les services supports et logistiques. Tous sont sous la responsabilité du même directeur adjoint.

Les services socio-éducatifs ne travaillent pas de concert et ont une **connaissance mutuelle très faible**. **Les dispositifs de coordination entre eux sont insuffisants** pour permettre une action homogène et moins coûteuse sur l'ensemble du territoire couvert par l'organisme. Cela a également pour conséquence d'amplifier le volume des communications téléphoniques entre eux, difficiles techniquement comme on sait.

> *Les réunions de coordination entre les services ne sont pas assez nombreuses, ce qui accentue le volume des rencontres et des discussions informelles. DV SE - HEM 08.*

Le mode d'action, notamment de l'encadrement, conserve sa dimension locale d'avant la fusion. Cela pour **préserver une certaine autonomie** et éviter les contraintes et le redéploiement des ressources-temps qu'imposerait un mode d'action trans-régional, alors que la distance géographique est avancée comme argument pour justifier le cloisonnement des sites.

> *Le personnel de l'entité semble privilégier les animations régionales et locales sans véritable collaboration avec les autres sites pour l'organisation d'événements. Ces pratiques ne sont pas de nature à réduire l'isolement ressenti par le personnel des différentes régions, ni à permettre une prise en compte plus partagée des affiliés. DV SE - ND 07.*

L'analyse du développement relativement autonome des sites fait également apparaître des **gisements de productivité assez importants en lien avec la division du travail**. Les activités dont la réalisation est déployée sur plusieurs sites manquent de définition et de répartition claire entre les sites, ce qui entraîne des mises en relation coûteuses et une intercompréhension difficile, et de nombreuses redondances dans la réalisation de certaines tâches que les intéressés méconnaissent. Ce type de dysfonctionnement consomme au moins **400 heures supplémentaires**, soit plus de 19 K€.

L'organigramme participe aussi à l'inertie des pratiques locales parce que des services en région ne sont pas encore formellement fusionnés, alors qu'ils le sont au niveau national, ce qui introduit de l'incertitude, guère prise en charge, dans les liens entre acteurs, tant transversalement que verticalement.

> *L'organigramme est inadapté, il ne prend pas en compte les interactions entre les services car il manque de cohérence au niveau national et régional. Les services régionaux n'ont pas tous fusionnés, ce qui engendre une confusion dans la lecture de l'organigramme aussi bien pour le personnel que pour les membres. DV SE - HEM 06.*

Les interfaces entre services socio-éducatifs impliquant des services supports et logistiques sont marquées par trois points principaux. **Les sites les plus éloignés du siège régional supportent un approvisionnement de matériel défaillant, des interventions tardives pour la maintenance des matériels informatiques, et des défauts de distribution du courrier**. Le coût relatif aux retards de remise en service des matériels informatiques est le plus élevé parmi ceux identifiés à ces interfaces transversales, **31 K€, soit 630 heures** de surtemps ou de non production.

5.2.5.3. LES INTERFACES SOCIALES

Au sein du personnel, les interfaces sont déstabilisées par une socialisation dégradée et un manque de compétence. Cette population manifeste à l'égard de la direction le souhait de communiquer

davantage avec elle, une inquiétude quant à la pérennité de l'activité et une certaine méfiance à l'égard de la politique de gestion des ressources humaines.

5.2.5.3.1. ENTRE MEMBRES DU PERSONNEL AU SEIN DES SERVICES

Ces interfaces sont principalement déstabilisées par le mauvais climat social et le manque de compétence. En termes de climat social, les services en région font face un **absentéisme assez modéré (5,9 %) mais suffisant pour générer 9,5 K€ de régulation** (195 h), et à des **conflits entre membres du personnel en région portant sur l'iniquité du travail fourni**. Ces conflits ne sont pas assez pris en charge par l'encadrement, ne serait-ce que parce que ce dernier est insuffisamment présent dans les sites en région, et s'amplifient.

> *Lorsqu'une personne est absente, elle n'est généralement pas remplacée, ce qui occasionne d'une part de nombreux retards, et d'autre part, un surplus de travail en raison de l'absence de relais. DV SE - HEM 07.*

En outre, le **manque de compétence en informatique** de certains acteurs les oblige à solliciter leurs collègues pour être régulé, ce qui n'est parfois pas possible du fait de l'absentéisme. Ce manque de compétence en région s'explique par un manque de formation et par le fait que des acteurs compétents dans les sites ont été transférés au siège régional lors de la fusion.

5.2.5.3.2. ENTRE PERSONNEL ET DIRECTION

De manière générale, le personnel reproche à la direction de ne pas prendre en compte ses suggestions dans la prise de décision, de ne pas l'informer sur l'évolution stratégique de l'activité socio-éducative et de faire preuve de népotisme.

Il exprime son souhait d'interagir mieux et plus avec la direction. Il remet en cause la qualité de la **communication verticale** parce qu'elle **ne permet pas d'échange** puisque seulement descendante, et qu'elle ne concerne pas les **orientations stratégiques** du Socio-Éducatif. Le personnel déplore également le manque de **prise en compte de ses suggestions par la direction**.

> *La communication verticale est jugée insatisfaisante. Selon le personnel, la Direction ne prend pas en compte les suggestions du personnel et ne transmet pas les informations stratégiques. DV SE - HEM 09.*

Du point de vue du personnel, il se dégage de ces défauts de liaison un sentiment de déconsidération, ainsi que des **inquiétudes du fait d'un manque d'information sur la stratégie de l'activité socio-éducative**. Qui plus est, le personnel constate la réduction des budgets alloués au Socio-Éducatif, ce qu'il interprète comme un rétrécissement programmé de l'activité.

> *Le financement des services de l'Entité Socio-Éducatif est contesté car il est jugé irréalisable et n'a fait l'objet d'aucunes informations du Groupe et de la Direction. DV SE - HEM 13.*

À cela s'ajoutent des pratiques de la direction en matière de gestion des ressources humaines qui renforcent la **méfiance** du personnel à son égard. Il semble en effet que la direction soutienne et privilégie des acteurs membres de son **réseau externe personnel** en les affranchissant des **rites de passage des frontières que constituent les tests d'aptitude et les entretiens de recrutement**. De plus, **la promotion interne, non appuyée sur des évaluations formelles** car non instaurées, est jugée **arbitraire**.

> *Le manque de clarté des modes de recrutement, dû notamment au recours à des réseaux personnels et à l'absence d'évaluation, génère une contestation de la politique de recrutement et de promotion. DV SE - HEM 14.*

5.2.5.4. LES INTERFACES STRATÉGIQUES

Une interface stratégique a été ajoutée concernant la fonction Socio-Éducatif, une interface externe avec les bénévoles. Elle est intégrée dans l'analyse du fait de son importance pour

l'organisation et est considérée comme stratégique dans la mesure où elle semble répondre aux critères de ce type d'interface. Elle potentialise, au même titre que les autres, la discontinuité et, contrairement aux interfaces internes, implique une **incertitude forte** dans la mesure où **les bénévoles ont un degré de liberté bien supérieur à ceux des acteurs internes**. Les bénévoles sont en effet dans une position intermédiaire entre la fonction et les affiliés pour ce qui concerne la conduite concrète des animations sur le terrain.

5.2.5.4.1. L'INTERFACE CLIENTS

C'est l'interface élémentaire qui totalise le plus de coûts de dysfonctionnement identifiés : 65,5 K€, soit 1 340 heures de régulation (27 h./pers./an). Ces coûts sont fortement concentrés autour des **pratiques et dispositifs de 3C** et du **pilotage opérationnel** (respectivement 69 % et 28 %).

L'activité de 3C avec les affiliés est fortement perturbée par la **mauvaise qualité des informations** qui leur sont transmises concernant la **promotion des produits de l'Organisme** (réalisée par le service communication apparentant à la fonction Socio-Éducatif) et l'organisation de leur mise en œuvre. L'information est souvent erronée, envoyée trop tôt ou trop tard. Cela induit une intercompréhension difficile entre organisation et affiliés et se traduit par des sollicitations de la part de ces derniers, qui se déplacent aux guichets et/ou qui appellent par téléphone l'Organisme. En outre, l'efficacité et l'efficience de l'organisation des séjours au profit des affiliés sont limitées en raison du **manque d'applications informatiques dédiées**.

La **gestion du temps** constitue le domaine de pilotage opérationnel le plus problématique. Les acteurs frontaliers sont fortement perturbés par les nombreuses sollicitations d'affiliés non satisfaits et accumulent d'importants retards de traitement des dossiers. Nous avons vu précédemment que ces retards résultaient des dysfonctionnements à l'interface du Socio-Éducatif et de l'Assurance Maladie Interne. Ils résultent également de l'absentéisme au sein de la fonction et des défauts de régulation de celui-ci.

Les acteurs travaillent donc dans l'urgence et font par conséquent l'impasse sur l'investissement immatériel, comme la prospection. Par ailleurs, la formalisation croissante, qui accompagne la professionnalisation de l'activité socio-éducative, consomme des ressources-temps que les acteurs frontaliers ne peuvent mettre à contribution dans l'interface clients et celle avec les bénévoles.

> *Les règles et procédures concernant la comptabilité, la gestion des problèmes avec les membres, ou l'élaboration de rapports d'activités sont jugées lourdes et inadaptées. Elles induisent une importante charge de travail administratif au détriment des relations avec les membres et les bénévoles. DV SE - HEM 05.*

Les **structures physiques** ne permettent pas non plus de travailler la relation avec les affiliés dans de bonnes conditions. Les locaux et bureaux en région sont mal agencés et exigus, les affiliés n'y trouvent pas le confort et la confidentialité attendus.

Ces difficultés opérationnelles sont précédées de problématiques plus gestionnaires. L'organisation est très inquiète de la perte d'affiliés au profit de la concurrence qu'elle enregistre, mais **ne dispose pas d'une politique et d'une stratégie commerciales** à mettre en œuvre et à partir desquelles elle pourrait travailler pour inverser la tendance. Les interfaces clients et internes ne sont pas suffisamment finalisées pour obtenir une intégration satisfaisante avec l'environnement externe.

> *La crainte de perdre des membres est partagée par tous. Pourtant, aucune véritable politique commerciale ne semble être définie pour prendre en compte les besoins des affiliés. À l'instar d'un client, un affilié qui n'est pas satisfait, n'a pas d'état d'âme à frapper à la porte des concurrents. DV SE - ND 11.*

La cause fondamentale de ces déficits semble se situer dans le **positionnement stratégique interne** de l'activité. On l'a vu, la fonction Socio-Éducatif n'est pas reconnue au sein de l'organisme, elle n'est pas elle-même suffisamment intégrée au sein de celui-ci, alors qu'elle a un rôle éminent à

jouer. L'activité socio-éducative jouit en effet d'une proximité avec les affiliés et concrétise les valeurs défendues par l'Organisme. Elle bénéficie par conséquent d'une position tout à fait intéressante vis-à-vis des affiliés, du point de vue de la promotion, de la fidélisation ou de la veille stratégique, profitable à toutes les fonctions de l'organisation.

> *L'activité socio-éducative est loin d'être un produit subsidiaire de l'Organisme, dans la mesure où elle permet de réaliser concrètement l'esprit mutualiste qui serait, sans cela, un concept creux. Cette entité est au cœur d'une relation de proximité physique avec le client, déterminante d'un point de vue stratégique. DV SE - ND 13.*

5.2.5.4.2. L'INTERFACE ENTRE L'ORGANISATION ET LES BÉNÉVOLES

Cette interface totalise plus de **67 K€** de coûts de dysfonctionnement, soit près de **1 370 heures de régulation** (27 h./pers./an). Les défauts de gestion des effectifs génèrent 55% de ces coûts, ceux relatifs au pilotage opérationnel 35 %.

Les bénévoles occasionnent auprès des acteurs frontaliers de l'Organisme de très **nombreux dérangements**. Leurs **compétences** sont jugées insuffisantes, ils ne respectent pas les **règles et procédures** de l'Organisme et entrent souvent en **conflit entre eux**. L'encadrement de la fonction et, plus globalement l'organisation, interviennent très peu auprès des bénévoles par crainte de les voir cesser leur activité. L'activité dépend en effet fortement de la contribution de ces acteurs externes qu'elle ne peut intégrer pour des raisons budgétaires.

Les interfaces internes à la fonction — verticales et transversales — partagent le même fond dysfonctionnel que celles des autres fonctions alors même que l'activité y est sensiblement différente et beaucoup moins bureaucratisée. Celles autour de la fonction se singularisent par la faible reconnaissance de celle-ci au sein de l'organisation. Elle est initiée entre les directeurs et se répercute sur les interfaces transversales entre la fonction et l'Assurance Maladie Interne, se traduisant par un déficit politique et un manque de réaction plus ou moins volontaire de la part de son partenaire interne en réponse à ses demandes.

Tableau 5. 9 : coûts cachés identifiés par types et activités d'interface (SE - en €)

ACTIVITÉS	STRAT.			COORDINATION OPERATIONNELLE								SOCIALES			Σ IO
	ECL	EBE	Σ	VIDE	VIPE	TEFS	TEF	TES	TRS	HSE	Σ	HSP	HSFS	Σ	
Niveau et qualité de la 3C						1 620	20 920		880		***23 420***				***23 420***
Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C				9 610	290	1 120			19 740		***30 760***				***30 760***
Transmission et circuit de l'information	5 970	5 410	***11 380***			1 720				2 160	***3 880***				***15 260***
Outils et matériels de télécommunication	3 600		***3 600***		360	6 790	3 810				***10 960***	1 080		***1 080***	***15 640***
Qualité des informations transmises	35 680		***35 680***												***35 680***
Pratiques et dispositifs de 3C	**45 250**	**5 410**	***50 660***	**9 610**	**650**	**11 250**	**24 730**		**20 620**	**2 160**	***69 020***	**1 080**		***1 080***	***120 760***
Conflit / coopération		2 110	***2 110***									1 160		***1 160***	***3 270***
Gestion du temps	10 820	7 210	***18 030***			30 880					***30 880***				***48 910***
Style de management					11 900						***11 900***				***11 900***
Qualité des prestations	650		***650***			2 920	1 940	560	3 900		***9 320***				***9 970***
Niveau de compétence		12 980	***12 980***												***12 980***
Fractionnement du temps	4 580	1 080	***5 660***		3 600						***3 600***				***9 260***
Gestion des horaires de travail	2 290		***2 290***												***2 290***
Pilotage des activités et des hommes	**18 340**	**23 380**	***41 720***		**15 500**	**33 800**	**1 940**	**560**	**3 900**		***55 700***	**1 160**		***1 160***	***98 580***
Définition et répartition du travail				420	6 070	5 840					***12 330***				***12 330***
Topographie des espaces de travail					2 160	2 020					***4 180***				***4 180***
Niveau d'autonomie et de centralisation		1 800	***1 800***					25 440			***25 440***				***27 240***
Organigramme						240			7 580		***7 820***				***7 820***
Structures organisationnelles et physiques		**1 800**	***1 800***	**420**	**8 230**	**8 100**		**25 440**	**7 580**		***49 770***				***51 570***
Régulation de l'absentéisme et rotation					1 050	1 080					***2 130***	9 520		***9 520***	***11 650***
Climat social					**1 050**	**1 080**					***2 130***	**9 520**		***9 520***	***11 650***
Mise en œuvre de la stratégie	1 920		***1 920***												***1 920***
Elaboration et mise en œuvre de la stratégie	**1 920**		***1 920***												***1 920***
Gestion des compétences et des formations									3 660		***3 660***				***3 660***
Gestion des effectifs		36 810	***36 810***												***36 810***
Recrutements / départs					24 430	2 460					***26 890***				***26 890***
Gestion des ressources humaines		**36 810**	**36 810**		**24 430**	**2 460**			**3 660**		***30 550***				***67 360***
Adaptation des règles et procédures													3 590	***3 590***	***3 590***
Existence de règles et procédures formelles													2 290	***2 290***	***2 290***
Règles et procédures													**5 880**	***5 880***	***5 880***
Total	***65 510***	***67 400***	***132 910***	***10 030***	***49 860***	***56 690***	***26 670***	***26 000***	***35 760***	***2 160***	***207 170***	***11 760***	***5 880***	***17 640***	***357 720***

ECL : interface clients - VIDE : vertical direction / encadrement - VIPE : vertical encadrement / personnel - TEFS : transversale inter-fonctionnelle - TES : transversale inter-site - TRS : transversale réseau / siège – HSFS : horizontale au sein des fonctions et services – HSD : au sein de la direction – HSE : au sein de l'encadrement – HSP : au sein du personnel.

Tableau 5. 10 : coûts cachés identifiés par types et activités d'interface (SE - en %)

ACTIVITÉS	STRAT.			COORDINATION OPERATIONNELLE								SOCIALES			Σ IO
	ECL	EBE	Σ	VIDE	VIPE	TEFS	TEF	TES	TRS	HSE	Σ	HSP	HSFS	Σ	
Niveau et qualité de la 3C						3%	78%		2%		***11%***				***7%***
Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C				96%	1%	2%			55%		***15%***				***9%***
Transmission et circuit de l'information	***9%***	***8%***	***9%***			3%				100%	***2%***				***4%***
Outils et matériels de télécommunication	***5%***		***3%***		1%	12%	14%				***5%***	9%		***6%***	***4%***
Qualité des informations transmises	***54%***		***27%***												***10%***
Pratiques et dispositifs de 3C	***69%***	***8%***	***38%***	**96%**	**1%**	**20%**	**93%**		**58%**	**100%**	***33%***	**9%**		***6%***	***34%***
Conflit / coopération		***3%***	***2%***									10%		***7%***	***1%***
Gestion du temps	***17%***	***11%***	***14%***			54%					***15%***				***14%***
Style de management					24%						***6%***				***3%***
Qualité des prestations	***1%***		***0%***			5%	7%	2%	11%		***4%***				***3%***
Fractionnement du temps	***7%***	***19%***	***10%***		7%						***2%***				***3%***
Gestion des horaires de travail	***3%***	***2%***	***4%***												***1%***
Pilotage des activités et des hommes	***28%***		***2%***		**31%**	**60%**	**7%**	**2%**	**11%**		***27%***	**10%**		***7%***	***28%***
Définition et répartition du travail		35%	31%	4%	12%	10%					6%				3%
Topographie des espaces de travail					4%	4%					***2%***				***1%***
Niveau d'autonomie et de centralisation								98%			***12%***				***8%***
Organigramme		***3%***	***1%***			0%			21%		***4%***				***2%***
Structures organisationnelles et physiques				**4%**	**17%**	**14%**		**98%**	**21%**		***24%***				***14%***
Régulation de l'absentéisme et rotation		***3%***	***1%***		2%	2%					***1%***	81%		***54%***	***3%***
Climat social					**2%**	**2%**					***1%***	**81%**		***54%***	***3%***
Mise en œuvre de la stratégie	***3%***														***1%***
Elaboration et mise en œuvre de la stratégie	***3%***		***1%***												***1%***
Gestion des compétences et des formations									6%		***6%***				***1%***
Gestion des effectifs		***56%***	***56%***												***10%***
Recrutements / départs					37%	4%					***41%***				***8%***
Gestion des ressources humaines		***56%***	***56%***		**37%**	**4%**			**6%**		***47%***				***19%***
Adaptation des règles et procédures													5%	***5%***	***1%***
Existence de règles et procédures formelles													3%	***3%***	***1%***
Règles et procédures													**9%**	***9%***	***2%***
TOTAL (en colonne)	***100%***	***100%***	***100%***	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	***100%***	**100%**	**100%**	***100%***	***100%***
TOTAL (en ligne)	***18%***	***19%***	***37%***	***3%***	***14%***	***16%***	***7%***	***7%***	***10%***	***1%***	***58%***	***3%***	***2%***	***5%***	***100%***

ECL : interface clients - VIDE : vertical direction / encadrement - VIPE : vertical encadrement / personnel - TEFS : transversale inter-fonctionnelle - TES : transversale inter-site - TRS : transversale réseau / siège – HSFS : horizontale au sein des fonctions et services – HSD : au sein de la direction – HSE : au sein de l'encadrement – HSP : au sein du personnel.

L'étude des interfaces du sommet de l'organisation et de chacune de ses fonctions va nous permettre à présent de mener une **réflexion plus conceptuelle centrée sur notre problématique et notre hypothèse centrale**, c'est-à-dire sur les déséquilibres des processus d'intégration-différenciation et leurs effets sur les interfaces.

5.3. LE DÉSÉQUILIBRE DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION

Afin d'exposer les enseignements tirés de cette étude de terrain quant à notre problématique et notre hypothèse de recherche, nous développons dans un premier temps les implications aux interfaces, notamment en termes de dispersion des acteurs, de l'absence de politique stratégique et de stratégies d'activités. Nous montrons dans un deuxième temps que le déséquilibre en matière d'intégration-différenciation n'est pas seulement affaire d'intensité et qu'il est tout autant affaire de qualité. Nous focalisons ensuite sur l'atrophie des interfaces hiérarchiques, avant de synthétiser les principaux résultats de l'étude.

5.3.1. L'ABSENCE DE POLITIQUE STRATÉGIQUE, OU LA DISPERSION AUX INTERFACES

L'Organisme ne parvient pas à définir et actualiser ses buts, ses projets, ses objectifs, ses normes. L'absence d'une politique stratégique pour l'Organisme a pour principale conséquence **l'atrophie de la dimension de la finalisation à ses interfaces, internes et externes**. **C'est sans doute la cause profonde de la désorganisation entre les entités**, dans la mesure où leur régulation ne peut être façonnée à partir d'objectifs communs.

Cette carence forte semble provenir du manque de cohésion de l'équipe dirigeante. Elle a pour principaux effets de rendre floues les frontières externes de l'organisation et d'altérer l'intégration de celle-ci avec ses clients, et de permettre une forte instabilité des processus d'intégration-différenciation aux interfaces internes. Nous détaillons ces trois points ci-dessous.

5.3.1.1. LE MANQUE DE COHÉSION DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE ET LA VULNÉRABILITÉ STRATÉGIQUE EXTERNE

L'absence de politique stratégique peut être expliquée par des **facteurs à la fois externes et internes**. Sur le plan externe, l'Organisme subit des **influences fortes de ses partenaires**, comme le siège, le ministère de tutelle, les élus locaux ou les mouvements. Ces partenaires exercent sur lui des forces parfois contradictoires, mobilisent ses ressources dans le cadre de leurs stratégies propres, ce qui, *in fine*, **écartèle l'équipe de direction et les fonctions de l'Organisme** et participe à l'**inconstance de sa stratégie**.

Cet écartèlement peut avoir lieu dans la mesure où, en interne, **l'équipe de direction, assez récente du fait de la fusion, n'est pas suffisamment cohésive**. Ses membres sont porteurs de **stratégies différenciées** et le dirigeant n'a pas su réaliser leur intégration dans un projet global, cohérent formel et accepté. C'est pourquoi la stratégie de l'organisation est très émergente.

Ce manque d'unité au sommet de l'organisation, que l'on peut également observer à travers le manque de clarté de la répartition des responsabilités ou les défauts de 3C en son sein, se traduit par une **compétition entre les fonctions** et activités stratégiques.

> *Les trois entités semblent fonctionner comme des organisations concurrentes. Cet état d'esprit absorbe certainement une partie de l'énergie nécessaire à la compétitivité de l'Organisme pour assurer sa survie-développement. L'intensification des menaces stratégiques n'est-elle pas une opportunité pour renforcer la cohésion, la coopération et la solidarité internes ? DV AMI AME et SE - ND 03.*

Par manque de cohésion, de liens forts au sein de l'équipe de direction notamment, et du fait de la **porosité des interfaces externes**, les interfaces internes sont fragilisées car non pilotée collectivement et de manière concertée. En d'autres termes, **les menaces externes peuvent**

s'appliquer sur l'organisation parce que celle-ci, et en premier lieu sa direction, n'entretiennent pas de liens suffisamment forts et efficaces pour pouvoir maîtriser ou réduire ces menaces.

Les conséquences de l'absence de stratégie générale formalisée portent donc à la fois sur les interfaces externes et internes. Elles sont ci-dessous exposées.

5.3.1.2. LE DÉFICIT D'INTÉGRATION DES USAGERS ET L'INDÉTERMINATION DES FRONTIÈRES EXTERNES

Les interfaces externes, en plus d'être vulnérables à l'hétéronomie, ce qui dans ce cas accroît le découplage des entités de l'organisation, se trouvent en **déficit de reliance et donc d'intégration vis-à-vis de ses usagers parce qu'elles ne se sont pas adaptées à eux**. Elles sont en 2004 incapables de répondre à leurs besoins et à l'évolution de leurs exigences. Cela concerne essentiellement l'**offre de l'Organisme** et sa **qualité de service**, les objets mêmes de la relation entre l'organisation et les usagers.

L'absence de politique stratégique induit un **manque de clarté du positionnement de l'organisation dans son environnement** pertinent puisque, nous l'avons vu aux chapitres précédents, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, respectivement, définit et actualise les principales **frontières externes** de l'organisation. **Autour de ces frontières sont pensées et organisées les liaisons et les séparations entre le dedans et le dehors, et le passage de l'un à l'autre**. Ces frontières constituent des repères fondamentaux pour l'action et le sens que leur attribuent les acteurs ; c'est à travers elles que l'organisation se définit et se reconnaît dans son environnement.

Ce manque de clarté du positionnement stratégique s'observe par une communication et une promotion externes défaillantes, par l'incapacité de l'organisme, du fait de sa mauvaise qualité de service, à concrétiser auprès de ses bénéficiaires les valeurs qui la différencient de ses concurrents, et par un manque de décisions stratégiques quant aux segments d'usagers à prioriser concernant l'assurance maladie complémentaire.

5.3.1.3. L'INSTABILITÉ DE LA RÉGULATION DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION AUX INTERFACES INTERNES

Les interfaces internes sont très instables en raison des forts déséquilibres et des nombreux défauts des processus d'intégration-différenciation qui s'y régulent. Ces déséquilibres et ces défauts s'expliquent, à un premier niveau, par l'absence de référence de ces processus à une politique et une stratégie générales et d'activités.

Sans cadre politique général, les divergences stratégiques n'étant pas intégrées en un tout cohérent au niveau de la direction, les fonctions développent des objectifs et stratégies d'activités informels incompatibles entre eux, parfois antagonistes. Le conflit et l'absence de coopération entre les fonctions de l'Organisme sont, par conséquent, inscrits en amont de l'action opérationnelle, ils ne sont que le prolongement d'un conflit latent aux niveaux politiques et stratégiques.

Les processus d'intégration-différenciation ne sont donc pas régulés en fonction d'objectifs stratégiques communs, lesquels permettraient de fonder et de stabiliser conjointement ces processus, mais d'objectifs stratégiques particuliers et cachés qui conduisent les entités à accroître leur autonomie sans concertation, ce qui produit la fragmentation de l'organisation et le grossissement des frontières internes.

L'Assurance Maladie Interne et l'Assurance Maladie Externe ne sont pas réunies autour d'orientations et d'objectifs stratégiques communs orientés vers les usagers alors qu'elles produisent ensemble les services dont ils ont besoin. **L'une et l'autre de ces fonctions sont repliées sur leurs propres activités**, respectivement le traitement administratif des dossiers et l'accueil des usagers. **Elles se développent de manière autonome au point d'être incompatibles** du point de vue de l'organisation du travail, ce qui produit de nombreux et de coûteux dysfonctionnements. Le conflit apparaît parce que ces fonctions sont contraintes à un minimum d'intégration, fixée par leur interdépendance, inhérente aux services qu'ils ont à co-produire ensemble avec et pour les usagers.

Le manque de reconnaissance de la fonction Socio-Éducatif par les autres fonctions relève également et en premier lieu du comportement de l'équipe de direction. La fonction est considérée comme secondaire et sa contribution à l'édifice collectif fait l'objet de questionnements. À cela s'ajoute l'hétérogénéité des activités que la fonction rassemble (socio-éducatives, de support et logistiques) qui accroît son manque de lisibilité au sein de l'Organisme et réduit la clarté de son positionnement stratégique. Ce manque de reconnaissance se traduit par un **manque de pouvoir de la fonction** qui autorise ses partenaires internes à ne considérer que faiblement ses interfaces transversales : les informations émises par les services socio-éducatifs ne déclenchent pas ou peu de réactions de la part des services des autres fonctions.

En outre, **l'absence de stratégie d'activité formalisée et déclinée produit les mêmes effets au sein des fonctions**, notamment celles dont les services sont éloignées géographiquement. Les services Socio-Éducatifs et ceux de l'assurance Maladie Externe n'étant pas rassemblés autour d'orientations et d'objectifs stratégiques communs, sont engagés dans des stratégies de défense de leur autonomie, refusant les contraintes inhérentes à l'intégration des régions fusionnées. Le développement de règles et de méthodes de travail différenciées ou le manque de réunion entre les responsables de ces services en sont des symptômes. **Cette prédominance de la différenciation, plus dépendante de jeux d'acteurs que de considérations productives globales, produit une incohérence de l'offre** du point de vue des usagers et de fortes déperditions de ressources entre les services.

L'absence de politique stratégique formalisée conduit à une **différenciation excessive et informelle** de l'Organisme, sur les plans transversal et horizontal, avec de faibles possibilités d'intégration. **La dispersion des entités fonctionnelles qui en résulte fragmente l'organisation, grossit les frontières entre elles, qui deviennent lieu de conflit et de déperdition socio-économique**. **Promouvoir la coopération impliquera donc de transformer le contexte stratégique** (Axelrod, 1984)[813] de l'Organisme.

Cette problématique transparaît dans toutes les interfaces. Ainsi, les **interfaces hiérarchiques** se trouvent **non finalisées à moyen et long termes**, les entités supérieures et subordonnées ne partagent pas non plus d'orientations et d'objectifs significatifs communs. Les premières ne disposent donc que de **peu de référence stable et projective pour orienter et infléchir l'action** des secondes.

De plus, **la ligne hiérarchique, notamment au niveau de l'encadrement intermédiaire, subit la dispersion transversale inscrite politiquement au sein de l'organisation. Les interfaces entre chacun de ses échelons s'en trouvent atrophiées : les rôles de coordination, de pilotage opérationnel et de structuration sont mal assumés**.

[813] Axelrod R., *Donnant donnant, théorie du comportement coopératif*, Éditions Odile Jacob, 3ème édition, 1992, p. 119, traduction de *Evolution of Cooperation*, Basic Books, 1984, réédité sous le titre *Comment réussir dans un monde d'égoïstes. Théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob, 1996.

Par un jeu de **poupées russes**, l'encadrement est dans l'incapacité d'équilibrer les interfaces au sein des équipes opérationnelles, parce que la direction est dans l'incapacité d'équilibrer les interfaces transversales entre les fonctions et leurs services, parce que la direction elle-même n'est pas encore entrée dans une démarche stratégique intégrative formelle et globale. Là encore, l'absence d'orientations et d'objectifs stratégiques communs conduit au cloisonnement et à la divergence des entités, qui coopèrent peu par manque d'enjeux communs.

En conséquence**, les dysfonctionnements verticaux entrent en résonnance avec ceux transversaux et horizontaux**, saturent les interfaces par les régulations qu'ils produisent et se propagent jusqu'aux usagers, auprès desquels ils deviennent très visibles et plus coûteux. Cela provoque en outre la démotivation de l'encadrement et du personnel.

Cela étant, si les interfaces verticales subissent cette dispersion, c'est aussi en raison du **manque de compétences managériales des différents échelons hiérarchiques**, ce que nous développerons ultérieurement[814].

D'une manière générale, au sein de l'Organisme, **l'absence de politique stratégique conduit les entités à développer transversalement et horizontalement une forte différenciation. Celle-ci est moins motivée par des nécessités adaptatives liées à l'activité productive et à l'environnement externe que par l'atteinte d'objectifs particuliers. Cette forte différenciation est donc cachée, informelle, instable, non canalisée. Elle rend difficile toute tentative d'intégration et se transforme par conséquent en dispersion qui, nécessairement, se traduit par des conflits aux interfaces et une importante sous-performance. Le rôle des interfaces verticales est, dans ce cadre, atrophié puisque le manque de cohésion au sein de l'équipe de direction empêche tout arbitrage significatif, et que leur finalisation à moyen et long termes est insuffisante.** L'absence de politique stratégique produit ici des effets qui à leur tour limitent les capacités à formuler et à piloter une politique stratégique.

5.3.2. L'INADAPTATION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET LE DÉFICIT DE COORDINATION

Au niveau plus opérationnel, la coordination aux interfaces est inefficace et inefficiente parce que les structures organisationnelles, d'essence bureaucratique, limitent les possibilités même de la coordination. D'une part, elles différencient très fortement les entités, sur les plans transversal et horizontal, d'autre part, elles font l'objet de nombreux défauts.

Plus largement, les processus d'intégration-différenciation aux interfaces de coordination sont déséquilibrés. Et le déséquilibre de ces processus, dans lequel la différenciation prédomine, fait advenir un conflit si prégnant que la coopération entre les fonctions, les services et les acteurs est extrêmement faible, et ce à tous les niveaux. Dans le même temps, l'atrophie des interfaces hiérarchiques contribue à ce déséquilibre parce qu'il ne fait pas l'objet d'interventions de la part des entités supérieures.

5.3.2.1. LE MANQUE DE COOPÉRATION TRANSVERSALE ET HORIZONTALE, ET LE CONFLIT

L'état fortement dysfonctionnel et conflictuel aux interfaces transversale et horizontale provient essentiellement et conjointement d'une forte et d'une mauvaise différenciation couplée à une faible

[814] *Cf.* 5.3.2.2 L'atrophie des interfaces de la ligne hiérarchiques, p. 371.

et une mauvaise intégration. **Intégration et différenciation sont donc évaluées par leur intensité respective, mais aussi par leur qualité respective**.

5.3.2.1.1. INTENSITÉ ET DÉFAUTS DE LA DIFFÉRENCIATION

La différenciation politique et stratégique non intégrée analysée précédemment se transpose aux niveaux des structures organisationnelles et de la socialisation aux interfaces transversales et horizontales de coordination.

5.3.2.1.1.1. LA DIFFÉRENCIATION FONCTIONNELLE

Les structures fonctionnelles ont pour principale propriété d'opérer des répartitions à l'interface, elles ont une fonction allocative dans un objectif d'efficience organisationnelle. Au sein des équipes et transversalement entre les équipes, elles répartissent l'activité de l'organisation en fonctions puis en opérations et tâches. Elles participent de ce fait à la définition et à la délimitation des entités.

Seulement, pour le cas étudié, ces définitions, répartitions et délimitations ne sont pas précises et claires, ou non acceptées par les acteurs. Autrement dit, **la différenciation fonctionnelle des entités est confuse ou remise en cause, ce qui renvoie à une confusion et à une remise en cause de leurs frontières. Cela introduit de l'incertitude aux interfaces, d'où une intercompréhension difficile et une mise en relation désordonnée au point d'être redondante et, finalement, de saturer les interfaces**.

Le manque de clarté de la différenciation fonctionnelle s'observe entre les trois fonctions diagnostiquées mais aussi en leur sein, et ce, autant au niveau global qu'inter-individuel. L'**organigramme** supporte la représentation de la segmentation fonctionnelle de l'organisation. Or, celui-ci, non complètement toiletté à la suite de la fusion, présente des incohérences puisqu'il ne représente pas les rôles effectifs des entités. **Cette tension entre l'effectif et le prescrit perturbe la mise en relation des entités en ce sens que ces dernières ne peuvent connaître précisément celles qu'elles ont à solliciter en fonction des situations.** Cette mise en relation est d'autant plus perturbée que les entités ont des interactions peu fréquentes, qu'elles ont une connaissance mutuelle faible, en particulier entre Assurance Maladie Interne et Assurance Maladie Externe, et entre les services du Socio-Éducatif, répartis sur différents sites.

À un niveau plus fin, et dans des dynamiques plus rapides, le manque de clarté de la répartition des tâches favorise des doublons, des temps d'attente, ou des déficits de contrôle de la qualité des objets qui circulent entre les entités, autant de dysfonctionnements qui provoquent la multiplication des relations pour être régulés. Plus généralement, **le manque de clarté de la répartition du travail entrave la coordination entre les équipes et au sein d'elles**.

Au manque de clarté de la répartition des rôles et des tâches s'ajoute un autre facteur qui le développe, voire l'explique. Il s'agit de la **parcellisation du travail** qu'instaure le modèle organisationnel sur lequel est fondé l'Organisme, le **modèle classique de type bureaucratique**.

La différenciation est non seulement peu claire et imprécise, d'où une indétermination des frontières fonctionnelles et des modalités d'échange, mais elle est de plus très fine, ce qui participe au manque de clarté de la différenciation. En outre, elle est censée être régulée par des règles.

La bureaucratie constitue en effet le modèle d'organisation où la différenciation est la plus forte, tant verticalement, transversalement, qu'horizontalement (Mintzberg, 1982)[815]. Ce modèle est généralement considéré adapté pour des organisations évoluant dans des environnements stables (Burns et Stalker, 1966)[816] ; **il n'est guère adaptatif et n'est pas conçu pour le changement de stratégie** (Mintzberg, 1982)[817]. Initié par Max Weber, il procède de conceptions rationalistes et mécanistes des organisations, comme le modèle classique dans lequel il est inscrit, dont les implications à l'interface ont été analysées au chapitre 1.

L'activité y est fortement et finement divisée conformément au postulat de **spécialisation**, selon lequel la productivité s'accroît à mesure que le travail est divisé finement — d'où la parcellisation — et formalisé. La formalisation de l'activité, et donc du comportement des acteurs, visent à stabiliser. Elle se traduit par le développement de **règles impersonnelles** qui forment un ensemble de **prescriptions détaillées**. **La spécialisation décompose l'organisation, les règles prescrivent étroitement aux éléments décomposés les comportements à observer pour former un tout cohérent.**

La **parcellisation du travail** affecte particulièrement les interfaces transversales entre Assurance Maladie Interne et Externe et entre leurs services respectifs. Le Socio-Éducatif développe, lui, une activité plus créative, moins répétitive et codifiée. La parcellisation du travail **produit le désordre, contrairement à ce qu'elle est censée produire, en multipliant le nombre d'interfaces dans le processus de production et donc les risques de rupture d'information, et du fait de la méconnaissance de l'état de ce processus par les acteurs y prenant part.** Elle ralentit et dégrade le traitement des dossiers au sein de l'Assurance Maladie Interne, et complique grandement les liaisons entre Assurance Maladie Interne et Externe. Elle réduit les possibilités de remplacement des acteurs, très spécialisés, en cas d'absence, d'autant plus que la polyvalence est peu développée, et augmente l'**indépendance des experts de l'Assurance Maladie Interne**. Sur ce dernier point, selon Crozier, plus l'organisation est régulée étroitement, plus l'indépendance des experts est forte (Crozier, 1963)[818]. De plus, elle suscite chez les acteurs le **désintérêt vis-à-vis de leur travail**.

Les règles et procédures, dans ce contexte, ne peuvent permettre la coordination d'entités si atomisées. Elles ne peuvent être que lourdes. **Leur différenciation s'accroît à mesure que les entités sont éloignées** (sites de l'Assurance Maladie Interne et du Socio-Éducatif notamment) et sont inadaptées du fait d'un manque de toilettage et de leur mode d'élaboration. Elles sont en effet formulées très loin de leur espace d'application, au siège national et au siège régional, essentiellement comme des **instruments de contrôle**.

Les bureaucraties font l'objet d'un contrôle externe important, d'autant plus quand elles ont un rôle de service public, parce qu'elles doivent pouvoir tout justifier, notamment l'égalité de traitement des clients internes et externes (Mintzberg, 1982)[819]. Plus elles sont contrôlées par l'extérieur, plus leur fonctionnement est centralisé et plus elles exercent un contrôle sur leurs membres (Mintzberg, 1982)[820]. **Pourtant, les règles et procédures ne sont pas respectées**, ce qui, nous le verrons, interroge également le fonctionnement des interfaces verticales.

---

[815] Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1982, traduit de l'américain par Romelaer P.
[816] Burns T. et Stalker G. M., *The Management of Innovation*, seconde édition, Tavistock, 1966. Cité par Mintzberg H., *Structures et dynamiques* des organisations... *op. cit.*
[817] *Ibid.*, p. 306.
[818] Crozier M., *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963.
[819] Mintzberg H., *Structures et dynamiques* des organisations... *op. cit.*, p. 285.
[820] *Ibid.*

À l'intérieur des équipes, **la pression des pairs est le seul facteur de régulation du comportement en dehors des règles** (Crozier, 1963)[821], ce qui pousse chaque équipe et fonction à focaliser son attention sur ses propres objectifs, et soutient finalement leur différenciation et leur cloisonnement.

Au final, **les défauts de différenciation fonctionnelle des entités, aux niveaux transversal et horizontal, orientent l'énergie et l'attention des acteurs vers leur régulation, dans le domaine de la liaison, comprenant les conflits qu'ils occasionnent, ce qui fait passer au second plan la qualité de service à l'usager.**

À la différenciation stratégique et fonctionnelle s'ajoute une autre forme de différenciation, beaucoup plus sociale, c'est-à-dire potentialisée dans la socialité des relations. Celle-ci complexifie encore plus les interfaces et participe, lorsqu'elle est jugée injuste, à leur "détournement" pour des motifs très locaux et particuliers.

5.3.2.1.1.2. LA DIFFÉRENCIATION SOCIALE

Une différenciation sociale se développe parallèlement à celle fonctionnelle. Elle englobe ici deux problématiques, d'une part celle de l'**équité**, d'autre part celle de la **reconnaissance**.

La différenciation sociale en lien avec l'**équité** est conditionnée par la **politique et les pratiques de gestion des ressources humaines**. Elle concerne toutes les **interfaces transversales** internes à l'Organisme et ses **interfaces sociales**. Celles très directement en lien avec la **reconnaissance** concerne tout particulièrement les **interfaces autour de la fonction "Socio-Éducatif"**, dont la contribution à l'activité de l'Organisme n'est pas reconnue par les autres fonctions.

La question de l'équité relève essentiellement de la gestion des ressources humaines. Au niveau de la gestion du personnel, on l'a vu, **les différences salariales et celles relatives aux modalités de rémunération des heures complémentaires contribuent, parce qu'elles sont jugées injustifiées, aux tensions situées aux interfaces entre les fonctions, leurs services et les acteurs en leur sein**, notamment au niveau des opérationnels. La politique d'évolution salariale, dont le critère principal est l'ancienneté, questionne également l'équité, notamment au sein des équipes. Selon Crozier (1963)[822], dans la bureaucratie, **la promotion fondée sur l'ancienneté** a pour fonction de faire obstacle à l'arbitraire de l'encadrement. Elle a néanmoins pour effets de **décourager le développement de l'implication et de la performance individuelles**, notamment des plus jeunes, et d'inscrire les acteurs dans des stratégies de construction de leur longévité au sein de l'organisation. Par comparaison, **les acteurs s'alignent sur les standards de performance les plus bas acceptés par l'organisation**.

L'iniquité est également observée dans la **gestion des promotions internes et des recrutements**. Les règles qui régissent ces opérations sont en effet plus ou moins respectées par la direction et l'encadrement selon les affinités que ces populations entretiennent avec les acteurs faisant l'objet de promotion ou de recrutement.

Le manque d'**évaluation formelle et instrumentée des performances et des comportements** des acteurs favorise aussi le sentiment d'iniquité en ce sens que les rétributions dont bénéficient certains d'entre eux, informelles et sous différentes formes, sont entachées d'un manque de **transparence** et de **justification**, et sont donc remises en cause. C'est pourquoi les acteurs des services de l'Assurance Maladie Externe souhaitent que soit introduite pareille évaluation.

[821] Crozier M., *Le Phénomène bureaucratique, op. cit.*
[822] *Ibid.*

Le cas de la fonction Socio-Éducatif est plus problématique encore. En plus de l'iniquité en son sein et par rapport aux autres fonctions, son activité et ses acteurs souffrent d'un manque de reconnaissance de la part de l'Assurance Maladie parce que cette dernière considère que **sa différence n'apporte pas de valeur ajoutée**, au contraire. **Ce manque de reconnaissance se traduit pour la fonction par un faible pouvoir et par la forte distance que construisent ses partenaires vis-à-vis d'elle**. La fonction est donc isolée. Nous avons vu précédemment que la mise à distance de cette fonction est inscrite politiquement au sein même de la direction.

Les interfaces entre Assurance Maladie Interne et Externe sont conflictuelles parce que les entités sont mal différenciées et, surtout, parce qu'elles sont contraintes à un minimum d'intégration tant elles sont interdépendantes. La situation du Socio-Éducatif est différente. La fonction est certes fortement différenciée, sa différenciation fait l'objet de nombreux défauts, mais elle n'est pas incontournable pour ses partenaires, l'interdépendance entre elles et ses partenaires est assez faible. C'est plutôt elle qui est dépendante des services externes. **Sans liens relativement forts, sans interdépendance, sans contrainte d'intégration, le conflit laisse place à l'indifférence**, d'où l'isolement, voire la marginalisation de la fonction. Cela se traduit concrètement aux interfaces transversales de la fonction par des sollicitations auxquelles ses partenaires n'apportent pas ou peu de réponses. Les besoins de la fonction, mêmes prioritaires, apparaissent secondaires pour ses partenaires.

La différenciation fonctionnelle instancie des frontières fonctionnelles. Elle pose des problèmes de coordination horizontale et transversale lorsque son niveau est élevé comparativement à celui de l'intégration, mais aussi et surtout lorsqu'elle n'est pas définie, claire, précise et acceptée, ce qui renvoie à une indétermination des frontières. La différenciation sociale, lorsqu'elle n'est pas acceptée par les entités parce qu'elle est jugée inéquitable, démultiplie les difficultés d'intégration autour de ces frontières, ce que nous analysons à présent.

5.3.2.1.2. INSUFFISANCE ET DÉFAUTS DE L'INTÉGRATION

Les pratiques et dispositifs d'intégration son peu nombreux et sont également caractérisés par de nombreux défauts. Ils ne sont pas en mesure de contenir les effets désorganisateurs de la différenciation, tels que décrits précédemment, si bien que ces interfaces sont beaucoup moins coopératives que conflictuelles.

Les différentes entités réalisent des échanges d'information très volumineux et très fréquents. La mise en relation au sein des collectifs de travail, et entre eux, tant à l'intérieur qu'entre les fonctions, est déficitaire du fait de l'indétermination des frontières fonctionnelles qu'entraîne le manque de clarté et de précision de la répartition des rôles et des tâches. Les acteurs ne savent donc pas avec qui se relier pour faire circuler les informations en fonction des situations, et multiplient les liaisons palliatives. Les structures bureaucratiques, parcellisant le travail et spécialisant très fortement les acteurs, renforcent ce phénomène.

Les structures organisationnelles limitent fortement les capacités des entités à se relier correctement pour échanger de l'information alors que, dans le même temps, les défauts chroniques de la distribution du courrier et l'inefficacité des systèmes téléphoniques et informatiques induisent le développement quantitatif de liaisons de régulation. Les interfaces au sein des fonctions et entre elles, en particulier concernant l'Assurance Maladie Interne et Externe, se transforment ainsi en **goulots d'étranglement relationnels**.

Les capacités des systèmes d'informations techniques sont en effet assez faibles. Elles sont cependant très rapidement atteintes en raison de l'inefficacité de l'organisation du travail dans la mesure où les mises en relation destinées à réguler les dysfonctionnements d'interface sont très nombreuses.

Parallèlement à ce déficit d'intercompréhension entre les entités qu'impliquent les défauts de communication, **peu de dispositifs de coordination sont instaurés**, et ceux instaurés ne donnent pas satisfaction. Très peu de réunions entre l'Assurance Maladie Interne et Externe sont tenues, fonctions pourtant sous la responsabilité d'un même directeur adjoint. Celles existantes ne sont pas utiles parce que les profondes problématiques entre les fonctions n'y sont pas abordées et ne peuvent donc pas être traitées. **Les dispositifs de 3C peuvent constituer un levier d'intégration, en ce sens qu'ils instituent des liaisons structurelles, que dans la mesure où un pilote légitime, en l'occurrence le responsable hiérarchique des deux fonctions, intervient effectivement et de manière politique auprès des entités dont il a la charge pour résoudre leurs difficultés de coopération et leur conflit.** Sans cela, ces problématiques sont régulées très partiellement et provisoirement, de manière isolée, par chacune des entités. Chacune impute à l'autre la responsabilité de l'inefficacité de l'action collective, que les usagers sanctionnent par leurs réclamations écrites et leur départ au profit de la concurrence.

Le conflit, non résolu, se développe en structure et devient autoréférentiel ; il devient postulat dans les relations entre Assurance Maladie Interne et Externe. Ce type de conflit peut être qualifié de « *destructif* », en ce qu'il devient indépendant de ses causes initiales et se poursuit même lorsque celles-ci ont disparu ou ont été oubliées (Deutsch, 1973)[823].

La superstructure des interfaces au sein des services, entre les services et entre les fonctions est isomorphe. Toutes sont en effet marquées par l'incohérence et l'inadaptation des structures organisationnelles et l'insuffisance et l'inefficacité des mécanismes de coordination. Pourtant, des différences apparaissent entre elles. La différence entre ces interfaces tient dans la rationalité qui domine à leur régulation. La rationalité calculatoire, développée dans des relations où les entités sont inscrites dans l'altérité, préside aux interfaces entre Assurance Maladie Interne et Externe, comparativement à celles leur étant internes — bien qu'elles ne soient pas dépourvues de conflits, et pour les même motifs — c'est pourquoi le conflit y apparaît le plus intense. **Les contradictions et conflits au sein des fonctions sont ainsi justifiés et alimentés par les conflits entre elles.**

L'intégration est également insuffisante entre le Socio-Éducatif et les services de l'assurance maladie. Les échanges d'information, dont sont fortement dépendants les services du Socio-Éducatif, sont également de très mauvaise qualité et sont tout autant confrontés à la vétusté des systèmes téléphoniques et informatiques. Pourtant, les dispositifs de 3C sont quasiment inexistants, même concernant les services logistiques, comme le courrier ou l'informatique, alors que les dysfonctionnements dans leur domaine respectif paralysent des secteurs entiers de l'organisation.

La situation des interfaces entre les sites du Socio-Éducatif est analogue. La mise en relation est altérée par l'incohérence de l'organigramme, les structures organisationnelles définissent de manière floue les frontières, les méthodes de travail et les règles sont différenciées. Enfin, très peu de dispositifs de 3C assurent l'unité et la cohérence des sites.

Les pratiques et les dispositifs d'intégration sont à la fois insuffisants et défaillants. Ils ne sont pas en mesure de répondre aux effets centrifuges de la différenciation des entités, elle-même

[823] Deutsch, M, *The resolution of Conflict - Constructive and Destructive Process*, Yale University Press, New Haven & London, 1973.

intense et défaillante. La régulation des processus d'intégration-différenciation aux interfaces horizontales et traversables est donc déséquilibrée, d'où de nombreux dysfonctionnements, le confit et une forte déperdition de ressources. **Ce déséquilibre interroge l'action de la hiérarchie**, dont le rôle, à tous les niveaux, consiste à finaliser les équipes, les structurer et les coordonner.

5.3.2.2. L'ATROPHIE DES INTERFACES DE LA LIGNE HIÉRARCHIQUE

Les diagnostics font apparaître un manque de responsabilisation et de productivité des équipes opérationnelles, en raison notamment d'un **pilotage de la hiérarchie insuffisamment axé vers l'obtention de résultats** et d'un **manque d'autorité** de certains membres de l'encadrement. L'une des sources de ces difficultés semble résider dans la **forte distance entre la direction et l'encadrement.**

On observe en effet une **stratification** assez nette de l'organisation, séparant la direction de l'encadrement et du personnel. En conséquence, l'encadrement n'est pas à proprement parler intermédiaire dans la mesure où son positionnement effectif est très proche de celui du personnel. Ses liaisons avec la direction sont insuffisantes, alors qu'il n'est pas assez différencié du personnel.

5.3.2.2.1. LE MANQUE DE COHÉSION ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT

La direction se distingue, dans les trois fonctions de l'organisation, par une insuffisante prise en charge des problématiques managériales et productives que rencontre l'encadrement. Cela sans doute parce qu'une intervention décisive de sa part reviendrait, dans de nombreux cas, à réaliser des arbitrages et à développer la transparence en son sein. Or, elle n'est que faiblement disposée à cela tant elle n'a pas stabilisé sa coopération.

Les blocages politiques et stratégiques au sommet de l'Organisation tiennent donc à distance l'encadrement et vident de leur sens les liaisons verticales entre les deux populations. Ils empêchent également le traitement des lourds conflits entre les fonctions et services de l'Assurance Maladie Interne et Externe, qui sont d'ailleurs une émanation de ces blocages. **C'est pourtant à ce niveau que se joue l'organisation des interfaces transversales, les ajustements entre acteurs à ces interfaces, pour régler les conflits, n'étant pas spontanés et ne pouvant être laissés entièrement à la charge des acteurs concernés** (Mottis et *al*., 1995)[824].

Les difficultés managériales et de production ne font pas l'objet d'un travail commun. Elles ne font pas l'objet de solutions co-construites à l'interface des entités, mais à l'intérieur de chacune d'elle, dans un fonctionnement assez invariant pour les bureaucraties, selon lequel **les échelons hiérarchiques sont isolés les uns des autres, et séparés par des barrières presque infranchissables** (Bernoux, 2003)[825].

Cela s'observe particulièrement lors des **réunions** et dans la **gestion du temps**. D'une part, en tant que figures imposées, direction et encadrement y participent tout en étant persuadés de leur utilité très limitée au vu des problématiques à traiter. Elles sont réduites à une transmission d'informations descendantes, elles manquent de préparation, sont redondantes et produisent très **peu de décisions**. D'autre part, les missions sont souvent confiées à l'encadrement dans l'urgence, et **sans concertation sur les échéances et les modalités de réalisation**. Cela induit un manque d'adaptation réciproque dont les effets se répercutent entre encadrement et personnel, et incite l'encadrement à ne pas organiser son temps.

---

[824] Mottis N., Ponsard J.-P. et Tanguy H., « De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », Revue Française de Gestion, n°104, 1995, p. 109.

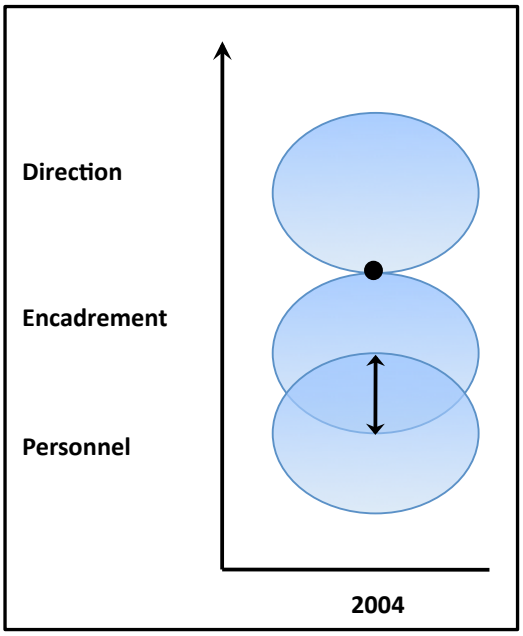
[825] Bernoux P., « Michel Crozier et Erhard Friedberg : l'analyse stratégique », *in* Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Éditions Vuibert, 2003.

Les relations entre ces deux populations, notamment dans les activités les plus bureaucratiques, l'Assurance Maladie Interne surtout, sont superficielles, relèvent de figures stéréotypées car non médiatisées par des objectifs communs. Seul l'encadrement du Socio-Éducatif est sensible à cette carence d'objectifs et à la nécessité de les évaluer. Probablement parce que l'activité y est moins étroitement et formellement régulée ; l'encadrement y est plus autonome et souhaite clarifier son rôle et les performances que la direction attend de lui.

Direction et encadrement sont très différenciées du point de vue de la répartition de l'autorité. La forte **centralisation de la prise de décision** au niveau de la direction réduit notablement les capacités d'action de l'encadrement. Ce dernier manque d'autonomie pour assurer le pilotage opérationnel des activités et des équipes, ce que le personnel perçoit très bien, et ne trouve pas les appuis nécessaires auprès de la direction, à son tour non soutenue par l'encadrement, ce qu'elle exprime par un manque d'initiative de la part de l'encadrement.

L'intégration entre ces deux populations est moins altérée par son niveau formel que par sa qualité, cela par manque de finalisation commune et de pratiques de concertation et de négociation insuffisantes. Parallèlement, **la forte distance entre la direction et l'encadrement place ce dernier dans une forte proximité et une insuffisante différenciation avec le personnel**, ce que la figure 5.4 représente. **De part et d'autre de l'encadrement, qui n'est pas à proprement parler dans une position intermédiaire, les liaisons sont inefficaces**.

Figure 5. 4 : distance organisationnelle entre les populations aux interfaces verticales (illustration)



5.3.2.2.2. L'INSUFFISANTE DIFFÉRENCIATION ENTRE ENCADREMENT ET PERSONNEL

L'insuffisante différenciation entre encadrement et personnel s'observe à travers deux critères complémentaires : le **glissement de fonction** et le **manque autorité de l'encadrement**. Elle tend à placer ces deux entités à un même niveau opérationnel, ce qui renvoie à une sous-valorisation du rôle d'encadrement.

5.3.2.2.2.1. UN GLISSEMENT DE FONCTION STRUCTUREL

Les membres de l'encadrement intermédiaire passent en effet un temps important à réaliser des opérations relevant du personnel opérationnel. **Ce glissement de fonction, provoqué par une multitude de facteurs, réduit considérablement le temps que l'encadrement peut consacrer au**

management de ses équipes, ce qui se traduit *in fine* par l'enracinement des dysfonctionnements au sein des équipes, entre elles, et entre celles-ci et les usagers, et par une gestion à très court terme.

La première source de glissement de fonction est l'**absentéisme** au sein des équipes, atteignant jusqu'à 20 %. Étant donné le manque de **polyvalence** du personnel, l'encadrement est alors contraint de remplacer les personnels absents, notamment en Assurance Maladie Interne.

Le glissement de fonction est également dû aux limites fortes que rencontre l'encadrement dans la **délégation** d'opérations notamment techniques. Pourtant, encadrement et personnel souhaitent la développer. Le second estime manquer d'autonomie et perçoit ce manque de délégation comme une volonté centralisatrice de la part du premier ; le premier le perçoit comme un manque d'initiative et d'implication du second. Seulement, la délégation est fondamentalement contrainte par le manque de compétences techniques du personnel. **Le manque de compétences techniques empêche donc le déplacement et la souplesse des frontières verticales**.

La gestion des compétences réalisée par l'encadrement est dans le même temps inefficace. Les compétences ne sont pas évaluées formellement, à partir de critères précis en lien avec l'activité, et l'encadrement se refuse à former le personnel puisque cela équivaut à court terme à l'accroissement des retards, déjà importants, en matière de gestion des dossiers. L'encadrement est donc pris dans un cercle vicieux. Le manque de compétences des équipes l'empêche de déléguer et appelle de sa part de fréquentes interventions régulatrices, ce qui participe fortement aux retards de l'activité. Et les retards accumulés ne l'incitent pas à investir dans la formation du personnel.

Les **structures organisationnelles** participent, en outre, à ce glissement de fonction. Un **manque de responsables intermédiaires** est observé dans certaines équipes de l'Assurance Maladie, composées de plus de 30 personnes. Dans ces cas, l'échelon intermédiaire ne peut jouer son rôle d'interface, vis-à-vis des équipes et de la direction, puisque les besoins de liaison excèdent ses capacités de traitement, les règles ne pouvant se substituer à lui pour réaliser cette opération.

Les déficits de **gestion du temps aux interfaces**, notamment verticales, renforcent l'affaissement de la fonction d'encadrement au sein de l'Organisme. La charge de travail et les échéances ne sont pas **concertées**, encore moins négociées, entre direction et encadrement, ce qui place très fréquemment l'encadrement dans l'**urgence**. L'interface entre encadrement et personnel est caractérisée de la même façon, à plus forte raison en Assurance Maladie Externe, où l'activité des conseillers, moins routinière et plus diversifiée, ne fait pas l'objet de planification.

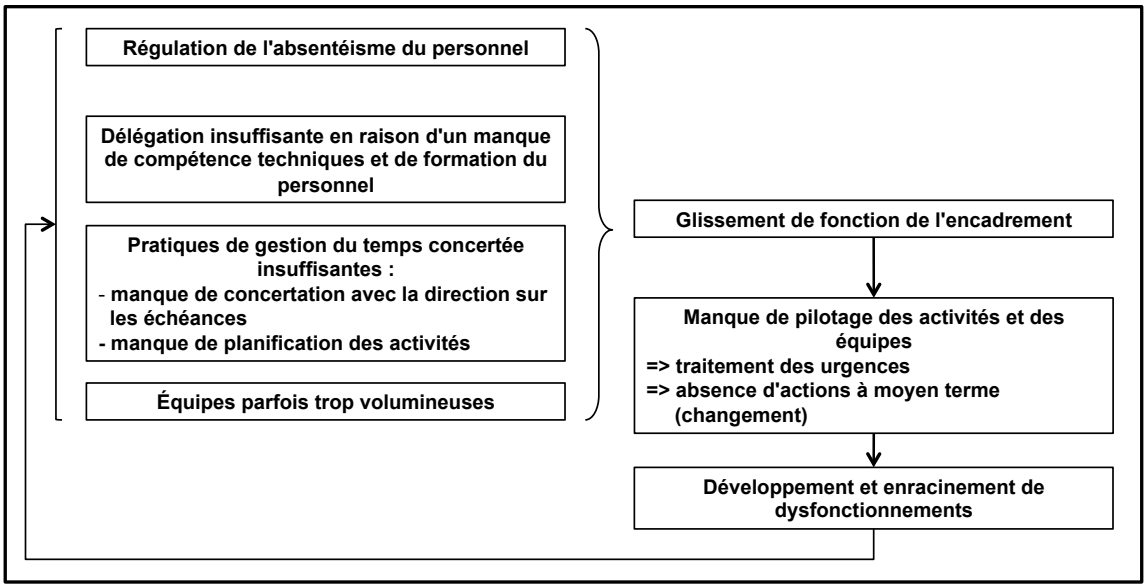
Cela est dû à un **manque d'instrumentation de gestion**, mais aussi au style de management adopté. Les diagnostics ont en effet mis en évidence que les deux interfaces de la ligne hiérarchique sont caractérisées, conformément à l'organisation classique de type bureaucratique, par un **style de management assez autoritaire**. **Implicitement, l'intégration verticale y est conçue davantage comme un devoir d'obéissance des subordonnées que comme une négociation d'acteurs responsables de leur périmètre d'activités**, ce qui est assez conforme à l'organisation classique. C'est pourquoi les dispositifs de 3C sont inefficaces. Étant donné cette norme implicite d'interaction aux interfaces verticales et la supervision détaillée qui l'incarne, ces dispositifs ne peuvent permettre une **adaptation anticipée** en fonction des variations d'activité.

Le glissement de fonction correspond à un déplacement informel des structures effectives aux interfaces verticales. Il a pour conséquence l'atrophie de la fonction d'encadrement dans la mesure où ceux qui occupent cette fonction se substituent au personnel pour pallier les urgences. Le pilotage des équipes et des activités est dans ce cas mal assumé, ce qui participe au développement

et à l'enracinement des dysfonctionnements qui, à leur tour, alimentent le glissement de fonction (figure 5.5).

Ce glissement a également des **conséquences politiques pour l'encadrement**. En réduisant sa différenciation d'avec le personnel en termes d'activités et de prises de responsabilités, il entraîne un **manque de légitimité et d'autorité pour réaliser l'intégration** verticale et au sein des équipes.

Figure 5. 5 : développement du glissement de fonction de l'encadrement intermédiaire



5.3.2.2.2.2. UNE AUTORITÉ CONTESTÉE

Le déficit de pilotage à court et moyen termes de l'encadrement, en lien avec son glissement de fonction structurel, implique des rôles d'encadrement mal, peu ou pas assumés et, par conséquent, **porte atteinte à la légitimité de cette population dans l'exercice de l'autorité**. C'est surtout dans la finalisation stratégique et opérationnelle, la coordination et dans la gestion des ressources humaines que les rôles de l'encadrement ne sont pas ou sont mal assumés. **Le manque de compétences managériales et la structure politique de l'Organisme contribuent également fortement à la faiblesse de l'encadrement.**

Sur le plan stratégique — cela constitue un invariant des interfaces de l'organisation — les **orientations et objectifs à moyens termes** ne sont pas formulés. Or, pour le personnel, la légitimité de l'encadrement suppose de sa part une projection dans l'avenir et un rassemblement des équipes autour de cette projection. Les équipes manifestent une forte **inquiétude** quant aux résultats actuels et à l'avenir de l'Organisme, et une **attente forte de projets**, alors que l'encadrement, et plus globalement la hiérarchie, semblent dans l'impasse sur ces sujets.

La légitimité de l'encadrement souffre également, et grandement, de ce qui apparaît au personnel comme du **laxisme**, et qui peut se résumer en une **absence d'action de transformation** de sa part. Le personnel, notamment les équipes en régions, attend en effet que l'encadrement intervienne auprès des services internes ou supports pour améliorer ses conditions et l'organisation du travail, pour réduire ses problèmes en somme. **Il en appelle également à l'autorité de l'encadrement pour contrôler les activités**, **évaluer les acteurs** et pour **intervenir dans les conflits** au sein des équipes et entre les équipes, ce qui constituerait un levier d'intégration (Lawrence et Lorsch, 1968)[826]. On

[826] Lawrence P., Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, 2ème édition, 1986, traduit de l'américain par Ledru J., 1989, 1ère édition en 1968.

observe que **plus les équipes sont éloignées du siège régional, plus elles soulignent la nécessité d'une autorité pour leur fonctionnement**.

Les conflits au sein des équipes sont favorisés par l'**iniquité** relative aux politiques de gestion de ressources humaines, mais aussi par les **pratiques de management de l'encadrement**, qui accorde selon les affinités des **privilèges** à quelques membres de leurs équipes. Les circuits effectifs d'informations sont d'ailleurs assez structurés par cette logique affinitaire. De plus, le **népotisme** dont fait preuve la direction en matière de recrutement accroît une certaine **défiance** chez le personnel vis-à-vis de la hiérarchie, qui s'applique en premier lieu sur l'encadrement.

La structure politique de l'Organisme, on l'a vu, limite fortement les capacités d'action de l'encadrement. Néanmoins, celui-ci manque de **compétences managériales**. Il n'est donc pas en mesure, intrinsèquement, de développer ses capacités d'action. L'attribution de cette fonction hiérarchique s'appuie davantage sur des critères techniques que sur des critères managériaux (Sylvestre, 1990)[827], et la prise de fonction n'est pas ici accompagnée de formation managériale.

Ce déficit de compétences managériales concerne principalement la gestion des conflits, l'instrumentation de l'action, la gestion du temps, la négociation, l'animation de réunion, la fixation et l'évaluation d'objectifs.

Sur ces bases, le personnel remet en cause la légitimité de l'encadrement et n'accepte pas son autorité, ce à quoi l'encadrement répond parfois par un certain autoritarisme. Cela montre bien le **pouvoir du personnel**, qui fixe la mesure dans laquelle il accepte l'autorité de l'encadrement. La conséquence première de cette remise en cause est le manque d'intégration, à cette interface verticale mais aussi au sein des équipes, **l'autorité constituant en effet un levier fondamental de coordination des activités au sein de l'organisation et sous-tendant l'intégration des comportements dans une entité globale** (Jameux, 1998)[828].

Il en résulte une **différenciation fonctionnelle et sociale débridée** au sein des équipes, **un manque de responsabilisation des acteurs et de productivité**. Les règles ne sont pas respectées, les informations transitent par des circuits parallèles et informels, la finalisation est insuffisamment articulée autour de l'usager et de la situation budgétaire de l'Organisme, au profit d'intérêts particuliers.

L**'encadrement intermédiaire est finalement dans une position très difficilement tenable, tant il est pris en tenaille par la direction et le personnel.** Ils exercent sur lui des forces contradictoires, ce qui le place dans des situations d'**ambigüité** et de **conflit de rôles.** La direction se tient à une grande distance de l'encadrement pour ne pas avoir à intervenir dans les problèmes d'activité et de management que rencontre ce dernier, ce qui l'obligerait dans de nombreux cas à traiter explicitement ses propres contradictions politiques. L'encadrement, dont l'action est trop peu finalisée, n'étant pas formé au management, disposant de peu de pouvoir de décision, subit un glissement de fonction structurel qui conduit à sa faible différenciation d'avec le personnel et à la réduction de son autorité. Il constitue certainement un point faible de l'organisation.

[827] Sylvestre J.-J., « Système hiérarchiques et analyse sociétale », Revue Française de Gestion, janvier - février 1990 ; pp. 107-115.
[828] Jameux C., « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations », Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion, numéro spécial « Confiance et Gestion », n°8-9, 1998, pp. 88-98.

5.3.3. SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Nous rassemblons ici les **principaux résultats issus de l'étude qui apportent des éléments nouveaux par rapport à la problématique** posée, c'est-à-dire le déséquilibre des processus d'intégration-différenciation au sein de l'organisation et la déperdition de ressources aux interfaces organisationnelles.

Le premier concerne le **rôle fondamental de la finalisation aux interfaces**, notamment de la politique stratégique et de sa déclinaison aux différents niveaux de l'organisation. Il apparaît en effet que l'absence de politique stratégique et de stratégies d'activités explique :

- Une **indétermination des frontières externes** de l'organisation en raison d'un manque de clarté de son positionnement stratégique dans l'environnement, notamment vis-à-vis de ses usagers.
- Une **intégration insuffisante avec ses usagers** puisque le manque de clarté de son positionnement rend instables les repères cognitifs nécessaires pour construire des liaisons — tant des membres de l'organisation que ses usagers — et que les interfaces externes n'ont pu s'adapter à l'évolution des besoins des usagers.
- Une **différenciation excessive et informelle des fonctions**, et, ce faisant, de leurs structures, des stratégies et comportements de leurs membres. La **dispersion des entités** qui en résulte fragmente l'organisation, grossit les **frontières** entre elles, qui deviennent lieu de conflit et de déperdition socio-économique.
- En partie, l'**atrophie des interfaces hiérarchiques**, en ce sens que les responsables hiérarchiques, notamment l'encadrement, ne disposent pas de référence stable et projective pour orienter et infléchir l'action des opérationnels.

En l'absence de politique stratégique et de stratégies d'activités, **la problématique de l'intégration-différenciation devient autoréférentielle puisque n'ayant pas de sens** du point de vue de la performance globale. Elle se résume alors au problème du contrôle et de l'autonomie qu'elle contient, tel que développé par la sociologie de la régulation, qui s'applique parfaitement ici, où le contrôle et l'autonomie sont raisonnés par rapport à des objectifs et des performances beaucoup moins collectifs que particuliers.

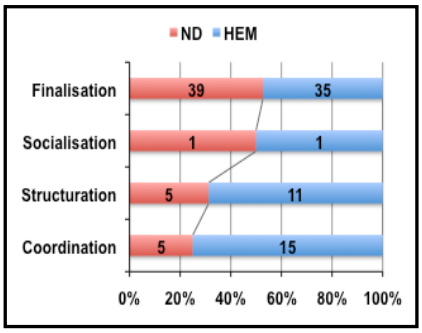
Le deuxième résultat concerne la **qualité des processus d'intégration-différenciation**. Notre revue de littérature au chapitre 1 a montré que la coopération aux interfaces advient d'un relatif équilibre de ces processus. Le propos concerne donc l'intensité de ces processus et l'étude abonde dans ce sens puisque les interfaces sont conflictuelles du fait de la trop forte différenciation stratégique, fonctionnelle et sociale qui s'y développe. Cependant, l'étude montre également que l'intensité n'est pas le seul critère déterminant. La qualité de ces processus est tout autant déterminante. Une différenciation fonctionnelle ou hiérarchique imprécise, peu claire ou inadaptée, provenant d'une mauvaise structuration ou, ce qui revient souvent au même pour les acteurs, d'une structuration non concertée, favorise l'indétermination voire le refus des frontières internes et provoque une mauvaise intégration. Cette mauvaise intégration renvoie à des ruptures de flux d'information, à des liaisons redondantes ou erronées, à la suite de quoi les entités ne se comprennent pas ou mal, ne s'adaptent pas ou peu réciproquement.

Les graphiques 5.2 et 5.3 comparent les représentations des acteurs et des chercheurs quant aux problématiques d'interface, en comparant la ventilation des points de hiérarchisation de l'effet miroir (HEM), qui résument l'expression des acteurs, et celle des points de non-dit (ND), qui expriment le point de vue de l'équipe de chercheurs, par dimension et activité de l'interface. **Si les acteurs, globalement, sont sensibles aux problèmes de coordination et de structuration aux**

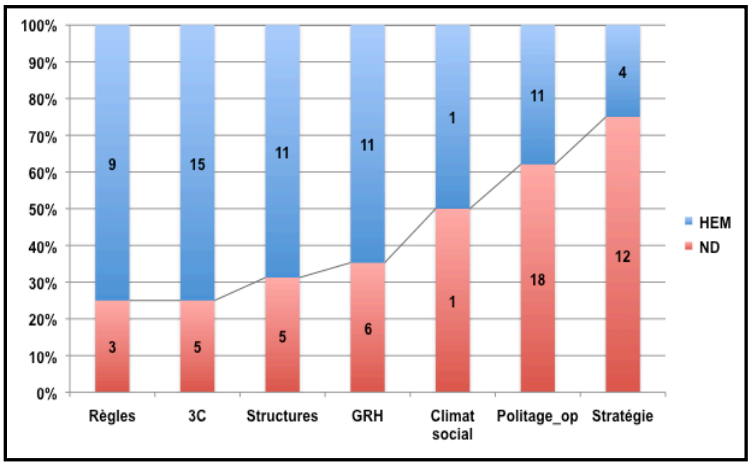
interfaces, ils le sont beaucoup moins quant à ceux relatifs à la finalisation, en particulier la stratégie et le pilotage opérationnel. Pour les chercheurs, les déséquilibres aux interfaces s'expliquent prioritairement par leur déficit de **finalisation, dimension à laquelle les autres s'accrochent, tant dans le formel et l'explicite que dans l'informel et l'implicite**, cela pour les plus critiques : les politiques, les stratégiques et de coordination.

Lawrence et Lorsch (1968) [829] ont bien vu la dynamique des processus d'intégration-différenciation et ses effets aux interfaces. Leur préconisation, selon laquelle l'intégration et la différenciation doivent être équilibrées pour que l'organisation soit stable, n'est valide que dans la mesure où l'organisation développe et met en œuvre une stratégie claire et partagée. De plus, les auteurs supposent implicitement que l'un et l'autre de ces processus sont bien organisés, or pour le cas de l'Organisme, et ceux qu'il nous a été donné d'observer, ce n'est jamais le cas.

Graphique 5. 2 : comparaison des représentations des chercheurs (ND) et des acteurs (HEM)



Graphique 5. 3 : comparaison des représentations des chercheurs (ND) et des acteurs (HEM)



Le troisième résultat porte sur l'**articulation des interfaces verticales, transversales et horizontales**. Il apparaît que la régulation déséquilibrée des processus d'intégration-différenciation aux transversales et horizontales, prédominée par la différenciation, s'explique également par la faiblesse des interfaces verticales dont les entités dépendantes sont en relation entre elles.

Le manque de finalisation organisationnelle aux interfaces ne permet pas, certes, de valoriser le contenu des interactions, mais la direction et l'encadrement, n'organisent pas suffisamment, chacun à son niveau et en concertation, la répartition et la délimitation des misions, tâches et responsabilités, instaurent trop peu de dispositifs de liaisons entre les entités et ne réalisent pas d'arbitrages. Cela souligne le **rôle fondamental des interfaces verticales vis-à-vis des autres interfaces** et la nécessité, pour l'Organisme, de renforcer sa fonction d'encadrement pour mieux équilibrer ses processus d'intégration-différenciation.

[829] Lawrence P., Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise, op. cit.*

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

À partir d'un cas de recherche-intervention dans une administration gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle, le chapitre étaye quelques hypothèses essentielles de la recherche. Ces hypothèses concernent notamment la forte déperdition de ressources aux interfaces et le déséquilibre des processus d'intégration-différenciation.

La déperdition économique aux interfaces est approchée à travers la méthode des coûts-performances cachés, laquelle évalue qualitativement et financièrement les surcharges et les non-produits. Cette déperdition est ici évaluée à 1 784 K€, ce qui représente près de 10 % du budget annuel, 11 K€ ou encore 220 heures de régulation par personne et par an, soit 14 % du temps de travail annuel.

Ces surcoûts sont analysés à la lumière des dynamiques d'intégration-différenciation déséquilibrées de l'organisation. L'étude fournit trois résultats nouveaux par rapport à la littérature et à l'étude du seul discours des acteurs réalisée au moyen de notre base de données dans la deuxième partie.

L'absence de politique et de stratégie générales constitue le premier résultat. Elle atrophie la dimension de la finalisation des interfaces, rend très floues les frontières externes de l'organisation et réduit ses capacités d'intégration dans l'environnement. En interne, l'absence de politique et de stratégie générales déclinées dans les activités conduit à une différenciation excessive et informelle des fonctions et de leurs services. Cela se traduit par la dispersion des entités, des conflits aux interfaces transversales et un grossissement des frontières internes.

Le deuxième résultat montre que l'équilibre des processus d'intégration-différenciation n'est pas seulement affaire d'intensité des processus, il est tout autant affaire de qualité. Une différenciation fonctionnelle ou hiérarchique imprécise, peu claire ou inadaptée favorise l'indétermination voire le refus des frontières internes, et ne peut conduire qu'à une mauvaise intégration. En d'autres termes, les capacités d'intégration sont dépendantes de l'intensité et de la qualité de la différenciation.

Le troisième résultat porte sur l'articulation des différents types d'interface et, dans ce cadre, sur le rôle fondamental des interfaces hiérarchiques. Il apparaît en effet que la régulation déséquilibrée des processus d'intégration-différenciation aux interfaces transversales et horizontales s'explique également par la faiblesse des interfaces verticales, en termes d'action projective, de répartition du travail, de dispositif de liaisons et d'arbitrage.

Sur ces bases, le chapitre suivant explicite dans quelles mesures l'organisation peut équilibrer ses processus d'intégration-différenciation et ainsi améliorer les performances à ses interfaces. Il développe l'idée — notre hypothèse centrale — selon laquelle cette équilibration suppose l'implantation et l'activation d'un système de pilotage des interfaces.

CHAPITRE 6

FONDEMENTS ET ACTIVATION D'UN SYSTÈME DE PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES

Le chapitre précédent met en évidence, au moyen d'une recherche-intervention dans une administration, les déséquilibres des processus d'intégration-différenciation et les effets induits aux interfaces, notamment sous l'angle des coûts de fonctionnement. Sur cette base, le présent chapitre développe la mise en place de notre hypothèse centrale, dont les premiers résultats seront présentés au chapitre 7.

Selon cette hypothèse, l'équilibration des processus d'intégration-différenciation suppose l'implantation et l'activation d'un système de pilotage des interfaces. Il s'agit en d'autres termes d'appliquer une forte énergie dans les zones qui, probablement, sont les plus déperditives pour l'organisation.

Dans une première section (6.1), nous montrons que l'équilibration, qui correspond à une transformation finalisée des régulations, peut être opérationnalisée à travers le concept de pilotage. Cela constitue le fondement conceptuel de notre hypothèse centrale. Dans la deuxième section (6.2), nous développons les modalités concrètes d'implantation et d'activation d'un système de pilotage des interfaces, au sein de l'organisation étudiée. Ce système est composé d'un ensemble d'instruments de gestion interdépendants. Leur présentation et le modèle d'organisation des interfaces qu'ils contiennent sont l'objet de la troisième et dernière section (6.3).

6.1. L'ÉQUILIBRATION DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION AUX INTERFACES : OPÉRATIONNALISATION À TRAVERS LE CONCEPT DE PILOTAGE

6.2. L'IMPLANTATION ET L'ACTIVATION D'UN SYSTÈME DE PILOTAGE DES INTERFACES

6.3. L'INSTRUMENTATION DE GESTION DÉPLOYÉE ET LE MODÈLE D'ORGANISATION DES INTERFACES

6.1. L'ÉQUILIBRATION DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION AUX INTERFACES : OPÉRATIONNALISATION À TRAVERS LE CONCEPT DE PILOTAGE

La partie 2 et le chapitre 5 se sont attachés à décrire la régulation aux interfaces organisationnelles et à identifier ses déterminants, cela de deux manières différentes et complémentaires. Dans la partie 2, s'appuyant sur l'élaboration et l'étude d'une base de données expérimentale, **la régulation orthofonctionnelle des interfaces est reconstruite à partir des dysfonctionnements repérés par les acteurs**. Dans le chapitre 5, dans le cadre d'un processus de recherche-intervention, seule la **dimension dysfonctionnelle** de la régulation aux interfaces a été restituée.

La régulation peut donc être appréhendée selon deux composantes interdépendantes : une ortho-fonctionnelle et une dys-fonctionnelle. Le poids de l'une et de l'autre définit, à un moment donné, l'état de l'équilibre entre elles et conditionne les performances de la régulation.

L'ampleur des déperditions aux interfaces nous conduit à investiguer l'action de changement, laquelle privilégie l'**équilibration** à la régulation et mobilise particulièrement le concept de **pilotage**. Nous détaillons ci-dessous ces éléments.

6.1.1. DE LA RÉGULATION À L'ÉQUILIBRATION

Selon Canguilhem (1968)[830], « *le concept de régulation, dans son acception la plus large, renferme au minimum trois idées : celle de relation d'interaction entre éléments instables, celle de critère ou de repère, celle de comparateur* ». Elle est, dit-il, « *l'ajustement, conformément à quelque règle ou norme, d'une pluralité de mouvements ou d'actes ou de leurs effets ou produits que leur diversité ou leur succession rend d'abord étrangers les uns aux autres* ». Piaget (1967)[831] explicite un peu plus cet « *ajustement* » en notant que « *sous sa forme la plus générale, une régulation est un* ***contrôle rétroactif qui maintient l'équilibre relatif*** *d'une structure organisée ou d'une organisation en voie de construction* ». **La régulation décrit et explique la stabilité et la reproduction de l'organisation dans l'espace et dans le temps, relatives toutefois.**

Les sciences de gestion ont souvent recours à la sociologie des organisations pour traiter de la régulation, notamment à l'analyse stratégique et à la théorie de la régulation sociale (*cf.* chapitre 1), qui elle-même travaille le concept à partir du paradigme systémique. Les définitions qu'en proposent les auteurs, plus ou moins explicites, correspondent à celles qui viennent d'être citées.

Crozier et Friedberg (1977)[832] définissent la régulation de manière très large. Elle est pour eux « *l'ensemble des mécanismes par lequel le système se maintient en tant que système* ». Dans les écrits de Reynaud, il semble ne pas y avoir de définition très explicite de la régulation, elle y est implicite et se réfère toujours à ses rapports au concept de règle. Par exemple, l'auteur écrit que « *les règles ne sont guère séparables de l'activité qui les crée et les maintient, c'est-à-dire de l'activité de régulation* » (Reynaud, 1989)[833], ou qu'« *il faut plutôt analyser la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles, c'est-à-dire le processus de régulation* ». La régulation est donc le **processus de reconstruction des règles**, lesquelles stabilisent provisoirement et imparfaitement les interactions.

Ce processus est fondamentalement politique. Il implique des acteurs finalisés - individuels ou collectifs - qui cherchent à se contrôler *via* leurs règles pour réaliser leurs objectifs, à prescrire une

[830] Canguilhem G, « Régulation », Encyclopaedia Universalis, 1968.
[831] Piaget J. (dir.), *Logique et connaissances scientifique*, Gallimard, collection La Pléiade, 1967, p. 239.
[832] Crozier M. et Friedberg. E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977, p. 246.
[833] Reynaud, J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989, p. 23 et 31.

intégration et à protéger leur différenciation, ce que l'auteur théorise par la régulation de contrôle et la régulation autonome. La non convergence de ces objectifs, qui se réactualisent dans l'interaction, et des comportements qu'ils déterminent, provoque le **conflit**. La **négociation** permet une mise en convergence de ces objectifs et des règles, ce que l'auteur appelle la régulation conjointe. Portant notamment sur les règles, la **régulation conjointe, figure assez rare de la régulation** tant il est difficile pour les acteurs d'expliciter le conflit, aboutit à un **dosage temporairement acceptable de contrôle croisé et d'autonomie, d'intégration et de différenciation. C'est par ce processus que les entités de l'organisation et l'organisation parviennent à une relative stabilité.**

Cette stabilité n'a cependant rien de mathématique ou de mécanique. Elle décrit un équilibre à travers l'état des rapports de force d'entités mues par des objectifs et des contraintes propres. Selon Reynaud (1985)[834], **aucune tendance « naturelle » ne conduit toutes les confrontations à se rapprocher de l'équilibre, au sens strict. L'auteur parle plutôt d'équilibres sous-optimaux en termes de productivité.** Même « *la régulation conjointe n'est pas un équilibre au sens strict, c'est plutôt un point de convergence des attentes, donc relatif* ».

L'observation et la mesure de la **sous-optimalité et des déséquilibres aux interfaces**, présentées au chapitre 5, ont permis de mettre en évidence les **déperditions** qui en sont à la fois des produits et des conditions d'existence. Celles-ci représentent environ **1 784 K€, soit en moyenne 11 K€ par personne et par an. Une action d'amélioration des performances, comme le souhaite l'Organisme, suppose alors une remise en cause de ces équilibres, c'est-à-dire le changement des régulations.**

L'existence de la régulation d'un système est en effet moins déterminante que sa qualité, sa nature (Savall, 2000)[835] et sa finalisation (Savall, 1979)[836]. La régulation procède d'une vision descriptive et explicative. Elle est, comme l'ont écrit Perroux et Savall, insuffisante pour l'action, laquelle fait appel au concept d'équilibration.

La régulation, phénomène universel, ne produit pas une équilibration correcte (Perroux, 1978)[837]. Elle est « *un processus de déploiement d'activités en interaction enchaînées par des boucles d'informations tandis* ***que l'équilibration est le rapprochement entre le résultat obtenu et le résultat désiré****, elle appelle non une information quelconque en retour (suffisante pour qu'il y ait régulation), mais une information assez transparente du champ des possibles* » (Savall, 1979)[838]. **L'équilibration correspond donc à un changement de la régulation en vigueur. Elle implique la référence à un projet de l'organisation, pour l'organisation** et non pas à des systèmes de régulation complices et sans projet cohérent pour elle (Savall, 1979)[839].

L'équilibration, concept emprunté à Piaget, renvoie donc à une intervention sur les régulations en place en référence à un projet : c'est donc une **intervention finalisée**. Cette intervention est opérationnalisée par le concept de pilotage.

---

[834] Reynaud E. et Reynaud J.-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *in* Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1999, 2ème édition augmentée, 1ère édition 1985, publié dans Le travail Humain, 57, 3, 1994, pp. 227-238.

[835] Savall H. et Zardet V., « La décision managériale multidimensionnelle comme fondement des sciences de gestion », *in* Martin M., Teller R. (dir.), *La décision managériale aujourd'hui*, Mélanges en l'honneur du Professeur J. Lebraty, Éditions CEF, 2000, p. 19.

[836] Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, Dunod, 1979, p. 38.

[837] Perroux F., « *L'équilibre des unités passives et l'équilibration générale des unités actives* », Économie Appliquée N°3-4, 1978.

[838] Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, *op. cit.*, p. 208.

[839] *Ibid.*, p. 39.

6.1.2. DE L'ÉQUILIBRATION AU PILOTAGE

Nous définissons dans un premier temps l'équilibration avant de faire le lien entre ce concept et le concept de pilotage. Deux approches du pilotage, plutôt convergentes, sont ensuite exposées. Enfin, nous montrons que le pilotage signifie implicitement l'équilibration des processus d'intégration-différenciation par une action à l'interface.

6.1.2.1. L'ÉQUILIBRATION : UN PROCESSUS D'ADAPTATION

L'équilibration désigne chez Piaget (1975)[840] **un processus d'adaptation à l'environnement**. Celui-ci repose sur deux processus que sont l'assimilation et l'accommodation. L'assimilation correspond à celui par lequel une structure cognitive préexistante incorpore une information sans qu'elle ait besoin de se modifier. L'accommodation est le processus par lequel une structure cognitive **se transforme** pour pouvoir incorporer une information lorsque l'assimilation est impossible. L'équilibration permet donc de concilier la stabilité et l'évolution. **Ce processus réalise des équilibres successifs en déstabilisant les équilibres antérieurs**.

La structure à laquelle s'applique ces processus est appelée **schème d'action**. Il s'agit d'une entité abstraite qui correspond à l'organisation d'une action. Ces schèmes se maintiennent lorsque l'expérience les conforte (l'assimilation), ou se modifient lorsqu'ils sont contredits par les faits (l'accommodation). Ce mécanisme, qui fait que l'équilibration repose sur une réflexion sur elle-même, est désigné par Piaget par le concept « *d'abstraction réfléchissante* » (Piaget, 1970)[841].

L'équilibration de Piaget, en tant que processus de construction d'équilibres successifs, est au fondement du concept de pilotage. Selon Bonnet (2007)[842], le concept de pilotage a été introduit en sciences de gestion par Mélèse (1972)[843], avec l'analyse modulaire des systèmes. Dans la théorie du système général, le pilotage est une « *fonction de coordination entre les activités et les finalités que doit assurer le système de pilotage* » (Le Moigne, 1977)[844]. Le pilotage y apparaît comme une **intervention sur le système**, pour adapter, transformer son comportement en fonction de ses buts et de son environnement (Bonnet, 2007)[845].

Les travaux de Lorino et de Savall nous permettent d'étayer l'opérationnalisation de l'équilibration à travers le concept de pilotage. Nous en résumons ci-dessous les principaux éléments.

6.1.2.2. LE PILOTAGE SELON LORINO

Pour Lorino, piloter c'est « ***orienter un système d'activités (structuré par la division du travail) vers la réalisation de certains objectifs*** », **en postulant l'existence d'au moins un objectif, la création nette satisfaisante de valeur** (Lorino, 1995)[846]. Le pilotage est conçu par l'auteur comme un mode opératoire visant la **construction d'équilibres**, en réalisant **deux fonctions : l'équilibration et la coordination.**

---

[840] Piaget J., *L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement*, Presses Universitaires de France, 1975.
[841] Piaget J., *La prise de conscience*, Presses Universitaires de France, 1974.
[842] Bonnet D., *Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle. Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2007, p. 77.
[843] Mélèse J., *Analyse modulaires des systèmes de gestion*, Hommes et Techniques, 1972.
[844] Le Moigne J.-L., *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, Presses Universitaires de France, 1977, 4ème édition 1994, Presses Universitaires de France.
[845] Bonnet D., *Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle... op. cit.*, p. 78.
[846] Lorino P., « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise », *in* : Guilhon B. et *Al.*, *Économie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, 1997, p. 111.

La fonction d'équilibration, inspirée explicitement de Piaget, permet d'« *assurer un équilibre acceptable entre continuité et changement cognitif* » (Lorino, 1997)[847]. Elle est redéfinie par l'auteur comme la « *transformation continue d'un équilibre cognitif existant, sous l'effet de faits générateurs de changement* » (Lorino, 1997)[848]. Celle de la coordination permet d'« *assurer un équilibre acceptable entre initiatives individuelles et règles collectives* » et ainsi de lutter contre les **tendances spontanées qui orientent l'organisation dans le sens de la désintégration** (Lorino, 1995)[849]. La première **concilie le changement et la stabilité**, deux éléments fondamentaux pour le développement de l'organisation. La seconde fait **émerger une action organisationnelle à partir d'une multitude d'actions locales**. Les théories de l'action que les acteurs utilisent et infléchissent dans le cadre de leurs activités correspondent aux schèmes d'action de Piaget. Elles s'adaptent sans cesse *via* l'expérience.

Le pilotage consiste, d'une part, à adapter cognitivement l'organisation à son environnement, de sorte à ce qu'elle puisse réaliser des actions pertinentes et, d'autre part, à adapter les interactions des acteurs qui la composent pour construire une action collective, sous-entendue relativement cohérente. **Le pilotage vise à réaliser les finalités de l'organisation et suppose par conséquent la référence à des objectifs**. Il s'apprécie à travers son efficacité et son efficience dans la réalisation de ceux-ci. Il nécessite par conséquent un **dispositif de mesure/évaluation** pour connaître la position et l'état des activités à piloter par rapports aux objectifs poursuivis, un contrôle de gestion, au sens large.

6.1.2.3. LE PILOTAGE SELON LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ORGANISATIONS

L'approche socio-économique accorde au pilotage un rôle fondamental, en ce que la « ***qualité du pilotage*** *des hommes et des activités est la source essentielle de* ***performance socio-économique****, plus que les choix formels, stratégiques ou organisationnels* » (Savall et Zardet, 2005)[850]. Elle s'appuie également sur le concept d'équilibration de Piaget (Savall, 1979)[851], pour faire du pilotage une **fonction vitale** consistant à **ajuster et à mettre en compatibilité les acteurs et les activités pour réaliser les objectifs** de l'organisation.

Sur ces bases, on peut considérer que **les approches de Lorino et de la théorie socio-économique sont convergentes** (Bonnet, 2007)[852], aux niveaux descriptif et explicatif tout du moins. Elles définissent le pilotage comme une activité d'équilibration destinée à rapprocher le résultat obtenu de celui escompté et expliquent sa nécessité par la tendance spontanée des organisations à la dispersion, Lorino parlant de désintégration, Savall et Zardet de désynchronisation.

Le pilotage fait néanmoins l'objet d'une conceptualisation plus détaillée dans la théorie socio-économique (Savall et Zardet, 1987[853], 1995[854]). Il repose **sur trois entrées** pour fabriquer des **actes de pilotage stratégique et opérationnel de trois ordres**. Ces trois entrées et sorties représentent les identifiants structuraux de la fonction de pilotage (figure 6.1).

[847] *Ibid.*, p. 116.
[848] *Ibid.*, p. 123.
[849] *Ibid.*, p. 117.
[850] Savall H. et Zardet V., *Tétranormalisation. Défis et Dynamiques*. Économica, 2005, p. 176.
[851] Savall H., Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, Dunod, 1979, p. 208
[852] Bonnet D., *Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle... op. cit.*, p. 77.
[853] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Économica, 2003, 4ème édition, 1ère édition en 1987, pp. 83-85.
[854] Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Économica, 2005, 2ème édition, 1ère édition en 1995, p. 381.

Le pilotage est avant tout une **dépense d'énergie** des acteurs, contenue dans les décisions et les actes de mise en œuvre de celles-ci. Cette énergie sert de base à la modification des environnements :

> *« (...) les agents-acteurs ont des potentiels d'énergie différenciés ; les plus dotés en énergie de changement (unités actives au sens de Perroux) ont une forte capacité de modification de leur environnement. Il y a ainsi dans l'entreprise (et hors d'elle) des individus et groupes qui sont réellement ou potentiellement des agents de changement. Ils ont des comportements visant délibérément à faire évoluer les structures » (Savall, 1979)*[855].

Le potentiel énergétique du pilotage dépend des **ressources** dont disposent et que mettent à disposition les acteurs, comme les **compétences** ou, surtout, les **zones d'incertitudes** (Savall, 1979)[856]. La mise en œuvre des décisions fait appel au principe de **coopération** en ce sens qu'elle nécessite le partage du contenu des décisions. Enfin, le pilotage repose sur une **instrumentation**, une construction et une appropriation par les acteurs d'outils de gestion facilitant la prise de décision, la prévision, et le contrôle (Moisdon, 1997)[857]. Énergie, coopération et instrumentation définissent les trois *inputs* complémentaires et nécessaires de la fonction de pilotage.

Ses trois *outputs,* tout aussi complémentaires, sont constitués d'actes de pilotage qui concourent à la stimulation de l'action, à sa coordination et à l'adaptation continue de l'organisation. La stimulation de l'action renvoie ici à un système d'information à même de provoquer, du moins favoriser, des actes décisifs, c'est-à-dire des « *actes qui apportent directement ou indirectement un résultat économique à l'entreprise* » (Zardet, 1985)[858]. Ces actes sont impulsés par des **informations comprises et analysées par les récepteurs en se référant aux objectifs de l'organisation**. Ce système d'information est qualifié d'opérationnel et fonctionnel humainement intégré et stimulant (SIOFHIS) (Zardet, 1985)[859]. La **synchronisation** est une coordination la plus rapide possible, idéalement en temps réels, qui vise à mettre en compatibilité les acteurs individuels et collectifs en vue de réaliser les objectifs et finalités de l'organisation. La synchronisation des acteurs constitue, dans la théorie socio-économique, l'indicateur principal d'intégration. Elle est préconisée pour lutter contre la sous-efficacité engendrée par l'excès de différenciation, en d'autres termes **pour construire l'artéfact contre-nature que représente l'intégration** (Savall et Zardet, 2006)[860]. Le **toilettage**, enfin, désigne « *la maintenance ou remise en état du fonctionnement des objets matériels ou immatériels de l'organisation* » (Savall et Zardet, 1995)[861], comme les objectifs, les structures, les compétences, *etc*.

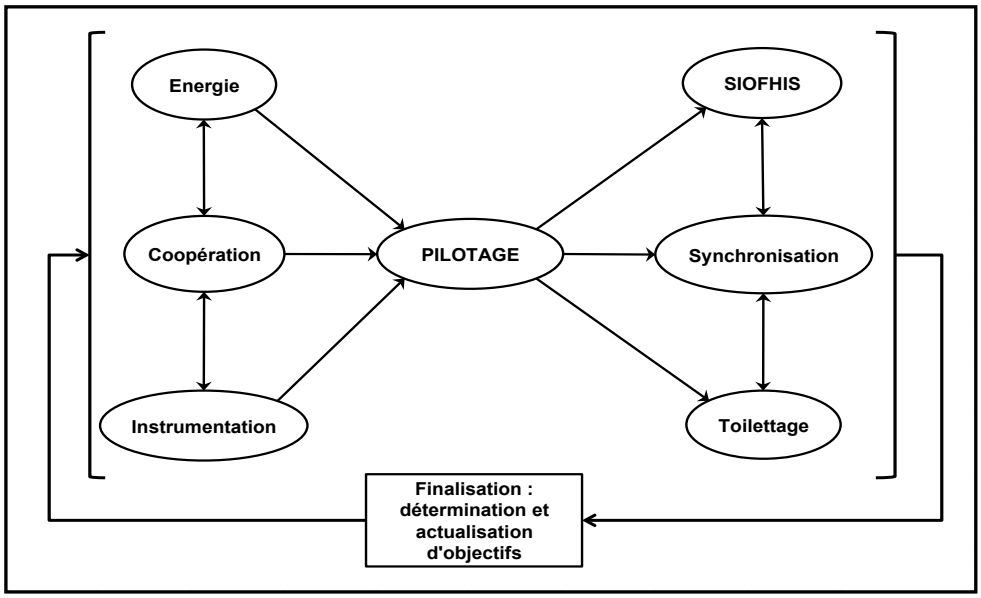
En somme, le pilotage est une fonction de finalisation qui vise à atteindre les objectifs de l'organisation, en construisant l'**intégration des acteurs** par la synchronisation de leurs actions, en émettant des informations stimulant des actes de mise en œuvre, ce qui implique des informations relativement transparentes sur le fonctionnement effectif de l'organisation, et en adaptant continûment l'organisation pour la mettre en capacité d'atteindre ses objectifs. **L'explicitation des objectifs organisationnels (stratégiques et opérationnels), absente dans le cas étudié, constitue bien un préalable à toute action de pilotage**.

---

[855] Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, *op. cit.*
[856] *Ibid.*
[857] Moisdon J.C., *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Éditions Seli Arslan, 1997.
[858] Zardet V. « Des systèmes d'informations vivants : études des conditions d'efficacité à partir d'expérimentation », Revue Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n°6, 1985.
[859] *Ibid.*
[860] Savall H. et Zardet V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales » ... *op. cit.*, p. 757.
[861] Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*, p. 492.

Le processus de décision conduisant à cette explicitation, et les objectifs qui en résultent, nécessitent une **plate-forme de convergence et de consensus relatif** des acteurs pour obtenir de leur part des actes décisifs de mise en œuvre. L'instrumentation soutient l'action de pilotage essentiellement en ce qu'elle **mesure les écarts** entre le résultat attendu et le résultat effectif. Elle produit ainsi de l'information, consolidée dans des **indicateurs**, à même de **renouveler les représentations** qui sous-tendent l'action (les schèmes d'action de Piaget) et par conséquent de transformer les autres variables du pilotage, et donc le pilotage lui-même. **La fonction de pilotage est donc réflexive** puisque les effets qu'il produit participent à son alimentation.

Figure 6. 1 : identifiants structuraux de la fonction de pilotage dans la théorie socio-économique



Source : adapté de Savall et Zardet, 1995.

Sur ces bases, on peut considérer que **le pilotage est une fonction de transformation**. Il construit une action relativement collective et finalisée à partir d'actions individuelles relativement dispersées. De plus, on peut par ailleurs montrer que le pilotage, en tant que tel, signifie équilibration des processus d'intégration-différenciation à l'interface.

6.1.2.4. PILOTAGE, INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION ET INTERFACE

Le pilotage traite implicitement de la dialectique intégration-différenciation. S'il consiste à intégrer les acteurs et leurs activités dans le cadre de l'atteinte d'objectifs, il se réfère alors en creux à la différenciation tendancielle des acteurs porteuse de dysfonctionnements d'un point de vue socio-économique, donc aux déficits d'interaction qu'elle génère. **Le pilotage signifie en ce sens une équilibration des processus d'intégration-différenciation**. **Il cible par conséquent la zone d'interaction où ces processus s'entre-définissent, où l'action individuelle se transforme en action collective, c'est-à-dire l'interface**.

L'étude de l'intégration-différenciation en lien avec les interfaces, et de l'équilibration en lien avec le pilotage, nous a conduit à formuler notre hypothèse centrale, à visée transformative, selon laquelle **un système de pilotage des interfaces organisationnelles permet l'équilibration des processus d'intégration-différenciation et ainsi le développement de performances socio-économiques**. Nous rejoindrons ainsi la théorie socio-économique, qui préconise également de piloter les interfaces organisationnelles, cela afin d'assurer une communication efficace entre les

entités (Savall et Zardet, 1995)[862]. **Piloter des interfaces, c'est donc construire une continuité socio-organisationnelle entre des entités formant un environnement discret.**

Le système de pilotage des interfaces est conçu comme un ensemble de dispositifs de pilotage installés et distribués aux interfaces, hiérarchisés, interdépendants et articulés. Un dispositif de pilotage correspondra, en référence à notre cadre théorique, à un ensemble de structures et de comportements de pilotage.

Le pilotage *des* interfaces est différent du pilotage *aux* interfaces tel qu'il a été développé précédemment, c'est-à-dire comme une des activités d'interface. Il comprend à la fois l'intensification et la structuration de cette activité, décentralisée donc, mais aussi une intervention de la part de niveaux supérieurs, en concertation avec les acteurs qui y sont situés, conditions nécessaires pour assurer une meilleure synchronisation des différentes interfaces. Cela suppose de **reconnaître l'interface comme un objet pertinent d'analyse et d'action**. En effet, elle ne figure pas dans les organigrammes en tant que périmètre, alors qu'elle a une organisation propre, fortement émergente et relativement autonome. L'interface constitue généralement un fragment d'organisation non ou faiblement géré formellement, alors que l'incertitude y est forte, bien que cela puisse varier selon le type d'interface (*cf.* chapitre 4). La vulnérabilité organisationnelle qu'elle constitue et la forte déperdition de ressources qui la caractérise justifient sa reconnaissance en tant qu'objet d'analyse et d'action.

6.2. L'IMPLANTATION ET L'ACTIVATION D'UN SYSTÈME DE PILOTAGE DES INTERFACES

L'implantation et l'activation d'un système de pilotage des interfaces au sein de l'Organisme reposent sur deux facteurs de changement principaux : un processus de résolution de problèmes et une instrumentation de gestion. Ils sont développés ci-après sous l'angle de la (ré)activation des interfaces.

6.2.1. PROCESSUS DE RÉSOLUTION DE PROBLÈMES ET (RÉ)ACTIVATION DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES

Le processus de résolution de problèmes, également appelé processus d'innovation socio-organisationnelle, a pour fonction de développer la prise de décision et la mise en œuvre concertées de celles-ci, ce qui correspond aux principes d'énergie et de coopération de la fonction de pilotage vus précédemment. Ce processus articule quatre phases formant un cycle : le diagnostic, le projet, la mise en œuvre et l'évaluation.

La phase d'évaluation sera exposée au chapitre 7, lorsque seront présentés les premiers résultats d'expérimentation ; est présentée ici la contribution du diagnostic et du projet à la transformation des interfaces.

[862] Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*, p. 486.

6.2.1.1. LE DIAGNOSTIC COMME PRÉALABLE AU CHANGEMENT

Dans le processus de recherche-intervention mobilisé, le diagnostic constitue un préalable nécessaire au changement. Il stimule le passage à l'action et le développement de la coopération.

6.2.1.1.1. PRÉMISSE DU PASSAGE À L'ACTION DE CHANGEMENT

Les diagnostics socio-économiques suscitent l'action de changement par trois leviers principaux. Premièrement, ils évaluent les ressources, de différentes natures, sous-exploitées par la régulation et les régulations en vigueur. Deuxièmement, ils mettent en évidence les écarts de représentation entre les catégories et groupes d'acteurs, tous impliqués dans l'élaboration des diagnostics. Troisièmement, ils produisent un choc culturel, une prise de conscience, qui, avec ce qui précède, font du changement un souhait, donc un objectif collectif.

Les diagnostics identifient de deux manières les principaux dysfonctionnements de l'organisation. Par l'effet miroir tout d'abord, fondé sur l'**expression** des acteurs, puis par l'avis d'expert, fondé sur l'**observation** des chercheurs.

Cet effet miroir fait apparaître des représentations, des enjeux différents et contradictoires, tant dans les relations verticales, transversales qu'horizontales, entre les équipes, les groupes, les individus. **La reconnaissance de ces écarts cognitifs est une « *source d'énergie pour la dynamique du changement* »** (Savall et Zardet, 2001)[863], c'est pourquoi ils sont matérialisés par un outil appelé "grille de convergences/spécificités". Pour chaque thème, l'outil met en évidence les idées-clés de dysfonctionnement exprimées par plusieurs populations et celles par une seule population. On voit apparaître ainsi des représentations convergentes, très utiles pour la construction ou la consolidation d'un consensus opératoire, et des représentations plus spécifiques et antagonistes, qui fragilisent ce consensus et que les acteurs auront à dépasser, notamment en groupe de projet.

La partie quantitative et financière des diagnostics, dite des coûts cachés, montre les ressources latentes de l'organisation, ses possibilités de changement. Elle relativise les dimensions psychologiques et sociologiques de la partie qualitative. Les acteurs la qualifient volontiers d'analyse plus "objective" (Savall et Zardet, 1987)[864]. Elle interpelle toutes les catégories d'acteurs : les décideurs, qui la mettent en relation avec des grandeurs et des informations dont ils sont coutumiers, le personnel, qui constate la **"solidarité" de tous les acteurs dans la production et la propagation des dysfonctionnements**. La partie chiffrée des diagnostics montre que le changement concerne tous les acteurs de l'organisation, et incite donc à transformer les régulations en place (Savall et Zardet, 1987)[865]. De manière générale, « *la mesure des coûts cachés, qui résultent d'une certaine forme du contrat d'activité, **incite les acteurs à négocier entre eux d'autres formes de régulation**, passant de la régulation spontanée du système, qui engendre de nombreux coûts cachés, à une forme préférée, plus efficace et efficiente* » (Savall et Zardet, 2000)[866], à une équilibration.

L'effet miroir, fondé sur l'exprimé, constitue une image transactionnelle entre les acteurs et les chercheurs, dans laquelle les acteurs se reconnaissent. L'option méthodologie consistant à ne sélectionner que des dysfonctionnements participe à produire un **choc culturel** ou **prise de conscience**, **qui libère les potentialités du changement** parce qu'il devient un souhait réaliste. L'avis d'expert, fondé sur l'observé, contribue fortement à la production de ce choc puisqu'à

[863] Savall H. et Zardet V., « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultat de processus de métamorphose », *in* Swart (de) T. (dir.), *Psychanalyse, management et dépendance au sein des organisations*, L'Harmattan, 2001.
[864] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés... op. cit.*, p. 284.
[865] *Ibid.*, p. 285.
[866] Savall H. et Zardet V., « La décision managériale multidimensionnelle... », *op. cit.*

travers une explicitation des dadas, des tabous et des contentieux, il remet en cause les structures mentales qui faussent l'interprétation des situations de gestion et des discours recueillis en entretien. La nécessité pour le changement d'engager les acteurs dans le processus de diagnostic et de produire un véritable choc par la présentation des résultats est également soulignée par Crozier (2003)[867].

Les diagnostics explicitent les ressources latentes de l'organisation, ce qui donne au projet et à l'envie de changement un certain réalisme, et servent à produire une **déstabilisation des équilibres en place entre acteurs, relâchant ainsi leurs liens, pour ensuite reconstruire des équilibres préférables d'un point de vue socio-économique**. Par l'ensemble de ces dispositifs (effet miroir et avis d'expert), les acteurs activent un « *processus de* ***construction progressive de représentations collectives*** », et ce processus d'intégration cognitive est un des mécanismes fondamentaux de la métamorphose des organisations (Savall et Zardet, 2001)[868]. En outre, ce processus favorise l'émergence d'objectifs collectifs relevant de la performance organisationnelle à même d'initier un développement de la coopération.

6.2.1.1.2. PRÉMISSE DU DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATION

Les diagnostics ouvrent ou agrandissent le champ de l'action projective et collective. Ils réactivent la coopération notamment en développant la confiance et la transparence entre acteurs, et en les plaçant en condition de négocier des régulations préférables.

Le processus progressif d'explicitation des dysfonctionnements favorise l'émergence d'un **lien [consensus - confiance] entre les acteurs et entre les acteurs et les chercheurs** (Savall et Zardet, 2001)[869]. Entre acteurs, notamment entre la base et le sommet, parce que la hiérarchie accepte que le personnel s'exprime ouvertement sur le fonctionnement de l'organisation et l'implique dans un projet à construire. Entre acteurs et chercheurs parce que les premiers vérifient qu'ils ont été écoutés et entendus, que les idées exprimées n'ont pas été sélectionnées *a priori*, et que l'anonymat a été préservé.

Ce processus permet également de développer la **transparence** du fonctionnement organisationnel en ce qu'il identifie et formalise les **régulations dysfonctionnelles effectives**. L'effet-miroir et l'avis d'expert contribuent ainsi au renouvellement des connaissances des acteurs quant au fonctionnement de l'organisation, alors qu'ils se perçoivent souvent comme des boîtes noires, notamment aux interfaces inter-fonctionnelles et, dans une moindre mesure, aux interfaces verticales. Cette perception réciproque, qui résulte à la fois de paramètres organisationnels et de l'action des acteurs, explique d'ailleurs la construction de liaisons désordonnées.

Cette transparence, et la visibilité des problématiques qui en découle, participent à la modification des représentations des acteurs et à l'**émergence ou à la mise à jour de représentations collectives**. Par la mise en évidence des difficultés, des enjeux, des contradictions des acteurs, mais aussi de leurs règles et de leur justification, ceux-ci améliorent leur **connaissance mutuelle**, leur intercompréhension, la **connaissance de leur interdépendance**. Grâce à cette connaissance renouvelée, ils saisissent, plus fidèlement par rapport à la réalité observable, les mécanismes par lesquels ils construisent collectivement, volontairement ou non, les dysfonctionnements à leur interface. Ils conçoivent alors mieux les **conséquences de leur action**, d'autant plus qu'elles sont évaluées économiquement, dans des périmètres que bien souvent ils connaissent très

[867] Crozier M., « Fondements et perspectives de l'intervention sociologique en organisation », Revue Sciences de Gestion, n°37, 2003.
[868] Savall H. et Zardet V., « L'évolution de la dépendance des acteurs... », *op. cit.*
[869] *Ibid.*

imparfaitement. Les diagnostics développent ainsi la **responsabilisation** des acteurs et l'acceptation de la **responsabilité partagée** vis-à-vis des situations problématiques.

Ces évolutions s'initient à un moment clé des diagnostics, celui de la **présentation des résultats**. Pour un diagnostic, celle-ci est réalisée plusieurs fois : auprès de la direction, puis de l'encadrement, enfin du personnel, toujours en présence du responsable hiérarchique de l'équipe considérée. Ces séances sont organisées de sorte à susciter un **dialogue autour des problématiques soulevées**, dialogue qui souvent n'a pas lieu. À l'issue de la présentation de chaque thème, les chercheurs se mettent en effet en retrait pour laisser réagir les acteurs ; ils observent et notent leurs réactions, ils interviennent pour réaliser des médiations et, éventuellement, pour fournir des éclaircissements méthodologiques.

Les problématiques soulevées par les diagnostics sont généralement porteuses de conflits. Les observations visent à mieux comprendre leurs ressorts, les jeux d'acteurs, leurs incidences stratégiques et économiques sur l'activité, parce qu'en effet « *l'étude du conflit […] permet de faire des hypothèses sur les changements possible de [la] régulation* » (Reynaud, 1979)[870]. **Les diagnostics réalisent volontairement l'opération d'explicitation des conflits qui, spontanément, est assez rare.** Les conflits latents deviennent ainsi beaucoup plus visibles, ce qui oblige les acteurs à les rationnaliser, à les justifier, à formuler des revendications, (Reynaud, 1991)[871], et à négocier.

Les diagnostics favorisent par ce biais la régulation conjointe parce qu'ils posent formellement les principaux éléments conflictuels et mettent les acteurs en condition de négocier de nouvelles modalités d'organisation. **Et la négociation est l'une des pratiques principales de transformation du conflit en coopération**, cette transformation étant toujours provisoire et partielle. De plus, nous avons vu au chapitre 1 en quoi la **régulation conjointe, exception parmi les formes de négociation parce que formelle, peut être interprétée comme une modification négociée du couple intégration-différenciation**.

Le diagnostic socio-économique constitue un préalable au changement des régulations, mais sa contribution est essentiellement cognitive. Il prépare un changement qui reste à concevoir dans le dispositif de groupe de projet, que nous développons ci-dessous, et à mettre en œuvre.

6.2.1.2. LE GROUPE DE PROJET : DISPOSITIFS ET MISE EN ŒUVRE

Le dispositif de groupe de projet socio-économique (Savall et Zardet, 1987)[872] a pour fonction de formuler, sur la base du diagnostic et des objectifs de l'organisation, un ensemble d'actions structuré de transformation de l'organisation. Il s'agit « *pour la direction, l'encadrement et les intervenants-chercheurs de co-produire des solutions* » (Savall et Zardet, 1987)[873].

L'Organisme a conduit courant 2004 trois groupes de projet, un dit horizontal, en équipe de direction, deux dits verticaux, au sein des fonctions Assurance Maladie et Socio-Éducatif. Le dispositif repose d'une part sur la formalisation d'axes de travail ou thèmes mobilisateurs, d'autre part sur une structuration arborescente de l'action collective.

---

[870] Reynaud J.-D., « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *in* Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1999, 2ème éd. augmentée, p. 113, 1ère éd. 1985, publié dans Revue française de sociologie, XX, 1979, pp. 367-376, Éditions Orphrys.

[871] Reynaud J.-D., « Pour une sociologie de la régulation sociale », *in* Reynaud J.-D, *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1999, 2ème éd. augmentée, p. 235, 1ère éd. 1985, publié dans Sociologie et sociétés, XXIII, 2, automne 1991, pp.13-26.

[872] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés...*, *op. cit.*, p. 286 et suivantes.

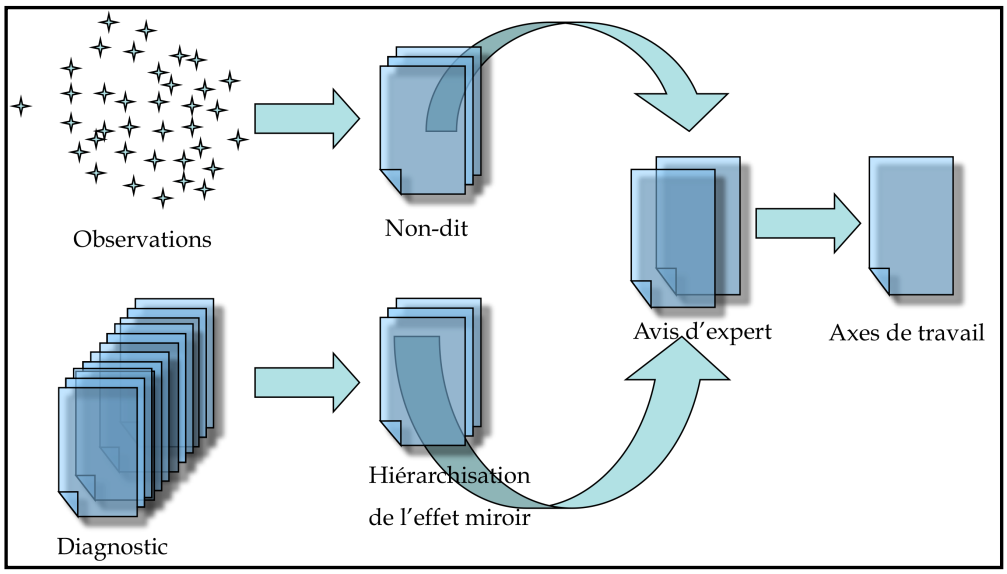
[873] *Ibid.* p. 283.

6.2.1.2.1. LA FORMULATION DES AXES D'AMÉLIORATION

L'activité du groupe de projet repose sur un **document réalisé par l'équipe de chercheurs** d'une dizaine de pages synthétisant le diagnostic. Il propose aux acteurs **entre trois et cinq axes de travail, appelés "thèmes mobilisateurs", composés d'idées-forces issues du regroupement des points de hiérarchisation de l'effet-miroir et de non-dit**.

Rappelons que les points de hiérarchisation de l'effet-miroir résument l'**expression des acteurs**, alors que les points de non-dit résument la **représentation des chercheurs** quant à l'interprétation des principaux dysfonctionnements. L'utilisation des points de non-dit dans la phase de projet évite que les acteurs ne les enfouissent, ne les rejettent, ne les inhibent ou que ces points retombent dans la sphère du tabou (Savall et Zardet, 2001)[874]. La constitution des axes de travail du groupe de projet est illustrée avec la figure 6.2, empruntée à Khenniche (2010)[875].

Figure 6. 2 : constitution des axes de travail du groupe de projet

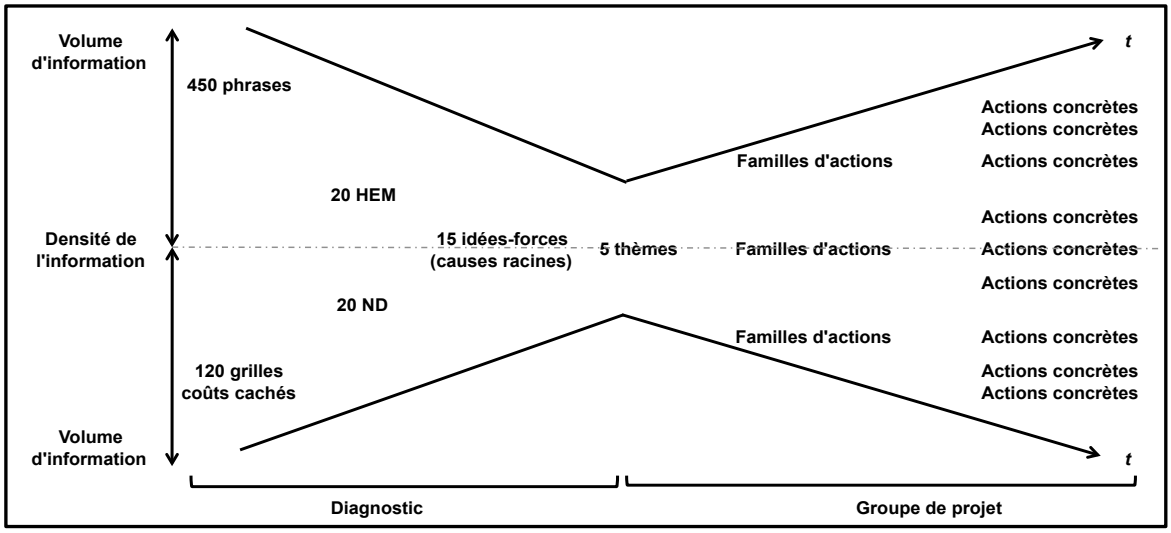


Source : Khenniche, 2010.

On passe ainsi du diagnostic, document de plusieurs centaines de pages, proposant à l'organisation une étude approfondie de ses dysfonctionnements, à un document synthétique, de quelques pages, beaucoup plus maniable pour l'action, canalisant l'activité de conception autour des dysfonctionnements fondamentaux, dit "racines". En aval, c'est-à-dire à l'issue du groupe de projet, les axes de travail auront chacun pour composants des familles d'actions, composées elles-mêmes d'actions concrètes (figure 6.3).

[874] Savall H., Zardet V., « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultat de processus de métamorphose », *op. cit.*, p. 20
[875] Khenniche S., Contribution à l'étude de la coopération intra-organisationnelle. Analyse croisée des coopérations transversales, verticales et horizontales, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, CNAM, Paris, 2010.

Figure 6. 3 : extraction / construction d'informations signifiantes (diagnostic) et conception du changement en groupe de projet (illustration)



Par ce traitement de l'information, sont extraits et formulés les dysfonctionnements génériques de l'organisation, recouvrant des formes contingentes selon les espaces et le temps. Ce processus illustre le **principe de contingence générique**, l'un des fondements de la recherche-intervention en socio-économie des organisations.

Les figures suivantes montrent, pour le groupe de projet horizontal et les groupes de projet verticaux de l'organisation étudiée, les axes de travail proposés aux acteurs ainsi que les idées-forces sur lesquelles ils sont bâtis[876]. Les acteurs peuvent accepter tels quels ces axes ou les modifier s'ils le souhaitent, pour mieux se les approprier.

Les thèmes mobilisateurs des groupes de projet horizontal et verticaux se recouvrent grandement. **Les problématiques de la stratégie interne-externe, des structures organisationnelles, du leadership et du pilotage opérationnel sont en effet traitées à la fois par l'équipe de direction et par les différentes fonctions de l'Organisme. Cela parce qu'elles sont génériques ; elles constituent en effet des invariants dysfonctionnels pour l'organisation, dans l'espace et dans le temps.**

Au niveau de la direction, ces problématiques sont abordées notamment sous l'angle du **cadrage politique et stratégique**, d'où leur niveau de généralité, leur "pouvoir couvrant", assez élevé. L'ensemble des thématiques travaillées en groupe de projet horizontal (figure 6.4) alimentera le plan stratégique de l'Organisme — représentant en soit un thème de travail — que nous détaillerons lorsque nous aborderons l'instrumentation de gestion. Le groupe de projet horizontal s'est achevé en novembre 2004, en même temps que les projets verticaux démarraient[877]. Les seconds ont pu se développer dans le cadre fixé par le premier, en détaillant et en contextualisant ses orientations, mais aussi en connectant des problématiques plus locales à ces orientations. **Cette dialectique du général et du particulier, du global et du local, est favorisée par la structuration des groupes de projet**, explicitée un peu plus loin.

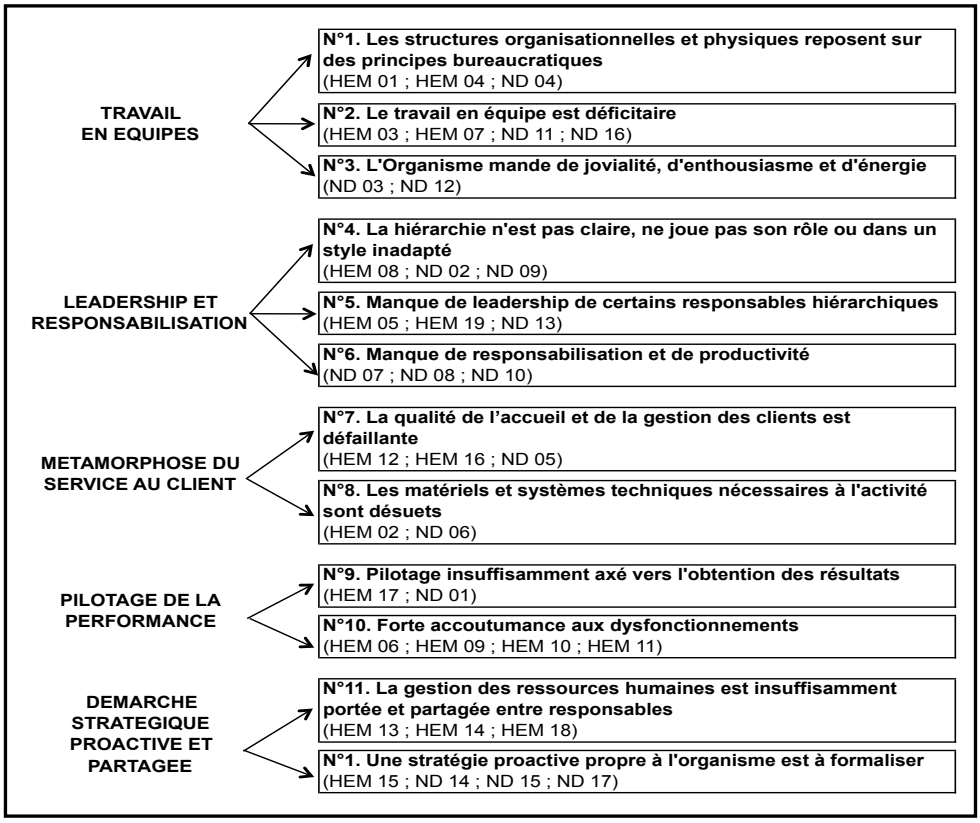
Concernant l'assurance maladie, et devant les **profondes difficultés de coopération entre l'Assurance Maladie Interne et l'Assurance Maladie Externe**, la direction de l'Organisme a décidé en concertation avec l'équipe de chercheurs de **ne pas réaliser deux groupes de projet distincts,**

[876] Le détail de la constitution des thèmes mobilisateurs, pour chaque groupe de projet, figure en annexes, *cf.* Tome des annexes, Annexes 24, 25 et 26.
[877] *Cf.* tableau 5.1. Planning de l'intervention, p. 334.

c'est-à-dire un par fonction, mais un seul regroupant les deux fonctions. Placée sous la responsabilité d'un même directeur adjoint, il apparaissait opportun de rassembler en un même dispositif **les deux entités les plus interdépendantes de l'organisation et les moins coopératives**. Les axes de travail ciblaient prioritairement le développement d'un projet stratégique commun, le développement du leadership en tant que capacité de pilotage, la transformation de l'organisation du travail et des relations clients-fournisseurs internes autour de l'usager (figure 6.5).

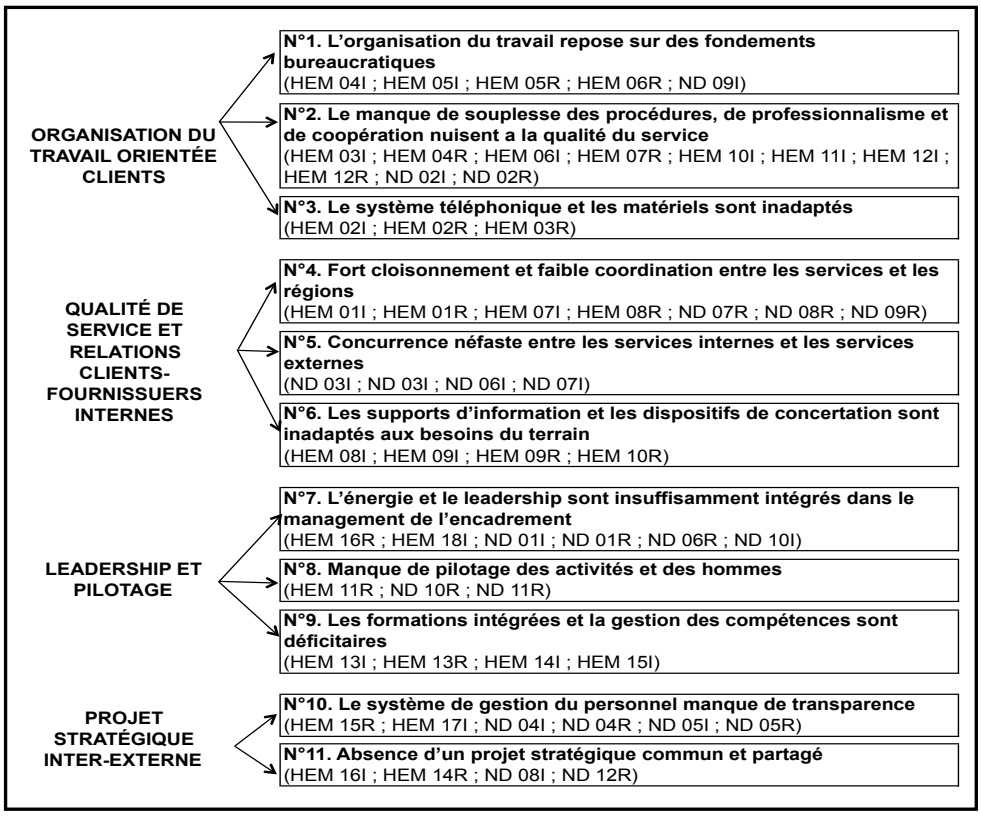
Le groupe de projet de l'entité Socio-Éducatif est articulé autour de trois axes de travail (figure 6.6). Ces derniers portent sur la cohérence des structures organisationnelles, les pratiques de management en lien avec le travail en équipe, et abordent la question de la **stratégie sous l'angle du positionnement et du rôle de la fonction par rapport à ses clients externes, mais aussi à ses partenaires internes** puisque la fonction fait l'objet de dévalorisation au sein de l'organisation.

Figure 6. 4 : thèmes mobilisateurs du groupe direction (groupe de projet horizontal)



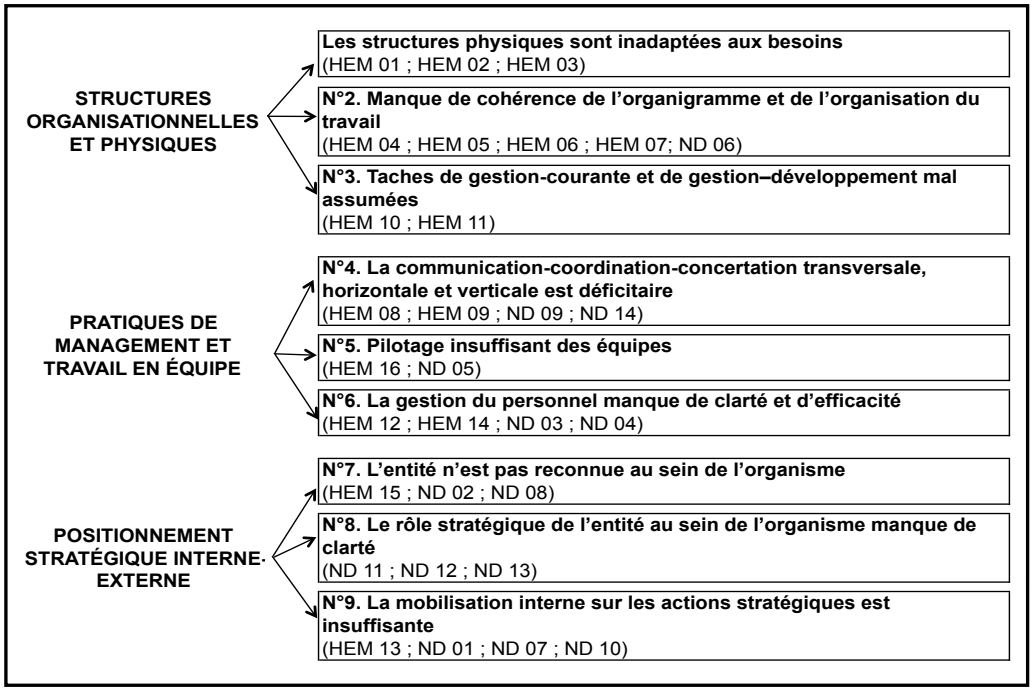
Constitution des paniers, groupe de projet horizontal, Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle, Iséor, 2004 (extrait).

Figure 6. 5 : thèmes mobilisateurs des entités Assurance Maladie (groupe de projet vertical)



Constitution des paniers, groupe de projet vertical, Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle, entités Assurances Maladie Interne-Externe, Iséor, 2004 (extrait)

Figure 6. 6 : thèmes mobilisateurs de l'entité Socio-Éducatif (groupe de projet vertical)



Constitution des paniers, groupe de projet vertical, Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle, entité Socio-Éducatif, Iséor, 2004 (extrait)

6.2.1.2.2. LES INSTANCES DU GROUPE DE PROJET

Le résultat du groupe de projet est une proposition d'un ensemble cohérent et structuré d'actions qui vise à réduire les dysfonctionnements relevés dans le diagnostic. Les actions ne répondent pas à chaque dysfonctionnement élémentaire identifié mais aux **problématiques profondes** qui expliquent l'apparition des dysfonctionnements élémentaires, formulées après l'investigation du **"caché"** et un traitement méthodique de l'information, que sont les thèmes mobilisateurs et les idées-forces qui les sous-tendent.

Le groupe de projet socio-économique est un **groupe hiérarchique**. Il est animé par le responsable hiérarchique de l'entité diagnostiquée, qui occupe donc le rôle clé de chef de projet. Il s'agit en l'occurrence du directeur régional dans le cas du groupe de projet horizontal, et des deux directeurs adjoints en charge respectivement de l'Assurance Maladie et du Socio-Éducatif dans le cas des groupes de projet verticaux.

Le **chef de projet** remplit une multitude de rôles en fonction du projet (encadré 6.1). Midler (1993)[878] identifie néanmoins une **mission générique** pour cette fonction, celle de « *conduire l'ensemble des opérations nécessaires à l'étude, au développement, et à la réalisation du projet* ». L'auteur ajoute que l'affirmation de l'**identité du projet** en est un élément essentiel.

En groupe de projet socio-économique, le chef de projet s'appuie sur des instances distinctes, complémentaires et connectées (figure 6.7). Elles sont au nombre de trois : le groupe restreint, le groupe plénier et les groupes de travail (Savall et Zardet, 1987).

Encadré 6. 1 : les rôles clés du chef de projet

Rôles clés du chef de projet

- S'assurer de la compréhension des objectifs par l'ensemble des participants,
- Déterminer les ressources nécessaires au projet,
- Planifier le projet,
- Mobiliser les participants,
- Gérer les conflits,
- Mobiliser et faire évoluer si nécessaire les compétences des acteurs,
- Piloter l'avancement du projet,
- Garantir la pertinence des actions proposées,
- Veiller à la mémoire du projet.

Source : Midler (1993)

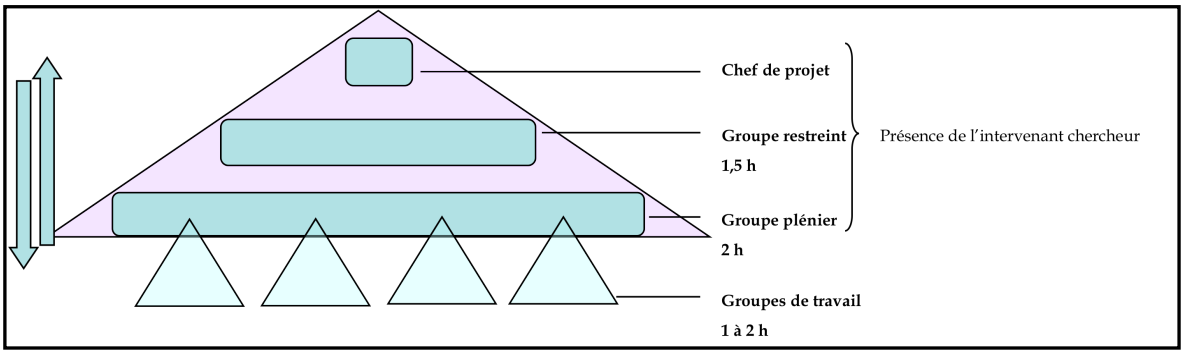
Le groupe restreint est l'instance politique du groupe de projet. Son rôle est de garantir la cohérence du projet, notamment des actions proposées, compte tenu des objectifs et des contraintes stratégiques de l'organisation. D'un effectif resserré, cette instance est composée du chef de projet, le responsable hiérarchique du secteur diagnostiqué, de son supérieur — dans le cas de projets verticaux notamment — et des proches collaborateurs du chef de projet. Des experts peuvent également intervenir, leur participation pouvant être ponctuelle ou systématique.

Le groupe plénier est l'instance de conception du groupe de projet. Il a pour rôle de concevoir les actions d'amélioration répondant aux dysfonctionnements diagnostiqués et d'en évaluer les conséquences organisationnelles et économiques. Cette instance comprend le groupe restreint et les responsables des entités clients et fournisseurs internes. Le groupe plénier peut être appuyé dans sa mission par des groupes de travail.

[878] Midler C. « Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence », Revue Gestion 2000, *Management et prospective*, vol. n°9, n°2, 1993, pp. 123-147, p. 133.

Des **groupes de travail** sont déclenchés pour approfondir la recherche de solutions répondant à une problématique ciblée et complexe, l'objectif étant d'aboutir à des **actions concrètes**. Des membres du personnel sans responsabilité hiérarchique sont généralement associés à ces groupes. Ces derniers sont toujours animés par un participant du groupe plénier.

Figure 6. 7 : les instances du groupe de projet



Le groupe de projet comporte généralement entre quatre et six séances espacées d'un mois environ, fixées en concertation entre le chef de projet et l'équipe de chercheurs au démarrage du dispositif. Chaque séance est organisée de la manière suivante :

- Une demi-heure de tête-à-tête entre le chef de projet et l'intervenant-chercheur responsable du projet, pour préparer la séance ;
- Une heure et demie de réunion en groupe restreint ;
- Deux heures de réunion en groupe plénier.

Ces séances, dans lesquelles les chercheurs sont présents, visent principalement à présenter les résultats du projet et à (ré)orienter les propositions[879]. Les participants se réunissent donc entre les séances pour réaliser leurs travaux. Les groupes de travail se réunissent également entre les séances de groupe de projet. L'équipe de chercheurs ne participe pas à ces réunions, celles-ci relèvent exclusivement du pilotage du groupe plénier.

Cette séquence de cycle de résolution de problèmes, accompagnée par l'équipe de chercheurs, est l'occasion pour les acteurs d'un **apprentissage** des conditions de la coopération, de la structuration et du pilotage instrumenté de l'action collective. En y participant, **ils incorporent une partie plus ou moins importante de cette connaissance dans leur pratique courante, en particulier pour traiter de problématiques complexes**. C'est particulièrement le cas de l'Organisme qui, en 2009 et 2010, a mobilisé cette méthode pour résoudre des problèmes d'organisation du travail posés par la multiplication des temps partiels et pour développer la vente en équipe.

Cette méthode de groupe de projet travaille la problématique de l'intégration-différenciation, dans la mesure où elle différencie clairement le groupe en sous-groupes, sur les plans stratégique et fonctionnel, et les intègrent en pilotant et structurant les interfaces entre eux. C'est ainsi que le groupe peut être cohérent, productif, tout en faisant participer toutes les populations. Le cadrage politique par le groupe restreint évite la dispersion, donc la déperdition de ressources, et fournit au groupe plénier un mandat clair pour ses interventions. Le groupe plénier dispose par conséquent d'une autonomie clairement définie pour la réalisation de ses travaux. **La définition de ces règles du jeu avant même le lancement des travaux améliore les possibilités de coopération du groupe**. Ces règles du jeu font d'ailleurs l'objet de négociations tout au long du processus de groupe de projet.

[879] Les étapes de l'élaboration du projet sont précisées *infra*.

6.2.1.2.3. LES ÉTAPES D'ÉLABORATION DU PROJET

L'élaboration des groupes de projet réalisés au sein de l'Organisme s'étale sur quatre séances. Dans cette élaboration, on peut distinguer les trois étapes du groupe de projet identifiées par Midler (1993) : la créativité, la stabilisation et la mise en œuvre.

La première séance est principalement dédiée à l'organisation du groupe de projet. Les axes de travail proposés par l'équipe de chercheurs et leur méthode d'élaboration sont d'abord présentés. Ils font ensuite l'objet de discussions.

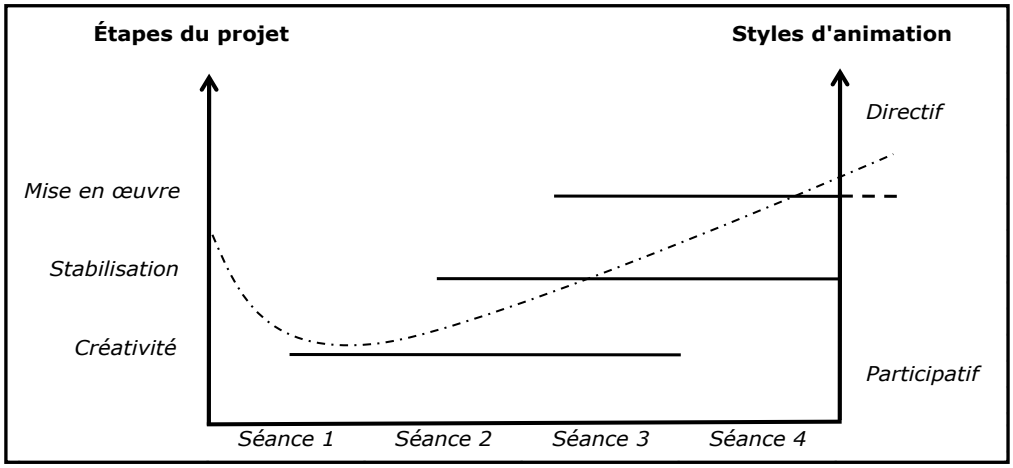
Des acteurs du groupe plénier sont ensuite désignés par le chef de projet pour prendre en charge le pilotage des axes de travail. **Chaque axe est sous le pilotage d'un acteur hiérarchique** directement subordonné au chef de projet, le chef de projet pouvant également être pilote d'un axe de travail, généralement celui relevant de la stratégie. Cette répartition des responsabilités est d'abord concertée en groupe restreint, avant d'être discutée et complètement validée en groupe plénier. Les pilotes ont les mêmes rôles que ceux du chef de projet, sur un périmètre plus restreint cependant, celui de l'axe de travail dont ils ont la charge. Des **coopérants**, participant au groupe plénier, sont ensuite désignés pour composer des équipes par axe de travail. **Les règles du jeu** du fonctionnement du groupe de projet sont également exposées, les séances et l'ordre des présentations des résultats sont programmés. **Toute validation ou décision entérinée est formalisée** dans un outil appelé "fiche de résolutions", outil sur lequel nous reviendrons. Le travail de conception de solutions peut alors démarrer.

Les trois séances suivantes portent sur la présentation des résultats pour chacun des axes de travail. Les propositions d'action font appel à la **créativité** des acteurs, reposant essentiellement sur leur **interactivité cognitive**. La difficulté dans cette phase d'élaboration du projet renvoie notamment à la profusion des actions et à leur nécessaire hiérarchisation. Les séances sont alors l'occasion pour les chercheurs d'apporter des éléments méthodologiques de stabilisation du projet, qui portent notamment sur une structuration arborescente des propositions en familles d'actions. La stabilisation provient également du cadrage politique de projet, à partir duquel les actions sont triées, modifiées ou mises en attente. C'est à la fois le contenu et le processus du projet qui sont stabilisés. Cette **stabilisation** du projet apparaît clairement en séance n°3, les acteurs ayant observé le déroulement de la séance n°2 et appris ce faisant à jouer avec les règles du jeu du groupe de projet.

La **mise en œuvre**, bien qu'elle soit prévue à l'issue de la quatrième séance, démarre dans les faits en séance n°2 pour ce qui concerne les actions obtenant une validation pour une application immédiate. Il s'agit d'actions peu complexes et/ou dont la réalisation est considérée urgente.

Les étapes de créativité, de stabilisation et de mise en œuvre ne sont pas séquentielles, elles se chevauchent fortement. En outre, le **style d'animation** du groupe varie dans le temps pour accompagner ces étapes, **entre styles participatif et directif**, et ce, autant de la part des chercheurs que du chef de projet (figure 6.8). Une certaine directivité apparaît lors du lancement du dispositif pour en exposer et fixer les règles du jeu. Le style participatif accompagne ensuite l'activité de conception, avant de redevenir plus directif pour clôturer le groupe de projet.

Figure 6. 8 : étapes d'élaboration du projet et style d'animation



6.2.1.2.4. LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

La mise en œuvre du projet socio-économique intervient après la validation par la direction du projet proposé. Elle se déroule en deux temps : la **préparation de l'action** et l'**action proprement dite**. Un dispositif de communication-coordination-concertation est mis en place pour piloter la réalisation du ou des projets, le **groupe de pilotage**.

La préparation de l'action consiste, d'une part, à **détailler en actions concrètes les actions complexes** du projet, et, d'autre part, à **répartir les tâches** entre les acteurs de sorte à réduire le plus possible le surplus de charge de travail. Ce dernier point conduit généralement les acteurs à supprimer des tâches ou des procédures inutiles, à en créer de plus efficientes, à consolider, en somme, le changement, par le toilettage de l'organisation du travail. Les **ressources** nécessaires à la réalisation du projet — de toutes natures — font également l'objet d'une étude plus fine que celle esquissée par le groupe de projet, pour être mises à disposition de l'action de manière efficiente. Enfin, **la réalisation des actions est planifiée et programmée**. Une fois la préparation achevée, le projet est mis en œuvre. Cette mise en œuvre est soutenue par la création, déjà citée, d'un groupe de pilotage, et d'une **instrumentation de gestion**.

Le processus de résolution de problèmes participe à l'activation des principes d'énergie et de coopération, deux des trois *inputs* de la fonction de pilotage telle que définie dans la théorie socio-économique. Le troisième *input* est celui de l'**instrumentation**, entendue comme la **construction et l'appropriation par les acteurs d'outils de gestion facilitant une action de management** (Savall et Zardet, 1995)[880].

6.2.2. L'INSTRUMENTATION DE GESTION ET SON IMPLANTATION

Nous développons à présent quelques éléments conceptuels relatifs aux outils de gestion en lien avec la fonction de pilotage, en mettant en évidence leurs **fonctions explicites et implicites**. Nous exposons ensuite le processus d'implantation des outils mobilisés sur le terrain et la **posture des chercheurs** adoptée dans ce cadre. Les outils effectivement implantés, leurs fonctions et leurs effets sur les interfaces seront présentés dans la section suivante (6.3).

[880] Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*

6.2.2.1. DÉFINITIONS

David (1998)[881] définit par outils de gestion « *tout* ***dispositif formalisé permettent l'action organisée*** ». Pour Berry (1983)[882], les instruments de gestion peuvent être des outils matériels, des concepts, des outils d'aide à la décision complexe, des dispositifs aux ramifications nombreuses (comme le contrôle de gestion), des procédures. Gilbert (1998),[883] considérant quant à lui le terme "outil" inadapté, voire à proscrire, définit l'instrument de gestion comme « *tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de* ***propriétés structurantes****, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains* ***buts organisationnels****, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion* ». Enfin, Moisdon (1997)[884] qualifie d'outil de gestion un « *ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon* ***formelle*** *un certains nombres de variables issues de l'organisation […] et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique* ***: prévoir, décider, contrôler*** ». Parce qu'il met l'accent sur l'apport décisionnel et sur la nature formelle de l'outil de gestion, nous retiendrons la définition de Moisdon[885].

Ces artefacts que sont les outils de gestion interrogent potentiellement toutes les dimensions de l'organisation parce qu'ils débordent largement la **fonction instrumentale** qui leur est de prime abord conférée. Cette fonction instrumentale — que l'on peut résumer à l'action délibérée sur les situations de gestion, donc au changement — s'accompagne et est conditionnée de **fonctions souvent moins apparentes, plus implicites**.

6.2.2.2. OUTILS DE GESTION ET INTERVENTION SUR LES SITUATIONS DE GESTION

Les outils de gestion, considérés comme un **élément structural des interfaces** par Koike (2005), médiatisent les acteurs et leurs actions. Fondamentalement, ils « *se présentent tout d'abord comme des moyens de relâcher les contraintes de la rationalité limitée, des tentatives de conférer davantage de rationalité aux organisations* » (Moisdon, 1997)[886].

Par définition, ces objets servent à **transformer une "matière" qu'est la situation de gestion** (Girin, 1981)[887] ; ils sont consubstantiels au changement (David, 1998)[888]. Ils constituent un **vecteur** essentiel de représentations, des systèmes de **pilotage** et de **contrôle** et, *in fine*, des décisions concrètes. (David, 1998)[889]. L'élaboration d'un outil de gestion signifie donc **intervenir** dans l'organisation (Moisdon, 1997)[890].

L'introduction du changement par les outils de gestion est une voie efficace dans la mesure où **ils modifient et structurent les comportements des acteurs** (Moisdon, 1997)[891], ce que les acteurs eux-mêmes souhaitent en décidant de les incorporer dans leurs pratiques. Ils permettent de canaliser l'énergie des acteurs et d'organiser leur coopération autour d'objectifs partagés.

Néanmoins, bon nombre d'outils de gestion ne résistent pas à l'inertie organisationnelle et ne produisent pas les résultats escomptés, pour finalement être **rejetés** par l'organisation, ce que Moisdon montre très clairement dans son ouvrage consacré à ces objets (Moisdon, 1997). Cela

[881] David A., « Outils de gestion et dynamique du changement », Revue Française de Gestion, septembre/octobre 1998.
[882] Berry M., « Une technologie invisible : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », École Polytechnique, 1983.
[883] Gilbert P., *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?* Économica, 1998.
[884] Moisdon J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Éditions Seli Arslan, 1997.
[885] Notons cependant que l'auteur utilise indifféremment outil et instrument de gestion, ce que nous ferons également.
[886] Moisdon J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion...*, *op. cit.*
[887] Girin J., « Les situations de gestion », Paris, École Polytechnique, 1981.
[888] David A., « Outils de gestion et dynamique du changement », *op. cit.*
[889] *Ibid.*
[890] Moisdon J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion...*, *op. cit.*
[891] *Ibid.*

s'explique principalement par ce que les outils comportent d'**implicite**, en particulier des **modèles d'organisation souvent incompatibles avec les pratiques usuelles**, **voire avec les objectifs qui ont présidé à leur conception,** par exemple un outil supposant une centralisation pour pouvoir fonctionner alors que l'entreprise est engagée dans un processus de décentralisation.

L'investigation de l'infrastructure des outils de gestion est alors nécessaire pour mieux saisir les dynamiques sous-jacentes à leur fonction pragmatique — transformer une situation de gestion — et qui en conditionnent l'efficacité, l'efficience et la pérennité[892].

6.2.2.3. L'INFRASTRUCTURE DES OUTILS DE GESTION

Nous regroupons dans l'infrastructure des outils leur **composition interne** et leurs **fonctions implicites ou sous-jacentes.** Ces éléments nous permettront par la suite d'analyser le modèle d'organisation implicite des interfaces contenu dans l'instrumentation implantée dans l'Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle.

David (1996)[893] distingue, sur la base des travaux de Hatchuel et Weil (1992)[894], trois niveaux complémentaires de composition des outils de gestion :

- Le **substrat formel**, qui constitue la partie explicite sur laquelle repose l'outil, représente les éléments formels permettant son fonctionnement et sa représentation.
- Les objectifs visés par les concepteurs de l'outil ainsi que les concepts et intentions gestionnaires auxquels ils sont subordonnés, qui prescrivent tel ou tel maniement de l'outil, ou si l'on préfère, la technique qui lui est associée, définissent la **philosophie gestionnaire**.
- Enfin, l'**organisation implicite** désigne la représentation vers laquelle l'organisation devrait tendre pour assurer un fonctionnement parfait de l'outil.

On voit ici comment l'outil de gestion est construit par niveaux successifs d'abstraction et comment son aspect formel est fortement conditionné par des hypothèses implicites, liées à la représentation de ce que devrait être l'organisation. Cette analyse recoupe partiellement celle proposée par Gilbert (1998)[895], lequel déconstruit l'outil en quatre niveaux successifs et complémentaires :

- Le **niveau opérant** (ou logistique) correspond au substrat formel évoqué précédemment. Visible, préhensible, il est constitué de supports formels : tableau de bord, planning prévisionnels, *etc*. Pour l'auteur, c'est à ce niveau que « *la dénomination d'outil trouve sa pleine justification* ».
- Le **niveau procédural** contient la prescription quant à la procédure à suivre pour faire fonctionner l'outil ; ce niveau fait appel aux connaissances hiérarchisées, dites procédurales, de l'utilisateur.
- Le **niveau conceptuel** se réfère aux notions plus ou moins conceptualisées qui fondent la prescription de l'outil (objectif, coût standard de la comptabilité analytique, *etc.*).

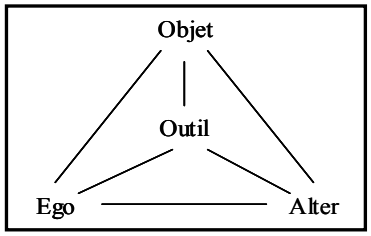
[892] Cette hypothèse a été développée dans notre mémoire de Mastère recherche, *cf.* Seghier S. *Contribution des outils de gestion à l'amélioration de la qualité de fonctionnement de la jeune entreprise et au soutien de sa croissance*, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, 2005.
[893] David A., « Structure et dynamique des innovations managériales », cahier du Centre de Gestion Scientifique, n°12, juillet 1996.
[894] Hatchuel A. et Weil B., *L'expert et le système*, Économica, 1992.
[895] Gilbert P., *L'instrumentation de gestion : La technologie de gestion, science humaine ? op. cit.*, p. 47.

- Le **niveau argumentatif** renvoie aux postulats, théories scientifiques, hypothèses implicites ou non, croyances, normes comportementales, schémas interprétatifs, nécessairement intégrés dans l'outil. **C'est par l'analyse de ce niveau que la prescription de l'outil sera éprouvée**.

Les instruments de gestion ne sont donc pas objectifs mais chargés de valorisation. Leur partie formelle et les prescriptions qu'ils contiennent renferment des connaissances, raisonnements et relations qui déterminent en partie leur fonctionnement et le comportement des acteurs. En partie seulement, parce que leur introduction réserve toujours une part non négligeable d'incertitude et d'émergence qui, par ailleurs et du point de vue de la recherche-intervention, offre des conditions d'observation particulièrement favorables des ressorts "réels" de l'organisation.

En plus de cette analyse en profondeur des outils, les chercheurs se sont attachés à réaliser des analyses plus fonctionnelles. Gilbert (1998)[896] replace les outils de gestion dans le processus dans lequel ils interviennent et appréhende l'**instrumentation comme un système où interagissent le sujet** (le gestionnaire), l'**objet** sur lequel l'outil aide à agir, **autrui** (directement ou non concerné par l'action) et l'**outil** (figure 6.9). L'outil joue alors un **rôle de médiateur**. Il ne produit pas à lui seul des effets ; ce sont leur utilisation en contexte organisationnel et les interactions multiples qui lui donnent vie qui en produisent.

Figure 6. 9 : configuration de l'instrumentation



Source : Gilbert, 1998

Les différents couplages possibles de l'outil avec chacun des éléments lui étant connexe en révèlent différentes fonctions :

- La fonction première d'un outil de gestion, sa fonction explicite, est celle d'« ***opérateur*** ». Il s'agit d'une fonction strictement pragmatique puisqu'elle correspond à l'action du sujet sur l'objet par l'intermédiaire de l'outil[897].
- L'outil est implicitement un **analyseur de contexte**. Par son introduction et sa confrontation avec l'organisation qui l'accueille, des régulations cachées, des dysfonctionnements ou des incohérences peuvent apparaître. Cela parce qu'il existe inévitablement un écart entre les modélisations du fonctionnement de l'organisation contenues dans l'outil et le fonctionnement effectif de celle-ci. David (1998)[898] montre à ce propos que la réduction de la distance entre outil et organisation signifie contextualisation ou intégration de l'outil par l'organisation. Cette fonction d'analyseur, qui **s'exerce de l'objet sur le sujet**, que Moisdon (1997)[899] appelle « ***fonction de révélation*** », met donc à jour un certain nombre de phénomènes latents préexistants à l'outil.
- L'outil a également une fonction de **régulateur des liens sociaux** en ce qu'il structure et médiatise les **rapports de pouvoir entre le sujet et autrui**. Dans son utilisation, par les règles sociales qu'il contient, **l'outil de gestion implique une (re)distribution des rôles, des tâches, des responsabilités et impose des relations entre acteurs**. Comme les structures formelles, l'outil cristallise les divergences et les intérêts des acteurs, et contribue à faire de l'organisation un espace de négociation et de compromis. Berry (1983)[900] précise d'ailleurs que « *lorsque l'instrument de gestion ne joue plus son rôle régulateur,*

[896] *Ibid.*
[897] *Cf.* 6.2.2.2 Outils de gestion et intervention sur les situations de gestion, p. 398.
[898] David A., « Outils de gestion et dynamique du changement », *op. cit.*
[899] Moisdon J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion..., op. cit.*
[900] Berry M., « Une technologie invisible : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *op. cit.*

les situations deviennent conflictuelles et chacun a tendance à développer ses analyses, ses argumentaires et ses forces selon un point de vue partiel et radicalisé qui dépend de sa position ». Cette approche politique de l'outil de gestion est fondée sur une conception de la règle selon laquelle elle est un outil de pouvoir au service d'intérêts individuels ou collectifs.

- L'approche cognitive fait de l'outil un **moyen d'apprentissage** : c'est la fonction de « *moniteur* ». Par les connaissances qu'il détient et qui ont présidé à sa conception, par la vision simplifiée de l'organisation qu'il véhicule implicitement et compte tenu du fait que chacune des fonctions précédemment évoquées est potentiellement source de savoirs organisationnels nouveaux, l'outil de gestion est une construction sociocognitive participant à l'apprentissage organisationnel.

L'instrumentation de gestion constitue un des leviers principaux du pilotage tel que nous l'avons défini, aux côtés de l'énergie de changement et de la coopération. Son existence s'explique principalement par le besoin des acteurs de transformer leurs environnements pertinents. Son introduction produit de la transparence, même temporairement, des modifications du champ politique et un apprentissage organisationnel. Ces effets conduisent à une certaine **autonomisation des outils** par rapport à leurs objectifs initiaux (Moisdon, 1997)[901].

L'introduction d'une instrumentation, étant donné la relative conformité des effets produits avec les effets souhaités, est une opération complexe et incertaine. L'intervention socio-économique installe en première année les six outils de gestion, formant système, du management socio-économique. Avant de les présenter à la lumière de ce qui précède, leur processus d'implantation ainsi que la posture adoptée par l'équipe de chercheurs vis-à-vis de ce processus sont exposés.

6.2.2.4. PROCESSUS D'IMPLANTATION ET POSTURE

L'implantation des outils de gestion fait appel à des dispositifs collectifs et individuels précis. Elle est sous-tendue par une posture spécifique des chercheurs, induite par les exigences de transformation qu'implique la recherche-intervention.

6.2.2.4.1. LE PROCESSUS D'IMPLANTATION DES OUTILS

L'implantation des outils de gestion signifie **introduction et activation** de ceux-ci. Elle donne lieu à l'instauration de dispositifs dédiés, appelés dans l'intervention socio-économique "formation-concertation" et "assistance personnalisée".

Les formations-concertations servent deux objectifs. D'une part, **présenter les outils et leurs principes** de fonctionnement. D'autre part, **provoquer le dialogue des acteurs et leur concertation** autour des outils et des problématiques auxquelles ils renvoient dans l'organisation, par exemple l'évaluation des compétences ou l'organisation de la délégation. Les séances de formation-concertation aboutissent à une prise de résolutions quant à la mise en œuvre des outils. Les hypothèses sous-jacentes des outils sont peu abordées en première année d'intervention, dite phase d'installation (du management socio-économique), elles sont développées en phase de généralisation et, surtout, d'approfondissement, les années suivantes.

Chaque outil fait l'objet d'une **séance collective** de 2,5 heures. Ces séances sont réalisées au sein d'équipes de direction et d'encadrement, appelées grappes, en présence du responsable hiérarchique. L'Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle est composé de trois grappes (*cf.* figure 5.3, p. 334) :

[901] Moisdon J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion..., op. cit.*

- L'équipe de direction, la grappe A, composée du directeur, des directeurs adjoints et des responsables fonctionnels (13 personnes) ;
- L'équipe Assurance Maladie Interne-Externe, la grappe B, composée d'un directeur adjoint et des six chefs de services sous sa responsabilité ;
- L'équipe Socio-Éducatif et services supports, la grappe C, composée d'un directeur adjoint et des 14 chefs de services sous sa responsabilité.

Chaque séance est précédée d'un **tête-à-tête** de préparation entre le pilote de la grappe et le chercheur animateur. Ces moments sont d'une extrême importance. Ils permettent à l'animateur d'obtenir des informations quant à l'état sociologique et psychologique de l'équipe, très utiles pour adapter l'animation, et de définir les objectifs de la séance en termes de résolutions. Ces rendez-vous sont soigneusement préparés pour construire la **coopération entre pilotes et chercheurs**, qui se concrétise dans la qualité de la **co-animation des séances**.

Deux membres de l'équipe de chercheurs sont affectés par grappe : l'un animant l'intervention du segment d'intervention que représente la grappe, le second prenant des notes exhaustives lors des séances et formalisant les observations, et ce pour toute la durée de l'intervention.

Huit séances de formation-concertation, espacées d'un mois environ, ont été animées par grappe au sein de l'Organisme. La première consiste à présenter aux acteurs l'analyse socio-économique, les suivantes se répartissent entre introductions d'outils et présentations de diagnostics (tableau 6.1).

L'ordonnancement des séances repose sur la **méthode HORIVERT**[902]. Chaque outil[903] est déployé en premier lieu en équipe de direction avant de l'être au sein des équipes d'encadrement. Cela signifie que les **pilotes des grappes** d'encadrement (B et C) assistent aux séances de formation-concertation à deux reprises : la première en tant que subordonnés dans l'équipe de direction, la seconde en tant que responsables d'équipe. Ils constituent par conséquent les **principaux pivots**, accompagnés par les chercheurs, de la déclinaison des décisions prises au sein de la direction. Cette méthode permet de **synchroniser l'intervention : verticalement**, mais aussi **horizontalement**, entre les membres de l'équipe de direction ou d'encadrement, et **transversalement**, puisque chaque participant pilote au moins une équipe et a pour responsabilité d'y décliner les réalisations en grappe (y compris concernant l'encadrement et le personnel).

Entre chaque séance collective, les membres des grappes bénéficient d'une heure d'**assistance personnalisée, donc individuelle, sur la mise en œuvre de l'outil** vu en séance. Cela permet d'aller plus avant dans l'apprentissage et la contextualisation de celui-ci, d'aborder des problématiques managériales plus individuelles, souvent difficiles à aborder dans le dispositif collectif. Le cadre de ces rendez-vous est défini par les résolutions prises en grappe, ce qui n'empêche pas la prise de nouvelles résolutions individuelles, en lien avec l'outil ou plus largement avec le management d'équipe.

Ces dispositifs d'activation des outils se déroulent en parallèle des diagnostics et selon la même logique : d'abord au niveau de la direction puis, par déclinaison, au niveau des entités opérationnelles. Toutes ces prestations sont autant d'occasions et de postes diversifiés d'**observation directe pour approcher les rouages de l'organisation**. C'est grâce à ces observations que l'équipe de chercheurs peut proposer une interprétation au second degré du discours et des pratiques des acteurs, matérialisée par l'avis d'expert.

[902] Présentée 2.1.3.2.1. La méthode HORIVERT, p. 117.
[903] Il en va de même pour toute action globale, c'est-à-dire s'appliquant sur toute l'organisation.

Tableau 6. 1 : planning des formations-concertations et des assistances personnalisées (grisées)

Mois / Actions	avr-04	mai-04	juin-04	juil-04	sept-04	oct-04	nov-04	déc-04	janv-05	févr-05	mars-05	avr-05
Groupe de Pilotage	1			2			3					4
Diagnostic Horizontal (DH	←	—	→									
Groupe de Projet Horizontal				1	2	3	4					
Formation-Concertation auprès de la Direction et de l'encadrement (1)	1 ASE	2 GDT	3 Diag. hori.	4 GC	5 PAP	6 Diag. vert.	7 TDBP			8 CAPN		
Assistances personnalisées auprès de la Direction et de l'encadrement			1 GDT		2 GC	3 PAP	4 Diag. vert.	5 TDBP			6 CAPN	
Diagnostics Verticaux (DV)				←	—	→						
Groupes de Projet Verticaux							1	2	3	4		

(1) Formation-Concertation :

1. L'Analyse Socio-Economique
2. Gestion Du Temps
3. Présentation du Diagnostic Horizontal
4. La Grille de Compétences
5. Le Plan d'Actions Prioritaires et le Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes
6. Présentation des Diagnostics Verticaux
7. Le Tableau de Bord de Pilotage
8. Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable

6.2.2.4.2. LA POSTURE ADOPTÉE PAR LES CHERCHEURS

Pour mener à bien l'implantation des outils, les chercheurs adoptent une **posture qui, précisément, distingue la recherche-intervention et la recherche-action**.

Nous l'avons vu, une introduction d'outils provoque généralement une relative **autonomie** de ceux-ci par rapport aux objectifs qui ont présidé à leur existence (Moisdon, 1997). Cela s'explique par la **distance qui sépare les outils et l'organisation**, provenant de l'éloignement de la vision des relations et des connaissances futures de celles en usage (David, 1996)[904]. La réduction de cette distance, synonyme d'incorporation des outils par l'organisation, appelée « *contextualisation* » par David (1996)[905], advient de la **transformation réciproque des outils et de l'organisation**.

Cette transformation croisée satisfait les conditions de réalisation de la recherche-action en ce que cette méthode de recherche vise précisément à observer cette transformation. En recherche-intervention, cette observation, bien qu'intéressante, est insuffisante puisque cette méthode, contrairement à la précédente, s'appuie sur des objectifs précis et négociés avec l'organisation, formalisés dans le **contrat de recherche-intervention** liant les acteurs aux chercheurs.

Nous retrouvons ici la **tension entre régulation, phénomène assez spontané, et équilibration, relevant du pilotage** et de l'action délibérée. Le contrat de recherche-intervention, formalisant les objectifs et les modalités concrètes du projet de changement souhaité par l'organisation, constitue la base de ce pilotage par les chercheurs et les acteurs, notamment des décideurs. Et les principes et outils du management socio-économique font nécessairement partie de la contractualisation.

Nous observons ainsi souvent comment **les acteurs adaptent les outils à leurs pratiques et raisonnements usuels**, et donc au maintien de ces pratiques et raisonnements ; nous retrouvons la fonction de révélateur des outils, abordée précédemment. Ce phénomène, très fréquemment observé, fait l'objet d'**interventions de la part des chercheurs pour façonner le changement de l'organisation selon le modèle contenu dans les outils**.

Les actes d'intervention, en plus de ceux relatifs aux diagnostics et groupes de projet, s'appliquent aussi, voire surtout, à ce niveau individuel ou inter-individuel, qui couvre tous les responsables hiérarchiques. Ils se concrétisent par la **pédagogie** développée par les chercheurs autour des outils et de leurs principes et par l'explicitation des logiques sous-jacentes aux pratiques usuelles préjudiciables pour l'action organisée, en séances individuelles et/ou collectives. Ces actes

[904] David A., « Structure et dynamique des innovations managériales », *op. cit.*
[905] *Ibid.*

d'intervention peuvent également se traduire, si nécessaire, par des **alertes faites aux pilotes de grappe**, seuls légitimes, du point de vue de l'autorité, pour intervenir plus directement sur les pratiques du groupe. Dans ce cas, elles sont préalablement inscrites dans le journal de recherche, débattues au sein du laboratoire et font l'objet d'une décision quant à la tactique d'intervention à mettre en œuvre. Les **tête-à-tête** sont les dispositifs privilégiés pour ce type de concertation avec les pilotes de grappe. Enfin, lorsque les chercheurs estiment que le processus de changement est menacé, ces alertes sont faites sous forme de lettre de conjoncture.

Après avoir développé la contribution explicite et implicite des outils de gestion au changement et après avoir précisé leur processus d'implantation, nous présentons ci-après les outils effectivement implantés au sein de notre cas d'étude et explicitons le modèle d'organisation des interfaces qu'ils renferment.

6.3. L'INSTRUMENTATION DE GESTION DÉPLOYÉE ET LE MODÈLE D'ORGANISATION DES INTERFACES

Les différents outils de gestion en vigueur dans l'organisation sont bien souvent incohérents entre eux, chacun résumant à sa manière des sous-ensembles d'activités, ce qui pose des problèmes continuels de **cohérence** et de **compatibilité aux interfaces** (Moisdon, 1997)[906]. Les outils implantés lors du processus de changement, ceux du management socio-économique, sont justement élaborés pour développer la cohérence, la comptabilité et la performance aux interfaces. Ils sont au nombre de six.

6.3.1. LE PLAN D'ACTIONS STRATÉGIQUES INTERNES-EXTERNES

Cet outil **formalise la stratégie de l'organisation en la décomposant en axes stratégiques, objectifs et actions prioritaires**. Il constitue également un **cadrage politique de l'action** en général, de l'action stratégique en particulier. Écrit par la direction, ce plan donne une image de la situation stratégique souhaitée de l'organisation à l'horizon de trois à cinq ans et des situations intermédiaires. Il est alimenté par l'impulsion projective de l'équipe dirigeante, son analyse stratégique, les orientations stratégiques de l'organisation, les projets existants — formalisés ou non — et par les diagnostics socio-économiques réalisés.

Ce plan comporte deux types d'objectifs : **des objectifs visant l'environnement externe, d'autres l'environnement interne**, d'où son nom. Cela a pour but de réduire la césure généralement constatée entre l'interne et l'externe en matière de stratégie et de mise en œuvre de celle-ci[907], parce que, justement, « *le point focal de l'activité stratégique de l'entreprise se trouve être le nœud entre deux réseaux mobiles : les acteurs internes et les acteurs externes* » (Savall et Zardet, 1995)[908] [909].

En plus d'être orientés vers l'externe et l'interne, les objectifs ciblent **le développement**, l'accroissement quantitatif et qualitatif de l'organisation, mais aussi **la réduction de dysfonctionnements majeurs**, lesquels freinent, comme on l'a vu au chapitre précédent, le développement.

Ces objectifs sont ensuite décomposés en **actions prioritaires**. Ce sont des actions assez concrètes à mettre en œuvre pour concourir à l'atteinte des objectifs prioritaires. Elles sont affectées à des

[906] Moisdon J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion... op. cit.*
[907] *Cf.* 4.4.1 Interfaces internes, interfaces externes : la finalisation comme discriminant, p. 291.
[908] Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*, p. 130.
[909] Les dynamiques génériques aux interfaces externes présentées au chapitre 4 précisent ce « *nœud* ».

pilotes, en l'occurrence le directeur, les directeurs adjoints ou responsables fonctionnels, notés "P", accompagnés de **coopérants**, notés "C", et sont **planifiées** en prévoyant leur(s) semestre(s) de réalisation.

À travers cet outil, l'action stratégique de l'organisation est décomposée en objectifs et actions pour passer de l'intention à la mise en œuvre. La mise en œuvre et sa responsabilité sont ensuite distribuées entre les fonctions (répartition spatiale) et des périodes de mise en œuvre (répartition temporelle). Le plan est mis à jour chaque année pour incorporer l'évolution de l'organisation et de son environnement.

L'Organisme n'avait pas de stratégie formalisée au démarrage de l'intervention, ce qui l'exposait aux influences de ses partenaires externes couplées à une instabilité interne. **Son plan d'actions stratégiques internes-externes (Pasintex), formalisé en janvier 2005, a été l'un des résultats majeurs du groupe de projet horizontal** ; il constituait d'ailleurs l'un des thèmes de travail proposés par les chercheurs. Ce plan est composé de **cinq axes stratégiques**, repris dans l'encadré suivant (6.2)[910]. La figure 6.10 en présente un extrait.

Encadré 6. 2 : axes stratégiques définis par l'Organisme suite au groupe de projet horizontal

1. « Renforcer notre **position politique** en propageant nos valeurs, en y faisant adhérer instances, cadres, personnel et association qui nous sont proches et/ou liées ».
2. « Mobiliser l'ensemble des équipes en impulsant enthousiasme et fierté et ce par un **management des personnes** stimulant et motivant ».
3. « Mettre les membres au cœur des préoccupations : améliorer la **qualité de l'accueil et de la prise en charge** des membres et des prestataires pour accroître la crédibilité et la légitimité de la Mutualité. La conscience que "ce sont eux qui nous font vivre " doit être forte et partagée ».
4. « Promouvoir notre image de Mutualité de référence : accroître notre **attractivité** tant par la **qualité de nos produits** que par celle de nos **services** ».
5. « **Équilibrer nos résultats**, tant du point de vue des frais d'administration Assurance Obligatoire que globalement ».

Source : plan d'actions stratégiques internes-externes de l'Organisme (2005)

[910] Le plan d'actions stratégiques internes-externes de l'Organisme, dans son intégralité, figure en annexe 26.

Figure 6. 10 : plan d'actions stratégiques internes-externes de l'Organisme (extrait)

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions Prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs d'actions)									Planning prévisionnel						Observations
			DIRECTEUR	AMI - AME	SE	GRH	FINANCES	CONTRÔLE INTERNE	COM.	COOP. CHGU	MAAR	2005		2006		2007		
												S1	S2	S1	S2	S1	S2	
4. Promouvoir notre image de Mutualité de référence : accroître notre attractivité tant par la qualité de nos produits que par celle de nos services.	**4.1. atteindre d'ici fin 2008 les 110 000 titulaires, à la fois par des mutations en solde positif que par la fidélisation de nos bénéficiaires au passage au statut de titulaire**	**4.1.1. Le réseau de conseillers fixera les objectifs de mutation par secteur et par conseiller pour l'année 2005**		**P**								**X**	**X**	**X**				
		4.1.2. L'information sur les objectifs et les résultats sera valorisée dans le personnel et les instances. Celles-ci, au niveau des circonscriptions, seront intégrées au plan d'actions		**C**	**C**				**P**						**X**	**X**	**X**	
		4.1.3. Organiser un contact privilégié et ciblé vers les jeunes qui quittent l'école		**C**	**P**					**C**					**X**	**X**	**X**	

6.3.2. LE PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES

Le plan d'actions stratégiques internes-externes fixe le cadre de la stratégique à moyen/long terme et organise à grand trait sa mise en œuvre. **Le plan d'actions prioritaires (PAP), lui, vient prolonger, par équipe, la mise en œuvre stratégique en la déclinant jusqu'au personnel**. Il constitue l'inventaire des actions à réaliser sur le semestre pour l'atteinte des objectifs stratégiques.

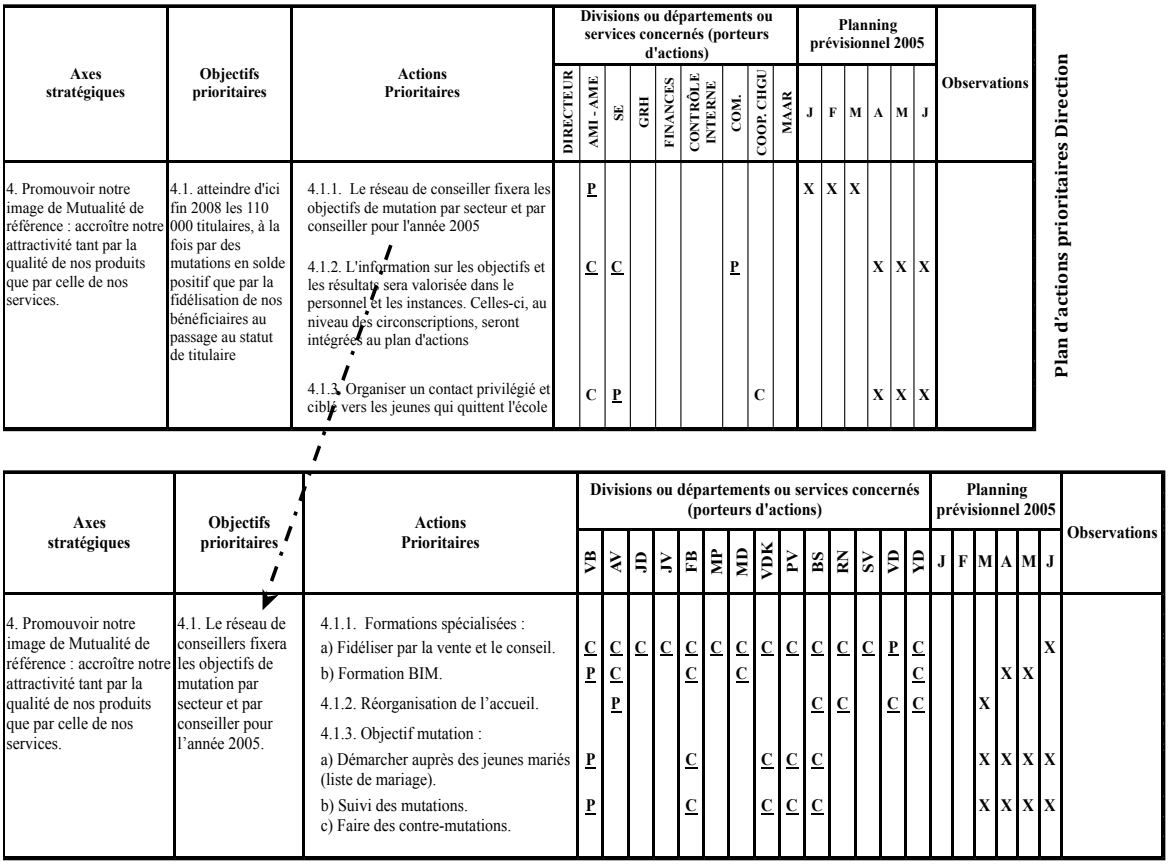
Dans un premier temps, le **plan d'actions prioritaires de l'organisation** est formalisé par le dirigeant. Il s'agit d'un segment du plan stratégique présenté précédemment, représentant un semestre, qui reprend les axes stratégiques, les objectifs prioritaires et les actions prioritaires concernant la période. Il reprend également la constitution des équipes en charge des actions (les pilotes et coopérants) et précise le(s) mois de réalisation de ces actions.

Le plan d'actions prioritaires de l'organisation, qui reste au niveau de la direction, est ensuite **décliné par fonction puis par équipe le long de la ligne hiérarchique**, jusqu'à l'encadrement de premier niveau. Au final, chaque responsable hiérarchique dispose d'un plan d'actions prioritaires pour élaborer et piloter la mise en œuvre de la stratégie dans son périmètre de responsabilité.

La déclinaison des plans d'actions prioritaires procède par décomposition successive des actions prioritaires du niveau supérieur. En effet, **une action prioritaire pour N devient un objectif prioritaire pour N-1 lorsque l'action le concerne. N-1 conçoit ensuite les actions prioritaires pour son secteur et désigne des pilotes et coopérants pour ces actions au sein de son équipe**, avant de les proposer à N pour concertation et validation. Ainsi, la conception de **la mise en œuvre de la stratégie est participative et décentralisée**.

Par cette méthode, un axe stratégique donne naissance, au fur et à mesure des déclinaisons des plans d'actions prioritaires, à une multitude d'actions concrètes et programmables, souvent plusieurs dizaines, on parle alors de **démultiplication de la mise en œuvre stratégique**. La figure 6.11 illustre, avec les plans d'actions prioritaires direction et Socio-Éducatif, cette déclinaison et cette démultiplication.

Figure 6. 11 : exemple de démultiplication de plans d'actions prioritaires



Plan d'actions prioritaires Direction

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions Prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs d'actions)								Planning prévisionnel 2005						Observations
			DIRECTEUR	AMI - AME	SE	GRH	FINANCES	CONTRÔLE INTERNE	COM.	COOP. CHGU	MAAR	J	F	M	A	M	J	
4. Promouvoir notre image de Mutualité de référence : accroître notre attractivité tant par la qualité de nos produits que par celle de nos services.	4.1. atteindre d'ici fin 2008 les 110 000 titulaires, à la fois par des mutations en solde positif que par la fidélisation de nos bénéficiaires au passage au statut de titulaire	4.1.1. Le réseau de conseiller fixera les objectifs de mutation par secteur et par conseiller pour l'année 2005		P								X	X	X				
		4.1.2. L'information sur les objectifs et les résultats sera valorisée dans le personnel et les instances. Celles-ci, au niveau des circonscriptions, seront intégrées au plan d'actions		C	C				P						X	X	X	
		4.1.3. Organiser un contact privilégié et ciblé vers les jeunes qui quittent l'école		C	P					C					X	X	X	

Plan d'actions prioritaires Socio-Éducatif

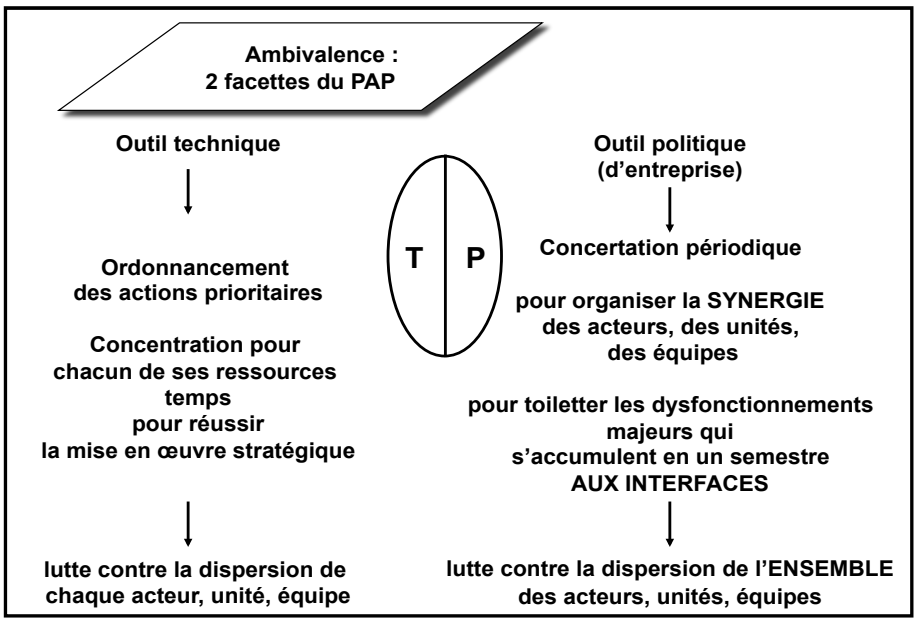
Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions Prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs d'actions)														Planning prévisionnel 2005						Observations
			VB	AV	JD	JV	FB	MP	MD	VDK	PV	BS	RN	SV	VD	YD	J	F	M	A	M	J	
4. Promouvoir notre image de Mutualité de référence : accroître notre attractivité tant par la qualité de nos produits que par celle de nos services.	4.1. Le réseau de conseillers fixera les objectifs de mutation par secteur et par conseiller pour l'année 2005.	4.1.1. Formations spécialisées : a) Fidéliser par la vente et le conseil.	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	P	C						X	
		b) Formation BIM.	P	C			C		C							C				X	X		
		4.1.2. Réorganisation de l'accueil.		P								C	C		C	C			X				
		4.1.3. Objectif mutation : a) Démarcher auprès des jeunes mariés (liste de mariage).	P				C			C	C	C							X	X	X	X	
		b) Suivi des mutations. c) Faire des contre-mutations.	P				C			C	C	C							X	X	X	X	

La concertation autour des plans d'actions prioritaires est réalisée principalement aux interfaces verticales et transversales. Elle donne lieu à des **négociations** portant sur la faisabilité et les modalités concrètes de mise en œuvre. La validation de ces documents fait office de **contractualisation aux interfaces**. Le dispositif permet, pour le semestre, de canaliser l'énergie des acteurs autour d'un projet et d'axes stratégiques clairement établis, d'organiser formellement la réalisation des actions du point de vue de la répartition du travail et de la planification, et de stabiliser un tant soit peu les comportements.

La démarche d'élaboration des plans d'actions prioritaires n'est pas seulement descendante. Elle intègre des **actions à vocation locale**, dans une démarche remontante, pour permettre l'adaptation des entités à leur environnement immédiat. Ces actions concernent des projets de développement locaux et/ou de réduction de dysfonctionnement. Elles doivent néanmoins pouvoir s'insérer dans l'un des axes stratégiques de l'organisation, et sont incorporées après négociation et validation par le supérieur hiérarchique, ce dernier étant responsable de son propre plan d'actions prioritaires, mais aussi des plans d'actions prioritaires et de la déclinaison de ceux-ci dans son périmètre de responsabilité.

Fondamentalement, le plan d'actions prioritaires est un **outil technique d'ordonnancement des actions prioritaires** pour concrétiser les axes et objectifs stratégiques, tout autant qu'un **outil politique** en ce qu'il organise une concertation périodique et finalisée entre acteurs (individuels et collectifs) pour traiter les dysfonctionnements s'accumulant aux interfaces et lutter contre la dispersion tendancielle des acteurs (figure 6.12).

Figure 6. 12 : le plan d'actions prioritaires comme outil technique et politique



Source : module de formation "Plan d'actions prioritaires", Iseor, 1995, maj. 2005.

Les plans d'actions prioritaires font l'objet de **rendez-vous de pilotage** entre les responsables et les subordonnées en charge d'actions prioritaires, à tous les niveaux. Ces rendez-vous permettent de faire le point en cours de semestre sur l'avancement des actions et les difficultés rencontrées, et, finalement, de soutenir la mise en œuvre de la stratégie.

Plus généralement, la communication, la coordination et la concertation sont à la fois des nécessités pour le fonctionnement normal de ces outils et leurs produits. Leur introduction fait rapidement apparaître les besoins en la matière et incite l'organisation à mettre en place des **dispositifs de communication-coordination-concertation**, comme nous le verrons ultérieurement. Ces derniers servent alors à **intégrer des acteurs dont la différenciation est organisée à travers ces outils, avant même le déroulement de l'action** et pendant. Cette intégration et cette différenciation sont certes toujours partielles et imparfaites, mais plus efficaces et efficientes qu'en l'absence d'organisation.

Enfin, notons que chaque plan d'actions prioritaires fait l'objet d'une **évaluation** à l'issue de la période. Celle-ci mesure la réalisation des actions et les écarts éventuels, et alimente la constitution des plans d'actions de la période suivante. Cette évaluation suppose et favorise la construction d'**indicateurs de pilotage**.

6.3.3. LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE

Au cours de nos différentes observations de terrain, nous avons systématiquement fait le constat d'une carence quantitative et qualitative d'indicateurs de pilotage, non d'un excès. L'étude de la base de données abonde dans ce sens et montre que, dans ce cadre, ce sont principalement les interfaces externes qui sont dotées des indicateurs existants. Dans le même temps, Savall et Zardet (1987) observent que la gestion des outils de pilotage et des indicateurs est une tâche généralement mal assumée par les managers, par manque de temps, ce que nous avons également observé au chapitre 5, en particulier au niveau de l'encadrement intermédiaire[911].

[911] *Cf.* 5.3.2.2.2.1. Un glissement de fonction structurel, p. 372.

L'outil ici proposé est destiné à combler ces lacunes. **Support formel au pilotage**, son introduction vise à renforcer le pilotage effectif des acteurs, notamment la direction et l'encadrement, c'est-à-dire à ajuster et à rendre compatibles l'activité quotidienne de l'organisation avec ses objectifs stratégiques (Savall et Zardet, 1987[912] ; Demeestère et *al.*, 2006[913]).

Chaque membre de la direction et de l'encadrement est équipé d'un tableau de bord de pilotage. Concrètement et par souci de simplicité, l'outil est matérialisé par un classeur où sont ordonnés au moyen d'onglets des indicateurs par domaines d'activités. **Les indicateurs constituent des informations synthétiques particulièrement signifiantes par rapport aux objectifs stratégiques**. Ils permettent de mesurer les écarts entre la trajectoire souhaitée et celle effective pour stimuler la prise de décision et les actes décisifs, *« le pilotage étant avant tout affaire de comportements »* (Lorino, 1997) [914]. Ils permettent en outre la mémorisation, la transmission d'informations et le développement de la pédagogie nécessaire au management d'équipe.

Les tableaux de bord sont composés de différents types d'indicateurs, que l'on peut regrouper selon deux axes. D'une part en **fonction de leur nature** : qualitatifs, quantitatifs et financiers ; d'autre part en **fonction de l'horizon temporel couvert** : des indicateurs dits de "résultat immédiat" (fonction rétrospective) et d'autres de "création de potentiel" (fonction prospective), ces derniers mesurant des activités dont les résultats sont différés dans le temps. En outre, des indicateurs renvoyant à l'**activité stratégique** et à l'**activité courante** sont nécessaires pour ajuster ces deux types d'activité.

Généralement, l'action des chercheurs consiste à aider les acteurs et formaliser et ordonner des indicateurs que bien souvent ils utilisent, plus ou moins implicitement, régulièrement et de manière instable. Une fois cette étape d'apprentissage franchie, il devient plus aisé pour les acteurs d'identifier les indicateurs manquants ou appelant des modifications. **Au préalable, les objectifs stratégiques du titulaire du tableau de bord doivent être explicités**, ce qui suppose une explicitation de la stratégie générale et une mise en œuvre stratégique déclinée par entité (Savall et Zardet, 1987), ce que les outils présentés précédemment réalisent. La mission et les objectifs du titulaire du tableau de bord constituent les filtres pour sa sélection d'indicateurs pertinents.

Le tableau de bord de chaque pilote comporte des **objectifs et indicateurs communs à tous, globaux, et d'autres locaux**. Les premiers renvoient à la stratégie générale de l'organisation, les seconds à la stratégie d'activité et à l'activité opérationnelle dont le titulaire est responsable. Cela fait référence à **différents modes de pilotage** : les indicateurs locaux relèvent d'un **pilotage autonome** par le pilote, dans son périmètre de responsabilité, les indicateurs (plus) globaux relèvent d'un **pilotage concerté**, avec le supérieur ou un pair, ou d'un **pilotage par le niveau supérieur**. **Les indicateurs stratégiques de tous les tableaux de bord sont reliés entre eux**, dans le cadre d'un ***reporting***, pour alimenter, *in fine* et après consolidation, le tableau de bord stratégique de la direction.

La différenciation, l'articulation et l'harmonisation des tableaux de bord supposent une interaction forte et régulière entre la direction et l'encadrement pour clarifier les objectifs, rôles, responsabilités individuelles et partagées, en somme pour **clarifier davantage les frontières internes et externes.** Chaque équipe de l'Organisme s'est réunie au moins une fois, en plus de la séance de formation-concertation dédiée à cet outil, pour travailler à cette clarification.

[912] Savall et Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés... op. cit.*
[913] Demeestère R., Lorino P., Mottis N., *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod, 2006, p. 14.
[914] Lorino P., *Méthodes et pratiques de la performance, Les Éditions d'organisations*, 1997, p. 17.

6.3.4. LA GRILLE DE COMPÉTENCES

Cet outil sert à mesurer l'adéquation formation-emploi des acteurs au sein des équipes, laquelle explique certains dysfonctionnements (Savall et Zardet, 1987)[915]. L'emploi est défini par les compétences professionnelles nécessaires, la formation par les compétences détenues par l'acteur. La mesure de l'adéquation, réalisée au moyen de la grille de compétences, met donc en évidence les **besoins en compétences et celles disponibles**. Cette mesure et l'analyse qui en est faite ont pour but, grâce à des actions de formation ciblée, l'**équilibration formation-emploi**.

La grille de compétences se présente comme un tableau synoptique, tenant sur une page (figure 6.13). En colonne apparaissent les opérations réalisées dans une équipe. Celles-ci relèvent de deux catégories : les opérations dites de "gestion-sécurité" sont les **opérations actuelles** de l'entité, les **opérations nouvelles** qui traduisent l'évolution des emplois, sous l'impulsion de l'innovation, sont dites de "gestion-développement". Des savoir-faire particuliers figurent également en colonne pour indiquer la disponibilité au sein de l'équipe d'aptitudes ne relevant pas directement de son activité, comme la pratique d'une langue étrangère.

Les membres de l'équipe figurent en ligne sur la grille. L'évaluation des compétences apparaît au croisement de chaque ligne et colonnes, au moyen de quatre symboles simples, qui couplent la **connaissance théorique** et la **pratique effective de l'opération**. Un cinquième symbole (un cercle) peut se superposer aux autres pour signaler une formation à réaliser pour un acteur et une opération.

Figure 6. 13 : grille de compétences - entité assurance maladie interne - service assurabilité / novembre 2004

ACTIVITES / ACTEURS	DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE — OPERATIONS EXISTANTES — DE GESTION SECURITE: Inscrire un membre	Modifier droits et qualités	Appliquer les accords bilatéraux	Tenir à jour le fichier membres	Introduire les attestations et les bons de cotisation	Gérer les cartes SIS	Gérer les cotisations	Gérer l'assurance hospitalisation	Editer les attestations	DE GESTION DEVELOPPEMENT: Savoir former les nouveaux	Répondre au courrier des membres	SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS: Utilisation du logiciel Access	OBSERVATIONS
P 1	■	■	—	■	◪	□	—	□	■	⊖	⊖	⊖	
P 2	■	■	◪	■	◪	□	—	□	■	■	⊖	■	
P 3	■	■	□	■	□	□	—	□	□	—	—	□	
P 4	■	◪	—	■	□	◪	—	◪	◪	⊖	—	□	
P 5	■	◪	□	■	□	□	—	□	◪	■	—	□	
P 6	■	◪	□	■	□	□	—	□	□	—	—	⊖	
P 7	□	⊖	—	■	◪	◪	⊖	□	■	—	—	□	
P 8	■	■	■	■	□	■	—	□	□	■	—	◪	
P 9	■	■	■	■	□	◪	—	—	□	—	—	□	
P 10	—	—	—	■	◪	■	—	⊖	■	—	—	—	

LEGENDE :
■ Pratique courante maîtrisée
◪ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée
□ Connaissance des principes sans pratique
— Ni connaissance théorique ni pratique
○ A réaliser

© Iséor

Par son degré de noircissement, la grille mesure le niveau de compétence de l'équipe. Une analyse en ligne détermine le degré de **polyvalence des acteurs**, une analyse en colonne met en exergue la **vulnérabilité des opérations**. L'ensemble des cercles définit le plan de formation à réaliser sur le

[915] Savall et Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés... op. cit.* p. 182.

semestre. La formation interne est privilégiée pour une opération, lorsqu'au moins un acteur est considéré compétent sur celle-ci.

Chaque responsable hiérarchique réalise la grille de compétence de son équipe. S'engage alors une discussion, parfois délicate lorsque l'évaluation n'est pas une pratique régulière et formelle, autour du niveau de compétence et des modalités d'accroissement. La grille constitue un indicateur important permettant un travail précis sur les compétences. L'ensemble des grilles constitue d'ailleurs la troisième partie des diagnostics verticaux. L'outil est mis à jour semestriellement, en même temps que les autres outils introduits sont toilettés.

La grille de compétences mesure la différenciation des acteurs sur le plan fonctionnel, laquelle pose problème lorsque la spécialisation des acteurs est excessive, notamment en cas d'absence, comme c'est le cas pour l'Organisme. La figure 6.13 montre cette spécialisation, la faible polyvalence des acteurs et la forte vulnérabilité de certaines opérations pour l'un des services les plus importants de la fonction Assurance Maladie Interne, le service "Assurabilité", qui réalise le traitement informatique des prestations au profit des usagers. La faiblesse des compétences techniques au sein du service est régulée par des défauts de qualité, des retards et le glissement de fonction du chef de service, qui ne peut alors consacrer suffisamment de temps au management de son équipe.

6.3.5. LES OUTILS DE GESTION DE TEMPS

Très peu visible, la gestion du temps est un domaine de gestion à la fois mal assumé et l'un des plus fondamentaux pour la performance de l'action collective. Ses enjeux sont de deux ordres : l'efficacité et l'efficience de la mobilisation d'une des ressources clés de l'organisation, le temps de travail humain, et, à l'interface, l'**adaptation réciproque** des entités[916].

Les principes de la gestion du temps du management socio-économique réside dans l'**équilibration permanente entre capacité et besoin de temps de travail, aux niveaux individuel et collectif.** Cette équilibration suppose la connaissance par les acteurs de cette capacité et de ce besoin, variables dans l'espace et dans le temps. Elle repose sur deux concepts clés, la **planification** et la **programmation** des activités, et sur une instrumentation. La planification est entendue comme l'évaluation prévisionnelle du volume de temps de travail, par activité, sur une période donnée, généralement par mois sur le semestre. Elle permet de réaliser des **arbitrages** pour mieux équilibrer d'une part les sur-charges et les sous-charges des équipes et des acteurs et, d'autre part, le **volume horaire à consacrer à la mise en œuvre de la stratégie**, induit par les plans d'actions prioritaires, et celui à consacrer à la gestion courante. La programmation est une planification plus précise, elle définit des tâches, des volumes horaires et des créneaux de réalisation, en fonction des objectifs et contraintes. L'agenda devient alors un outil indispensable à l'action collective. Le passage du niveau individuel au niveau collectif de la gestion du temps procède par consolidation et par équipe.

Glissante et redéfinie collectivement, entre acteurs interdépendants, la programmation constitue une construction en permanence renouvelée de scénarios de réalisation des activités. En tant qu'actes de synchronisation, la programmation est un indicateur de pilotage des activités (Savall et Zardet, 1995)[917]. **Planification et programmation concourent ainsi à réduire l'incertitude aux interfaces notamment internes.**

[916] *Cf.* 3.2.2.2 Pilotage des activités et régulations à l'interface, p. 179.
[917] Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*, p. 490.

Parmi la multitude d'outils de gestion du temps proposés aux acteurs pour concrétiser ces principes, nous présentons les plus significatifs du point de vue des relations à l'interface[918]. Il s'agit de la "fiche d'ordonnancement par opération", de l' "éventail de délégation concertée" et de la "fiche de résolutions".

6.3.5.1. LA FICHE D'ORDONNANCEMENT PAR OPÉRATION

L'outil (figure 6.14) remplit deux fonctions principales : il **formalise l'organisation concrète d'une opération et alimente la planification**. L'organisation de l'opération est réalisée en décomposant l'action en opérations, en allouant à chacune d'elles un temps de réalisation et en déterminant des programmations (lecture en ligne), puis en affectant ces opérations et les temps associés aux différents partenaires impliqués dans l'action (lecture en colonne).

L'outil est pris en charge par le pilote de l'opération[919]. Il est formalisé avant le démarrage de l'action, pour préparer sa mise en œuvre. Il est discuté avec les participants, modifié si besoin puis utilisé par chacun d'eux durant l'action. C'est donc un **outil de répartition du travail et de concertation autour d'un produit-service** à réaliser, connecté à la gestion du temps. Pour un acteur, le total des opérations et des temps de réalisation associés définit le volume horaire à consacrer à l'action considérée.

L'outil est utilisé pour structurer et animer des actions complexes, notamment celles issues des plans d'actions prioritaires. Cela permet d'estimer le **temps nécessaire à la mise en œuvre stratégique** sur le semestre (on parle alors de plans d'actions budgétés) et de **tester la faisabilité** des actions lorsque l'outil est généralisé.

Figure 6. 14 : exemple de fiche d'ordonnancement par opération réalisée par l'Organisme

ORDRE	Décomposition des actes	DATES (échéances)	PREVISIONS MENSUELLES	TOTAL	Temps nécessaire					OBSERVATIONS
					NIDI	OLBR	MARO	GWEN	JMPI	
	TOTAL DE LA FOO			232,0	60,0	82,0	13,0	37,0	40,0	
1	Pilotage du chantier "Perception des cotisations"			24	24					entre janvier et juin
2	Action spéciale 6 trimestres impayés	28-févr	février	37	4	24		1	8	Analyse et éditer le virement VCS
3	Exclure les titulaire de l'assurance complémentaire => 8 trimestres impayés	31-mars	mars	25	4	12		1	8	Envoi d'un courrier avec formulaire de réinscription
4	Envoi des rappels cotisations	31-mai	mai	18	4	8	2	4		Rappel interne
5	Envoyer un courrier aux 3000 titulaires exclus de l'assurance complémentaire depuis de nombreuses années (code 902) avec un formulaire de ré-inscription pré-imprimé	30-juin	juin	74	8	24	2	16	24	Le faire en une seule fois et ne pas l'envoyer aux frontaliers français (1000 titulaires) Objectif réinscription au 01/07 : 15 %
6	Analyser la liste de contrôle des titulaires sans code cotisant	30-juin	juin	5		4		1		demander à PHMO de sortir l'extraction
7	Mise à jour des indicateurs	30-juin	juin	12	4			8		
8	Augmenter le % de cotisants par domiciliation	30-juin	juin	28	8	8	8	4		Envoyer un courrier spécifique avec la perception volet A/B du 1er trimestre (gain d'argent)
9	Réunion trimestrielle	30-juin	juin	9	4	2	1	2		

© Iseor

Deux cas de figure d'utilisation peuvent être distingués. Lorsque l'action est stabilisée, qu'elle est connue dans son déroulement et sa consommation de ressources, l'outil est pleinement un **outil de pilotage** des activités. Il permet de réduire l'incertitude dans la répartition du travail, de responsabiliser les acteurs, de repérer des écarts, ou de négocier aisément des réaffectations. Lorsque l'action n'a pas d'antécédents, le contenu de l'outil fait alors office d'hypothèses à stabiliser par l'observation de l'action se déroulant effectivement, par exemple en rajoutant une opération ou en réévaluant les temps nécessaires. Mis à jour en cours ou en fin d'action pour

[918] L'introduction de ces outils est précédée, dans le processus de recherche-intervention, d'une auto-analyse du temps par les acteurs, au moyen d'une grille prévue à cet effet. Cette auto-analyse a pour but de mettre en évidence la proportion des domaines et types d'activité des managers, y compris dysfonctionnelle, et de prendre des résolutions pour transformer les pratiques de gestion du temps. Elle permet également d'évaluer le temps qu'il est possible de mobiliser pour la mise en œuvre stratégique.

[919] Sa tenue peut néanmoins être déléguée.

formaliser l'**apprentissage** de l'action par les acteurs, l'outil supporte le pilotage et se double d'une **fonction heuristique** très rentable.

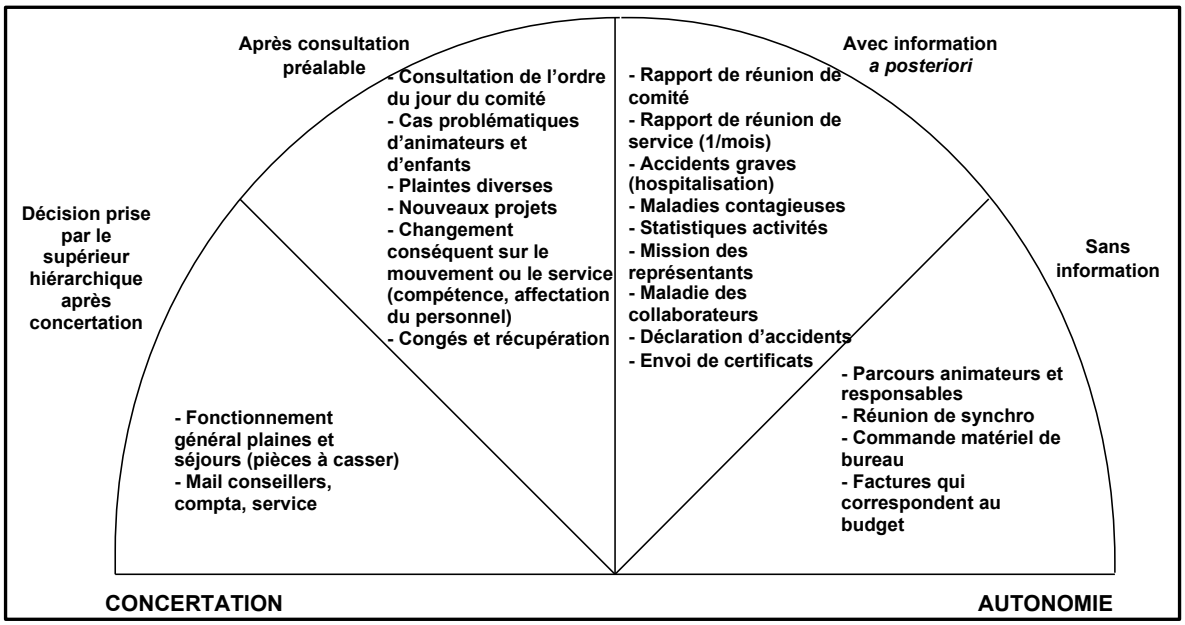
6.3.5.2. L'ÉVENTAIL DE DÉLÉGATION CONCERTÉE

Cet éventail est utilisé pour **clarifier, voire établir, les zones d'autonomie et de concertation des acteurs, individuels ou collectifs, dans des relations verticales ou transversales**. Pour ce faire, il formalise la répartition des missions, des responsabilités entre eux, et définit des modalités de liaison. Contrairement à la fiche d'ordonnancement par opération, l'éventail n'aide pas à organiser et piloter concrètement des activités. **Réalisé par les acteurs eux-mêmes, il supporte la définition des règles du jeu quant à leur autonomie et leur contrôle**.

Il est composé d'un cadran définissant **quatre positions dans la relation autonomie/concertation** (figure 6.15). La partie droite du cadran permet de placer les missions réalisées en autonomie (avec ou sans information *a posteriori* au délégant ou au partenaire). La partie droite fait quant à elle apparaître les missions faisant intervenir le contrôle du délégant ou du partenaire, nécessitant sa consultation préalable ou une décision de sa part. Ces positions correspondent à différents **modes de pilotage et de circulation des indicateurs**, que nous avons vus dans la présentation du tableau de bord de pilotage : pilotages autonome, concerté, ou par le niveau supérieur.

Il est tout à fait intéressant d'observer le processus de stabilisation de l'éventail, où l'on peut saisir rapidement les **écarts de représentation** entre les acteurs du point de vue de leurs attentes respectives. Ce processus amène les acteurs à **(re)négocier et stabiliser pour un temps leur zone d'autonomie**. L'outil permet en outre, couplé à la grille de compétences, d'organiser le développement de la délégation et de l'autonomie de subordonnés (faire passer progressivement une mission de la gauche à la droite du cadran) et ainsi réduire les glissements de fonction des responsables hiérarchiques.

Figure 6. 15 : exemple d'éventail de délégation concertée – service J.S. –



© Iseor

6.3.5.3. LA FICHE DE RÉSOLUTIONS

Il s'agit d'un outil de **pilotage à court terme**, si simple et efficace qu'il est habituellement généralisé dans l'organisation après les premières séries de séance de formation-concertation. C'est une fiche (figure 6.16), remplie en temps réel durant les réunions et rendez-vous, qui identifie les **résolutions prises et convenues** entre les participants, y compris les échéances, et **immédiatement distribuées** entre eux pour un **passage à l'acte** immédiat. En fin de réunion ou rendez-vous, chaque participant dispose d'une copie de cette fiche, pour éviter les oublis et interprétations discordantes. Elle constitue également un **aide-mémoire** à insérer dans le tableau de bord de pilotage, et un outil de **contrôle** des réalisations convenues puisqu'elle est reprise lors des rendez-vous ou réunions suivants.

Figure 6. 16 : exemple de fiche de résolutions réalisée par l'Organisme

ENTREPRISE OU AFFAIRE : MC	REUNION : Groupe de projet	DATE : 25/10/2006 LIEU : salle Comité	HEURE : 9h30 – 12h00
PARTICIPANTS : VICR, ROVA, SOSE, MIPA, LUDU, JLVA, VIDQ, GUOU, DALI, SIVA, JUCH, NITH, JAVAR, NIDI, CACO, FRLO			
DOCUMENTS DISTRIBUES :			
POINTS EN SUSPENS : A CREUSER :		A SUIVRE :	

	RESOLUTIONS :
GUOU VIDQ SIVA	Organiser un système permanent de veille managériale. Action à intégrer dans le panier 2
JLVA CACO NITH	Tendre vers la construction du PAP des II avec les autres managers. Action à intégrer dans le panier 3
LUDU	Transmettre aux membres du groupe projet les 4 tableaux d'analyse dysfonctionnelle par panier/
FRLO	Transmettre à I. le travail sur les lignes de produits
I.	Pour la prochaine séance : remettre un avis sur les lignes de produits et présenter un cas d'entreprise
LUDU	Préparer la validation des propositions d'action par panier pour le prochain groupe de projet (29/11)

© Iseor

6.3.6. LE CONTRAT D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUEMENT NÉGOCIABLE

La relation entre structures et comportements définit un contrat d'activité, pour une grande part informel, entre les acteurs et l'entreprise : la mise à disposition de structures de travail et une rémunération en contrepartie de comportements productifs, d'une certaine qualité et intensité. La mesure des coûts cachés évalue les déficits de la relation structures/comportements pour stimuler son changement. C'est dans ce cadre de réflexion que le contrat d'activité périodiquement négociable fut proposé en 1979 (Savall, 1979)[920].

Le contrat d'activité périodiquement négociable est un contrat d'objectifs définissant des **règles du jeu explicites entre chaque supérieur et subordonné**, chargé de régler pour une période, généralement le semestre, les relations professionnelles. C'est donc un dispositif régulier d'organisation de la **régulation conjointe**, au sens de Reynaud. Cela pour s**timuler des comportements productifs et réduire ceux qui freinent la performance**. Dans ce cadre, les auteurs posent que l'activation de l'énergie des acteurs repose sur trois éléments :

- Une **rémunération supplémentaire** en contrepartie d'efforts supplémentaires, autofinancée par la réduction des coûts de dysfonctionnements ;
- Une plus grande explicitation des règles du jeu par les parties ;
- La **participation des subordonnés**, y compris du personnel, à la **mise en œuvre des décisions stratégiques**, voire à la préparation de certaines d'entre elles.

Ce contrat contient, avant l'action, des objectifs, entre six et huit, les modalités d'évaluation, les moyens alloués, ainsi que le complément de rémunération lié à l'atteinte des objectifs. Le panier d'objectifs est composé d'objectifs personnalisés, d'équipe et collectifs, et cible le développement de résultats immédiats, la création de potentiel et le comportement, si nécessaire. Ils sont formulés **à partir des objectifs stratégiques** de l'organisation, figurant dans les plans d'actions prioritaires, et des **besoins locaux**. **La négociabilité du contrat porte sur les objectifs, les modalités d'évaluation et les moyens.** Les autres éléments, comme le complément de rémunération, équivalent à un pourcentage de la rémunération fixe, ne sont pas négociables. Ils sont fixés par une charte pour tous les membres de l'organisation.

L'élaboration du contrat et son évaluation supposent des **rendez-vous réguliers** entre chaque responsable hiérarchique et chacun de leurs subordonnés : un à l'élaboration, un autre à l'évaluation. Le dispositif permet un **pilotage décentralisé de la stratégie**, apporte aux responsables des leviers de rétribution et, par voie de conséquence, de changement, à condition toutefois de préparer soigneusement le dispositif et de disposer des indicateurs nécessaires. Son caractère formel modifie la **dialectique conflit/coopération**. Dans le principe, l'outil consiste à réallouer **une partie du pouvoir informel de résistance des acteurs, à l'origine de nombreux dysfonctionnements, en pouvoir formel** (Savall et Zardet, 1987)[921], cette négociation formelle reconnaissant de fait le pouvoir de chaque individu.

Le contrat d'activité périodiquement négociable n'a pu être introduit au sein de l'Organisme, en raison de la réticence du siège national, du fait notamment des effets que le dispositif pourrait avoir sur les autres organismes du réseau national, donc des effets sur lui-même, de raisons idéologiques et de l'existence d'un système d'évaluation et de promotion sur des bases bureaucratiques. Cela constitue, nous le verrons, une limite à l'action de changement. Limite à laquelle l'Organisme est encore, de nos jours, confronté. Un exemplaire de contrat, vierge, figure en annexe 27.

[920] Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, *op. cit.*
[921] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, *op. cit.*, p. 31.

6.3.7. LE MODÈLE IMPLICITE D'ORGANISATION DES INTERFACES ET LES CHANGEMENTS ATTENDUS.

Les outils du management socio-économique définissent un **système de pilotage** simple et souple, **dont les éléments sont implantés aux principales interfaces** de l'organisation. Ils travaillent ainsi le fonctionnement et la performance socio-économique aux interfaces. Ils sont d'ailleurs l'émanation instrumentale d'une théorie, la théorie socio-économique des organisations, dont *« le champ de conceptualisation et d'action [...] se situe davantage aux interfaces que sur des objets »* (Krief, 1999)[922].

Chacun des composants de ce système de pilotage des interfaces devrait contribuer à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation. Nous en explicitons le modèle implicite d'organisation des interfaces et en précisons les effets attendus.

Les objets ou dimensions que ces composants ciblent sont différents et complémentaires pour obtenir une équilibration globale. Ainsi, appliqués à une interface, les outils permettent de travailler cette équilibration sur différents plans :

- **stratégique**, avec le plan d'actions stratégiques internes-externes et le plan d'actions prioritaires,
- **fonctionnel**, avec le plan d'actions prioritaires, la grille de compétences, l'éventail de délégation concertée, la fiche d'ordonnancement par opération,
- **social**, à travers l'équité que développe notamment le contrat d'activité périodiquement négociable.

Le tableau de bord de pilotage traverse tous ces plans puisqu'il peut contenir des indicateurs mesurant des éléments d'intégration et de différenciation[923], et contient généralement des **indicateurs mesurant les entrées-sorties aux frontières**.

La figure 6.17 ci-après représente le système de pilotage des interfaces implanté. Le tableau 6.2 précise quant à lui les effets de chacun des outils sur les interfaces et les principales interfaces concernées.

[922] Krief N., Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociales de service public. Cas d'expérimentation. Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, 1999, p. 32.
[923] Par exemple un inventaire des réunions dans l'organisation, la fréquence et les circuits de transmission des informations, une schématisation de la répartition des tâches ou le nombre mensuel de contacts clients sur le site Internet.

Figure 6. 17 : représentation du système de pilotage des interfaces organisationnelles

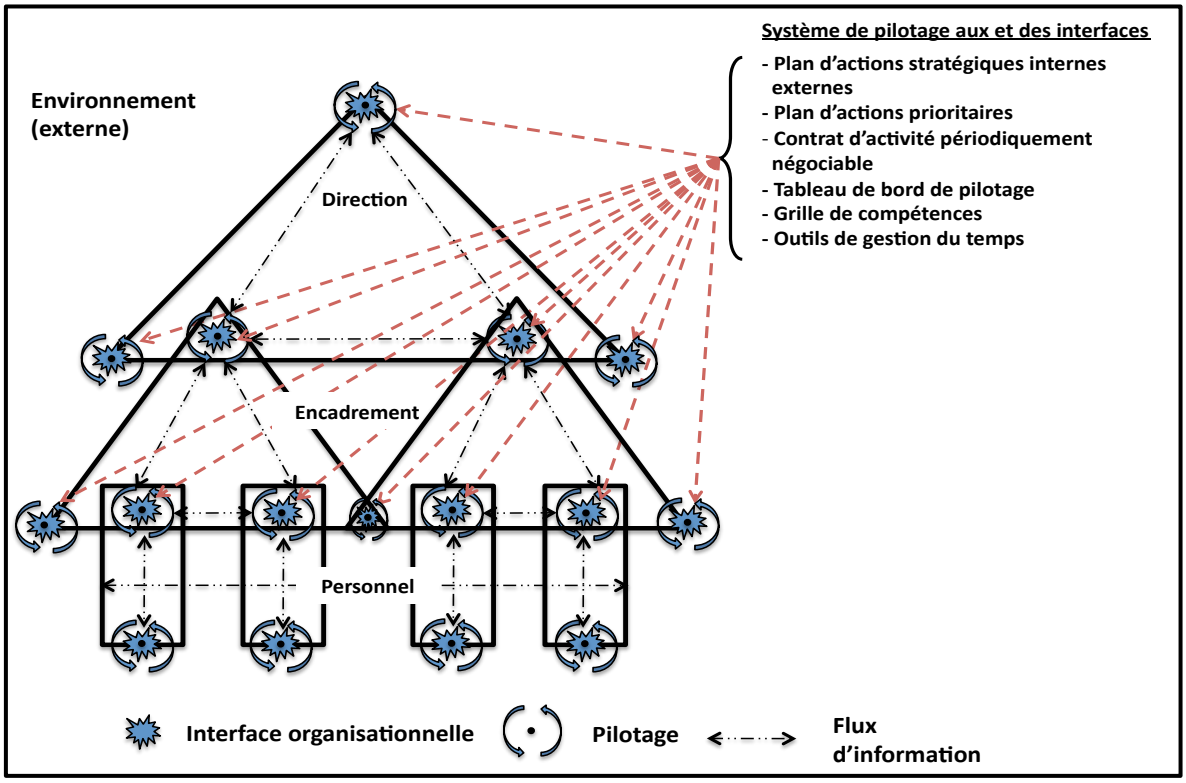


Tableau 6. 2 : principaux effets des outils de gestion introduits sur les interfaces organisationnelles

OUTILS	EFFETS SUR LES INTERFACES	PRINCIPALES INTERFACES CONCERNÉES
PLAN D'ACTIONS STRATÉGIQUES INTERNES-EXTERNES	Convergence stratégique des entités autour d'un projet commun Développement de la finalisation et de l'interdépendance formelle aux interfaces Définition de la différenciation et de l'intégration stratégiques des entités (moyen/long terme) Clarification des frontières internes et externes Mise en relation et intercompréhension le long des lignes hiérarchiques (support de communication interne de la stratégie)	Politiques : au sein de la direction, entre l'organisation et la gouvernance Stratégiques : clients et fournisseurs De coordination (verticales et transversales) Sociales : direction/personnel
PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES	Ajustement de la différenciation et de l'intégration stratégiques et fonctionnelles des entités Concertation régulière autour des actions prioritaires Négociation et contractualisation : stabilisation des interfaces Participation de tous les acteurs à l'ingénierie stratégique Articulation de l'action globale et de l'action locale Exploitation des frontières, notamment externes	Politiques : au sein de la direction, entre l'organisation et la gouvernance Stratégiques : clients et fournisseurs De coordination : verticales, transversales
TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	Réduction de l'incertitude par la mesure des activités en rapport avec les objectifs stratégiques Clarification de la différenciation et de l'intégration des entités par la délimitation des modes de pilotage et des indicateurs associés (autonome, concerté, par le niveau supérieur) Clarification et contrôle des frontières internes et externes Amélioration de la synchronisation par le développement de la transparence et l'articulation des tableaux de bord (tronc commun)	Politiques : au sein de la direction, entre l'organisation et la gouvernance Stratégiques : clients et fournisseurs De coordination : verticales, transversales
GRILLE DE COMPÉTENCES	Mesure la différenciation fonctionnelle et des compétences des acteurs au sein des équipes Identification des compétences manquantes impliquant des ruptures d'activité aux interfaces Stimulation des actions de formation ciblées : améliore la mise en relation des entités, leur capacité à répondre au besoin, réduction des glissements de fonction	De coordination opérationnelle : verticales, transversales Stratégiques : clients et fournisseurs Sociale : au sein du personnel
FICHE D'ORDONNANCEMENT PAR OPÉRATION	Définition de la différenciation fonctionnelle des acteurs dans le cadre de projets Instaure une concertation pour l'élaboration de l'outil et son animation, Gestion du temps concertée : adaptation réciproque Négociation et contractualisation : stabilisation des interfaces	De coordination : verticales, transversales Stratégiques : clients et fournisseurs Sociale : au sein du personnel
EVENTAIL DE DÉLÉGATION CONCERTÉE	Stabilisation de la dialectique contrôle/autonomie des acteurs : négociation et contractualisation Définition de la répartition fonctionnelle et structurelle des entités Définition de liaisons dans le cadre de la délégation et du *reporting*	Politique : au sein de la direction De coordination : verticales, transversales Sociale : au sein du personnel
FICHES DE RÉSOLUTIONS	Formalise la distribution des tâches et la coordination en temps réels Négociation et contractualisation pour la réalisation d'action à court terme : stabilisation des interfaces	Politique : au sein de la direction De coordination : verticales, transversales Sociale : au sein du personnel
CONTRAT D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUEMENT NÉGOCIABLE*	Négociation formelle et contractualisation autour d'objectifs d'accroissement de la performance : stabilisation des interfaces Développement de l'équité entre acteurs par l'évaluation et la rétribution formelles	Politique : au sein de la direction De coordination : verticales, transversales Sociale : au sein du personnel

Le système de pilotage formé par ces outils favorise la construction ou le renforcement d'**engrenages aux interfaces**, systématiquement soutenus, pour pouvoir produire les effets escomptés, par l'instauration de **dispositifs de communication, de coordination et de concertation**. Ces engrenages se traduisent par le développement des trois *outputs* de la fonction de pilotage : la synchronisation, des informations stimulant le passage à l'acte et le toilettage.

Le système vise à produire une équilibration générale en produisant des équilibrations locales et synchronisées. Le passage des niveaux locaux au niveau global n'est possible que dans la mesure où chaque échelon de pilotage est en mesure de pouvoir gérer la variabilité des niveaux inférieurs. Cela correspond à la loi de la variété requise énoncée par Ashby (1956)[924]. Cette loi recoupe le principe de contingence générique de Savall et Zardet (1995[925], 2004[926]), principe qui anime les outils proposés par ces auteurs. Par exemple, les axes stratégiques, génériques par nature, sont décomposés, démultipliés, contextualisés et articulés aux interfaces.

Cela signifie que **ce système de pilotage général est un système de pilotage des interfaces**, qu'il est **traduit en systèmes de pilotage décentralisés en chacune d'elles et selon les mêmes principes de fonctionnement**. Le système de pilotage général est alors isomorphe des systèmes à piloter (Le Moigne, 1977)[927], qui sont, ici, des systèmes de pilotage décentralisés.

En chacune des interfaces, **ces outils de gestion aident à organiser la différenciation** des acteurs, qu'elle soit verticale, transversale ou horizontale. Cela consiste à répartir et décliner les objectifs stratégiques et opérationnels, les missions, les tâches, les responsabilités, les pouvoirs, les charges de travail, *etc.*, entre les fonctions, les services, les acteurs, et dans le temps. **Les dispositifs de communication, de coordination et concertation et autres structures de liaison que ces outils appellent servent quant à eux à intégrer et à animer cette différenciation** et, surtout, à la construire collectivement, c'est-à-dire à mettre les acteurs en condition de **négocier et de contractualiser le degré d'intégration-différenciation**. La mesure et le développement des compétences favorisent, quant à eux, le développement des capacités de réalisation des attributions et, par extension, la réalisation de celles-ci.

Lorsque les outils sont utilisés au sommet de l'organisation, leur contenu est plus générique, stratégique, concerne des temps relativement longs, des éléments stabilisateurs, par comparaison à leur contenu lorsqu'ils sont mobilisés à la base de l'organisation, plus opérationnel, avec des cycles courts, plus concrets et spécifiques. **L'isomorphisme du système de pilotage aux différents niveaux** facilite grandement l'échange d'information, la coordination, l'intercompréhension, et constitue en soit un **mécanisme d'intégration**.

[924] Selon cette loi, un système de pilotage S 1 ne peut coordonner complètement un autre système S 2, que dans la mesure où la variété des états que prendre S 1 est supérieure à celle que peut prendre S 2. *Cf.* Ashby W. R., *An introduction to cybernetics*, Londres, Chapman & Hall Ltd, 1ère édition 1956.
[925] Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*.
[926] Savall et Zardet, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Économica, 2004.
[927] Le Moigne J.-L., *La théorie du Système Général. Théorie de la Modélisation*, 4ème édition complétée, Presse Universitaire de France, 1994, pp. 175-178, 1ère édition 1977.

CONCLUSION DU CHAPITRE 6

L'équilibration des processus d'intégration-différenciation désigne la transformation finalisée de la régulation de ces processus, laquelle se situe dans le champ de la reproductibilité et du maintien.

Le concept de pilotage opérationnalise cette équilibration puisqu'il consiste à la fois à intégrer les acteurs et leurs activités dans le cadre de l'atteinte d'objectifs organisationnels et qu'il se réfère à la différenciation tendancielle des acteurs. Par conséquent, le pilotage suppose la définition d'objectifs partagés et cible la zone d'interaction où les processus d'intégration-différenciation s'entre-définissent, où l'action individuelle se transforme en action collective, c'est-à-dire à l'interface.

Le système de pilotage des interfaces est conçu comme un ensemble de dispositifs de pilotage articulés, installés et distribués aux interfaces. Pour l'expérimentation, ce système est composé des six principaux outils de gestion du management socio-économique, conçus précisément à cet effet. Simples et souples, ils sont implantés aux principales interfaces de l'organisation pour développer les pratiques de pilotage concertées.

L'implantation et l'activation de ce système reposent sur des formations-concertations et des assistances personnalisées conduites par l'équipe de chercheurs auprès des responsables hiérarchiques, et sur un processus de résolution de problèmes régénérant la coopération, stimulant le passage à l'acte et organisant la production concertée d'actions d'amélioration.

Chacun des composants de ce système de pilotage des interfaces contribue à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation. Ensemble, ils permettent aux acteurs de travailler cette équilibration sur différents plans complémentaires de l'action — stratégique, fonctionnel et social — et sur différents horizons temporels.

En chacune des interfaces, ces outils de gestion aident à organiser la différenciation des acteurs, qu'elle soit verticale, transversale ou horizontale. Cela consiste à répartir et décliner les objectifs stratégiques et opérationnels, les missions, les tâches, les responsabilités, les pouvoirs, les charges de travail, *etc.*, entre les fonctions, les services, les acteurs, et dans le temps. Les dispositifs de communication, de coordination et de concertation et autres structures de liaison que ces outils appellent servent quant à eux à construire collectivement cette différenciation, à l'intégrer et l'animer. À travers la négociation et la contractualisation plus discursives que ce système de pilotage implique, les acteurs stabilisent davantage leur degré d'intégration-différenciation, lui-même mieux couplé aux objectifs de l'organisation, et, par conséquent, fiabilisent les interfaces organisationnelles.

Le chapitre suivant, le dernier, présente les résultats, évalués qualitativement et économiquement, de la mise en œuvre de ce système de pilotage des interfaces au sein de l'Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle. Il en développe également les implications organisationnelles et managériales.

CHAPITRE 7

LE PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES : RÉSULTATS ET IMPLICATIONS

Ce dernier chapitre présente les premiers résultats de la mise en place de notre hypothèse centrale, à savoir l'équilibration des processus d'intégration-différenciation à travers l'implantation d'un système de pilotage des interfaces, deux années après le démarrage de la recherche-intervention. Il propose également, sur cette base, des éléments de mise en œuvre pour opérationnaliser cette hypothèse.

L'Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle a obtenu, en deux années, des résultats assez remarquables. Après avoir explicité les éléments méthodologiques de l'évaluation du changement observé, nous montrerons en quoi ces résultats sont induits par le système de pilotage des interfaces installé (7.1).

La seconde partie du chapitre (7.2) propose et développe, à partir du cas de recherche-intervention et de l'analyse de la base de données présentée dans la deuxième partie, les implications managériales relatives au pilotage des interfaces.

7.1 LA RÉDUCTION DES COÛTS DE RÉGULATION DES INTERFACES ET L'AMÉLIORATION DE LEUR FONCTIONNEMENT

7.2. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES : LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DU PILOTAGE DES INTERFACES

7.1. LA RÉDUCTION DES COÛTS DE RÉGULATION DES INTERFACES ET L'AMÉLIORATION DE LEUR FONCTIONNEMENT

La présentation des résultats d'amélioration est précédée par l'explicitation de la méthodologie d'évaluation. Celle-ci sera assez succincte puisqu'elle est similaire à celle du diagnostic, explicitée en détail au chapitre 5[928].

7.1.1. ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES DE L'ÉVALUATION SOCIO-ÉCONOMIQUE DU CHANGEMENT

L'évaluation socio-économique est un dispositif qui **compare le fonctionnement de l'organisation et ses performances entre deux dates**, ici entre avril 2004 et décembre 2006, en lien avec le processus de changement. Elle est composée de quatre principaux segments[929] :

- Une **évaluation qualitative** des améliorations de fonctionnement ;
- Une **évaluation quantitative et financière** mesurant la conversion des coûts cachés en valeur ajoutée et l'évolution des coûts-performances visibles ;
- Un **avis d'expert** formulant les réalisations marquantes, les points à surveiller et des recommandations[930] ;
- Un état des lieux des **indicateurs de pilotage** existant et des propositions d'enrichissement.

La partie qualitative repose, comme pour le diagnostic, sur la réalisation d'**entretiens semi-directifs**, aux différences près qu'elle ne s'attache pas à identifier des dysfonctionnements mais des **réductions de dysfonctionnement** et qu'elle s'appuie sur un guide d'entretien auquel un septième thème a été ajouté, portant sur le **processus de changement**[931]. Le traitement de l'information est ensuite identique à celui mobilisé pour le diagnostic[932].

Quatre populations ont été interrogées, au moyen de **56 entretiens** rassemblant au total **119 personnes** (tableau 7.1), soit 47 % de l'effectif global. La population "Direction" est composée de 14 personnes, dont 8 sont extérieures à l'effectif de l'Organisme. Elles appartiennent soit au bureau de celui-ci, soit au siège national, soit à des instances qui dépendent directement de l'Organisme, comme un directeur de clinique. Cette ouverture a pour objectif d'**inclure dans l'évaluation du changement de l'organisation le point de vue de ses principaux partenaires externes**. Les 26 membres de l'encadrement ont également été interrogés, ainsi que 73 membres du personnel et six personnes représentant l'organisation syndicale, en entretien de groupe (tableau 7.1).

En 2004, trois diagnostics avaient été réalisés, un par fonction. *A contrario*, en 2006, il n'y a pas trois évaluations qualitatives mais une globale. Cela signifie que le discours recueilli ne peut guère être directement identifié à une fonction, seulement à une population. En revanche, l'évaluation quantitative et financière est délimitée par fonction.

L'évaluation quantitative et financière est composée de deux volets. Celui concernant l'évolution des coûts cachés est construit à partir des diagnostics de coûts cachés réalisés deux années

[928] *Cf.* 5.1.1 Précisions méthodologiques, p. 321.
[929] L'intégralité de l'évaluation figure en annexe 28.
[930] Notés RM, PS et REC dans le texte.
[931] Rappelons les six thèmes du guide d'entretien : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée, mise en œuvre stratégique.
[932] À savoir prise de notes exhaustives, sélection de 12 à 15 phrases-témoins par entretien, imputation de ces phrases à des idées-clés d'amélioration socio-économique avec une version du logiciel Segese dédiée (Segese Évaluation). Pour plus de précisions sur le processus de traitement de l'information dans le diagnostic (et dans l'évaluation), se reporter au 2.1.3.2.3 Focus sur la méthode de diagnostic socio-économique, p. 120.

auparavant. Des **entretiens directifs** auprès des 32 responsables hiérarchiques (deux fois une heure) ont été conduits pour décrire et mesurer **l'évolution des régulations des dysfonctionnements collectés en 2004**, un à un, et identifier les actions mises en place. Le volet concernant les coûts-performances visibles étudie, en interaction avec l'organisation, l'**évolution des charges et des produits** de l'Organisme, également au regard des changements organisationnels enregistrés.

Tableau 7. 1 : nombre d'entretiens et de personnes interrogées pour l'évaluation du changement

Populations interrogées	Partie qualitative		Partie quantitative	
	Entretiens	Acteurs	Entretiens	Acteurs
Direction, national et personnalités extérieures (entretiens individuels)	14	14	32	32
Encadrement (entretiens individuels)	26	26		
Personnel sans responsabilité hiérarchique (entretiens de groupe)	15	73	0	0
Organisation syndicale	1	6	0	0
Total	**56**	**119**	**32**	**32**

Il est à noter que **la réduction des coûts cachés n'est pas synonyme de conversion mécanique en valeur ajoutée**, cela pour plusieurs raisons :

- Les réductions des régulations dysfonctionnelles mesurées par le dispositif ne concernent que les dysfonctionnements repérés en 2004. De nombreux dysfonctionnements ne sont pas identifiés par le diagnostic, c'est d'ailleurs ce qui explique, en partie, la sous-évaluation des coûts cachés.
- Les réductions peuvent faire émerger d'autres dysfonctionnements. Cela n'est pris en compte quantitativement et financièrement que pour les régulations identifiées dans les diagnostics. Qualitativement, cela alimente l'avis d'expert.
- Les réductions peuvent correspondre à des développements de performances cachés, dont l'identification sort du cadre de l'évaluation.
- Les réductions ne produisent pas de résultats immédiats lorsque les ressources récupérées sont réallouées à des investissements[933]. Les résultats sont alors différés.

La part restante de ces réductions est celle la plus susceptible de correspondre, au sens traditionnel, à une réduction des coûts et à un accroissement des produits. L'objet de notre étude, bien qu'il s'appuie sur ces éléments de valorisation socio-économique, n'est pas de montrer le lien entre coûts-performances visibles et cachés, mais de montrer le poids significatif des coûts d'interface et d'observer la transformation des interfaces, ses leviers et ses effets. Dans ce cadre, **la baisse des coûts cachés est toujours imputée, dans la méthodologie d'évaluation, à des actions précises de changement** (colonne de droite de la figure 7.1).

Figure 7. 1 : exemple de fiche d'évaluation de réduction de coûts cachés (entité AMI)

[933] L'évaluation socio-économique comporte une étude des investissements dans les produits, les perspectives d'activités, les technologies et le potentiel humain. *Cf.* annexe 28.

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	REGULATION DE DEPART	FREQ. DEPART	MONTANT DE DEPART	REGULATION D'ARRIVEE	FREQ. D'ARRIVEE	MONTANT D'ARRIVEE	CONVERSION DE COUTS CACHES	ACTIONS MENEES / CAUSES PROBABLES DE REDUCTION DU DYSFONCTIONNEMENT
Rejets sur les dossiers des affiliés	**Deux personnes du service Assurabilité passent 30 % de leur temps à traiter les rejets sur les dossiers**	**Tous les jours**		**Deux personnes du service Assurabilité passent 10 % de leur temps à traiter les rejets sur les dossiers des affiliés**	**Tous les jours**			**Moins d'erreurs de la part des services Externes dûs à une meilleure formation des membres du personnel**
	2 p x 30 % x 1 591 h x 49 € = 46 775 € (ST)		**46 770 €**	**2 p x 10 % x 1 591 h x 49 € = 15 591 € (ST)**		**15 590 €**	**- 31 180 €**	
			46 770 €			**15 590 €**	**- 31 180 €**	

Par ailleurs, **concernant le traitement de l'information relative à notre objet de recherche, nous avons mobilisé à l'identique la méthodologie utilisée pour évaluer les déperditions socio-économiques aux interfaces** au chapitre 5. Les réductions de coûts cachés, les actions d'amélioration mise en œuvre et les points d'avis d'expert ont été sélectionnés en référence aux différentes arborescences proposées dans les chapitres précédents : typologie, activités, propriétés et modalités de l'interfaces[934].

Le traitement du discours des acteurs relatif à l'amélioration du fonctionnement des interfaces a, quant à lui, donné lieu à l'**élaboration d'une seconde base de données**, **sur le modèle de la première**. Ce discours a été saisi à l'aide du filtre sémantique et lexical défini au chapitre 2[935]. Ne figurent dans cette base que les phrases prononcées dans le cadre de l'évaluation qui contiennent au moins l'un des termes de ce filtre. Les phrases, au nombre de **397**, ont été ensuite codées manuellement selon la typologie des interfaces reposant sur la nature des entités en relation, puis regroupées selon leur proximité thématique au moyen de la nomenclature des activités et sous-activités d'interface. Ce regroupement s'est affiné par la **formulation de 65 idées génériques exprimant une amélioration du fonctionnement à l'interface**, par exemple "Adaptation et/ou renouvellement de l'offre de l'organisation aux marchés"[936]. Cette opération permet des **comparaisons de l'expression sur les interfaces en 2004 et en 2006**.

7.1.2. PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DES INTERFACES ET RÉSULTATS

Nous débuterons par les évolutions générales de l'organisation pour poser le cadre de la transformation des interfaces, puis nous analyserons le changement de ces dernières. Un tableau synthétise, après les analyses, récapitule les réalisations marquantes pour les interfaces les plus critiques. Pour les autres, ce tableau est renvoyé en annexe[937]. Dans le même sens, les éléments d'évaluation économique qui jalonnent la présentation sont également rassemblés dans des tableaux récapitulatifs en annexe[938].

7.1.2.1. ÉVOLUTIONS GÉNÉRALES DE L'ORGANISME

[934] Cette méthode a été explicitée au 5.1.1.4. Une extraction de matériaux à partir du processus global de recherche-intervention, p. 329.

[935][935] *Cf.* 2.2.1 Conception et exploitation d'une base de données expérimentale : du qualitatif au quantitatif, p. 122.

[936] Entre les deux bases de données, seules les phrases et les idées génériques les résumant diffèrent. Leur structure est identique.

[937] *Cf.* Tome des annexes, Annexe 29 : Réalisations marquantes aux interfaces - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle.

[938] *Cf.* Tome des annexes, Annexe 30 : Synthèse de la réduction des coûts d'interface identifiés - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle.

Après deux années d'intervention, l'Organisme a obtenu des résultats assez remarquables. Elle a atteint **les principaux objectifs initiaux de la recherche-intervention en un peu plus de deux ans, au lieu de cinq**. La tendance de la **perte chronique d'usagers** au profit de la concurrence a été renversée, c'est-à-dire que le nombre d'usagers qui rejoignent l'organisation (appelé "mutations *in*") est devenu supérieur au nombre d'usagers qui la quittent (les "mutations *out*"). Parallèlement, la **qualité**, la **productivité** et les **délais** se sont nettement améliorés. Les retards dans la **gestion des dossiers** et le nombre de dossiers rejetés pour cause d'erreur ont considérablement diminué, si bien que 98 % des dossiers sont, en 2006, traités conformément aux normes prescrites par le siège national alors que ce taux était inférieur à 65 % en 2004. Enfin, l'Organisme a développé sa **maîtrise des budgets dits d'administration**, qui relèvent de la qualité de gestion de l'activité "assurance obligatoire", passant de 763 k€ à 310 k€, soit une diminution de 60 %.

Au niveau des performances économiques enregistrées par la comptabilité, la marge sur coûts variables a progressé de 6,3 % alors que 10 000 heures de moins ont été travaillées (- 3 %)[939]. Cela fait mécaniquement progresser **la contribution horaire à la marge sur coûts variables ; elle enregistre une progression de 10 %, passant de 49 € à 54 €.** Cette évolution s'explique par la conversion des coûts cachés en amélioration de la maîtrise des frais d'administration et en développement de l'offre de services solvables auprès des affiliés.

La réduction des coûts d'interface identifiés atteint 1 018 k€, soit 54 % de ceux de 2004. Cela représente en moyenne une réduction de 5,7 k€ par personne et par an, soit, en équivalent temps, environ 100 heures de régulation (tableau 7.2). Cette réduction est assez variable selon les activités de l'organisation. Elle atteint 72 % et 67 % respectivement pour les fonctions "Socio-Éducatif" (SE) et "Assurance Maladie Externe" (AME) alors qu'elle est de 43 % pour l' "Assurance Maladie Interne" (AMI). Cela s'explique principalement par des dispositions moins importantes de cette dernière fonction au changement car la plus bureaucratisée, la plus "lourde". Cela étant, ces chiffres montrent, pour chacune des fonctions, un travail important d'amélioration sur les dysfonctionnements identifiés en 2004.

Tableau 7. 2 : synthèse des coûts d'interface et de leur réduction par l'action de changement

Indicateurs / Entités	Diagnostic - 2004				Évaluation - 2006				
	Effectif de l'entité (ETP)	Coûts d'interface identifiés (€)	Moyenne par personne (€)	Équivalent temps des régulations par personne (h)	Effectif de l'entité (ETP)	Réduction des coûts d'interface identifiés (€)	Réduction des coûts d'interface identifiés (%)	Moyenne par personne (€)	Équivalent temps de la réduction des régulations par personne (h)
AMI	75	1 065 800	14 200	280	71	455 100	43%	6 400	110
AME	50	454 700	9 000	180	50	304 550	67%	6 000	110
SE	55	357 700	6 500	130	55	258 990	72%	4 700	80
Total	**180**	**1 878 200**	**10 400**	**210**	**176**	**1 018 600**	**54%**	**5 700**	**100**

Du point de vue des types d'interface, la baisse des dysfonctionnements et des coûts afférents la plus marquée se situe aux interfaces de coordination (- 61 %) et stratégiques (- 51 %) (graphique 7.1). L'évolution des interfaces élémentaires, que nous détaillerons plus bas, fait apparaître que **l'interface clients est celle pour laquelle la baisse des coûts est la plus significative, en valeur absolue : - 262 K€. Suivent l'interface inter-fonctionnelle (- 259 K€), celle entre l'encadrement et le personnel (-114 k€), puis celle entre membres du personnel (- 94 k€).**

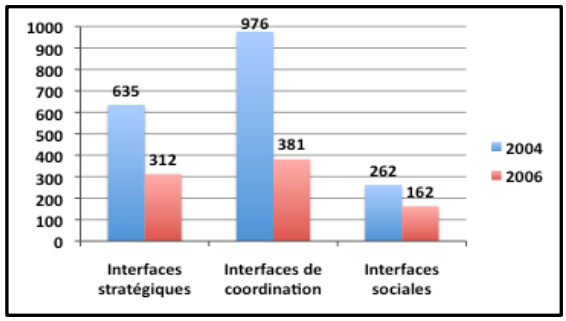
Le renforcement de ces dernières, à travers notamment la fiabilisation des flux d'information, le développement du pilotage opérationnel et la clarification de la répartition du travail, a fortement contribué à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la première.

[939] Du fait de départs en retraite non remplacés.

En ce sens, les principaux changements observés aux interfaces peuvent être résumés en cinq points :

- Une meilleure **intégration de l'organisation dans son environnement** par ses interfaces externes ;
- Un développement de la **coopération** aux interfaces transversales et horizontales ;
- Une meilleure **communication** interne et externe, avec un développement de la **coordination** et de la **concertation** aux interfaces internes ;
- Une clarification et une stabilisation des interactions aux interfaces par la (re)définition de **structures organisationnelles** ;
- Une meilleure articulation verticale des entités à travers le développement d'un **management de proximité** et de l'**instrumentation** de gestion.

Graphique 7. 1 : évolution des coûts par type d'interface entre 2004 et 2006 (en k€)

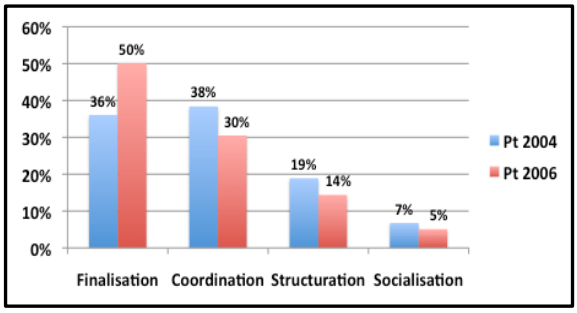


Ces changements sont le fruit d'actions directement issues des groupes de projet mais aussi, voire surtout, de l'**appropriation par l'organisation de ce dispositif et, plus globalement, du système de pilotage** défini par les outils du management socio-économique, qui concentrent les éléments matériels et immatériels d'une ingénierie de l'action managériale et collective fondée sur une rationalité socio-économique. **Le développement de la finalisation en général et aux interfaces est probablement le changement le plus significatif**. Il est **fondamentalement cognitif** et se situe en amont des transformations concrètes[940]. Ce changement apparaît massivement dans le discours des acteurs puisqu'ils sont beaucoup plus sensibles, en 2006, à la contribution du pilotage stratégique et opérationnel à la performance des interfaces qu'ils ne l'étaient en 2004, comme le montrent le tableau 7.3 et le graphique 7.2[941]. Lors des diagnostics, la trop faible sensibilité des acteurs à ces thématiques avait été mise en évidence par les avis d'expert, notamment par les expressions du non-dit[942], exploités par la suite en groupes de projet.

Tableau 7. 3 : sensibilité comparée des acteurs aux activités à l'interface (nbr. de phrases)

Thèmes	2004		2006		Évol.
	Σ Pt	% / tot.	Σ Pt	% / tot.	
Stratégie	32	5%	74	19%	**280%**
Pilotage opérationnel	114	17%	100	25%	**44%**
Pratiques et dispositifs de 3C	250	38%	121	30%	-21%
Structures	123	19%	57	14%	-24%
Règles	50	8%	6	2%	-80%
Climat social	44	7%	20	5%	-25%
GRH	39	6%	19	5%	-20%
Total	**652**	**100%**	**397**	**100%**	

Graphique 7. 2 : sensibilité comparée des acteurs aux dimensions de l'interface (nbr. de phrases)



7.1.2.2. LES INTERFACES POLITIQUES

Les interfaces politiques rassemblent les interfaces au sein de la direction et celles entre la direction et le siège national. Les changements observés relèvent à la fois du développement de l'intégration

[940] Savall et Zardet ont identifié quatre niveaux successifs et cumulatifs d'impact de l'expression du non dit : les discours, les actes décisifs, les résultats de ces actes (les performances) et les représentations mentales ou cognitives, lorsque la prise d'autonomie progressive des acteurs par rapport aux dysfonctionnements chroniques se produit. *Cf.* Savall H. et Zardet V., « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements... », *op. cit.*, p. 23.

[941] Rappelons que, dans cette recherche, la dimension de la finalisation comprend quatre activités : l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, le pilotage opérationnel, la gestion des ressources humaines et les règles et procédures. *Cf.* 3.4 Un modèle générique de l'interface organisationnelle fondé sur quatre dimensions, p. 219.

[942] *Cf.* chapitre 5, graphiques 5.2 et 5.3, p. 377.

stratégique des entités et de la transformation et/ou de la clarification, de leur différenciation stratégique. Ces changements sont réalisés en référence à une stratégie préalablement définie.

7.1.2.2.1. AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

L'équipe de direction s'est saisie du plan d'actions stratégiques internes-externes et du plan d'actions prioritaires pour introduire et consolider un **pilotage stratégique de l'organisation**. En 2004, l'organisation n'avait pas de stratégie formalisée et était sujette aux contradictions internes et aux influences extérieures. La **trajectoire de l'organisation** est ainsi dessinée, ses jalons sont posés.

Cela a permis de **redéfinir les frontières** de l'organisation, à la fois **externes et internes** et d'améliorer la cohérence de l'action stratégique. Cela a également permis de développer l'adaptation réciproque des directeurs autour d'un projet et d'objectifs communs. La **cohésion** au sein de la direction, entité produite par la fusion de trois régions, s'en est trouvée considérablement développée. Cette cohésion s'observe en particulier dans la prise de décisions et dans leur application, comme l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique d'affiliation.

L'intégration des directeurs repose également sur des **dispositifs de liaison**. Ainsi, le **comité de direction** a été revu : programmation sur plusieurs mois, introduction des ordres du jour, utilisation systématique des fiches de résolutions, achat de matériels d'animation. Le directeur a, en outre, instauré des **rendez-vous individuels réguliers** avec chacun des directeurs adjoints pour pouvoir traiter de problématiques gestionnaires spécifiques.

Parallèlement, **l'équipe de direction a vu son degré de différenciation s'accroître**. D'une part, par l'organisation de la **délégation**, grâce à laquelle le directeur a pu accroître ses marges de manœuvre, du temps principalement, pour se consacrer davantage au pilotage stratégique et à la qualité du fonctionnement interne de l'Organisme.

D'autre part, **en refondant complètement l'organigramme** : l'organisation n'est plus structurée en trois fonctions mais en quatre. **Les services support, auparavant inclus dans le Socio-Éducatif sans véritable logique productive, sont en 2006 regroupés dans une fonction Support-Finances**, sous la responsabilité d'un directeur adjoint supplémentaire. Savall et Zardet (1995)[943] notent à ce propos que, fréquemment, l'organisation réorganise son organigramme après la première année d'intervention socio-économique. L'équipe de direction s'est, de plus, étoffée d'un membre, en charge de piloter l'activité Médico-sociale, extraite également de la fonction Socio-Éducatif. Dans le même temps, la **répartition des pouvoirs et responsabilités** a été toilettée pour mieux servir le projet stratégique. Elle est formalisée au moyen des éventails de délégation concertée.

La différenciation au sein de l'équipe s'observe enfin dans le développement du **leadership du directeur**. Il est à la fois plus participatif et plus directif. Ses **arbitrages** sont beaucoup plus fréquents, ce qui apparaît nettement dans le nombre de résolutions formalisées lors des comités de direction.

Cette structuration de l'équipe de direction accroît sa différenciation et clarifie ses modalités d'intégration. La relation entre ces deux processus est dynamisée par la systématisation des **tableaux de bord de pilotage**, le développement significatif de la mesure, de la transmission des indicateurs, et des pratiques de planification et de programmation concertées.

Le tableau 7.4, ci-après, présente une synthèse des principales actions mises en œuvre aux interfaces entre membres de la direction et de leurs effets.

[943] Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Économica, 2005, 2ème édition, 1ère édition en 1995, p. 285.

Tableau 7. 4 : synthèse des principales actions mises en œuvre aux interfaces au sein de la direction et de leurs effets

Thèmes	Sous-thèmes	Actions	Effets sur l'interface
Elaboration et mise en œuvre de la stratégie	**Définition de la stratégie**	Définition de la stratégie à moyen / long de l'Organisme et déclinaison en 5 axes	- Redéfinition des frontières entre membres de la directions et des activités qu'ils contrôlent - Réduction de la distanciation stratégique entre directeurs - Distribution et articulation de la mise en œuvre stratégique entre directeurs
	Mise en œuvre stratégique	Elaboration du plan d'actions prioritaires pour l'organisation	- Redéfinition des frontières entre membres de la direction et des activités qu'ils contrôlent - Réduction de la distanciation stratégique entre directeurs - Distribution et articulation de la mise en œuvre stratégique entre directeurs - Développement de l'unité stratégique
		Concertation entre directeur et directeurs adjoints autour des axes stratégiques, des objectifs et actions prioritaires	- Adaptation réciproque et interdépendance - Intercompréhension - Détente des frontières
		Évaluation semestrielle du plan d'actions prioritaires	Intercompréhension
		Définition d'une politique d'affiliation	Unité
		Refonte de l'organigramme : - Redistribution des pouvoirs et des responsabilités en référence aux besoins de la mise en œuvre stratégique - Création d'une nouvelle fonction : Support-Finances	- Cohérence de la répartition - Développement de la différenciation au sein de l'équipe - Amélioration de la mise en relation
		Structuration d'une équipe communication	
Pilotage opérationnel	**Instrumentation et indicateurs**	Structuration, développement et articulation des tableaux de bord de pilotage	- Meilleure gestion des écarts entre acteurs et entre eux et les résultats de l'action - Meilleure transmission des informations de pilotage
	Conflit / coopération	Développement de la cohésion	- Développement de l'unité - Détente des frontières
	Gestion du temps	Développement de la planification et de la programmation des activités	Adaptation réciproque
		Utilisation de l'agenda papier et électronique pour la programmation concertée des activités	Adaptation réciproque
	Style et compétences de management	Rédaction et diffusion d'un manuel de formation au management, référentiel pour le management d'équipe	Intercompréhension
Gestion des ressources humaines	**Recrutements / départs**	Renforcement de l'équipe de direction (élargie). Recrutement : - d'un contrôleur de gestion - d'un directeur adjoint pour l'activité médico-sociale	Développement de la différenciation au sein de l'équipe et des capacités de liaison des équipes et des activités
	Gestion des compétences et des formations	Utilisation de la grille de compétences pour évaluer les compétences	- Clarification de la différenciation fonctionnelle - Réduction du glissement de fonction du directeur
Dispositif et pratiques de 3C	**Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C**	Structuration du comité de direction	- Unité - Adaptation réciproque - Transmission de l'information - Détente des frontières
		Mise en place d'entretiens individuels	
		Création du Comité M. de gestion de la politique d'affiliation	
		Planification et programmation des réunions + ordre du jour préalable	
		Utilisation de la fiche de résolutions	
		Achat de matériel d'animation de réunion (vidéoprojecteurs, tableaux de papier, *etc*.)	
Structures organisationnelles et physiques	**Délégation**	Développement de la délégation + formalisation des éventails de délégation concertée	- Organisation de l'accroissement de la différenciation verticale - Redéfinition des modalités de liaison

7.1.2.2.2. ENTRE LA DIRECTION ET LE SIÈGE NATIONAL

Les améliorations à cette interface concernent deux problématiques : le positionnement stratégique de l'Organisme et la circulation des informations.

La formalisation du projet stratégique de l'organisation et la constance de son action a rendu visible son **positionnement stratégique** et a renforcé sa **capacité de négociation vis-à-vis de ses partenaires externes**, notamment le siège national. Elle a ainsi pu s'aménager des conditions favorables pour son action. Des acteurs nationaux, interrogés lors de l'évaluation, ont par ailleurs souligné l'amélioration du management de l'organisation. Le siège national a pu suivre cette évolution grâce au développement de la circulation des informations entre les deux entités, à l'initiative de l'Organisme, qui a ouvert **12 tableaux de bord** et créé **30 indicateurs** de pilotage à cet effet.

Devant les résultats de l'action de changement, notamment le solde positif des mutations d'usagers, la maîtrise des frais d'administration et la réussite des nouveaux produits sur le marché concurrentiel de l'assurance complémentaire, le siège national a demandé à l'Organisme de présenter à ses confrères le processus par lequel il les a obtenus. Rappelons que l'ensemble des mutualités francophones du réseau est confronté à ces mêmes problématiques. Les résultats obtenus placent l'Organisme dans une position favorable dans les dispositifs nationaux, ce qui présente également un **risque** pour lui. Ces résultats montrent que le déclin des systèmes de santé par répartition n'est pas une fatalité et mettent en lumière, par comparaison, les organismes énergiques et ceux plus attentistes. Ils posent enfin la question de l'intégration des stratégies et des fonctionnements au sein du réseau.

7.1.2.3. LES INTERFACES DE COORDINATION

Sont ici abordées les interfaces de la ligne hiérarchique et les interfaces transversales. À partir de la stratégie et de sa déclinaison, les entités ont construit une multitude de dispositifs entre eux, clarifié l'organisation du travail et orienté, avec un certain succès, le pilotage vers l'obtention de résultats.

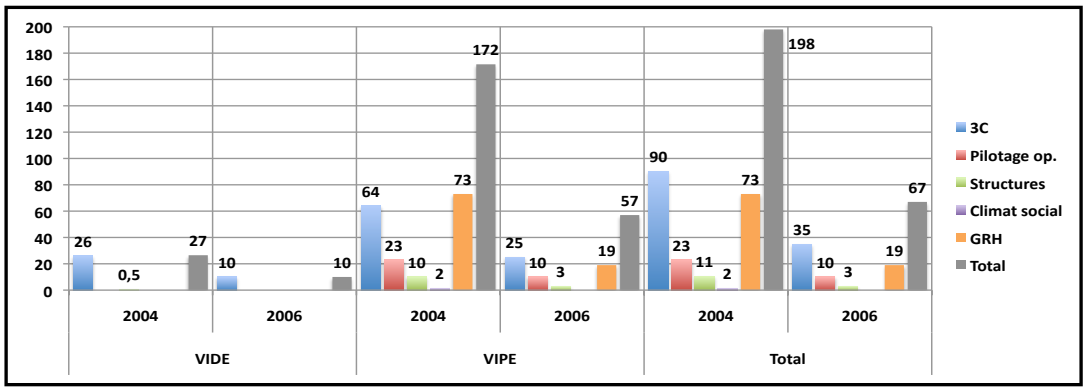
7.1.2.3.1. LES INTERFACES VERTICALES

Globalement, les interfaces verticales ont amélioré leur finalisation, leur coordination et la valorisation des ressources humaines. **Le montant des coûts cachés identifiés décroît de 198 K€ à 131 k€, soit de 34 %**.

Les changements communs aux deux interfaces concernées, entre **direction et encadrement**, et entre ce dernier et le personnel, relèvent du **pilotage stratégique**, de la **coordination** et des **structures organisationnelles.**

L'interface entre l'**encadrement et le personnel** se transforme, de plus, pour fiabiliser les activités courantes et réduire l'impact des dysfonctionnements à fréquence élevée. C'est pourquoi le pilotage opérationnel et la gestion des ressources humaines fait également l'objet d'améliorations à cette interface, comme le montre le graphique 7.3.

Graphique 7. 3 : montants comparés des coûts d'interfaces verticales (2004 – 2006 ; en k€)



VIDE : interface direction / encadrement - VIPE : interface encadrement / personnel

7.1.2.3.1.1. ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT

À l'époque des diagnostics, nous avions observé une forte distance entre ces deux populations et, de ce fait, l'isolement de l'encadrement et son déficit de différenciation avec le personnel. Le développement de la **finalisation** à l'interface de la direction et de l'encadrement les a sensiblement rapprochés. La construction de **projets communs**, comme le développement de **nouveaux services** à destination du jeune public ou la création d'un dispositif de réflexion et de gestion relatif aux **pratiques commerciales**, leur co-pilotage et leurs résultats positifs ont sans aucun doute renforcé les **liens** de cette interface.

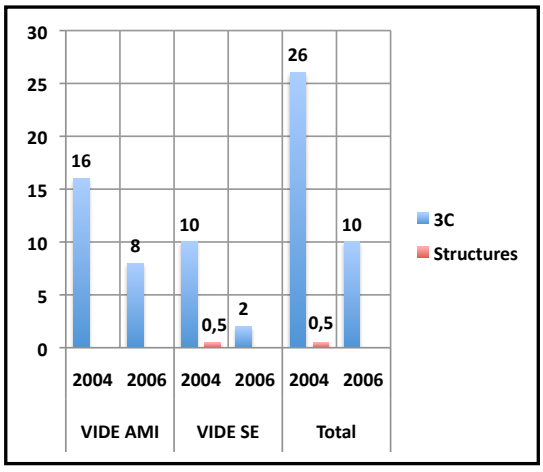
L'unité de ces populations s'est également améliorée par la mise en place de **dispositifs de coordination** réguliers. Chaque fonction a aujourd'hui un dispositif appelé "**Comité"**, une réunion bi-mensuelle regroupant le directeur adjoint et les chefs de service. **Afin de développer et de maintenir la coopération entre Assurance Maladie Interne et Assurance Maladie Externe, l'ensemble des responsables hiérarchiques est rassemblé en un unique Comité Interne-Externe**. Les deux fonctions avaient déjà fait l'expérience d'un dispositif de coordination commun lorsqu'elles étaient intégrées dans le même groupe de projet. Les Comités des fonctions sont synchronisés au Comité de direction pour décliner et démultiplier rapidement les décisions tactiques et stratégiques prises. La fiche de résolutions du second alimente ainsi les premiers.

Ce dispositif collectif est renforcé par des **rendez-vous individuels** pour approfondir la gestion par activité.

Plus spécifiquement en Assurance Maladie Interne, une **réunion semestrielle** est également instaurée pour le traitement des dossiers de contentieux, une autre **mensuelle** pour le pilotage des délais de traitement des dossiers.

Le graphique 7.4 représente la réduction des coûts cachés identifiés à cette interface, par activité et par fonction. Elle est globalement d'environ **16 k€,** soit 62 % et concerne presque exclusivement les dispositifs de coordination. En 2004, le manque de dispositifs de coordination provoquait des pertes considérables de temps en recherche

Graphique 7. 4 : montants comparés des coûts d'interface entre direction et encadrement (2004 – 2006 ; en k€)



d'informations et en coordination. **La réduction équivaut à environ 300 heures, réallouées au développement organisationnel et au management**. Les principales réalisations à cette interface sont synthétisées dans le tableau 7.5 suivant.

Tableau 7. 5 : synthèse des principales actions mises en œuvre à l'interface entre direction et encadrement et de leurs effets

Thèmes	Sous-thèmes	Actions concrètes AME	Actions concrètes AMI	Actions concrètes SE	Effets sur l'interface
Elaboration et mise en œuvre de la stratégie	**Mise en œuvre stratégique**	Définition des actions prioritaires entre directeurs adjoints et encadrement, en lien avec la stratégie générale			- Redéfinition des frontières entre directeurs adjoints et chefs de service - Distribution et articulation verticale de la mise en œuvre stratégique - Développement de l'unité stratégique
		Concertation verticale sur les actions prioritaires			- Adaptation réciproque et interdépendance - Intercompréhension - Détente des frontières
		Evaluation des plans d'actions prioritaires			Intercompréhension
		Création du Comité M. de gestion de la politique d'affiliation			- Intercompréhension - Mise en relation - Unité
		Création de nouveaux produits en Assurance complémentaire, notamment pour le jeune public			- Intercompréhension - Mise en relation - Unité
Pilotage opérationnel	**Instrumentation et indicateurs**	Structuration, développement et articulation des tableaux de bord de pilotage			- Meilleure gestion des écarts entre acteurs et entre eux et les résultats de l'action - Meilleure transmission des informations de pilotage
	Gestion du temps	Développement de la planification et de la programmation des activités			Adaptation réciproque
		Utilisation de la fiche d'ordonnancement par opération			- Différenciation verticale fonctionnelle - Amélioration de la coordination
		Utilisation de l'agenda papier et électronique pour la programmation concertée des activités			Adaptation réciproque
	Style et compétences de management	Rédaction et diffusion d'un manuel de formation au management, référentiel pour le management d'équipe			Développement de l'intercompréhension par l'accroissement des compétences managériales
Gestion des ressources humaines	**Gestion des compétences et des formations**	Utilisation de la grille de compétences pour évaluer les compétences et cibler les formations			- Développement de la transmission des connaissances et des compétences - Développement de l'intercompréhension
Dispositifs et pratiques de 3C	**Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C**	Création d'un Comité Interne-Externe (bi-mensuel)		Création d'un Comité Socio-Éducatif (bi-mensuel)	- Unité - Adaptation réciproque - Transmission de l'information - Détente des frontières
		Création du Comité M. de gestion de la politique d'affiliation			
			Création d'une réunion trimestrielle pour le suivi des dossiers contentieux		
			Création d'une réunion mensuelle pour le suivi des délais de traitement		
		Mise en place d'entretiens individuels			
		Achat de matériel d'animation de réunion (vidéoprojecteurs, tableau de papier, *etc*.)			
		Planification et programmation des réunions + ordre du jour préalable			
		Utilisation de la fiche de résolutions			
Structures organisationnelles et physiques	**Organigramme**	Refonte de l'organigramme : clarification des lignes hiérarchiques			- Mise en relation - Intercompréhension - Définition des modalités de franchissement des frontières verticales
	Délégation	Développement de la délégation supporté par les éventails de délégation concertée			- Organisation de l'accroissement de la différenciation verticale - Redéfinition des modalités de liaison

7.1.2.3.1.2. ENTRE L'ENCADREMENT ET LE PERSONNEL

Nous avons souligné plus haut le développement de la structuration de l'action collective à cette interface et son arrimage à sa finalisation. La **modification de l'organigramme** a effectivement amélioré la mise en relation des entités en clarifiant les **dépendances hiérarchiques**. L'éventail de délégation est allé plus avant dans cette clarification. À travers lui, et la grille de compétences, les chefs de service ont développé leur **délégation**, ce qui leur a permis de **réallouer du temps au pilotage** opérationnel et ainsi limiter leurs **glissements de fonction**. Dans le même temps, les chefs de service ayant en charge des équipes volumineuses, notamment en Assurance Maladie Interne — fonction qui réalise le traitement administratif des dossiers — ont bénéficié d'**adjoints**, ce qui a permis d'augmenter la capacité de traitement des liaisons entre les populations.

Le développement de la finalisation s'est traduit pour l'Assurance Maladie Interne-Externe par la **formalisation d'objectifs d'équipe de réduction des retards dans le traitement des dossiers, d'amélioration de la qualité sur ce thème et de maîtrise des budgets**. Les réalisations du groupe de projet structuré à cette fin, rassemblant des membres de l'encadrement Interne-Externe et des membres du personnel et piloté par l'encadrement, dénotent un apprentissage significatif du pilotage. Ces réalisations figurent dans l'encadré 7.1.

Encadré 7. 1 : réalisations du groupe de projet sur l'amélioration de la qualité et la maîtrise du budget d'administration

Amélioration de la qualité et réduction des frais d'administration	**Augmentation des recettes**
▪ Désignation d'un pilote de l'action (membre de l'encadrement) ▪ Fixation d'objectifs ▪ Désignation de 11 pilotes de segment, chacun en charge d'un des 11 critères de qualité définis par le siège national ▪ Ouverture de tableaux de bord dédiés ▪ Formalisation de règles de fonctionnement du groupe ▪ Évaluation semestrielle des actions	▪ Réalisation d'une étude pour détecter les leviers d'action pouvant influencer les recettes des frais d'administration ▪ Formation d'un groupe de travail pour cibler 4 segments d'usagers dont les retombées en termes de recettes sont importantes ▪ Récupération financière auprès des compagnies d'assurance

La finalisation se traduit également par la création de **nouveaux produits** en assurance complémentaire à destination du jeune public, cible importante sur laquelle l'Organisme était peu actif. L'ensemble du personnel, d'avant et d'arrière scènes, a été sollicité pour concevoir ces produits.

La coordination et la communication sont soutenues par la systématisation de **réunions d'équipe et de cellules**, les cellules constituant des sous-groupes d'activité dans un service. Le développement des liaisons verticales s'est donc accompagné d'un développement de la différenciation au sein du personnel. En outre, la **programmation des réunions** a favorisé le présentéisme du personnel à ces réunions, notamment des personnes en région. Le personnel souligne également une évolution du **style de management**, notamment l'écoute accrue des chefs de services, le traitement plus actif des problèmes et leur plus grande présence en région. La frontière entre ces deux populations est par ailleurs plus perméable. Ces dispositifs y contribuent fortement, de même que la plus grande **transmission** par l'encadrement au personnel des indicateurs, **rapprochant ainsi les représentations des populations concernant l'objet même de leur relation.**

Pour réaliser ces changements, les acteurs ont dû **stabiliser leurs interactions par la formalisation de règles et procédures**. Celles-ci ont permis de clarifier la répartition des tâches et les processus, les frontières verticales ainsi que les attentes croisées. Plus particulièrement en Assurance Maladie, des règles et procédures ont été écrites pour stabiliser la gestion des dossiers d'hospitalisation, pour clarifier les règles du jeu de déclaration et de récupération des heures supplémentaires ou encore pour définir des normes de productivité.

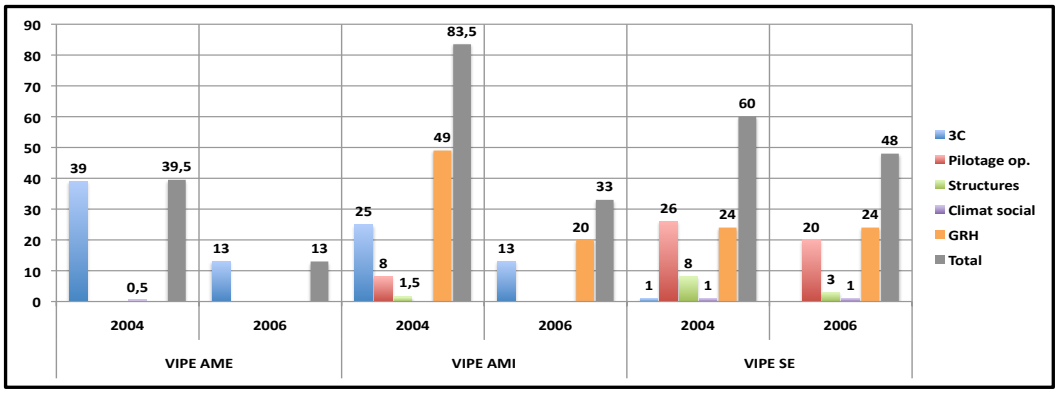
Soulignons également des actions relatives à la **régulation de l'absentéisme** de courte durée. Les chefs de service assignent dorénavant les remplacements dans les antennes en région, alors que l'autogestion en la matière favorisait des conflits au sein du personnel. De plus, l'absentéisme de courte durée a fortement diminué puisque deux absences d'une journée non justifiées par un certificat de travail provoquent maintenant la convocation de l'intéressé par la médecine du travail, toute proche. Les gains se situent dans la réduction des glissements de fonction, et surtout, aux interfaces au sein du personnel.

Enfin, la gestion des ressources humaines a été un levier important d'accroissement de **productivité**. L'**enrichissement des compétences** a fait l'objet d'une réelle politique par l'Organisme. Il n'a pas faibli puisqu'en 2009, le temps de formation moyen par personne atteignait plus de 8%. Le développement de l'**évaluation personnalisée** de la performance des acteurs, et plus globalement du **management de proximité**, a suscité une plus forte **responsabilisation** et l'établissement d'une relation de **confiance** entre ces populations. Cette confiance apparaît également à la suite de la décision prise de mettre en place un système d'horaires variables chez le personnel qui, de ce fait, est plus autonome, mais aussi responsable, dans la gestion de ses activités.

> *La politique de gestion des horaires variables permet de responsabiliser le personnel dans la gestion de leurs tâches. Cette confiance satisfait les membres du personnel qui soulignent l'amélioration de leurs relations avec les cadres et la Direction. RM 02.*

Globalement, cette interface a vu réduire ses dysfonctionnements pour un équivalent de **114 K€** (graphique 7.5), soit plus de **2 100 heures de régulation**. En particulier grâce aux actions sur les thèmes de la communication-coordination-concertation, du pilotage opérationnel et de la gestion des ressources humaines.

Graphique 7. 5 : montants comparés des coûts d'interface entre encadrement et personnel (2004 - 2006 ; en k€)



Ces évolutions, au demeurant significatives, sont tout de même assorties de **limites fortes**. En premier lieu, elles sont très hétérogènes lorsque l'on compare les interfaces entre encadrement et personnel, ne serait-ce que par fonction. Si les chefs de service ont assez bien joué le jeu du pilotage

et de la concertation avec la direction, il en va autrement avec le personnel. En effet, certains chefs de service ont appliqué les nouveaux outils de manière **superficielle**, cela pour fournir à la direction des preuves de leur application, ménager la stabilité des équipes et, en fait, éviter le conflit. Cela concerne essentiellement l'Assurance Maladie Interne, où les plus grandes **difficultés managériales** sont observées. La problématique est tout à fait actuelle puisqu'en 2010, un audit des plans d'actions prioritaires a permis de montrer que, précisément à l'interface de ces deux populations et dans cette fonction, la déclinaison et la démultiplication des actions prioritaires étaient très faibles au niveau du personnel.

Cette évolution en demi-teinte, somme toute habituelle, concerne également les réunions. Pour ces mêmes managers, elles sont très irrégulières et n'ont pas progressé dans leur contenu et leur qualité. La concertation et la négociation à ces interfaces restent donc très faibles, avec un maintien de **relations hiérarchiques stéréotypées**.

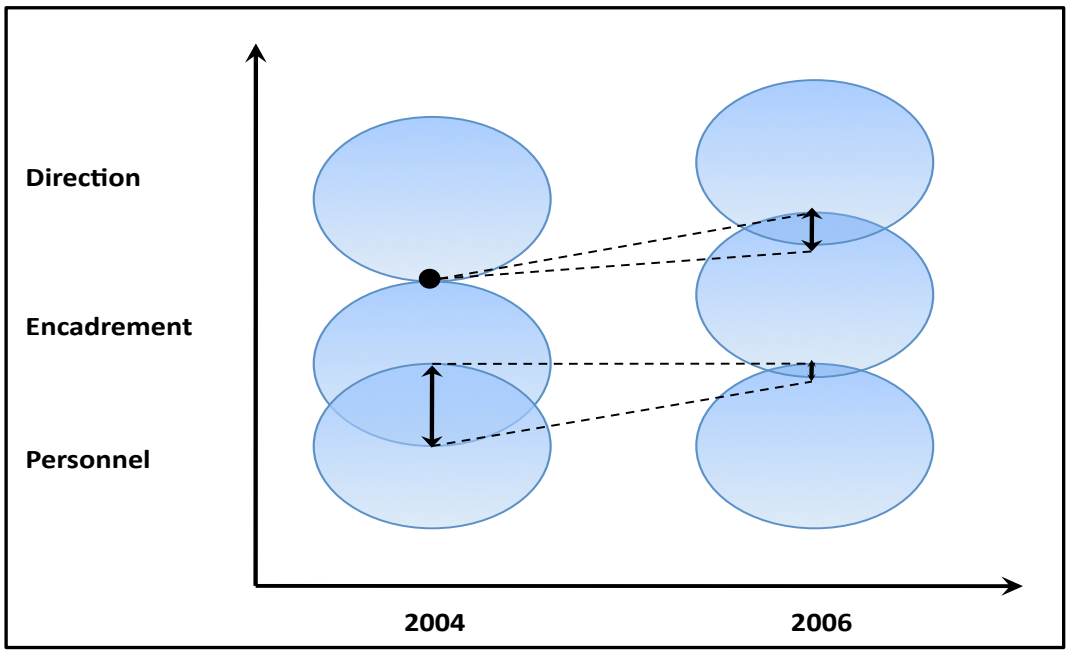
> *L'Organisme est clairement sorti du fonctionnement bureaucratique en organisant ses services vers les membres-clients et en révélant ses entrepreneurs internes. Pourtant certains cadres ne privilégient pas la responsabilisation et la coopération de tous les collaborateurs, et s'inscrivent encore dans le vieux schéma illusoire de la subordination-soumission. PS 12.*

Secondement, **le développement de la cohésion entre direction et encadrement a eu pour conséquence d'éloigner ce dernier du personnel**. L'expression du personnel est, à cet égard, ambivalente. En 2004, il remettait en cause l'autorité des chefs de service en raison de leur faible prise de responsabilité. En 2006, il ironise sur la coopération entre direction et encadrement et déplore la réduction de ce qui apparaissait comme des glissements de fonction. Pour certains, l'encadrement a changé de « *monde* ».

> *La démarche socio-économique a favorisé la cohésion au sein de l'encadrement mais le personnel semble encore insuffisamment impliqué, mobilisé et stimulé comme partenaire à part entière dans la conduite du changement.* ***Si cela devait durer, le personnel pourrait laisser libre cours à la défiance et les membres de l'encadrement s'essouffler****. PS 01.*

Bien que le résultat global de l'action soit positif, **le développement de la cohésion entre direction et encadrement s'est donc fait au détriment de la distanciation entre ce dernier et le personnel**, ce que nous représentons par la variation des "espaces interfaciaux" (ou espaces de recouvrement) des entités (figure 7.2).

Figure 7. 2 : évolution qualitative des zones interfaciales entre direction - encadrement - personnel



Cela souligne la difficulté et la complexité des positions intermédiaires, mais aussi le potentiel qui reste à exploiter par l'équilibration de cette dynamique, l'un des thèmes mobilisateurs du groupe de projet formé à l'issue de l'évaluation, intitulé : "**Mobiliser le personnel en améliorant les interfaces entre l'encadrement et le personnel"**[944]**.**

Tableau 7. 6 : synthèse des principales actions mises en œuvre à l'interface entre l'encadrement le personnel et de leurs effets (1/2)

Thèmes	Sous-thèmes	Actions concrètes AME	Actions concrètes AMI	Actions concrètes SE	Effets sur l'interface
Elaboration et mise en œuvre de la stratégie	**Mise en œuvre stratégique**	Définition des actions prioritaires entre chef de service, en lien avec la stratégie générale			- Redéfinition des frontières entre directeurs adjoints et chefs de service - Distribution et articulation verticale de la mise en œuvre stratégique - Développement de l'unité stratégique
		Concertation verticale sur les actions prioritaires			- Adaptation réciproque et interdépendance - Intercompréhension - Détente des frontières
		Evaluation des plans d'actions prioritaires			Intercompréhension
		Création de nouveaux produits en Assurance complémentaire, notamment pour le jeune public			- Intercompréhension - Mise en relation - Unité
		Structuration et pilotage d'un groupe de travail pour augmenter la qualité de service et développer la performance économique			
Pilotage opérationnel	**Instrumentation et indicateurs**	Structuration, développement et articulation des tableaux de bord de pilotage			- Meilleure gestion des écarts entre acteurs et entre eux et les résultats de l'action - Meilleure transmission des informations de pilotage
	Gestion du temps	Développement de la planification et de la programmation des activités			Adaptation réciproque
		Utilisation de la fiche d'ordonnancement par opération			Différenciation verticale fonctionnelle Amélioration de la coordination
		Utilisation de l'agenda papier et électronique pour la programmation concertée des activités			Adaptation réciproque
	Prise de décisions	Analyse trimestrielle des rejets de dossiers par l'encadrement + information des erreurs au personnel lors des rendez-vous individuel et résolution			Adaptation réciproque
	Style et compétences de management	Rédaction et diffusion d'un manuel de formation au management, référentiel pour le management d'équipe			Intercompréhension
Gestion des ressources humaines	**Gestion des compétences et des formations**	Utilisation de la grille de compétences pour évaluer les compétences et cibler les formations			- Développement de la transmission des connaissances et accroissement des compétences - Développement de l'intercompréhension
Règles et procédures	**Existence de règles et procédures**	Formalisation d'une procédure pour stabiliser la gestion des dossiers d'hospitalisation			- Définition des modalités de franchissement des frontières verticales - Mise en relation - Développement croisé de la satisfaction des besoins (altruisme)
			Formalisation d'une procédure pour régir la récupération des heures supplémentaires		- Définition des modalités de franchissement des frontières verticales - Mise en relation - Développement croisé de la satisfaction des besoins (altruisme)
			Définition de normes de productivité		- Intercompréhension - Adaptation réciproque
Dispositif et pratiques de 3C	**Fréquence et éfficacité et dispositifs de 3C**	Mise en place des réunions de service et de cellule			- Unité - Adaptation réciproque - Transmission de l'information - Détente des frontières
		Création du Comité M. de gestion de la politique d'affiliation			
		Mise en place de rendez-vous individuels			
		Achat de matériel d'animation de réunion (vidéo-projecteurs, tableau de papier, *etc*.)			
		Utilisation de la fiche de résolutions			
		Planification et programmation des réunions + ordre du jour préalable			
	Transmission et circuit de l'information	Diffusion de la grille de délai de traitement au personnel en contact			Amélioration de la transmission de l'information de pilotage

[944] Les thèmes mobilisateurs de ce groupe de projet et leur structuration en idées-forces figurent en annexe 31.

Tableau 7. 6 : synthèse des principales actions mises en œuvre à l'interface entre l'encadrement le personnel et de leurs effets (2/2)

Thèmes	Sous-thèmes	Actions concrètes AME	Actions concrètes AMI	Actions concrètes SE	Effets sur l'interface
Structures organisationnelles et physiques	**Définition et répartition du travail**		Désignation d'un pilote pour la réduction des retard dans le traitement des dossiers d'hospitalisation		- Augmentation du degré de différenciation - Facilitation de la mise en relation
	Organigramme	Refonte de l'organigramme : clarification des lignes hiérarchiques			- Mise en relation - Intercompréhension - définition des modalités de franchissement des frontières verticales
	Délégation	Développement de la délégation supporté par les éventails de délégation concertée			- Organisation de l'accroissement de la différenciation verticales - Redéfinition des modalités de liaison
		Délégation du tri du courrier au personnel			
		Désignation d'une personne responsable du tri du courrier au sein des services			
Climat social	**Dispositif de régulation de l'absentéisme**	Les remplacements en région sont assignés par le chef de service			- Réduction des ruptures d'activités (déperditions) - amélioration croisée de la satisfaction des besoins - réduction des glissements de fonction de l'encadrement
		Le personnel est convoqué par la médecine du travail après deux absences d'une journée non justifiées par un certification médical : réduction de l'absentéisme de courte durée			

7.1.2.3.2. LES INTERFACES TRANSVERSALES

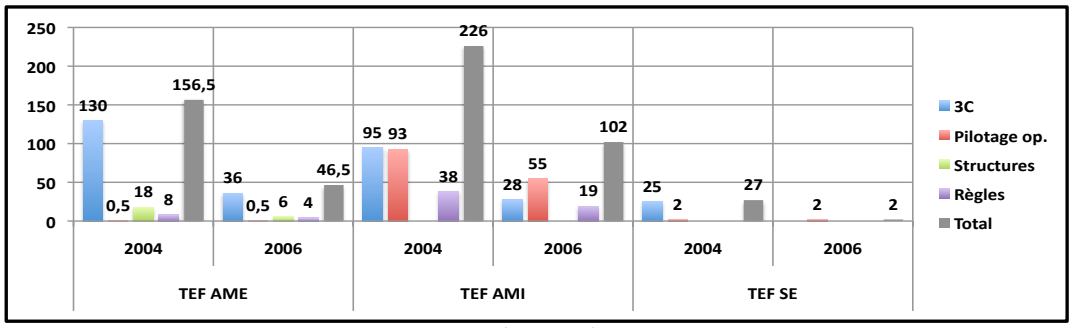
Seront successivement abordées les interfaces inter-fonctionnelles, celles entre services et entre les sites. Ces dernières se distinguent par leur distance géographique et les effets de cette distance en termes de différenciation.

7.1.2.3.2.1. ENTRE LES FONCTIONS

Nous avons vu au chapitre 5 que ces interfaces étaient très dysfonctionnelles. Les fonctions apparaissaient comme des entités concurrentes. L'Assurance Maladie Interne (AMI) et l'Assurance Maladie Externe (AME) étaient engagées dans un profond conflit et une très faible coopération en raison notamment de divergences stratégiques, d'une répartition des tâches très fine et floue, d'une absence de mécanismes de liaison. La centrale téléphonique était sur-saturée à cause de ses faibles capacités et de la démultiplication des appels internes et externes pour réguler les anomalies de gestion des dossiers et des affiliés. Le Socio-Éducatif était, quant à lui, isolé au sein de l'organisation. Périphérique au métier principal de l'organisation, l'entité souffrait d'un positionnement stratégique interne indéfini et de ses faibles performances en matière de distribution du courrier et de maintenance.

L'amélioration de la transversalité au niveau des fonctions a permis de **convertir près de 260 k€ de coûts cachés**, sur un total identifié de 409 k€, soit environ 63 %, ce qui représente **4 810 heures de travail**. Les gains sont visibles notamment en matière de communication-coordination-concertation, de pilotage opérationnel et de règles et procédures (graphique 7.6.), en particulier aux interfaces clients-fournisseurs de l'activité Assurance Maladie Interne, qui concentre le cœur de métier de l'Organisme.

Graphique 7. 6 : montants comparés des coûts des interfaces inter-fonctionnelles (2004 – 2006 ; en k€)



TEF : interface entre fonctions

Le **déploiement de processus stratégiques transversaux** se situe en amont de ces réalisations. Les trois entités ont apprécié travailler ensemble, surtout pour la conception de nouveaux produits et d'actions visant à augmenter le nombre d'affiliés et à les fidéliser. L'unité des entités, ici stratégique, caractérise le plus l'évolution de ces interfaces.

> *Le développement des délégations et de l'enrichissement du travail, incarné par la mise en place de groupes de travail transversaux accroît le travail en équipe dans lequel les personnes se sentent concernées et accompagnées par l'encadrement. RM 06.*

La **coopération entre l'Assurance Maladie Interne et Externe** s'est dynamisée et le **cloisonnement** s'est réduit de différentes manières complémentaires :

- La **formation technique de l'Assurance Maladie Externe par l'Assurance Maladie Externe** sur le traitement des dossiers a permis de réduire le nombre d'appels téléphoniques du premier au second et de développer la **connaissance mutuelle** ;
- Formalisation et adaptation des **procédures** de travail ;
- Meilleure coordination par la mise en place du **Comité Interne-Externe**, bi-mensuel. Le dispositif articule les interfaces verticale entre direction et encadrement, transversale entre les deux fonctions et entre membres de l'encadrement.
- La redéfinition et clarification de la **répartition des missions, rôles, responsabilités et tâches**, d'où une clarification des **frontières**, du positionnement des entités dans le jeu fonctionnel, et une **rapidité accrue dans la mise en relation** pour résoudre une difficulté interne ou simplement répondre à une question d'affiliés ;
- Le toilettage des **systèmes informatiques et téléphoniques**, à travers, par exemple, l'extension de la capacité de la centrale téléphonique, la mise en place de la traçabilité des dossiers (outil de CRM), l'utilisation de la messagerie vocale pour limiter les appels perdus, la mise en place d'une ligne téléphonique directe entre Assurance Maladie Interne et Externe.

Ce dernier point concerne également les interfaces du Socio-Éducatif. On notera aussi à son sujet une meilleure synchronisation avec ses partenaires internes à la suite de la **réorganisation des horaires** et, surtout, de l'effet décisif de la modification de l'organigramme, dont le principe est d'**extraire les services support de la fonction Socio-Éducatif pour en former une nouvelle, la fonction Support-Finances**. **Ce fort développement de la différenciation interne a pour but de réduire l'incohérence, la lourdeur et la complexité dans la gestion du tout formel mais concrètement très hétérogène que formait l'activité socio-éducative. Ce faisant, le positionnement interne de l'activité et ses interfaces clients-fournisseurs gagnent en clarté**.

> *La répartition des tâches est plus claire grâce à une refonte de l'organigramme qui intègre de nouvelles fonctions qui répondent au développement des activités de l'Organisme et plus largement à la recherche d'une meilleure efficacité dans l'organisation du travail. RM 04.*

Ces évolutions correspondent, à travers l'accroissement de la finalisation aux interfaces inter-fonctionnelles, à une **prise en compte plus visible et effective de l'usager et de ses besoins dans les interactions internes**.

Tableau 7. 7 : synthèse des principales actions mises en aux interfaces inter-fonctionnelles et de leurs effets (1/2)

Thèmes	Sous-thèmes	Actions concrètes AME	Actions concrètes AMI	Actions concrètes SE	Effets sur l'interface
Elaboration et mise en œuvre de la stratégie	**Mise en œuvre stratégique**	Organisation de la transversalité à travers le plan d'actions stratégiques internes-externes et les plans d'actions prioritaires (objectifs communs)			- Redéfinition des frontières entre fonctions - Organisation formelle de la différenciation sur le plan stratégique - Développement de l'unité stratégique
		Concertation transversale sur les actions prioritaires			- Adaptation réciproque et interdépendance - Intercompréhension - Détente des frontières
		Création de nouveaux produits en Assurance complémentaire, notamment pour le jeune public			- Intercompréhension - Mise en relation - Unité
		Structuration et pilotage d'un groupe de travail pour augmenter la qualité de service et développer la performance économique			Unité
Pilotage opérationnel	**Conflit / coopération**	Baisse des conflits entre AME et AMI grâce aux actions de formation => réduction des sollicitations inutiles			Détente des frontières
	Outils et indicateurs	Structuration, développement et articulation des tableaux de bord de pilotage			- Meilleure gestion des écarts entre acteurs et entre eux et les résultats de l'action - Meilleure transmission des informations de pilotage
	Gestion du temps	Développement de la planification et de la programmation des activités			Adaptation réciproque
		Utilisation de la fiche d'ordonnancement par opération			- Organisation de la différenciation fonctionnelle - Amélioration de la coordination
		Utilisation de l'agenda papier et électronique pour la			Adaptation réciproque
	Gestion des horaires			Réorganisation des horaires pour synchronisation avec autres fonctions	Adaptation réciproque
Gestion des ressources humaines	**Gestion des effectifs**		Affectation d'une personne supplémentaire pour répondre au téléphone		Mise en relation
	Gestion des formations et des compétences	Formation des personnels sur l'analyse des rejets de dossiers, non conformes du fait d'erreurs de l'AME et des usagers		Formation sur les métiers des différents services et fonctions	- Mise en relation - intercompréhension (connaissance mutuelle) - Altruisme (satisfaction des besoins des partenaires)
		Formation technique de l'AME par l'AMI			
Règles et procédures	**Formalisation des règles et procédures**		Formalisation d'une procédure entre AME et SE pour gérer l'acheminement du courrier		- Définition des modalités de franchissement des frontières verticales - Mise en relation - Développement croisé de la satisfaction des besoins (altruisme)
		Formalisation de procédures de travail entre AMI et AME			

Tableau 7.7 : synthèse des principales actions mises en aux interfaces inter-fonctionnelles et de leurs effets (2/2)

Thèmes	Sous-thèmes	Actions concrètes AME	Actions concrètes AMI	Actions concrètes SE	Effets sur l'interface
Dispositif et pratiques de 3C	**Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C**	Création d'un Comité Interne-Externe			- Unité - Adaptation réciproque - Transmission de l'information - Détente des frontières
		Mise en place d'un ligne téléphonique directe et spécifique avec l'AMI			
		Réunion de coordination pour l'acheminement du courrier			
		Utilisation de la fiche de résolutions			
		Achat de matériel d'animation de réunion (vidéoprojecteurs, tableau de papier, *etc*.)			
	Système de télécommuni-cation	Utilisation de la boite vocale pour limiter les appels perdus et les dérangements entre services			- Meilleure mise en relation et circulation de l'information
		Mise en place de la traçabilité informatique des dossiers			
		Extension de la capacité de la centrale téléphonique			
		Achat de téléphones et de fax			
Structures organisationnelles et physiques		Refonte de l'organigramme => formation d'une nouvelle fonction Support-Finances => clarification de la répartition des tâches entre services et acteurs, en lien avec la grille de compétences => amélioration de la pertinence de la composition des réunions => réduction du temps de mise en relation des acteurs			- Développement de la différenciation - Mise en relation - Intercompréhension - Redéfinition des frontières formelles

7.1.2.3.2.2. ENTRE LES SERVICES ET LES SITES

Les dysfonctionnements identifiés à ces interfaces représentaient environ 184 k€ en 2004. L'action de changement fait chuter ce chiffre, pour les mêmes dysfonctionnements, à 108 k€ (- 41 %) (graphique 7.7), soit **une récupération de 1 400 heures** travaillées.

Les principales anomalies relevaient de l'incohérence, de la méconnaissance et de l'excès de la répartition du travail, d'un déficit de communication et de coordination, et d'une absence de projets communs. Il s'en suivait une mauvaise qualité et une forte sous-productivité dans le traitement des dossiers (Assurance Maladie Interne) et dans la prise en charge des affiliés (Assurance Maladie Externe et Socio-Éducatif). Toutes ces interfaces partageaient ce fond commun de fonctionnement, à la différence que celles entre les sites, chacun regroupant un service de l'Assurance Maladie Externe et du Socio-Éducatif, cristallisaient la différenciation et l'autonomisation des sites à la suite de leur fusion.

Les actions de transformation conduites sont similaires à celles qui l'ont été entre les fonctions, avec un niveau de détail néanmoins plus élevé, en vertu des principes de déclinaison et de démultiplication[945].

Nous ne revenons pas sur le développement de la finalisation à moyen et court termes, qui caractérise presque toutes les interfaces, et qui est façonné par le système de pilotage introduit. Disons simplement, concernant les sites, à travers lesquels la fusion devient effective, que leur rapprochement s'est initié dans le développement d'**actions prioritaires communes**. Pour ce faire, **les sites ont dû se mettre en condition de compatibilité** ; l'**harmonisation**, qui ne signifie pas uniformisation mais plutôt construction collective de l'unité et des différences, a été le mot-clé qui résume assez bien l'action. Cela concerne surtout le Socio-Éducatif et l'Assurance Maladie Externe puisque leurs activités sont beaucoup moins bureaucratiques que celles de l'Assurance Maladie Interne, où la différenciation des règles est beaucoup plus faible. L'harmonisation a porté notamment sur les **horaires d'ouverture** des trois régions, les **règles et méthodes de travail** et l'**information à transmettre aux affiliés**.

[945] Le tableau de synthèse des réalisations marquantes des interfaces entre sites et entre services figure en annexe 29.

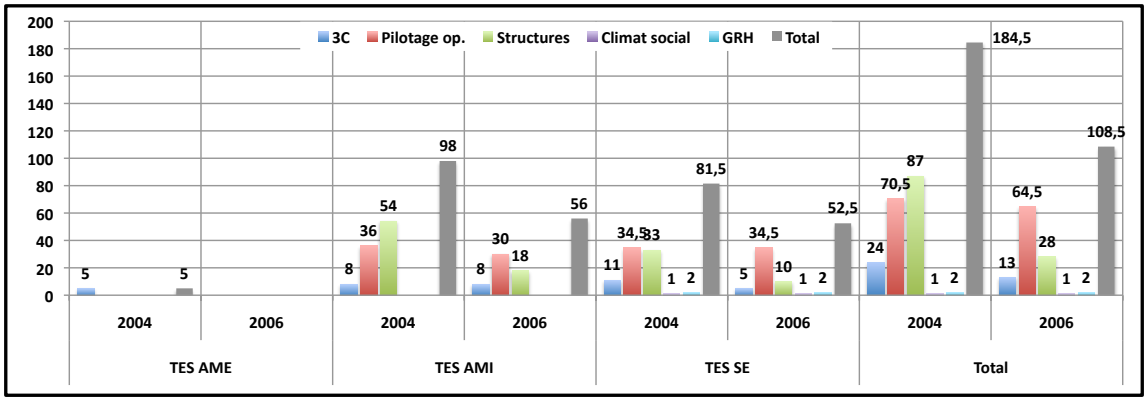
> *La démarche a permis d'améliorer la fusion des trois Régions. Nous avons pu nous arrêter, prendre du recul et accepter les changements en harmonisant nos pratiques. Pt n° 424 - Pb.*

La **redéfinition et la réaffectation du travail** ont permis d'accroître la **productivité** en réduisant les doublons et les erreurs. Les **Comités Socio-Éducatif et Interne-Externe**, pilotés par leur directeur adjoint respectif, ont constitué la clé de voûte d'une **coordination** et d'un **échange d'informations intensifiés**. Les actions de changement y ont été pilotées, les difficultés autour des matériels et de la maintenance en région, qui conditionnaient leur sentiment d'isolement y sont mieux traitées. Le personnel exprime à ce propos sa satisfaction.

L'accroissement de la productivité s'explique également par les **nouvelles interfaces transversales** qui se sont structurées, par la définition de circuits informationnels ou de procédures d'acheminement du courrier, en même temps que la fonction Support-Finances a été formée. Les interfaces ont par ailleurs été fluidifiées par l'**extension des capacités des systèmes informatiques et téléphoniques**, et la mise en place d'un serveur informatique pour centraliser l'information des différents sites concernant les inscriptions aux voyages.

Les améliorations entre les services de l'Assurance Maladie Interne sont du même ordre. La réalisation supplémentaire et marquante réside dans la **dé-parcellisation du travail**. Les tâches ont été regroupées et enrichies dans la gestion des dossiers, en concertation avec l'encadrement. **La segmentation des activités et, par conséquent, le nombre d'interfaces, ont été réduits dans cette activité administrative** ; les interfaces entre les sites mais aussi entre les fonctions sont alors plus fluides, plus claires, moins désordonnées, plus intégrées. Rappelons que la parcellisation du travail provoquait des incertitudes fortes dans la mise en relation transversale, si bien que les acteurs étaient engagés dans une véritable heuristique, très consommatrice de temps, pour obtenir l'information recherchée. C'est pourquoi le thème des structures organisationnelles représentait, pour l'Assurance Maladie Interne, celui le plus générateur de coûts cachés (54 k€) ; la réduction en deux années est de **36 k€** (graphique 7.7), **soit 67 % et 660 heures de travail**. Ce thème était d'ailleurs le plus coûteux globalement pour ces interfaces (87 k€ ; baisse de 68 %). Celui du pilotage opérationnel venait en second (64,5 k€ ; baisse de 9%) parce qu'il comptabilisait les déperditions dans la qualité des produits immatériels échangés entre services.

Graphique 7. 7 : montants comparés des coûts des interfaces entre services et sites (2004 – 2006 ; en k€)



TES AME : interface entre sites en Assurance Maladie Externe - TES SE : interface entre sites en Socio-Éducatif - TES AMI : interface entre services en Assurance Maladie Interne

(Rappel : les fonctions Assurance Maladie Externe et Socio-Éducatif sont réparties sur 3 régions, les services de l'Assurance Maladie Interne sont regroupés au Siège régional)

Enfin, une réalisation concernant les trois fonctions mérite d'être notée. Il s'agit d'une étude de l'iniquité salariale entre les services, les sites et acteurs et, sur cette base, de l'**harmonisation des salaires**. Cette iniquité, issue d'une fusion dans laquelle la question salariale n'a pas été posée, provoquait des tensions aux frontières transversales, horizontales et verticales qui perturbaient l'activité par des conflits et une déresponsabilisation des personnels.

La même action a été réalisée au sujet de la compensation des heures complémentaires. Par cette action, l'Organisme a fortement contribué à **réduire la différenciation sociale non acceptée** par les acteurs.

7.1.2.3.2.3. ENTRE L'ORGANISME ET LE SIÈGE NATIONAL

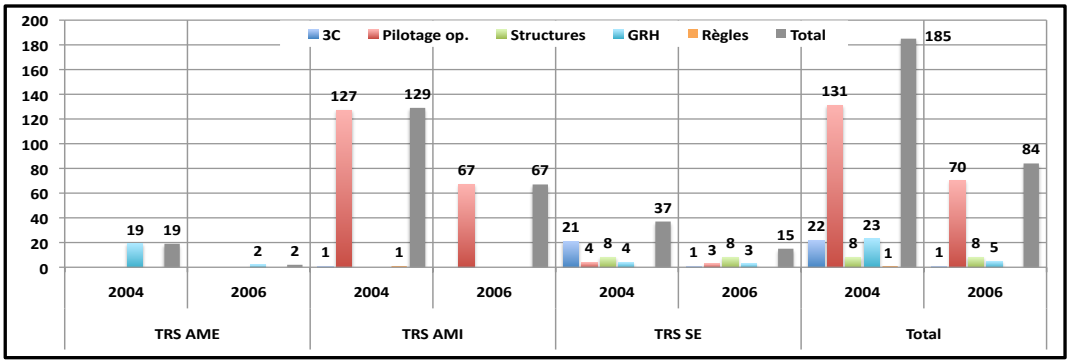
Cette interface concerne les relations clients-fournisseurs entre l'Organisme et les services fonctionnels du siège national. Il ne s'agit pas ici de transformations croisées, l'un des termes de cette interface étant extérieur à l'Organisme. Il s'agit de transformations au sein des services de l'Organisme en contact avec le siège national, qui lui ont permis de **limiter l'internalisation des régulations dysfonctionnelles et des coûts associés**.

Cela concerne surtout l'Assurance Maladie Interne, qui subit de nombreux défauts de qualité de la part des services centraux et du Ministère de tutelle, évalués en 2004 à environ 129 k€ (graphique 7.8). Ces défauts entrent en résonnance avec la fragilité des interfaces internes de l'Organisation. La propagation des dysfonctionnements engendre ainsi une démultiplication de ses effets.

C'est surtout à travers l'adaptation des **structures organisationnelles** et la mise en place de **dispositifs de coordination** à ses interfaces internes que l'Organisme a pu limiter la propagation et l'amplitude de ces dysfonctionnements. En outre, **les plans d'actions prioritaires ont servi de filtres d'intériorisation des prescriptions émanant du siège ou du Ministère**. Lorsqu'elles entrent en contradiction avec les objectifs stratégiques des services, des concertations internes sont déclenchées pour définir la conduite à tenir, par exemple la négociation avec ces partenaires.

Notons également, en ce qui concerne le Socio-Éducatif, deux innovations qui recoupent partiellement ce qui précède. D'une part, la réalisation de **formations en interne** en lieu et place de celles, inadaptées, dispensées par le siège national. D'autre part, la **rationalisation des participations aux réunions** à ce siège, à Bruxelles. Celles-ci sont déterminées en fonction des ordres du jour des réunions et des disponibilités des personnes. Le développement de la **planification** éclaire ces décisions.

Graphique 7. 8 : montants comparés des coûts des interfaces entre l'Organisme et les services fonctionnels du siège national (2004 – 2006 ; en k€)



C'est, en résumé, en s'appuyant sur la réduction des incertitudes aux interfaces internes que l'organisation peut réduire les incertitudes à ses interfaces externes.

7.1.2.3.3. LES INTERFACES ENTRE LES MEMBRES DE L'ENCADREMENT

Les diagnostics n'avaient pas identifié de coûts à ces interfaces, hormis quelques 2 000 €. Ils avaient en revanche fait apparaître que le déficit de travail en équipe au sein de l'encadrement contribuait au manque de transversalisation de l'organisation.

Celle-ci s'est renforcée à travers la finalisation, les différents dispositifs de 3C que nous avons déjà évoqués, comme les Comités. Notons également la création d'un dispositif, le "**Séminaire des cadres**", animé par le directeur, qui rassemble une fois par an, en fin d'année, l'ensemble des cadres pour faire le point sur la **mise en œuvre stratégique**, la **révision du plan stratégique** ou la **qualité du fonctionnement interne**. Le **management** des équipes figure également parmi les thèmes les plus traités. L'équipe de chercheurs est depuis quelques années invitée à participer à ce séminaire, pour des compléments conceptuels et méthodologiques.

Les **échanges directs entre chefs de service** se sont également développés. Par exemple, des chefs de service sont maintenant invités par d'autres à participer à leur réunion d'équipe pour intervenir sur des problématiques spécifiques. C'est ainsi que les problèmes de téléphonie ont été traités, ou que les experts accompagnent l'application de nouvelles législations.

Cela favorise le **renforcement des liens entre eux**, leur cohésion et le sentiment d'équipe. Ce renforcement, qui se traduit par une meilleure ambiance, s'opère également à travers le **système de pilotage** introduit. Tous partagent une dizaine d'outils du management socio-économique. **Ils partagent, ce faisant, une certaine rationalité de la mise en œuvre et un même langage**.

> *Les relations entre les hiérarchiques sont mieux coordonnées car nous possédons les mêmes outils, le même langage. Nous déterminons des échéances quand nous en sentons le besoin. Pt. 352 - Dir*

Néanmoins, la densification des liens entre ces managers, en plus de celle entre eux et la direction, a contribué à leur **distanciation avec le personnel**. En effet, **la prise de responsabilité accrue s'est réalisée à deux vitesses**, la partie haute de l'organisation plus rapidement que la partie basse, ce qui n'est toutefois pas étonnant en première année d'intervention.

De plus, la cohésion entre chefs de service est malgré tout relative dans la mesure où elle n'inclut pas leurs **difficultés individuelles et managériales** rencontrées avec les équipes. Or, on l'a vu, des chefs de service ne parviennent pas à insuffler de changements profonds dans leur zone de responsabilité, en butte avec des comportements jugés difficiles. Un partage de ces problématiques pourrait sans doute permettre des progressions sur ces sujets.

> *Malgré un large sentiment de satisfaction collectif au sein des managers, certaines difficultés individuelles dans le management des personnes semblent indiquer un manque de cohésion au niveau de l'encadrement. Les cadres pourraient développer des liens plus forts entre eux, pour s'entraider et s'assister dans la gestion délicate des compétences et des comportements humains. REC 02.*

7.1.2.4. LES INTERFACES SOCIALES

Elles sont composées de l'interface horizontale entre membres du personnel et de la verticale entre la direction et le personnel. Seule la première cristallise des dysfonctionnements et des améliorations quantifiés.

7.1.2.4.1. ENTRE LES MEMBRES DU PERSONNEL

Là encore, nous avons observé un développement de la finalisation et de la communication, et une adaptation des structures organisationnelles. Plus spécifiquement, les gains économiques mesurés concernent principalement l'Assurance Maladie Interne et sont consécutifs à la réduction des effets de l'absentéisme et à l'enrichissement des compétences techniques.

Le déploiement des plans d'actions prioritaires dans les services a permis la **consolidation de liens finalisés entre opérateurs**. Ceux-ci voient leurs activités s'enrichir en largeur et du point de vue de la **responsabilité** à travers la délégation, par l'encadrement, d'actions prioritaires. Des opérateurs sont alors **pilotes** de pareilles actions, d'autres coopérants, d'où le développement de liens horizontaux finalisés. Ces liens se sont également construits à travers la participation du personnel aux projets transversaux.

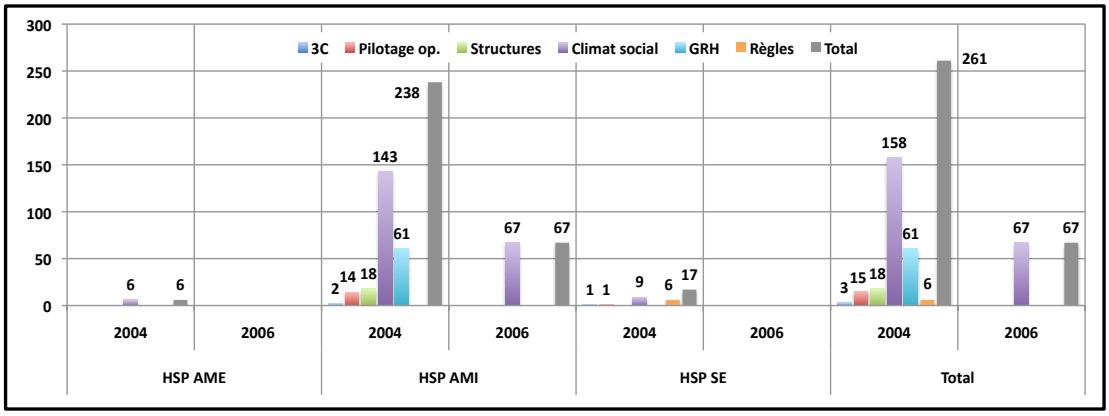
> *L'Organisme accroît le nombre de dispositifs de communication-coordination-concertation pour favoriser l'adhésion de l'ensemble des personnels au projet stratégique. Ces derniers expriment leur sentiment d'être impliqués et de devenir auteurs et acteurs de la mise en œuvre stratégique. RM 15.*

L'amélioration quantitative et qualitative des **réunions** a articulé et dynamisé ces liens, et a contribué, avec d'autres réalisations, traitant de l'équité notamment, à résoudre un certain nombre de **conflits**, notamment en région.

La modification de l'**organigramme** et la **redéfinition de la répartition des tâches** conduites par l'encadrement, au moyen de l'éventail de délégation concertée, ont également fait évoluer ces interfaces. La délimitation des zones d'actions des acteurs a été toilettée en référence aux objectifs prioritaires. Avec la **dé-parcellisation** du travail, notamment en Assurance Maladie Interne, les ruptures de flux aux interfaces se sont réduites, d'autant que **des procédures ont été formalisées**, dans la même fonction, pour stabiliser les processus de gestion des dossiers et affiner la répartition des tâches.

L'**accroissement des compétences techniques** — thème de la gestion des ressources humaines — constitue également une avancée majeure. Un cercle vicieux l'empêchait en 2004 : pour éviter d'étendre les retards dans la gestion des dossiers, l'encadrement refusait d'autoriser des formations au personnel, ce qui augmentait les retards par les dysfonctionnements induits par les défauts de qualité. Les chefs de services se sont saisis de la **grille de compétences** pour cibler les compétences manquantes, ont réalisé eux-mêmes les formations ou organisé le **transfert de compétences** entre opérateurs, sur fond de développement de la **polyvalence**. Plus de **1 100 heures** de régulation dysfonctionnelle, équivalant à **61 k€** (graphique 7.9), ont ainsi été récupérées. Ces gains sont sous-tendus par un développement de la capacité des acteurs à **satisfaire réciproquement leurs besoins** — qui correspond à une modalité d'intégration, l'altruisme — et une **réduction des fractionnements** d'activités et du temps des partenaires puisque le manque de compétence engendre la création de contacts compensatoires.

Graphique 7. 9 : montants comparés des coûts des interfaces entre les membres du personnel (2004 – 2006 ; en k€)



Les actions mises en place pour lutter contre l'**absentéisme** et pour en limiter les effets, déjà citées, ont également participé à la réduction des ruptures d'activités et des reconstructions permanentes de liens entre partenaires. L'enjeu de l'absentéisme est réel si l'on considère les montants en jeu. Ses conséquences indirectes ont été évaluées à 158 k€, soit environ 3 000 heures. Par ces actions, l'Organisme a réussi à ramener ce chiffre à 67 k€ et à faire chuter ses taux d'absentéisme compressible (tableau 7.8).

Tableau 7. 8 : évolution des taux d'absentéisme compressible

Entités	2003*	2005**	Évol.
AMI	5,48%	3,91%	-28,65%
AME	5,11%	4,50%	-11,94%
SE	3,62%	3,71%	2,49%

* Année de référence pour les diagnostics
** Année de référence pour l'évaluation

Tableau 7. 9 : synthèse des principales actions mises en œuvre aux interfaces au sein du personnel et de leurs effets

Thèmes	Sous-thèmes	Actions concrètes AME	Actions concrètes AMI	Actions concrètes SE	Effets sur l'interface
Elaboration et mise en œuvre de la stratégie	**Mise en œuvre stratégique**	Prise en charge (pilotage) par des membres du personnel d'actions prioritaires du service			- Développement de liens finalisés - Augmentation du degré de différenciation intra-groupe
		Participation des membres du personnel à des projets transversaux et/ou stratégiques			Développement de liens finalisés Développement de la connaissance mutuelle
Pilotage opérationnel	**Conflit / coopération**	Baisse des conflits au sein du personnel grâce à l'instauration des réunions et rendez-vous réguliers avec l'encadrement, et à une gestion plus active des conflits			Détente des frontières
Gestion des ressources humaines	**Gestion des compétences et des formations**	Nombreuses formations techniques réalisées par l'encadrement ou organisées par lui			- Développement de la capacité à satisfaire les besoins mutuels (altruisme) - Diminution du fractionnement du temps et des activités - Développement du transfert de connaissance entre personnels
	Gestion du personnel	Harmonisation des politiques de gestion du personnel			- Réduction de la différenciation sociale non acceptée (iniquité) - Détente des frontières
Règles et procédures	**Existence de règles et procédures**	Formalisation d'une procédure pour stabiliser la gestion des dossiers d'hospitalisation			- Stabilisation du processus et de la répartition des tâches - Mise en relation - Développement croisé de la satisfaction des besoins (altruisme)
			Formalisation d'une procédure pour régir la récupération des heures supplémentaires		- Réduction de la différenciation sociale non acceptée (iniquité) - Détente des frontières
Dispositif et pratiques de 3C	**Fréquence et efficacité des dispositifs 3C**	Mise en place de réunions d'équipe et de cellule régulières	Mise en place de réunions d'équipe régulières		Unité
Structures organisationnelles et physiques	**Définition et répartition du travail**	Définition ou adaptation de la répartition du travail par l'encadrement			- Définition ou adaptation des zones d'action (limite) - Mise en relation
	Spécialisation et polyvalence	Dé-parcellisation du travail en matière de traitement des dossiers			- Elargissement des zones d'actions - Mise en relation - Diminution du nombre d'interfaces
Climat social	**Dispositif de régulation de l'absentéisme**	Le personnel est convoqué par la médecine du travail après deux absences d'une journée non justifiées par un certification médical : réduction de l'absentéisme de courte durée			- Réduction des ruptures d'activités (déperditions) - Amélioration croisée de la satisfaction des besoins - Réduction des glissements de fonction de l'encadrement
		Les remplacements en région sont assignés par le chef de service			

7.1.2.4.2. ENTRE DIRECTION ET PERSONNEL

Cette interface est généralement détachée d'interactions concrètes, les deux populations travaillant assez rarement ensemble. Elle mobilise surtout la **dimension sociale**, en ce que le personnel souligne un manque de considération de la direction à son sujet et, par conséquent, la forte distance entre eux. Elle mobilise également le **thème de la stratégie** puisque le personnel déplore son manque de participation au processus stratégique et impute à la direction les impasses stratégiques de l'organisation.

Les actions mises en œuvre par l'Organisme ont permis de réduire la tension de cette relation. D'une part, la direction et l'encadrement sont plus souvent **sur le terrain**, à la fois pour mieux saisir les problématiques, donc prendre des décisions plus adaptées, et pour rendre visible sa prise de responsabilité effective. D'autre part, **le dirigeant réunit les 250 personnes qui composent l'Organisation** dans un dispositif annuel appelé "Assemblée du personnel", pour exposer la **stratégie**, les réalisations marquantes et les enjeux futurs, mais aussi pour **répondre directement aux questions du personnel**. Cela participe à l'intercompréhension entre les populations, à la réduction des distances physiques et cognitives.

Enfin, la **formalisation des procédures de recrutement** répond à la **défiance du personnel** en raison du népotisme de la direction observée lors des recrutements et des promotions.

7.1.2.5. LES INTERFACES STRATÉGIQUES

Nous abordons à présent les interfaces externes qui concernent les clients et les bénévoles. Elles cristallisent en 2004 le plus de coûts : 635 k€, soit une **déperdition de plus de 11 770 heures**. L'action de changement a permis de réduire ces déperditions mais aussi d'accroître l'obtention de ressources par les interfaces clients, par le développement d'**innovations de produits et organisationnelles**. **L'équivalent de 323 K€ de régulation dysfonctionnelle a été récupéré** (51 % de réduction), soit environ **6 000 heures de travail**.

7.1.2.5.1. L'INTERFACE CLIENTS

L'inadaptation de l'interface clients ainsi que les dysfonctionnements internes mettaient les acteurs frontaliers en grande difficulté. Si bien qu'**à cette interface était localisée la plus forte hémorragie de l'organisation,** avec 567 K€ de surcoût de fonctionnement par an. Cette interface a fait d'ailleurs directement l'objet de **deux axes stratégiques** (sur cinq) du plan d'actions stratégique internes-externes, arrêté en janvier 2005 par la direction :

- « Mettre les membres au cœur des préoccupations : améliorer la **qualité de l'accueil et de la prise en charge** des membres et des prestataires pour accroître la crédibilité et la légitimité de la Mutualité. La conscience que "ce sont eux qui nous font vivre " doit être forte et partagée ».
- « Promouvoir notre image de Mutualité de référence : accroître notre **attractivité** tant par la **qualité de nos produits** que par celle de nos **services** ».

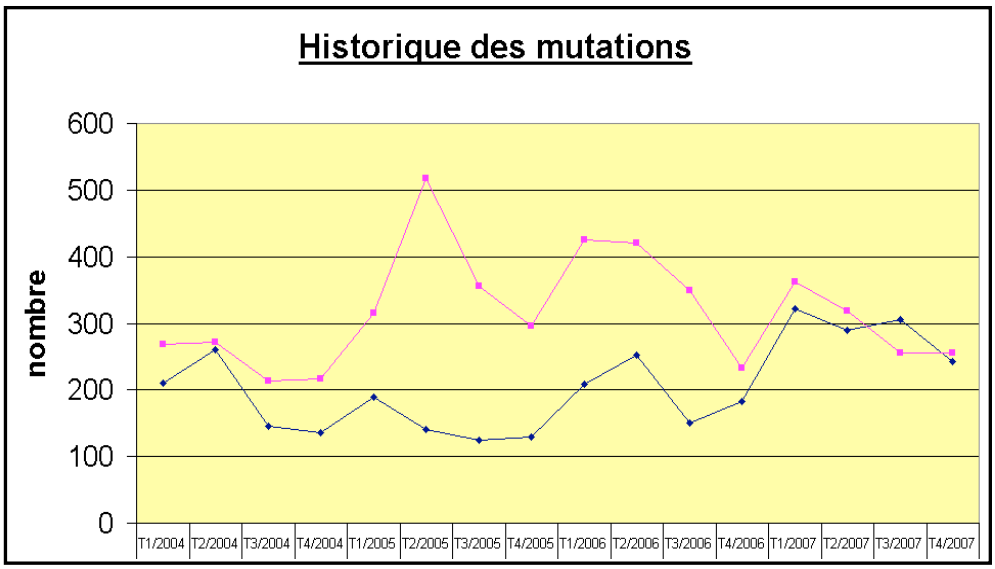
Les nombreuses actions menées (tableau 7.11), déclinées et démultipliées à partir de ces axes, ont transformé profondément cette interface pour la mettre en condition d'être adaptée et de s'adapter aux besoins des usagers. Les réalisations sont assez remarquables, pour ne pas dire spectaculaires si l'on se souvient de l'état de torpeur de l'organisation au démarrage de l'intervention.

L'organisation a préalablement procédé à la segmentation de la demande avant de définir des leviers et des modalités de liaison renouvelés. Ce qui conforte le principe selon lequel **la différenciation définit les conditions et la qualité de l'intégration**.

L'action stratégique, par la définition du projet en référence aux usagers, a conduit à la **redéfinition des frontières** entre l'organisation et ses usagers. L'étude de leurs **besoins** et le renouvellement des **produits** en Assurance complémentaire ont été les fondements d'une réflexion globale sur la mise en relation avec les clients d'une part, et sur l'**attractivité** de l'organisation d'autre part.

Un dispositif *ad hoc* a été créé pour concevoir et mettre en œuvre une **politique d'affiliation**. Quatre cibles prioritaires ont été déterminées, chacune prise en charge par un groupe de travail pour concevoir des actions de vente, à démultiplier et coordonner aux interfaces clients. Des résultats sont tangibles puisque les courbes représentant le nombre d'entrées (en rose) et de sorties (en bleu) des usagers se sont inversées, comme l'illustre le graphique 7.10[946]. Les mutations d'usagers sont, fin 2007, à l'équilibre.

Graphique 7. 10 : évolution des entrées / sorties d'usagers



Pour développer cette attractivité et consolider le positionnement stratégique de l'organisation, **le service Communication-Marketing a été renforcé en réallouant des ressources** disponibles, ce qui a permis une meilleure visibilité de l'Organisme dans les localités et une meilleure synchronisation de sa communication interne-externe. Les surtemps liés aux **dossiers mal remplis** par les usagers ont été réduits par des actions de communication ciblées, à l'initiative des services opérationnels et en coopération avec le service Communication-Marketing : rappels des règlements dans le journal des affiliés, toilettage des dépliants, sensibilisation lors des rencontres avec les conseillers. **Les frontières externes, et les coûts internés, sont devenus plus et mieux contrôlés après la redéfinition de leurs modalités de passage**, ici par les dossiers et autres demandes des usagers.

Ces modalités ainsi définies permettent d'observer et d'agir sur les **écarts de fonctionnement des interfaces clients**, à condition de les mesurer. C'est pourquoi les **indicateurs** ont été sensiblement développés, y compris pour mesurer les externalités négatives. L'analyse des rejets sur la tarification des soins de santé aux partenaires a permis, après des rendez-vous individuels avec le

[946] Ces résultats ont été publiés dans Losfeld F., « Cas d'un Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle », Actes du 20ème colloque annuel de l'Iseor, sur le thème *Modernisation des services publics - Fécondité des partenariats public-privé*, 2007, pp. 159 – 171.

personnel, de réduire ces rejets de 20 %. La mise en place en Assurance Maladie d'un indicateur hebdomadaire, récapitulant les délais de remboursement à respecter par prestation et l'état des réalisations, assorti d'une réunion de synchronisation hebdomadaire, a permis de résorber les retards et d'honorer les engagements pris avec les usagers.

La force de vente s'est également accrue par le **recrutement de conseillers** et la mise en place de **formations à la vente de tous les acteurs.** Le personnel a pu participer à des manifestations sportives, scolaires et culturelles, des salons et des foires pour promouvoir les produits et les valeurs de l'Organisme.

L'organigramme incorpore en 2006 un service "**Mutualité à distance**" pour être enfin en capacité de **dématérialiser les flux** et éviter aux usagers qui le souhaitent de se déplacer au guichet. Les **nouveaux services proposés au jeune public**, en concurrence avec ceux proposés par les assureurs privés, ont suscité un engouement tel qu'ils ont été généralisés au niveau national par l'intermédiaire du siège. Parallèlement, **les règles, procédures et méthodes de travail ont été harmonisées** entre les régions (Assurance Maladie Externe et Socio-Éducatif) pour améliorer la cohérence de l'offre.

Dans le même temps, des **investissements** ont été consentis pour transformer les **structures physiques.** Des permanences et des bureaux en région ont été rénovés pour améliorer la qualité de la prise en charge des usagers et les conditions de travail des personnels. L'organisation a également consenti des investissements importants dans les **technologies de la communication** pour accroître ses capacités de liaison et leur fiabilité, et modifier ses pratiques en la matière :

- Mise en place de la traçabilité informatique des dossiers ;
- Extension de la capacité de la centrale téléphonique ;
- Développement d'une application informatique de gestion des mutations (entrées-sorties des usagers) ;
- Développement d'une application informatique de gestion des prospects ;
- Achat de téléphones et de fax ;
- Utilisation de la messagerie vocale pour limiter les appels perdus et les dérangements entre services.

Les effets de ces évolutions sont également mesurés dans la dimension sociale de cette interface. Les usagers, en 2004, triangulaient les informations émises à travers elle en téléphonant à plusieurs acteurs, en différents lieux, pour les vérifier et ainsi réguler leur manque de **confiance** vis-à-vis de leur fournisseur. Ces appels sont devenus marginaux. De plus, concernant cette dimension, **l'accélération du remplacement des absences**, appuyée par le développement de la **polyvalence**, fait significativement croître la **productivité**.

L'intégration de l'organisation avec son environnement s'est par ailleurs appuyée sur des actions stratégiques indirectement orientées vers des prospects. L'Organisme est en relation avec plusieurs dizaines de **structures médico-sociales partenaires**, comme des cliniques, dans lesquelles il siège au conseil d'administration. Des **offres spécifiques** ont été proposées au personnel de ces structures, qui constituent des postes avancés de vente, pour accroître son portefeuille de clients. **Un directeur adjoint a été recruté pour piloter cette activité**, qui contient en outre d'importants enjeux politiques sur la scène régionale. La même démarche a été entreprise vis-à-vis des **associations** avec lesquelles travaille l'entité Socio-Éducatif.

De manière générale, l'organisation a fortement accru sa **plasticité** en récupérant et en réallouant les importants sur-temps consommés par la régulation de ses dysfonctionnements chroniques, et en planifiant puis en programmant ses **activités solvables**.

> *La mise en œuvre des outils de gestion du temps a favorisé la prise de conscience collective de l'intérêt de réduire les perturbations internes et externes afin de diminuer les tâches mal assumées et d'améliorer la qualité des services offerts aux affiliés. RM 11.*

La réduction de ces sur-temps concerne surtout les fonctions Assurance Maladie. Elle apparaît notamment dans le pilotage opérationnel (- 115 k€), par la baisse des reprises de défauts de qualité, dans l'amélioration de la qualité de l'information transmise aux clients (37 k€), dans la limitation des effets de l'absentéisme et à travers l'augmentation de la confiance des usagers (37 k€, dans climat social) (graphique 7.11).

En réaction à ces profonds changements, certains acteurs voient leurs repères bouleversés. La formalisation de l'action et le développement de la vente, notamment, alimentent d'historiques **clivages idéologiques** au sein du personnel.

> *Face à la très forte vivacité de la concurrence sur le marché, l'ensemble du personnel est convaincu de la nécessité de développer une force de vente collective pour accroître le nombre des affiliés. Cependant, beaucoup expriment des craintes et s'interrogent sur les nouvelles orientations économiques de l'Organisme au détriment, selon eux, d'une logique sociale historique. PS 05.*

Graphique 7. 11 : montants comparés des coûts d'interface entre l'organisation et ses clients (2004 – 2006 ; en k€)

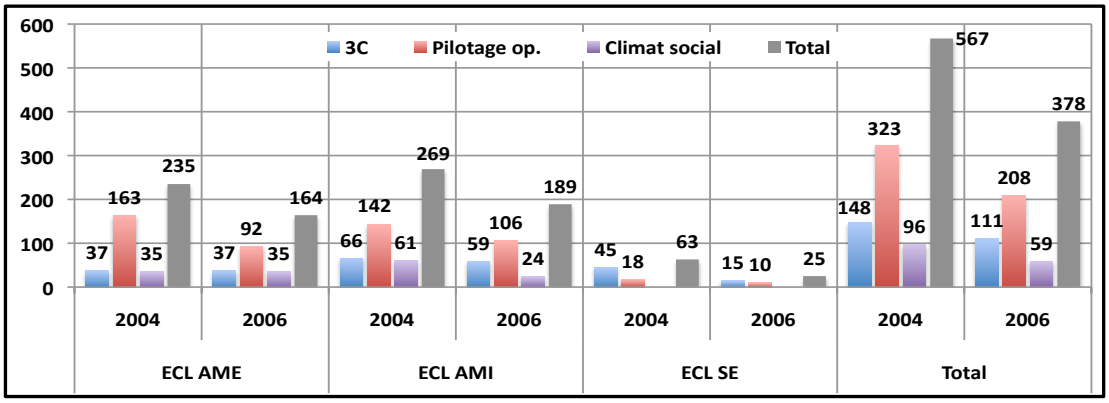


Tableau 7. 10 : synthèse des principales actions mises en œuvres aux interfaces clients et de leurs effets

Thèmes	Sous-thèmes	Actions concrètes AME	Actions concrètes AMI	Actions concrètes SE	Effets sur l'interface
Elaboration et mise en œuvre de la stratégie	**Mise en œuvre stratégique**	**Traduction en actions concrètes des axes stratégiques, objectifs et actions prioritaires de l'Organisme**			**- Redéfinition des frontières externes (limites) - Redéfinition des modalités de mise en relation avec les clients (*Cf.* actions *infra*) - Adaptation**
		Création d'un dispositifs de pilotage de la politique d'affiliation - segmentation du marché - formation d'un groupe de travail par cible prioritaire (4) + 1 groupe de coordination - définition et pilotage d'actions ciblées			**- Différencier la représentation des clients - Définir des actions adaptées aux clients (altruisme) - Redéfinition des frontières externes - Définition des modalités de mise en relation**
		Création de nouveaux produits en Assurance complémentaire, notamment pour le jeune public			**- Adaptation - Altruisme**
	Communication externe	**Participation à des manifestations sportives, scolaires et culturelles, des salons et des foires**			**- Mise en relation - Adaptation**
	Allocation de ressources	**Ré-allocation de ressources humaines pour renforcer le service Communication-Marketing**			**- Adaptation des interfaces externes et développement des capacités à satisfaire les clients**
Pilotage opérationnel	**Gestion du temps**	**Utilisation de la boîte vocale**		**Utilisation de la boite vocale et d'affiche pour réduire les dérangement ("en réunion" ou en "formation")**	**- Mise en relation - Réduction des déperditions d'information**
		Développement de la planification et de la programmation des activités (agendas papiers et électroniques			**Adaptation réciproque**
	Outils et indicateurs	**Développement sensible des indicateurs, en lien avec les actions prioritaires**			**Réduction des écarts internes/externes**
		Analyse des rejets sur la tarification des soins de santé			
		Mise en place d'un indicateur hebdomadaire récapitulant les délais à respecter par prestations (à respecter et atteints)			
	Qualité du produit-service	**Réduction des délais de traitement**	**Réduction des délais de traitement**		**Réduction des déperditions**
Gestion des ressources humaines	**Recrutements / départs**	**Recrutements de conseillers**			**Développement de la capacité de mise en relation et à satisfaire les besoins des clients (altruisme)**
	Gestion des compétences et des formations	**Formation techniques des conseillers par l'AMI**			
		Formation à la vente			
Règles et procédures	**Respect des règles et procédures**	**Action de sensibilisation des usagers aux règlements : dépliants refaits, règlement rappelé dans le journal des affiliés, rencontre avec les conseillers**			**Augmentation du respect, par les clients, des modalités de franchissement par eux des frontières**
	harmonisation des règles et procédures	**Harmonisation des pratiques et des règles et procédures entre les régions**		**Harmonisation des pratiques et des règles et procédures entre les régions**	**Unité des acteurs frontaliers vis-à-vis des clients**
Dispositif et pratiques de 3C	**Niveau et qualité de la 3C**	**Fiabilisation de l'information aux usagers => diminution des appels à traiter**			**- Intercompréhension - Adaptation réciproque - Réduction des tensions aux frontières**
		Communication des horaires des permanences au public			
	Système de télécommunication	**Utilisation de la boite vocale pour limiter les appels**			**- Meilleure mise en relation et circulation de l'information - Développement de la capacité (limite) de traitement de l'information**
		Mise en place de la traçabilité informatique des dossiers			
		Extension de la capacité de la centrale téléphonique			
		Achat de téléphones et de fax			
		Développement d'une application informatique de gestion des mutations			
		Développement d'une application informatique de gestion des prospects			
Structures organisationnelles et physiques	**Organigramme Définition et répartition du travail**	**Refonte de l'organigramme => Clarification de la répartition des tâches entre services et acteurs Développement de la polyvalence et dé-parcellisation du travail**			**- Mise en relation - Intercompréhension - Redéfinition des frontières formelles - Réduction des ruptures d'activité et de l'incohérence**
		Création d'un service à distance (dématérialisation des flux)			**- Mise en relation - Adaptation**
	Structures physiques	**Acquisition et rafraîchissement des bureaux des permanences**		**Acquisition et rafraîchissement des bureaux des permanences**	**Développement qualitatif et quantitatif de l'accueil des usagers (altruisme)**

7.1.2.5.2. L'INTERFACE ENTRE L'ORGANISATION ET LES BÉNÉVOLES

Rappelons qu'elle ne concerne que la fonction Socio-Éducatif. Les bénévoles, animés par les chefs de service et les personnels de la fonction, animent à leur tour des activités socio-éducatives en région.

Cette interface est délicate en ce que les perturbations que génèrent les bénévoles dans l'organisation sont contrebalancées par leurs apports difficilement substituables et leur **pouvoir de désengagement à tout moment de la relation.** Ces perturbations provenaient de leur manque de respect des procédures, des conflits entre eux, de leur manque de compétences ou des nombreux dérangements qu'ils occasionnaient.

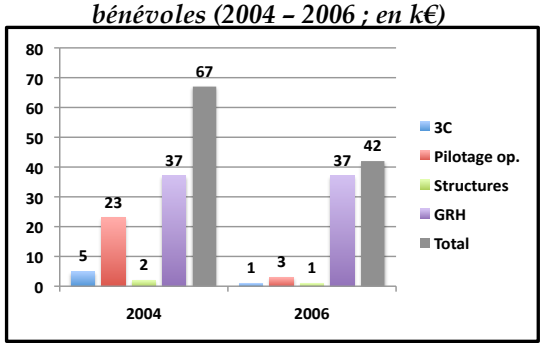
Cela étant, les acteurs du Socio-Éducatif sont parvenus à limiter ces perturbations. Des **réunions avec les bénévoles** ont été mises en place pour les informer des règlements, leur expliquer les changements en cours et en quoi ils étaient bénéfiques aux activités en région et, à travers elles, aux citoyens en difficulté. Des procédés simples ont été appliqués pour réduire les dérangements intempestifs, comme l'affichage de panneaux sur les portes des bureaux, en région, pour signaler une réunion ou un besoin de concentration.

Des **formations aux bénévoles** — sous-tendues par une meilleure **programmation**, très utile pour réduire les incertitudes lorsque les distances sont importantes — ont également permis de réduire les interventions régulatrices. Le manque d'effectif, en revanche, n'a pas trouvé de réelle solution ; le problème perdure.

En effet, l'organisation des recrutements et des activités a lieu principalement en fin d'année pour des mises en œuvre au printemps et en été. Or, les fins d'années sont généralement très chargées pour les chefs de service, c'est pourquoi ces tâches sont retardées.

37 % des coûts cachés ont été néanmoins récupérés (25 k€). La **réduction des dérangements**, imputée au thème du pilotage opérationnel, constitue à cette interface la plus tangible amélioration (graphique 7.12).

Graphique 7. 12 : montants comparés des coûts d'interface entre l'organisation et les bénévoles (2004 – 2006 ; en k€)



7.1.3. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Le cas témoigne d'une transformation significative de ses principales interfaces. Cette transformation résulte de la rencontre entre l'intervention socio-économique et des décisions politiques de l'organisation dont la prise et la mise en œuvre reposent notamment sur un **dirigeant charismatique** et compétent, soucieux de pérenniser les systèmes de santé par répartition, qui a su mobiliser l'organisation autour d'un projet collectif.

Une forte majorité des **objectifs initiaux de la recherche-intervention** a été atteinte en deux années, au lieu de cinq. Le décrochage de certaines équipes par rapport au processus de changement, qui relève notamment de difficultés managériales au sein de l'encadrement, conduit néanmoins à une atteinte partielle des objectifs 4 et 6, qui concernent la **dimension sociale du management** (tableau 7.11).

Tableau 7. 11 : évaluation de l'atteinte des objectifs initiaux de la recherche-intervention (2004 – 2006)

Objectif général et objectifs intermédiaires de l'intervention	Niveau d'atteinte
Retrouver l'équilibre budgétaire à cinq ans par une mobilisation de l'ensemble des personnes autour de la compétitivité et de la bonne utilisation des ressources internes	■
1. Trouver et mettre en œuvre les actions nécessaires à un retour à l'**équilibre** à horizon de 5 ans.	■
2. Accroître l'**attractivité** de la mutualité face à ses concurrents installés ou émergents avec pour objectif d'enrayer les départs d'affiliés et de développer les parts de marché.	■
3. Détecter et réallouer le gisement de coûts performances cachés à l'**offre de services** et à la **compétitivité** des niveaux de cotisation des affiliés.	■
4. Développer un **climat** et une **performance sociale** favorables à l'épanouissement professionnel et à une meilleure productivité.	◪
5. **Toiletter** les fonctionnements, circuits et procédures internes afin d'améliorer la réactivité et la prise en charge des affiliés (téléphone, courrier notamment).	■
6. Créer un mouvement général de changement en s'appuyant sur l'**écoute**, la **responsabilité** et la **capacité créative** du potentiel humain.	◪
7. Mettre en place une **méthode de management partagée** qui permette d'harmoniser le fonctionnement d'ensemble et ainsi d'accélérer l'**intégration** suite à la fusion de plusieurs mutualités.	■
8. Favoriser les démarches de **veille** et d'**anticipation stratégiques** pour mieux absorber les évolutions législatives et les orientations de l'organisation centrale.	■
9. **Transférer le savoir-faire d'ingénierie du management** à une équipe interne chargée de sa maintenance à terme.	■

■ Objectif atteint

◪ Objectif partiellement atteint

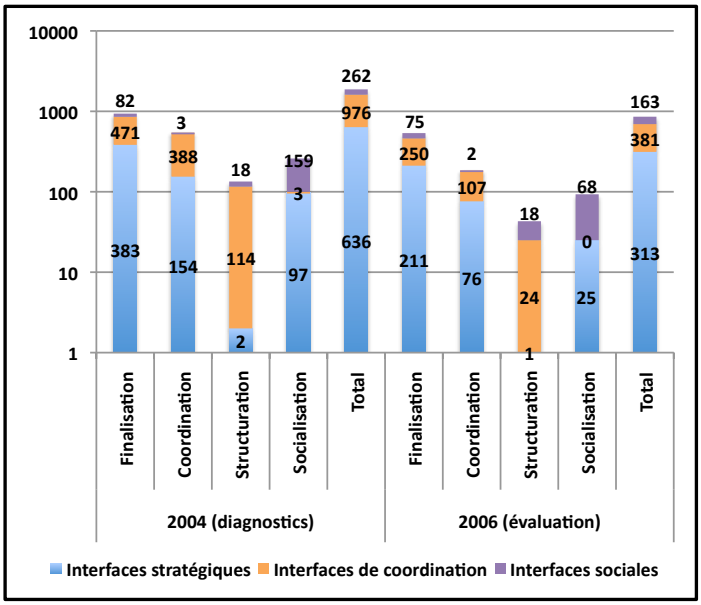
Le **système de pilotage des interfaces** introduit, tel que défini au chapitre 6, a permis de développer l'**équilibration des processus d'intégration-différenciation**, en ajustant de manière croisée le degré de ces processus et les améliorant sur le plan qualitatif.

Ce système est **décentralisé**, auprès de chaque responsable hiérarchique. Chacun dispose, structurellement, du même système de pilotage pour piloter ses interfaces avec ses supérieurs, subordonnés et autres partenaires. Le contenu de ce système est simplement plus générique à mesure qu'il est utilisé à un niveau macroscopique, il agrège celui des systèmes décentralisés, interconnectés.

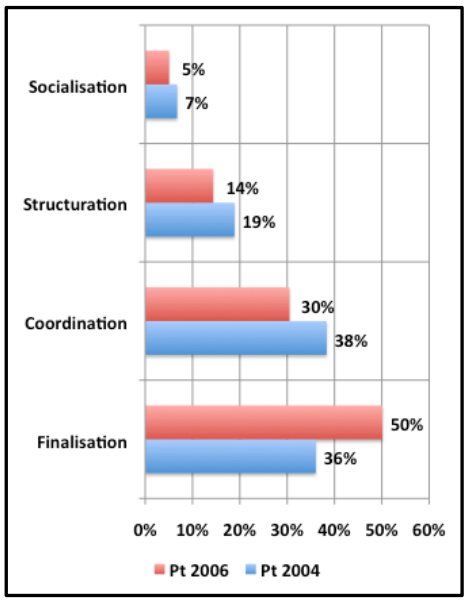
Chaque interface est donc sous la responsabilité d'au moins deux acteurs, le responsable direct, et le responsable de rang n+1. Par exemple un directeur adjoint discute et valide le plan d'actions prioritaires que le chef de service réalise avec son équipe. **Le système de pilotage des interfaces est donc sous-tendu par un système de co-pilotes**.

Les résultats remarquables de l'Organisme sont directement liés au développement du pilotage de ses interfaces internes et externes. Celui-ci s'est traduit par une forte élévation de leur **finalisation**, entendue comme l'aptitude des acteurs à formuler des buts, des objectifs et à les actualiser**. Les axes stratégiques, déclinés et démultipliés conformément aux outils de gestion dédiés et implantés, ont irrigué toute l'organisation et dynamisé ses interfaces internes et externes.** Cela apparaît clairement tant sur le plan quantitatif et économique, que sur le plan qualitatif (graphiques 7.13 et 7.14).

Graphique 7. 13 : montants comparés des coûts d'interface par type d'interface et dimension (en k€)



Graphique 7. 14 : sensibilité comparée des acteurs aux dimensions de l'interface (nbr. de phrases)



7.1.3.1. DES INTERFACES PLUS FINALISÉES

Le système de pilotage est enclenché dès lors que la direction formule et inscrit les axes stratégiques dans le plan d'actions stratégiques internes-externes. Ces axes irriguent ensuite toute l'organisation à condition qu'ils soient déclinés et démultipliés à chaque interface verticale.

Cette opération a permis au dirigeant de renforcer ses **liens** avec ses proches collaborateurs et de réduire les divergences stratégiques entre eux qui, elles aussi, irriguaient en 2004 toute l'organisation. Bien entendu, les outils ne permettent pas de traiter les divergences une fois pour toute. Ils incitent fortement les acteurs à **expliciter** ces divergences — ce que les diagnostics réalisent également — et à **négocier**, surtout lorsqu'ils sont mis à jour et l'action évaluée. Les consensus que le dirigeant a su établir ont fortement contribué à la construction de ces liens, qui sont des **liaisons contraignantes**.

L'équilibration de l'intégration-différenciation s'est ensuite développée **aux interfaces de coordination**, notamment aux verticales et transversales, à travers la même dynamique de concertation, de négociation et de formalisation. Néanmoins, cette équilibration est à ce stade projective, elle reste **à actualiser par et dans l'action**. Par la formalisation, les outils permettent de projeter un **cadre** et une **trajectoire** qui servent à **piloter** la mise en œuvre. C'est en référence à ce cadre et à cette trajectoire que la gestion des écarts s'est intensifiée, et que les **indicateurs de pilotage stratégique** ont été construits.

Pour actualiser cette équilibration, l'organisation a développé ses **techniques concrètes de mise en œuvre**, comme la planification et la programmation des activités, les déclinaisons d'objectifs opérationnels, son instrumentation de gestion ou l'instauration de groupes transversaux. Cela a supposé d'importants investissements dans les **compétences** des acteurs, managériales et/ou techniques. La **formalisation des règles** et procédures est venue définir et stabiliser les modalités concrètes de **passage des frontières** (internes et externes), **frontières que les actions de finalisation avaient déplacées**. La finalisation s'inscrit dans un ***continuum* stratégique-opérationnel, interne-externe**.

Ce qui précède concerne surtout l'aspect **procédural** des outils implantés. Substantivement, on peut distinguer des actions stratégiques qui visent à adapter les interfaces internes et les interfaces externes.

Concernant les interfaces externes, on peut rappeler l'élaboration d'une politique d'affiliation, qui segmente les usagers potentiels pour mieux travailler les relations avec eux, le développement de nouveaux services à vendre (pour les jeunes) ou leur modernisation (la dématérialisation des flux), le développement de la communication promotionnelle et des partenariats externes, ou l'investissement dans des systèmes informatiques orientés clients (CRM).

Quant aux interfaces internes, leurs transformations ont été synchronisées avec les précédentes pour pouvoir les concrétiser. En ce sens, les principales **innovations organisationnelles** figurent dans les outils de management stratégique cités, qui couplent des actions internes et externes.

L'instauration de Comités coordonnés entre eux et la refonte complète de l'organigramme forment sans doute les actions les plus décisives pour l'amélioration de la qualité de fonctionnement des interfaces internes, à travers lesquelles les délais de traitement devaient réduire, la qualité de service et la productivité s'accroître.

La finalisation a fortement façonné les trois autres dimensions de l'interface. C'est en référence à elle que la coordination, la structuration et la socialisation ont évolué positivement.

7.1.3.2. LE DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION ET DE LA COORDINATION

Cela a concerné notamment les interfaces stratégiques et de coordination opérationnelle. En interne, les Comités et autres réunions mis en place ont permis de mieux articuler la ligne hiérarchique et les relations transversales. La réduction des anomalies dans la réalisation des activités et la rénovation des systèmes informatiques et téléphoniques ont, quant à eux, contribué à réduire les défauts de communications vis-à-vis des usagers.

Les **Comités**, entre direction et encadrement, supportés par des **rendez-vous individuels**, ont véritablement cadencés la gestion des activités de l'Organisme. Ils constituent en 2006 des réceptacles de l'information stratégique et opérationnelle et des "organes de traitement", ce qui se concrétise par une plus importante **formalisation de l'information** et une **prise de décision** beaucoup plus soutenue.

Ils ont également fluidifié les interfaces transversales, entre fonctions, services et sites. Ces dernières étaient caractérisées par une absence de dispositifs de coordination, ce qui expliquait leurs profondes difficultés d'intercompréhension. Les Comités ont été les lieux où les acteurs ont pu passer d'une gestion très fragmentée à une **co-conception et un co-pilotage de solutions pour résoudre des problématiques *in fine* communes**, comme la réduction des retards dans la gestion des dossiers.

Ces dispositifs ont également été les lieux où **les directeurs se sont investis massivement dans la définition des modalités d'organisation interne**, en particulier des interfaces. Le regroupement de l'ensemble des chefs de services de l'Assurance Maladie Interne et de l'Assurance Maladie Externe en un même Comité permet au directeur adjoint de ces fonctions de réaliser des **arbitrages** en même temps que les actions se construisent. Ainsi, les protagonistes peuvent exposer et justifier leurs points de vue, les directeurs peuvent intervenir plus tôt pour mener au compromis. Nous avons, à ce titre, observé une relation forte entre la verticalité et la transversalité. **La coopération transversale s'est développée sous l'effet de l'intervention de la direction, en fixant le cadre et les objectifs des relations transversales, et en réalisant des arbitrages fréquents et, du coup, de plus faible intensité.**

Le développement des **indicateurs de pilotage** a contribué à l'efficacité de ces dispositifs. Les acteurs formulent plus aisément les problèmes à résoudre, les enjeux se replacent sur des bases plus gestionnaires. Ils ont également été les leviers d'une meilleure transmission d'information.

Le degré de couplage entre direction et personnel a également progressé par l'instauration de dispositifs de coordination. À ce niveau, **les dispositifs se sont davantage différenciés** pour éviter des présences inutiles en réunion et mieux cibler les sujets à traiter. Outre les rendez-vous individuels, on note des réunions d'équipes et des réunions de cellules, ces dernières concernant des sous-activités au sein d'équipes volumineuses. On note aussi l'émergence de réunion autour de thématiques très précises, comme la gestion des délais de traitement, animée chaque mois en Assurance Maladie Interne.

Comme nous l'avons exposé précédemment, l'évolution de cette interface est à nuancer fortement selon les chefs de services. En Assurance Maladie, on observe une plus forte **inertie des pratiques** usuelles qu'en Socio-Éducatif. Au sein de cette fonction, le personnel est très peu associé à la mise en œuvre stratégique, les réunions et rendez-vous sont peu fréquents. Les améliorations quantifiées sont fortement dues à l'investissement de l'encadrement, qui court ainsi un risque d'**essoufflement**.

> *Le déficit de **dispositifs de communication-coordination-concertation** a été partiellement corrigé grâce à l'augmentation du nombre de réunions au sein des équipes, des grappes ou auprès des instances et des bénévoles. Toutefois, force est de constater que **leur fréquence et leur qualité d'animation varie fortement dans l'Organisme**. PS 04.*

L'introduction du contrat d'activité périodiquement négociable aurait sans doute favorisé la dynamique de changement à cette interface, et l'aurait certainement renforcée aux autres. Il constitue en effet un levier de pilotage, de **dialogue** et de rétribution économique des efforts consentis.

Les ruptures des flux informationnels et les défauts de qualité consécutifs se sont tout de même fortement réduits. C'est en fiabilisant l'information aux interfaces internes et en l'orchestrant que l'Organisme est parvenu à réduire significativement les informations erronées qu'il transmettait aux usagers. La rénovation des **systèmes techniques de communication** a également permis de désengorger ses interfaces externes.

7.1.3.3. L'ADAPTATION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Le développement de la communication et de la coordination, en plus d'être induit par l'instauration de dispositifs et l'action des managers, s'appuie également sur l'adaptation des **structures organisationnelles, dont la clarté et la pertinence potentialisent les possibilités d'intégration**[947].

Celles-ci posaient à l'action collective deux types de problèmes. D'une part, une **répartition peu claire** des pouvoirs, responsabilités et tâches, notamment aux interfaces transversales et horizontales, qui engendrait une multiplication désordonnée de relations par des acteurs cherchant une information. D'autre part, une **parcellisation du travail** qui multiplie le nombre d'interface dans les processus d'activité, accroît donc les risques de ruptures informationnelles, notamment du fait de l'absentéisme et de la faible polyvalence des acteurs. Cela dans un contexte où les nombreux défauts de qualité dans le service à l'usager nécessitaient des relations régulatrices aux interfaces internes. Les actions d'adaptation des structures ont porté sur cette double problématique tout en s'appuyant sur les orientations stratégiques définies.

[947] L'instauration des dispositifs de coordination exposée plus haut fait partie intégrante de ces actions d'adaptation des structures organisationnelles. Nous traitons ici des structures qui, à l'interface, répartissent.

La **refonte complète de l'organigramme** a contribué à la clarification de la segmentation fonctionnelle de l'Organisme, et donc de ses frontières internes, et a facilité les mises en relation. **Il s'agissait de clarifier la différenciation des fonctions et des sites, mais aussi de l'accroître en formant la fonction Support-Finances**, par le regroupement de services auparavant incorporés à la fonction Socio-Éducatif. **Selon les espaces, l'Organisme pouvait être trop ou insuffisamment différencié**. Dans les deux cas, ce sont la lisibilité et la pertinence des répartitions qui ont été remises en cause. La **composition des réunions** s'est trouvée modifiée à la suite de ces modifications de structures. Avec des effectifs plus réduits et des acteurs œuvrant dans un même domaine d'activités stratégiques, les réunions ont pu gagner en cohérence et en efficacité.

Au sein des services, par l'action conjointe de l'encadrement du personnel, la clarification fonctionnelle s'est affinée. La formalisation des éventails de délégation concertée, la mise à jour des fiches de poste ou l'utilisation des fiches d'ordonnancement par opération, y compris pour organiser la réalisation des plans d'actions prioritaires, ont contribué à clarifier la **répartition des tâches au niveau des individus**.

La réduction des ruptures de flux d'activités, au sein et entre les services, s'est également appuyée sur une **dé-parcellisation du travail**. Les tâches ont été regroupées pour former des unités plus signifiantes avant d'être réparties entre les acteurs.

Verticalement, l'adaptation de l'organigramme a précisé les **dépendances hiérarchiques**, notamment entre personnel et encadrement. Le nombre d'échelon hiérarchique s'est également développé, localement cependant. En Assurance Maladie Interne, les chefs de services ayant sous leur responsabilité d'importantes équipes ont bénéficié d'adjoints pour accroître leurs **capacités de liaison** verticale.

En outre, chaque échelon hiérarchique s'est repositionné à un niveau plus approprié du point de vue de l'action managériale en réduisant les **glissements de fonction**. Cela concerne les interfaces entre le directeur et les directeurs adjoints, ces derniers et l'encadrement, et l'encadrement et le personnel. Toutes se sont appuyées sur les éventails de **délégation** combinés à la grille de **compétences** et à des actions de **formation**. Dans ce cadre, la **réduction de l'absentéisme** au sein du personnel a fortement contribué au **repositionnement de l'ensemble de la ligne hiérarchique**.

7.1.3.4. L'AMÉLIORATION DU CLIMAT SOCIAL

L'amélioration de la qualité de fonctionnement des interfaces se traduit également par des relations sociales plus apaisées et donc le recul des tensions aux frontières.

L'amélioration du climat social est en filigrane du développement de la communication, de la coordination et de la coopération. Elle l'est également de la réduction des conflits, elle-même induite par un meilleur réglage des modalités d'organisation aux interfaces et par un investissement plus décisif de la part de la **hiérarchie** dans la **gestion des conflits**. Elle résulte aussi du **développement des projets** et de l'obtention de **résultats tangibles**, notamment dans l'attrait de l'Organisme vis-à-vis de ses usagers, autrement dit une plus grande **reconnaissance** interne et externe.

Sur un plan plus **psychologique**, mesuré notamment à travers les thèmes "climat social" et "gestion des ressources humaines", les acteurs expriment :

- Une amélioration de l'**ambiance de travail** au sein de l'encadrement, entre les fonctions et services.
- Un développement de l'**implication** et de la **responsabilisation** des acteurs aux interfaces clients, transversales et verticales, mais aussi de la part des membres de la gouvernance,

qui sont fréquemment alimentés en indicateurs. L'implication s'est concrétisée par leur participation à la réflexion autour des nouveaux services à proposer aux usagers et par leur présence plus importante sur le terrain.

- Un développement de la **confiance** aux interfaces verticales.
- Une réduction du **sentiment d'iniquité**, aux interfaces transversales et au sein du personnel, par l'harmonisation des salaires et des traitements des récupérations des heures supplémentaires.

Enfin, rappelons une réduction des effets de l'**absentéisme** de courte durée. L'**absentéisme compressible moyen** — qui comprend ici les arrêts pour maladie et accidents du travail — **a diminué de près de 15 %**, passant de 4,74 % à 4,04 %, ce qui représente **2220 heures de présence supplémentaires**. Cela peut être imputé à l'amélioration du climat social et à une gestion plus active de ce phénomène par l'encadrement. En outre, la mise en place de **dispositifs de régulation des absences**, l'investissement dans la polyvalence, et la dé-parcellisation du travail du personnel a permis de réduire significativement les effets indirects de l'absentéisme.

Le tableau 7.12 suivant récapitule la réduction des coûts d'interface, par thématique gestionnaire et interface. Il consolide les effets valorisés économiquement des actions de changement menées au sein de l'Organisme. Les tableaux récapitulatifs par fonction figurent en annexes.[948]

[948] *Cf.* Tome des annexes, Annexe 30.

Tableau 7. 12 : récapitulatif de la réduction des coûts d'interface par thématique gestionnaire et interface (en € et %)

ACTIVITÉS	IO STRATÉGIQUE			IO DE COORDINATION OPÉRATIONNELLE								IO SOCIALES			TOTAL	
	ECL	EBE	Σ	VIDE	VIPE	TEFS	TEF	TES	TRS	HSE	Σ	HSP	HSFS	Σ	CONVERSION	
Niveau et qualité de la 3C							84 580				***84 580***				***84 580***	***71%***
Fréquence et efficacité des dispositifs de 3C				15 960	26 360	740			19 740		***62 800***				***62 800***	***73%***
Transmission et circuit de l'information	5 410	3 610	***9 020***		11 910	4 990	40 960		750	2 160	***60 770***				***69 790***	***61%***
Outils et matériels de télécommunication	23 450		***23 450***		360	4 330	59 890				***64 580***	1 080		***1 080***	***89 110***	***57%***
Qualité des informations transmises	45 920		***45 920***			8 110					***8 110***				***54 030***	***77%***
PRATIQUES ET DISPOSITIFS DE 3C	**74 780**	**3 610**	***78 390***	**15 960**	**38 630**	**18 170**	**185 430**		**20 490**	**2 160**	***280 840***	**1 080**		***1 080***	***360 310***	***66%***
Conflit / coopération					7 380						***7 380***	1 160		***1 160***	***8 540***	***80%***
Gestion du temps	11 900	7 210	***19 110***												***19 110***	***10%***
Style de management					2 160						***2 160***				***2 160***	***18%***
Qualité des prestations	79 260		***79 260***			6 780	35 780		61 160		***103 720***				***182 980***	***51%***
Niveau de compétence	*16 830*	*12 980*	***29 810***												***29 810***	***66%***
Fractionnement du temps	4 580		***4 580***		3 600		2 880				***6 480***				***11 060***	***17%***
Gestion des horaires de travail	2 290		***2 290***												***2 290***	***100%***
Outils de gestion et indicateurs					290						***290***				***290***	***100%***
PILOTAGE DES ACTIVITÉS ET DES HOMMES	**114 860**	**20 190**	***135 050***		**13 430**	**6 780**	**38 660**		**61 160**		***120 030***	**1 160**		***1 160***	***256 240***	***38%***
Définition et répartition du travail				420	6 810	39 320					***46 550***				***46 550***	***71%***
Topographie des espaces de travail						2 020					***2 020***				***2 020***	***9%***
Niveau d'autonomie et de centralisation		1 260	***1 260***					22 550			***22 550***				***23 810***	***87%***
Organigramme							11 730		7 580		***19 310***				***19 310***	***100%***
STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET PHYSIQUES		**1 260**	**1 260**	**420**	**6 810**	**41 340**	**11 730**	**22 550**	**7 580**		***90 430***				***91 690***	***68%***
Régulation de l'absentéisme et rotation	36 750		***36 750***		1 510	1 080					***2 590***	91 440		***91 440***	***130 780***	***59%***
Qualité des relations sociales	35 190		***35 190***												***35 190***	***100%***
CLIMAT SOCIAL	**71 940**		**71 940**		**1 510**	**1 080**					***2 590***	**91 440**		***91 440***	***165 970***	***64%***
Gestion des compétences et des formations									17 070		***17 070***				***17 070***	***77%***
Gestion des effectifs		36 810	***36 810***												***36 810***	***100%***
Recrutements / départs					24 430	2 460					***26 890***				***26 890***	***31%***
Gestion de l'évolution interne et de l'évaluation des acteurs					29 450						***29 450***				***29 450***	***60%***
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES		**36 810**	**36 810**		**53 880**	**2 460**			**17 070**		***73 410***				***110 220***	***56%***
Adaptation des règles et procédures													3 590	***3 590***	***3 590***	***78%***
Existence de règles et procédures formelles							3 970				***3 970***		2 290	***2 290***	***6 260***	***61%***
Respect des règles et procédures							18 950				***18 950***				***18 950***	***50%***
Harmonisation des règles et procédures								5 410			***5 410***				***5 410***	***100%***
REGLES ET PROCEDURES							**22 920**	**5 410**			***28 330***		**5 880**	***5 880***	***34 210***	***59%***
TOTAL	***261 580***	***61 870***	***323 450***	***16 380***	***114 260***	***69 830***	***258 740***	***27 960***	***106 300***	***2 160***	***595 630***	***93 680***	***5 880***	***99 560***	***1 018 640***	***54%***

ECL : interface clients – EBE : interface avec les bénévoles – VIDE : verticale direction / encadrement – VIPE : verticale encadrement / personnel – TEFS : transversales entre services – TEF : transversales entre fonctions – TES : transversales entre sites (Assurance Maladie Externe et Socio-Éducatif uniquement) – TRS : transversale entre organisation et services fonctionnels du siège national – HSE : horizontale au sein de l'encadrement – HSP : horizontale au sein du personnel – HSFS : horizontale au sein des fonctions et services.

À partir des résultats de ce processus de changement et des analyses antérieures, nous proposons à présent de développer les implications managériales du pilotage des interfaces organisationnelles.

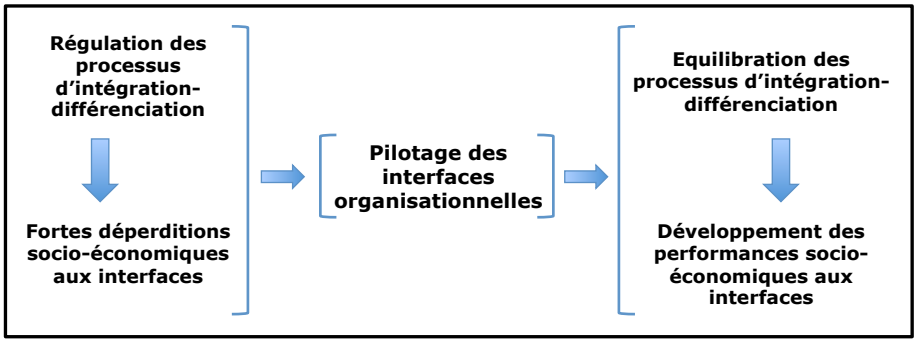
7.2. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES : LEVIERS DU DÉVELOPPEMENT DU PILOTAGE DES INTERFACES

Les implications managériales proposées s'appuient sur les résultats de la recherche-intervention et sur ceux issus de la base de données, présentés dans la deuxième partie. Il s'agit d'éléments de mise en œuvre contribuant à transformer les interfaces organisationnelles dans une optique d'amélioration de leurs performances socio-économiques. En d'autres termes, les leviers d'actions proposés visent à **passer de la régulation des processus d'intégration-différenciation, caractérisée par l'émergence et de fortes déperditions socio-économiques, à une équilibration de ces processus, caractérisée par l'intentionnalité et la production de résultats** (figure 7.3).

Ces leviers d'actions sous-tendent et structurent notre proposition centrale à savoir le **développement du pilotage des interfaces**. Fortement complémentaires, ils définissent un ensemble d'actions contribuant à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation, du point de vue de leur degré et/ou de leur qualité. Cette équilibration se traduit principalement par un **accroissement de la coopération et des performances économiques**. À ce propos, il nous semble important de considérer que **la coopération, et l'équilibration qui la fait advenir, se jouent avant même la réalisation d'une opération ; elles se jouent dans la conception de l'opération** (Khenniche, 2010)[949]. Cela souligne l'investissement et la minutie qu'il convient d'accorder à la préparation concertée de l'action.

Ces leviers sont génériques et justifieraient chacun des recherches complémentaires. Ils sont globalement transversaux aux différents types d'interface. Des précisions viennent toutefois nuancer les propositions lorsque des spécificités nous semblent devoir être prises en compte.

Figure 7. 3 : de la régulation à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation : une transformation fondée sur le pilotage des interfaces

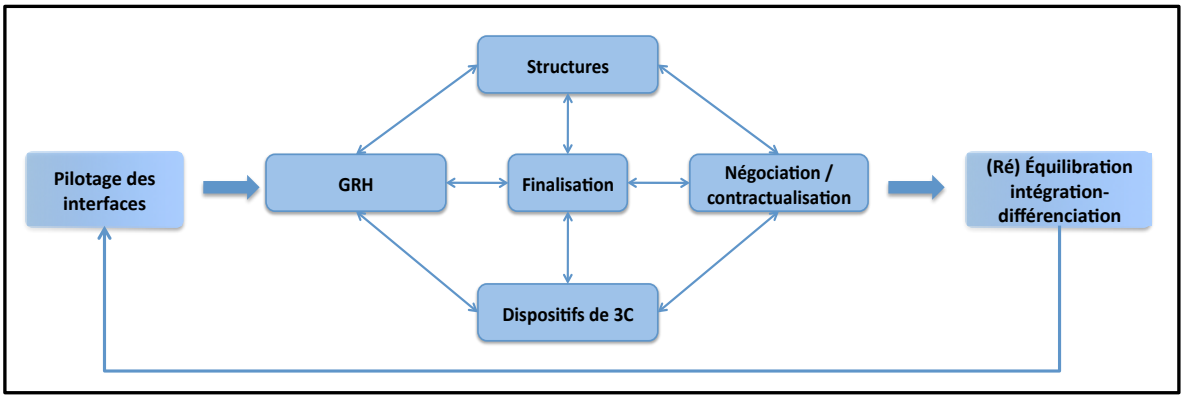


Nous proposons d'articuler le pilotage des interfaces autour de **cinq leviers** principaux, comme l'illustre la figure 7.4 :

- Le développement de la **finalisation** aux interfaces ;
- L'instauration de **dispositifs de communication, de coordination et de concertation**,
- L'adaptation et la clarification des **structures organisationnelles**,
- Le renforcement de la **gestion des ressources humaines**,
- La **négociation** et la **contractualisation** aux interfaces.

[949] Khenniche S., Contribution à l'étude de la coopération intra-organisationnelle. Analyse croisée des coopérations transversales, verticales et horizontales, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, CNAM, Paris, 2010, p. 345.

Figure 7. 4 : leviers de pilotage des interfaces organisationnelles



7.2.1. DÉVELOPPER LA FINALISATION DES INTERFACES

Le développement de la finalisation repose sur quatre éléments : la réduction de la spécialisation des interfaces, la formulation d'objectifs communs en lien avec la stratégie générale, le développement des outils et indicateurs de gestion pour médiatiser les interaction entre entités, et la gestion prévisionnelle et dynamique des ressources.

7.2.1.1. RÉDUIRE LA SPÉCIALISATION DES INTERFACES

Nous avons observé aux chapitres 4 et 5 que les interfaces étaient très spécialisées du point de vue des activités réalisées. **L'activité stratégique et le contrôle formel sont en effet principalement développés aux interfaces politiques et stratégiques**. Cela s'explique par la plus forte incertitude planant au-dessus de ces interfaces, elle-même relative au degré de liberté d'au moins une des entités en relation.

Cette incertitude est cependant posée *a priori*. **En termes de degré de liberté des acteurs, effectif et non formel, l'incertitude peut être tout aussi importante aux interfaces internes qu'aux interfaces externes.** En ce sens, la sociologie de la régulation montre très bien comment les acteurs, au sein de l'organisation, construisent et contrôlent des zones d'incertitude dans la poursuite de leur stratégie propre (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993).

Le fonctionnement et la performance des interfaces internes sont souvent négligés, par comparaison aux externes. C'est pourquoi elles sont relativement **moins formalisées que les interfaces externes, du point de vue de la finalisation et du contrôle** notamment. Ces interfaces sont en quelque sorte hors du champ de la gestion de l'organisation. Elles apparaissent alors comme des « *nébuleuses d'activités* » (Savall et Zardet, 1987) faiblement maîtrisées.

Le cas de l'Organisme l'illustre assez nettement, en particulier ses interfaces inter-fonctionnelles, dépourvues en 2004 de dispositifs de pilotage et présentant une forte anomie. **L'anomie implique par définition un fort degré de liberté des acteurs et d'incertitude**. De plus, le conflit et le déficit de coopération qui lui sont associés, bien qu'ils puissent être en partie déterminés par les structures de l'organisation, relèvent de comportements qui non seulement résultent de la volonté des acteurs mais également des **effets émergents du système d'interdépendance** (Bonnet, 2007)[950].

Les coûts des régulations des dysfonctionnements aux interfaces internes ont d'ailleurs été évalués à 403 k€ — ceux à l'interface clients s'élevaient à 568 k€ — ce qui peut être considéré comme un

[950] Bonnet D., *Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle. Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2007, p. 104.

indicateur mesurant l'incertitude à ces interfaces et le déficit d'articulation des degrés de liberté des acteurs. Il nous paraît donc important de développer la **finalisation organisationnelle aux interfaces internes**, en lien avec la stratégie orientée vers l'externe. Cela pour au moins quatre motifs, qui se recouvrent partiellement :

- **Réduire les incertitudes qui pèsent sur les interfaces internes** pour pouvoir mieux réduire celles d'origines externes ;
- Favoriser le **développement de la coopération** par la définition de projets et d'objectifs communs ou contribuant à une œuvre commune ;
- Accroître l'adaptation des entités par la transformation de leur interface pour mieux soutenir celle des interfaces externes, c'est-à-dire réduire les **discontinuités entre interfaces externes et internes** ;
- Développer la mesure et donc la **connaissance des transactions internes** pour des concertations et une prise de décisions plus pertinentes.

Cela concerne toutes les interfaces internes. Néanmoins, il est souhaitable de **prioriser celles les plus critiques**, à savoir les **transversales** et celles le long de la **ligne hiérarchique**, fortement interdépendantes.

7.2.1.2. DÉFINIR DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES COMMUNS EN LIEN AVEC LA STRATÉGIE GÉNÉRALE

Renforcer la finalisation des interfaces suppose la définition d'objectifs stratégiques communs aux entités en relation, autour desquels les interactions pourront être projetées puis structurées, notamment dans leur mise en œuvre.

Nous avons observé, dans le cas de l'Organisme, les effets du manque de finalisation organisationnelle aux interfaces. Ils résident dans la prédominance d'une finalisation particulière et personnelle qui conduit à la dispersion des entités, au conflit, et à de fortes déperditions socio-économiques.

Promouvoir la coopération entre les entités nécessite de transformer le contexte stratégique (Axelrod, 1984)[951], c'est pourquoi il importe de définir entre elles des **objectifs communs** ou concourant à une œuvre commune, et d'**articuler les stratégies différenciées des entités.** Cela favorise à la fois l'intégration des stratégies, la clarté et la stabilité de la différenciation. Par cette action, au sein de l'Organisme, la distance, voire la **dissonance cognitive**, des entités s'est réduite, les liaisons se sont développées, et les **frontières** qui délimitent l'action et le pouvoir des entités se sont déplacées. Ce point fondamental appelle des **dispositifs et des pratiques de négociation** tout aussi fondamentaux.

Cela suppose à son tour la formulation d'une **stratégie générale formalisée**. Cela peut paraître évident mais force est de constater que bon nombre d'organisations, de petite taille et de taille intermédiaire, n'en disposent pas ou ne parviennent pas en faire une base de pilotage.

À partir de cette stratégie générale formalisée, du ressort de la direction, des objectifs stratégiques communs pourront être déclinés pour lier, impliquer, mobiliser, par leur interface, les entités. À travers cela, l'**interdépendance** et l'**intentionnalité** des entités à coopérer peuvent se développer pour concourir aux finalités de l'organisation.

---

[951] Axelrod R., *Donnant donnant, théorie du comportement coopératif*, Éditions Odile Jacob, 3ème édition, 1992, p. 119, traduction de *Evolution of Cooperation*, Basic Books, 1984, réédité sous le titre *Comment réussir dans un monde d'égoïstes. Théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob, 1996.

Cela n'empêche nullement la définition d'objectifs spécifiques et différenciés. **L'intégration qui fait souvent défaut n'est pas synonyme d'uniformatisation mais plutôt d'une synchronisation d'éléments différenciés.** C'est à cette condition que les organisations peuvent évoluer vers plus de complexité. Les outils "plan d'actions stratégiques internes-externes" et "plan d'actions prioritaires" illustrent bien ces principes. Les buts organisationnels sont déclinés en objectifs jusqu'au niveau opérationnel, facilitant ainsi l'articulation entre stratégique et opérationnel. Dans le même temps, des objectifs locaux peuvent être introduits pour travailler l'adaptation des entités à leur environnement.

Dans ce cadre, il est à souligner les problématiques assez différentes se posant aux interfaces hiérarchiques et transversales. **Les interfaces hiérarchiques sont celles, en interne, où l'intégration est plus forte en raison de la prégnance de l'autorité**. Les entités sont généralement médiatisées par des objectifs mais leur partage est très relatif dans la mesure où ils sont **faiblement concertés**. L'adhésion à ces objectifs par les niveaux inférieurs est assez faible d'où un portage de leur part insuffisant. Notons que l'interface entre encadrement et personnel est plus faiblement articulée autour d'objectifs stratégiques.

Les interfaces transversales sont, quant à elles, celles où la différenciation est la plus forte ; c'est sans doute à ce niveau que **les objectifs communs et partagés font le plus défaut**. Ils pourraient venir compléter les objectifs propres aux entités, ce qui renvoie au cas précédent. Étant donné les divergences généralement constatées à ces interfaces, il n'est pas du tout acquis que les entités s'engagent spontanément dans la formulation d'objectifs stratégiques transversaux. Il nous semble par conséquent que **l'intervention de la direction est ici nécessaire** pour arbitrer les divergences et traduire l'équilibre trouvé en objectifs.

Dans tous les cas, la **participation** des acteurs à la fixation des objectifs les concernant est à préconiser. En outre, il convient de désigner formellement les pilotes d'objectifs pour garantir la **clarté de la répartition des responsabilités**.

Cela souligne l'**interdépendance des interfaces transversales et verticales**. L'intégration des secondes repose sur l'autorité, le manque d'intégration des premières s'explique par l'équilibre relatif des rapports de force transversaux. L'**intervention d'une autorité légitime peut certainement pallier le manque d'intégration transversale**, loin d'être acquise. Cela de deux manières : d'une part en définissant *a priori* les **règles du jeu** des interactions transversales, d'autre part en **intervenant** à leur interface lorsque les entités en relation ne parviennent pas, par ajustement mutuel, à régler leurs interactions conformément au cadre fixé. Comme l'observent Mottis et *al.* (1995)[952], ces ajustements entre acteurs ne sont pas spontanés et ne peuvent être laissés entièrement à la charge des acteurs concernés. Ils nécessitent parfois un tiers garant, doté d'une autorité supérieure (Reynaud, 1985)[953].

7.2.1.3. MÉDIATISER LES RELATIONS PAR DES OUTILS ET DES INDICATEURS DE PILOTAGE

Le développement de la finalisation des interfaces, dans une optique d'accroissement des performances, ne saurait se passer d'outils et d'indicateurs de pilotage. Nous avons pu établir, sur la base de l'analyse de notre base de données et du cas de recherche-intervention, que ces objets

[952] Mottis N., Ponsard J.P., Tanguy H., « De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », *op. cit*.
[953] Reynaud J.-D., « Action collective et contrainte sociale », *in* Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 2ème édition augmentée, 1999, p. 244, 1ère édition 1985. Publié dans Chazel F. (dir.), *Action collective et mouvements sociaux*, Paris, PUF, 1993, pp. 257-267.

sont principalement mobilisés aux interfaces externes, à l'image plus générale de la finalisation, pour améliorer et contrôler les entrées-sorties. C'est pourquoi nous proposons de **les généraliser aux interfaces internes les plus critiques**, les transversales et les verticales.

Les outils permettent en premier lieu d'intervenir sur les situations de gestion, de **mettre en rapport** les entités autour d'objectifs. Dotés de **propriétés structurantes** (Gilbert, 1998)[954], ils constituent également des vecteurs essentiels de représentations et de traduction (Koike, 2005)[955] entre acteurs. Les indicateurs médiatisent également les acteurs et permettent l'échange d'informations et de représentations. Ils alimentent les outils dans leur conception et leur opérationnalisation. Au fond, indicateurs et outils interviennent sur la trajectoire de l'action parce que, en amont, ils interviennent dans les **processus de décision**.

Le modèle de Courbon (1982)[956] éclaire ce processus (7.5). Selon l'auteur, « *la décision est le résultat d'une représentation (d'un modèle) que le décideur se fait de la situation qu'il doit maîtriser et de la modification ou déformation (ou le maintien) de cette représentation à laquelle il est confronté* ». La décision apparaît comme un processus systémique dans lequel l'**action volontaire sur les objets**, par ce qu'il appelle la « *décision réelle* », est déclenchée par la **transformation des représentations**, qui provoque la « *décision virtuelle* ». La transformation ou le maintien des représentations du décideur fait suite à la mesure et à l'évaluation des effets de la « *décision réelle* », elle-même conditionnée par les **schèmes**, les modèles d'action du décideur à partir desquels il conceptualise et effectue ses choix. C'est le processus d'**équilibration** de Piaget.

Cela souligne l'importance de la mesure et donc des indicateurs. Ils renouvellent la connaissance des activités et des performances pour lesquelles les acteurs sont en relation et constitue la base du contrôle des interactions et transactions. En fonction des informations générées, des schèmes d'actions et des objectifs, les acteurs projettent de transformer la situation et l'opérationnalisent au moyen d'outils. C'est en cela qu'indicateurs et outils constituent un **vecteur essentiel de représentations, des systèmes de pilotage et de contrôle et, *in fine*, des décisions concrètes** (David, 1998)[957].

Le système de pilotage socio-économique installé et présenté au chapitre 6[958] entre tout à fait dans ce cadre. Chacun de ses composants facilite l'équilibration cognitive et l'opérationnalisation des décisions prises mais on peut considérer, pour schématiser, que **le tableau de bord de pilotage est dévolue à l'équilibration cognitive et les autres outils à l'opérationnalisation des décisions**.

L'instrumentation et la mesure contribuent en outre à **repositionner les interactions et les controverses autour de problèmes gestionnaires**, à défaut de quoi, semble-t-il, celles-ci glissent peu à peu vers le plan personnel et la politisation excessive. Friedberg (1993)[959] note à ce sujet que « *l'échange politique, sa dynamique monopolistique et ses mécanisme de régulation se développent d'autant plus librement que l'incertitude (naturelle ou artificielle) sur les résultats est grande et la confrontation avec eux facile à escamoter* ».

---

954 Gilbert P., *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?* Économica, 1998.

955 Koike T., *Les interfaces pour l'intégration de la logistique dans les projets de conception. Une contribution basée sur le cas du projet d'un tracteur à chenilles*, thèse de doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, 2005. Le concept de traduction est emprunté à Callon (1975), il renvoie à une relation symbolique « *qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier* ». *Cf.* Callon M., *L'opération de traduction comme relation symbolique, Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Maison des Sciences de l'Homme, 1975.

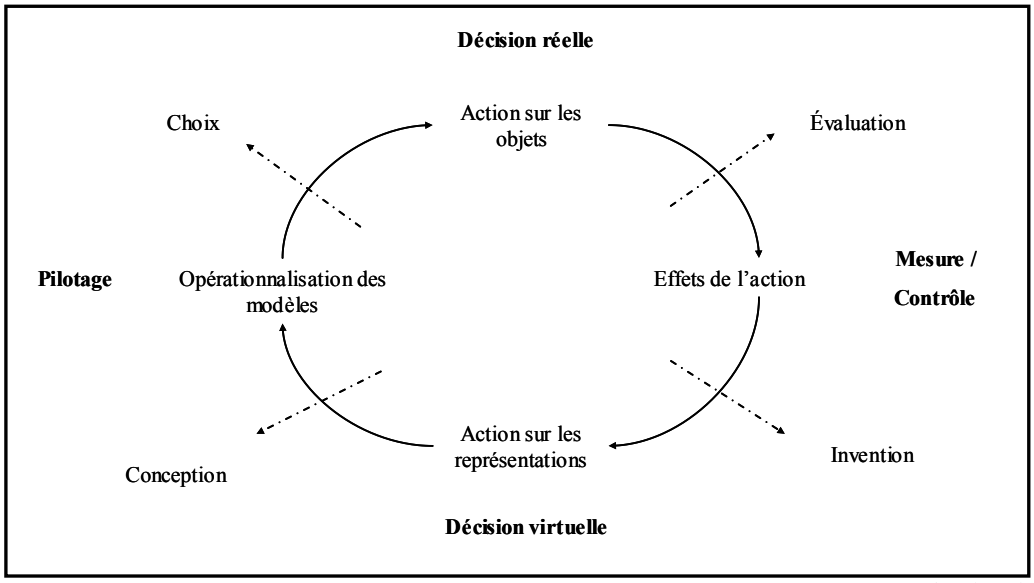
956 Courbon J.-C., « Processus de décision et aide à la décision », Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion, Vol. 16, n°12, décembre 1982.

957 David A., « Outils de gestion et dynamique du changement », Revue Française de Gestion, septembre/octobre 1998.

958 *Cf.* 6.3. L'instrumentation de gestion déployée et le modèle d'organisation des interfaces, p. 404.

959 Friedberg E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, 2ème édition revue et complétée, 1997, p. 147, 1ère édition 1993.

Figure 7. 5 : un modèle de la décision



Source : Courbon (1982)

Enfin, l'instrumentation et les indicateurs participent, dans l'action, au développement de l'apprentissage. Par leur fonction de « *révélation* » (Moisdon, 1997)[960] ou d' « *analyseur de contexte* » (Gilbert, 1998)[961], les acteurs découvrent des **modalités d'organisation innovantes** pour structurer leurs interactions et accroître ce faisant leur capacité d'**adaptation réciproque**.

7.2.1.4. PLANIFIER ET PROGRAMMER DE MANIÈRE CONCERTÉE LA MISE EN ŒUVRE DES RESSOURCES

Il s'agit de considérer la gestion d'une des ressources les plus importantes, le temps, la gestion des ressources d'autres natures étant généralement plus rigoureuse. Globalement, la gestion du temps renvoie à une équilibration des capacités et des besoins de temps de travail. Nous avons vu au chapitre 3 que, à l'interface, elle participe à l'**adaptation réciproque** des acteurs et à la réduction de l'**incertitude**. Encore une fois, cet ensemble de pratiques de pilotage que constitue la gestion du temps est beaucoup plus effectif aux interfaces externes qu'aux internes, ce qui concourt aux ruptures d'activités aux secondes.

La gestion du temps est une activité délicate pour les managers. Elle suppose, d'après Davoine (1999)[962], leur autonomie et leur capacité à définir des objectifs et les tâches à réaliser. Or, nous dit l'auteur, cette autonomie est toute relative du fait des structures informelles. Ce que nous avons également mesuré à travers le sous-thème "fractionnement du temps", lié à la densité des interactions informelles aux interfaces.

Lors des entretiens de diagnostic et, surtout de la formation-concertation autour de la gestion du temps, les acteurs justifient souvent l'absence de planification et de programmation, voire de gestion de délais, en interne, par la nature dynamique et complexe de leurs activités. On observe dans le même temps que cette absence, outre le fait d'expliquer les retards et le travail dans l'urgence, cache bien souvent des pratiques d'**évitement des contraintes** entre partenaires et de

[960] Moisdon J.C., *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Éditions Seli Arslan, 1997.
[961] Gilbert P., *L'instrumentation de gestion... op. cit.*
[962] Davoine E., « Les limites de l'autonomie de l'emploi du temps des managers : pour une approche constructiviste des contraintes de la gestion du temps », Communication au Xème congrès de l'AGRH, « La Gestion des Ressources Humaines : Contrôle et Autonomie », Lyon, septembre 1999.

préservation d'autonomie. À partir de cette observation, dans bien des cas, on peut requalifier la notion d'urgence dans la mesure où elle est socialement construite[963].

De notre point de vue, **plus les environnements sont dynamiques, plus les pratiques de gestion du temps sont nécessaires pour stabiliser les interactions et réduire l'incertitude dans les processus d'activité.** Dans ce sens, Carreras et *al*. (1999)[964] soulignent l'importance de l'abstraction de **régularités** dans la gestion du temps en environnement dynamique.

La planification, la programmation et la gestion des délais permettent de diminuer les exigences cognitives imposées par la situation. Ces pratiques favorisent en outre la construction de **structures temporelles** qui façonnent la représentation des processus d'action collective. Ces structures sont mobilisées par les acteurs pour l'anticipation et la synchronisation des actions à la temporalité de l'environnement (Valax, 1986)[965].

Ces pratiques supposent en effet une certaine autonomie des managers, mais c'est plutôt la **concertation[966] dans la gestion du temps, *a priori* de l'action et dans l'action**, qui nous semble être la condition la plus à même de favoriser l'adaptation réciproque des acteurs, d'apaiser les rythmes parfois frénétiques de travail, davantage consécutifs de désorganisations internes que d'influence de l'environnement, dont nous ne nions pas les effets, et de garantir les délais. **L'autonomie est donc nécessaire mais pas suffisante puisqu'elle peut renforcer le découplage des acteurs et des activités**. Dans une perspective gestionnaire, il nous semble que **le développement de la concertation et donc de la responsabilité est le pendant du développement de l'autonomie**.

La gestion du temps gagnerait, de plus, à être envisagée comme une **activité permanente de réduction des incertitudes aux interfaces**. La validité des anticipations et des scénarii qui en découlent, et sur laquelle le pilotage, s'appuie s'amenuise généralement dans l'action du fait des perturbations internes et externes, d'où la **nécessité de pratiques de gestion du temps régulières pour reconstruire les liens compte tenu de ces perturbations** et, éventuellement, décider d'agir sur elles. Cela renvoie d'une part à la concertation évoquée précédemment et, plus généralement, à la **synchronisation** des acteurs et des activités et, d'autre part, à la **substitution de l'algorithme par l'heuristique comme méthode de pilotage**.

Les déficits de gestion du temps de l'Organisme impliquaient au moins 185 k€ de coûts d'interface, dont 51 % à l'interface clients et 48 % aux interfaces transversales. Cela suggère que **le renforcement des pratiques de gestion du temps se justifie d'autant plus que la distance physique et cognitive des entités en relation est forte**.

La planification et programmation concertées impliquent au moins deux pistes d'action :

- **Le développement d'outils et d'indicateurs de gestion du temps**. Les plans d'actions et l'ordonnancement des opérations, bien que non systématisés, sont plus courants dans les organisations que les indicateurs mesurant les ressources-temps nécessaires et disponibles. Or ces indicateurs sont d'une grande utilité pour accroître la faisabilité des opérations et les capacités d'équilibration dans l'action. Leur absence freine, en particulier, l'organisation de la transversalité et la mise en œuvre stratégique. Comment mutualiser

[963] Moisdon et Weil (1992) en donne en exemple dans Moisdon J.-C. et Weil B., « L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales ? » *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, n° 28 et 29, 1992.
[964] Carreras O., Valax M.-F. et Cellier, J-.M., « Réduction de la complexité temporelle dans le contrôle d'un micro-monde dynamique », *Le Travail Humain*, 62, 4, 1999, pp. 327-346.
[965] Valax M.-F. *Cadre temporel et planification des tâches quotidiennes. Étude de la structure des plans journaliers chez les agriculteurs,* thèse de doctorat, Université de Toulouse le Mirail, 1986.
[966] Rappelons que la concertation est entendue ici comme un échange d'informations entre acteurs permettant de définir un objectif commun à réaliser sur une période déterminée et des règles du jeu de coopération. *Cf.* Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, *op. cit.*

et/ou réaffecter des ressources-temps lorsque la connaissance de ces grandeurs fait défaut ?

- La tenue de réunions régulières, sur lesquelles nous reviendrons, pour définir les opérations, les échéances, les ajustements nécessaires et synchroniser les agendas, en somme pour reconstruire les **liens** entre acteurs. On observe dans ce cas une réduction des perturbations informelles lorsque les problématiques sont traitées dans des dispositifs formels et qu'ils sont préparés par les participants. La programmation de réunions périodiques est d'une grande importance si l'on considère que la **périodicité** des événements permet la construction de représentations de structures temporelles (Carreras, 2001)[967].

En 2006, la réduction des coûts d'interface de l'Organisme en lien avec la gestion du temps a atteint 19 k€. Les limites relevées en termes de dialogue, de concertation et de cohésion entre encadrement et personnel n'ont pas permis, semble-t-il, une réduction plus importante.

7.2.2. DÉVELOPPER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Deux thématiques apparaissent déterminantes dans l'amélioration du fonctionnement des interfaces : la gestion des compétences et la réduction de l'iniquité. La première renvoie au renforcement des capacités d'intégration et de différenciation, la seconde à l'acceptation de la différenciation sociale induite par l'organisation.

7.2.2.1. RENFORCER LES CAPACITÉS D'INTÉGRATION ET DE DIFFÉRENCIATION PAR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le niveau des compétences influe sur les capacités d'intégration en ce qu'il participe à la qualité de la mise en relation, de l'adaptation croisée et de la capacité à répondre aux besoins des partenaires.

Cela s'observe notamment aux interfaces clients et à celles au sein des collectifs de travail, et renvoie aux **compétences techniques**. Ce type de compétence intervient également aux interfaces verticales, entre encadrement et personnel surtout, puisque son niveau définit des **limites pour la délégation**. Les **compétences managériales** concernent également cette dernière interface, dans l'appui des managers aux subordonnés dans la résolution de leurs problèmes techniques et relationnels. Dans ce dernier cas, il est fait appel aux compétences en matière de **gestion des conflits**. Enfin, ces compétences interviennent dans l'animation des réunions et le transfert d'informations aux subordonnés.

Nous abondons dans le sens de Denimal (2004)[968] lorsqu'il soutient que c'est à travers l'activité que les compétences peuvent le plus sûrement être induites. Sans cela, les compétences ont peu de prises sur le réel. Elles sont orientées vers l'obtention d'un résultat (Segrestin, 2004)[969] et supposent, elles aussi, que l'acteur ait une connaissance des **objectifs finaux de l'organisation** (Reynaud, 2001)[970].

Le développement des compétences, qu'elles soient techniques ou managériales, suppose également un **système de mesure**. D'une part pour établir un **état des lieux**, d'autre part pour

[967] Carreras O., « Gestion de la dimension temporelle : raisonnement explicite et ajustement implicite », Épique 2001, Journées d'étude en psychologie ergonomique, 29-30 octobre, IRCCyN, Nantes, 2001, pp. 223-229.
[968] Denimal P., « Identifier les compétences concrètes pour les reconnaître concrètement », Séminaire ANACT, 13 et 14 octobre, 2004.
[969] Segrestin D, *Les chantiers du manager*, Paris, A. Colin, 2004.
[970] Reynaud J.-D., « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, 43, 2001, pp. 7-31.

anticiper l'évolution des emplois et des compétences. Dans le cas de l'Organisme, ce sont les managers qui réalisent cette opération, à l'aide des grilles de compétences, avec le soutien technique de la fonction Ressources Humaines. La fonction consolide ensuite ces grilles pour formaliser des indicateurs de gestion stratégique des compétences connectés à la stratégie générale.

De cette manière, l'Organisme a su transformer son portefeuille de compétences en prévision de la modernisation de l'activité, comme la dématérialisation des flux ou la vente de nouveaux services. Il reste cependant fortement tributaire, en tant qu'administration, de la logique du poste de travail et de la définition de fonction qui a pour effet une certaine inertie de la gestion des compétences (Retour, 2005)[971].

L'Organisme a également œuvré dans le sens d'un développement de **compétences communes en matière de management d'équipe**, en formalisant, sous le pilotage du directeur des ressources humaines et en concertation avec l'encadrement, un **référentiel** qui explicite, fournit et prescrit les éléments, y compris techniques, de la politique managériale voulue par la direction. Ce référentiel permet aux acteurs concernés de disposer d'une représentation de référence (Leplat, 2000)[972] en management, de mettre l'accent sur « *le sens et la finalité de l'action collective* » (Combes, 2004)[973] et traduit l'**investissement de la direction** sur la question. Il est en outre utilisé pour **former** tout responsable hiérarchique recruté.

Le **développement** des compétences des acteurs semble être plus durable et efficace lorsqu'il est **endogène**. Bien que l'obtention de compétences à l'extérieur soit parfois nécessaire, pour être en mesure de faire fonctionner un nouveau système technique par exemple, il apparaît que, bien souvent, les ressources sont disponibles en interne **si l'on pose comme principe que tout acteur détenant une compétence, ou presque, est potentiellement un formateur**.

Une cartographie des compétences disponibles et manquantes au sein des équipes, comme le permet la grille de compétences, est très utile aux managers pour organiser ce **transfert de compétences**. Les transferts peuvent être horizontaux, **entre membres des collectifs de travail**, ou verticaux quand la **délégation** est fondée sur la transmission progressive des compétences et non sur une dichotomie assistants/assistés (Savall, 1975)[974]. **La zone commune entre acteurs qu'est l'interface peut alors être structurée pour faire transiter des savoirs, qui deviennent compétences lorsqu'ils sont actionnés.** En outre, le coût de l'obtention de compétences, pour un acteur, est relativement faible. Cette obtention, par ailleurs, est efficiente puisque les compétences sont mieux intégrées aux situations de travail.

Il est également important d'être vigilant au **degré de spécialisation et de polyvalence** des acteurs, puisque, on l'a vu dans le cas de l'Organisme, une différenciation excessive des compétences et des tâches associées couplée à une faible polyvalence limite les capacités de coopération et génère de fortes déperditions socio-économiques.

La réduction de l'hyperspécialisation, le développement de la polyvalence et plus généralement l'accroissement des compétences ne vont pas sans poser des problèmes en termes d'**organisation du travail**, ce que nous aborderons prochainement, et de **rémunération**. Sur ce dernier point, l'organisation est invitée à clarifier le lien qu'elle souhaite établir entre développement des

[971] Retour D., « Le DRH de demain face au dossier compétence », Management et Avenir, n°4, 2005, pp. 187-200.
[972] Leplat « Compétences individuelles, compétences collectives », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 6 (3-4), 2000, pp. 47-73.
[973] Combes M.C., « Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail », Paris, Séminaire ANACT, 13 et 14 octobre, 2004.
[974] Savall H., *Enrichir le travail humain. L'évaluation économique*, préface de Jacques Delors, Dunod, 1975.

compétences et rémunération (Tremblay et Sire, 1999)[975]. En effet, les organisations craignent en général de voir s'amplifier la masse salariale lorsque l'ambition est de rémunérer les compétences mobilisées. Retour (2004)[976] souligne à juste titre que l' **« *on oublie trop fréquemment de compléter l'analyse par la valeur ajoutée dégagée en mobilisant davantage le capital des compétences détenues par les salariés !* »**.

7.2.2.2. RÉDUIRE L'INIQUITÉ

Cette problématique cible la dimension sociale des interfaces. Elle concerne les interfaces transversales et, surtout, les horizontales au sein du personnel. Elle relève de deux activités principales : les **politiques de gestion du personnel** et les **pratiques de management**.

Dans le premier cas, l'iniquité, vue comme une **différenciation sociale contestée**, provient des **différences salariales, de statut, de classification entre acteurs ou groupes non justifiées** à leurs yeux. Dans le second, elle est induite par les **managers qui réservent des traitements différenciés** selon les membres des équipes dont ils ont la charge et qui, plus fondamentalement, leur fixent, essaient de leur fixer ou simplement leur tolèrent des limites et des marges de libertés différentes en fonction de critères relevant de l'intérêt particulier.

Dans le cas de l'Organisme, les salaires étaient différenciés selon les régions car non harmonisées durant le processus de fusion. À l'intérieur des équipes, les affinités entre encadrement et personnel mais aussi le système caché de sanctions/récompenses entre eux favorisaient par exemple l'accumulation et la récupération d'heures complémentaires pour certains équipiers. Plus généralement, la question de l'équité, et la comparaison sociale qui la sous-tend, s'appliquent à tout élément, formel ou non, qui peut faire l'objet de répartition, d'attribution ou d'allocation entre acteurs, lesquelles contribuent ou participent à l'accumulation de ressources et à la reconnaissance. **L'équité permet d'équilibrer les deux tendances inscrites dans toute relation coopérative : l'appropriation de ressources rares et la rentabilité collective** (Monin et Ben Fathallah, 2004)[977].

Lorsque les décisions prises par une autorité formelle sont vécues comme injustes, les individus éprouvent de la **frustration**, du **ressentiment** et de la **colère** qui peuvent les conduire à punir d'une manière ou d'une autre la source de l'injustice (Skarlicki et Folger, 1997)[978], par des vols, du vandalisme, des négligences volontaires ou des comportements contre-productifs. Cet état psychologique peut également les conduire à quitter la relation de travail. Outre les négligences volontaires et les comportements contre-productifs, **l'iniquité provoque des tensions et des conflits plus ou moins latents entre ceux qui se comparent**, **leur déresponsabilisation, voire alimente l'absentéisme.**

Pour réduire l'iniquité et ses effets, l'organisation peut porter des démarches visant à **harmoniser** les salaires, les statuts ou les classifications en fonction des qualifications, des compétences, des activités et contributions *effectivement* réalisées. C'est ce qu'a fait l'Organisme. Les relations sociales s'en sont trouvées apaisées, l'iniquité venant tendre des situations de gestion par nature toujours problématiques.

---

[975] Tremblay M. et Sire B., « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », Revue Française de Gestion, n° 126, novembre-décembre, 1999, pp. 129-139.
[976] Retour D., « Le DRH de demain face au dossier compétence », *op. cit.*
[977] Monin P. et Ben Fathallah O., « Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux : Inégalité, iniquité.... et divorce chez BioMérieux-Pierre Fabre », actes de la 13ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2004, p. 5.
[978] Skarlicki, D. P. et Folger, R., « Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 1997, *82*(3), 434-443.

Il s'agit de projets généralement très lourds, que les directions craignent tant ils sont l'occasion pour toutes les catégories de personnes de mettre en avant de multiples revendications. Ils conduisent généralement à une augmentation de la masse salariale mais, comme pour la rémunération des compétences, il convient de prendre en compte dans le processus de décision les coûts socio-économiques (y compris "cachés") induits par l'iniquité, diffus certes, mais élevés si l'on veut bien considérer ses conséquences sur la motivation, le respect des règles ou la productivité.

Ce type de projet relève de la direction des ressources humaines et est donc centralisé. Cependant, l'iniquité peut également être travaillée à des niveaux très décentralisés par le **levier managérial, aux interfaces verticales**. Soit en complément des projets d'envergure que nous venons d'aborder, soit par substitution pour réduire les effets de l'iniquité dans le cas où de tels projets ne peuvent voir le jour.

Deux voies d'actions peuvent être avancées : l'**explicitation de règles qui régissent les distributions** entre acteurs et la **rétribution des performances individuelles**.

L'explicitation de ces règles recouvre deux fonctions principales en lien avec l'équité. D'une part une distribution moins opaque, qui renvoie génériquement aux droits et aux devoirs, d'autre part le **contrôle par tous**. Selon Ouchi (1980)[979], la recherche de l'équité et de la motivation des individus est la première fonction du contrôle. Cette action a été menée au sein de l'Organisme pour clarifier plus justement les modalités d'accumulation et de récupération d'heures complémentaires et l'attribution des formations.

L'évaluation des performances individuelles peut permettre d'accroître la **visibilité des efforts et des réalisations des individus**. L'encadrement et le personnel soulignent souvent le manque de **reconnaissance** et d'**équité** sur ces sujets. Cette visibilité peut contribuer à la reconnaissance mais c'est, croyons-nous, la **rémunération des performances individuelles** qui peut le mieux médiatiser les sentiments de reconnaissance et d'équité, entre acteurs et vis-à-vis de l'organisation, sans pour autant négliger la performance collective, ce qui peut concourir au développement de concurrences internes néfastes. L'équilibration du couple contribution/rétribution va alors supposer des **dispositifs de fixation**, de **négociation d'objectifs** et d'**évaluation** aux interfaces verticales.

7.2.3. ADAPTER LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Les structures organisationnelles sont abordées sous deux angles, selon qu'elles concernent des interfaces hiérarchiques d'une part, et des interfaces transversales et horizontales, d'autre part.

7.2.3.1. LES STRUCTURES HIÉRARCHIQUES

Les structures hiérarchiques interviennent principalement sur la **répartition de l'autorité** et la **mise en relation** des échelons hiérarchiques. Compte tenu de la complexité qui caractérisent les environnements, il convient de **répartir davantage cette autorité tout en renforçant les mécanismes de synchronisation**.

La répartition de l'autorité définit l'autonomie et le pouvoir formels des entités. Elle apparaît souvent insuffisante lorsque l'on observe le niveau de la décentralisation et de la délégation dans les organisations, le manque de décentralisation et de délégation étant en effet beaucoup cité que son excès.

[979] Ouchi W.G., « Markets, Bureaucracies and Clans », Administrative Science Quarterly, vol. 25, n°1, 1980, pp. 129-141.

La décentralisation concerne notamment le pouvoir de décision, les structures qui le supportent et un niveau plutôt macroscopique. Elle « *vise à répondre aux limites cognitives des décideurs* », à diminuer les temps de réponse (Kalika, 1995)[980] et semble d'autant plus nécessaire que les environnements sont turbulents et difficiles à prévoir. Pour Savall (1979)[981], elle a vocation à se développer jusqu'aux interfaces impliquant le personnel, sans quoi la mise en œuvre de la stratégie et la réduction des dysfonctionnements restent très peu effectives.

La délégation est plus restreinte et relève de pratiques. Elle correspond à un **transfert limité dans le temps du pouvoir de décision pour une action**, une partie de celle-ci ou un projet, entrant normalement dans le territoire d'un responsable hiérarchique, à un collaborateur direct (Renaud-Coulon, 1992)[982].

Dans les deux cas, lorsque, aux interfaces verticales, l'autorité est insuffisamment répartie, l'entité inférieure **rencontre des difficultés de mise en relation avec ses partenaires**. Elle ne peut pas franchir les frontières pour établir des liaisons dans le but de provoquer un comportement attendu de la part de ses partenaires, ou a besoin de validations parfois excessivement lourdes, et donc de délais supplémentaires, pour le faire. C'est pourquoi une gestion efficace des interfaces transversales ne peut se concevoir sans décentralisation du pouvoir de décision et des méthodes d'organisation valorisant les marges de valeur locales (Montis et *al.*, 1995)[983].

Cela étant, **les possibilités de décentralisation et de délégation sont également liées aux capacités des échelons inférieurs à prendre en charge les responsabilités confiées.** L'exemple de l'Organisme illustre bien ce propos. Son encadrement a pu assumer de nouvelles responsabilités après un renforcement de ses propres compétences managériales et après la réduction du glissement de fonction qu'il subissait, sachant que la réduction de ces glissements a elle-même nécessité le développement des compétences techniques du personnel, une organisation du travail modifiée et une réduction de l'absentéisme.

Autrement dit, **le développement de la décentralisation et la délégation à une interface verticale engage une transformation de toutes les interfaces verticales de la ligne hiérarchique**. Dans ce cadre, les **éléments renvoyant à une capacité, en particulier les compétences, conditionnent le déplacement vertical des frontières.**

Ces considérations concernent le degré de la répartition aux interfaces verticales. Or, nous avons également établi que **la problématique du degré est doublée de celle de la qualité, c'est-à-dire de la clarté de la répartition et du partage de sa représentation**. De ce point de vue, la **formalisation** de la répartition des pouvoirs et responsabilités, est de nature à clarifier et à stabiliser les interfaces verticales, y compris les modalités de liaison. Cela est d'autant plus efficace que les protagonistes y participent et que sont différenciés les cas de figure : **pilotage autonome, pilotage concerté et pilotage par le niveau supérieur**. Cette action est directement connectée aux règles et procédures puisqu'elles différencient plus finement ces cas de figure, qui peuvent se combiner dans une même opération.

Enfin, notons que la **clarté des dépendances et des circuits hiérarchiques** sous-tend les éléments qui précèdent. D'elle dépend les conditions de transmission verticales des informations, de pilotage ou de *reporting*, et la cohérence les instructions reçues par les entités subordonnées. Lorsque cette clarté fait défaut, l'intercompréhension entre échelons est difficile.

---

[980] Kalika M., *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*. Économica, 1995.
[981] Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, Dunod, 1979.
[982] Renaud-Coulon A., *La délégation du pouvoir et ses multiples dimensions*, Dunod, 1992, p. 16.
[983] Mottis N., Ponsard J.-P., Tanguy H., « De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », Revue Française de Gestion, n°104, 1995.

7.2.3.2. LES STRUCTURES TRANSVERSALES ET HORIZONTALES

Les structures transversales répartissent les fonctions, les missions et les tâches et définissent ce faisant les frontières entre entités. Elles sont généralement plus formelles entre les fonctions qu'en leur sein puisque la régulation du travail, à travers notamment le contrôle mutuel, est plus socialisée dans ce dernier cas.

Il est important de **définir clairement** cette répartition fonctionnelle puisque, nous l'avons vu, dans le cas contraire, les entités régulent le manque de clarté par des liaisons désorganisatrices, les risques d'erreurs, de doublons et de tensions sont multipliés. **La pertinence de cette répartition fonctionnelle, qui s'évalue en fonction du projet stratégique à mettre en œuvre**, est également importante puisqu'elle renvoie à la cohérence des activités.

Les structures transversales supportent les acteurs dans leurs actions en stabilisant leurs relations mais aussi les limitent. Elles ne constituent pas un ensemble objectif de variables mais une « *structure de causalité* » qui encadre la trajectoire d'un système (Bougon et *al*., 1977)[984]. Ils en sont donc assez dépendants puisqu'elles déterminent en partie les choix. Il est généralement très difficile de les transformer. Elles sont en effet caractérisées par une **forte inertie** et exigent, pour être modifiées, une dépense d'énergie importante (Savall et Zardet, 1987)[985].

La compatibilité des structures transversales s'initie en premier lieu dans la définition de la stratégie et de sa mise en œuvre, autrement dit dans la convergence des stratégies des acteurs qui ont une forte influence sur elles. C'est pourquoi il est important d'établir **au niveau de la direction** un consensus autour de la stratégie générale, comme nous l'avons vu dans le cas de l'Organisme. La modification de ces structures peut alors intervenir pour servir le projet stratégique de sorte à faire correspondre l'organisation actuelle avec celle nécessaire à sa réalisation, projetée au démarrage de l'action et s'actualisant chemin faisant.

L'enracinement de la finalisation a donc pour conséquence une modification permanente et plus délibérée des structures, à travers la redéfinition des missions, des rôles et des responsabilités et, par conséquent, des frontières. La prise de conscience par les acteurs de l'emprise que les structures exercent sur eux — qui n'est que le résultat de la sédimentation des rapports sociaux — leur confère davantage d'autonomie et de maîtrise vis-à-vis d'elles.

Il convient également d'être vigilant à l' "encastrement" des **règles et procédures** aux interfaces transversales, notamment à leur **degré d'harmonisation** et, finalement, de **compatibilité**. **Les déficits en cette matière sont très coûteux et atrophient les capacités d'intégration.** Ils sont généralement l'expression de divergences situées en amont, sur le plan politique. Nous n'y revenons pas puisque ce niveau a été abordé précédemment. En revanche, on peut préconiser une élaboration de règles non plus au sein des entités mais conjointement et à leur interface pour assurer la continuité des structures.

Selon Terssac (1993)[986], l'élaboration des règles est une « *activité heuristique à base d'arrangements entre acteurs aux positions différentes* ». L'autonomie des entités est supposée pour pouvoir construire pareils arrangements, qui constituent de nouvelles règles du jeu. Précisons que **la transparence autour de ceux-ci et leur validation est néanmoins nécessaire pour éviter l'incompatibilité des arrangements locaux**, d'où une vigilance particulière de la hiérarchie.

---

[984] Bougon M., Weick K., Binkhorst D., « Cognition in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », Administrative Sciences Quaterly, 22, 1977.
[985] Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, *op. cit*., p. 171.
[986] Terssac (de) G., « Organisation du travail et sociologie », Revus Française de Gestion, novembre-décembre 1993, pp. 90-100, p. 98.

Sur le plan horizontal, il nous paraît également utile de formaliser la répartition des tâches. La régulation des défauts de répartition des tâches, tant dans la définition que dans la clarté, très socialisée au sein des équipes n'empêche pas, en effet, de fortes déperditions socio-économiques. De plus, les interfaces transversales sont rigidifiées lorsqu'à l'intérieur des maillons des discontinuités ralentissent ou freinent les flux.

Ces discontinuités sont d'autant plus nombreuses que le travail est fortement **spécialisé** et que la **polyvalence** est faiblement développée. Nous estimons, à l'instar de Clegg (1990)[987], que bon nombre d'organisations différencient excessivement le travail. Cela facilite le contrôle, au sens classique, mais a pour conséquence de démultiplier les coûts d'intégration et un désintérêt vis-à-vis du travail. L'auteur va jusqu'à prôner une « ***dé-différenciation*** » pour limiter les besoins d'intégration, du coup superfétatoires, et nous lui emboîtons le pas.

La pertinence, la clarté et l'acceptation de la différenciation constituent des préalables à l'intégration des entités différenciés. Les deux processus sont à construire conjointement, à l'interface des entités.

7.2.4. DÉVELOPPER DES DISPOSITIFS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION

Ces dispositifs constituent les leviers principaux de la **construction de l'intégration**. Ils renvoient aux différents comités, réunions et rendez-vous et forment les principaux **nœuds relationnels** entre acteurs. Ce sont des lieux privilégiés d'observation des interfaces.

Leur fonction consiste à **articuler des acteurs et des problématiques en vue de traiter des informations afin de prendre des décisions et organiser leur mise en œuvre**. De ce point de vue, « *la qualité de la décision dépend de l'existence d'un lieu de confrontation des représentations des acteurs* » (Detchessahar, 2003)[988]. Leur efficacité repose principalement sur la formulation des **objectifs** que les acteurs ont à co-réaliser, la **clarté** de la différenciation des activités et des acteurs, sur l'existence de **circuits informationnels** permettant d'acheminer l'information pour pouvoir être traitée et sur les **comportements** des participants.

Il est important d'instaurer des dispositifs **réguliers** pour structurer les échanges d'informations et la coordination. On constate dans ce cas une réduction des communications informelles et locales qui fragmentent le temps des acteurs et qui n'assurent pas une information homogène des acteurs. Pour Savall et Zardet (1995)[989], structurer les interfaces consiste à mettre en place ces dispositifs concrets dans le but de « *tisser des liens, des réseaux formalisés de communication, de réflexion, de discussions et de négociations* ». Par l'interactivité cognitive qui les sous-tend, ils favorisent la construction et la mise à jour de **conventions partagées** (Thomas, 2001)[990].

Il est également important d'articuler la rencontre et les interactions autour des **outils et des indicateurs de pilotage** pour en accroître la pertinence et la productivité. En effet, lors des animations de formations-concertations et d'assistances personnalisées autour de l'outil "tableau de bord", nous observons que ces objets ne sont pas systématiquement mobilisés en réunion. Cela parce qu'elles ne sont pas suffisamment participatives et qu'elles constituent peu un lieu de prise

[987] Clegg S., *Modern organizations : Organization studies in the postmodern world*, Sage, 1990.
[988] Detchessahar M. L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », Revue française de gestion, janvier-février, 2003, p. 66.
[989] Savall H. et Zardet V., Ingénierie stratégique du roseau. Souple et enraciné, Économica, 2005, 1ère édition 1995.
[990] Thomas C., « De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe : un nouvel usage du processus budgétaire au sein d'entreprises décloisonnées », communication au 22ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Université de Metz, 17-19 mai 2001.

de décisions. La participation des entités à la prise de décision renforce qualitativement et quantitativement l'information partagée.

Ces considérations peuvent paraître évidentes. Néanmoins, force est de constater que bon nombre d'organisations ne disposent pas de tels dispositifs.

Les dispositifs de communication-coordination-concertation, par définition aux interfaces, servent à intégrer et à animer la différenciation et, surtout, à la construire collectivement, c'est-à-dire à mettre les acteurs en condition de **négocier ces différenciations et cette intégration**. Des différences sont néanmoins à noter entre types d'interface.

L'intégration est relativement développée aux interfaces verticales. Les dispositifs y sont généralement instaurés, bien qu'entre l'encadrement de premier niveau et le personnel leur fréquence et leur régularité paraissent insuffisantes. Les réunions constituent des figures imposées des relations hiérarchiques et ont donc lieu. **La problématique des interfaces hiérarchiques se situe probablement dans la qualité de l'intégration**, en termes de dialogue, de pédagogie, de prise de décision et, au final, du point de vue de leur contribution à la résolution de problèmes et à la mise en œuvre de projets organisationnels, bien que des limites à l'intégration puissent être identifiées dans l'insuffisante différenciation des entités du fait d'un manque de délégation.

Aux interfaces transversales, la problématique est autre puisque l'étude de la base de données et du cas de recherche-intervention montre le **très faible développement de dispositifs de communication-coordination-concertation transversaux**. Dans ce cas, la réunion n'est pas une figure imposée car, contrairement aux interfaces verticales, les interactions sont beaucoup plus faiblement soumises à une autorité. En outre, ce manque de dispositif s'accompagne d'une forte **différenciation**, de **cloisonnements** très importants et de tensions aux **frontières**. C'est d'un développement significatif de ces dispositifs dont les interfaces transversales et la transversalité ont besoin, pour organiser les relations clients-fournisseurs internes, et, une fois de plus, d'un **investissement plus soutenu et/ou plus visible de l'échelon hiérarchique qui en a la responsabilité**.

C'est à travers ces leviers que l'Organisme a développé la coopération entre ses trois fonctions. De ce point de vue, **ces dispositifs constituent les lieux privilégiés pour appliquer l'énergie nécessaire à la construction de l'intégration**. Cela souligne la nécessité de la pédagogie, de la négociation, de l'arbitrage et par conséquent, dans bien des cas, de la présence d'un pilote légitime.

7.2.5. DÉVELOPPER LA NÉGOCIATION ET LA CONTRACTUALISATION

La négociation et la contractualisation sous-tendent l'ensemble des éléments de mise en œuvre que nous avons développés. À l'image de la finalisation, ces deux éléments sont mis en œuvre aux interfaces externes, très peu aux internes. Cette proposition va dans le sens d'un **renforcement et d'une fiabilisation de la continuité des interfaces internes et externes**.

La contractualisation permet de stabiliser, pour un temps, le comportement des entités en relation et par conséquent de réduire l'incertitude aux interfaces. Elle advient d'un processus de **négociation formelle** abouti, la régulation conjointe selon la terminologie de Reynaud, qui participe au **dosage, toujours provisoire et partiel, entre intégration et différenciation.**

De manière large, la négociation est « *tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles de leurs relations* » (Reynaud, 1999)[991].

[991] Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1999, introduction de la 2ème édition augmentée, 1ère édition 1985, p. 15.

À travers elle, des points de convergence des **attentes mutuelles** sont découverts ou inventés. Pour Savall et Zardet (2005)[992], elle est définie comme un « *dialogue contradictoire des acteurs intégrant les intérêts compatibles en présence, dans un jeu dialectique à somme positive* ». La négociation est essentielle pour la gestion parce que « *gérer c'est négocier* » (Rojot, 2003)[993]. Le "faire faire" implique nécessairement la négociation, et le manager y consacre une partie importante de son temps. La coopération est automatiquement induite dans la négociation puisqu'un "négociateur" cherche à obtenir ce que l'autre est en mesure de lui fournir. Il y a donc interdépendance (Rojot, 2003)[994].

Nous avons montré au chapitre 1 que la négociation explicite permet aux entités de redéfinir leur niveau conjoint d'intégration-différenciation, à travers, notamment, le changement des **règles du jeu**. Cela correspond au « *compromis* » dans les développements des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991)[995]. Il s'agit d'un **accord généralisé** — les auteurs écrivent « *frayer un compromis* » — quand Reynaud parle de régulation conjointe. Ce compromis constitue une forme d'accord plus **durable**, qui vise un **bien commun** et dépasse les grandeurs en présence. Il établit un dosage entre elles et associe les registres d'actions des acteurs concernés.

La fiabilité de ce compromis implique la consolidation de « **dispositifs** ». Ces dispositifs émergent entre les entités, par et dans leur interaction. Ils constituent des **objets communs et nouveaux**. **L'intégration durable des entités est donc opérée par la transformation de leur interface, de sorte à ce qu'elle puisse les maintenir dans la relation.**

Mais ce type de négociation est un cas particulier. En effet, la régulation conjointe est rare (Reynaud, 1991)[996], ce qui signifie que la régulation de l'intégration-différenciation est généralement informelle, implicite, voire clandestine. C'est pourquoi **il est nécessaire, pour le pilotage de l'organisation, de produire des dispositifs de négociation à même de rapprocher les différents acteurs (individus ou groupe) dans l'esprit d'une stratégie projective ouverte** (Savall, 1979)[997].

Les outils de gestion mis en œuvre instituent cette négociation et cette contractualisation, de manière périodique, chaque semestre pour les périodes les plus longues.

La contractualisation permet d'expliciter les **ressources complémentaires** des parties (Nakhla et Soler, 1994)[998]. Ces ressources sont en premier lieu des **comportements coopératifs**. C'est pourquoi l'engagement négocié, qui précède la contractualisation, constitue un processus pertinent pour la construction de la coopération (Savall et Zardet, 2006)[999]. Selon Thomas (2001)[1000], il convient d'expliciter et de formaliser l'engagement des acteurs autour d'objectifs communs, lesquels doivent autoriser la mise en place de règles du jeu suffisamment claires. Ce faisant, **la contractualisation stabilise, un tant soit peu, les comportements humains**, instables par définition et en améliore la **prévisibilité** (Savall et Zardet, 2005)[1001].

---

[992] Savall H. et Zardet V. *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*. Économica, 2005.
[993] Rojot J., « Les théories de la négociation », *in* Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2003, Vuibert, p. 940.
[994] *Ibid*.
[995] Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
[996] Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1999, de la 2ème édition augmentée, 1ère édition 1985, publié dans Sociologie et sociétés, XXIII, 2, 1991, pp. 13-26.
[997] Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, *op. cit.*, p. 208.
[998] Nakha M., Soler L.G., « Contrats internes, coordinations et pilotages économiques de projets », *Cahier du CGS*, n°8.
[999] Savall H. et Zardet V., « Émergence des micro-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations », Annales des XV° Journées Internationales d'Études et de Recherches de l'Institut de Psychanalyse et de Management, Lyon, 2006, pp. 323-340.
[1000] Thomas C., « De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe... », *op. cit.*
[1001] Savall H. et Zardet V. *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*. *op. cit.*

CONCLUSION DU CHAPITRE 7

Entre 2004 et 2006, le fonctionnement des interfaces internes et externes de l'Organisme s'est profondément transformé dans et par le processus de recherche-intervention et, dans ce cadre, sous l'effet du déploiement d'un système de pilotage aux interfaces.

La mesure de cette transformation est socio-économique. Elle restitue le processus d'innovation socio-organisationnelle couplé aux décisions politiques et stratégiques et à l'instrumentation de gestion. Elle cible plus particulièrement la réduction des dysfonctionnements d'interface, leur coût, en lien avec les actions mises en place à cet effet. La mesure repose sur une évaluation socio-économique conduite par l'équipe de chercheurs en 2006, dont nous faisons partie, et sur notre observation directe. Elle a donné lieu à l'élaboration d'une base de données pour traiter le discours relatif à l'amélioration du fonctionnement des interfaces. Sa structure est identique à celle dont les résultats ont été présentés en deuxième partie.

Les principaux objectifs du processus de recherche-intervention, contractuels, ont été atteints. La tendance à la perte chronique d'usagers a été renversée, la qualité, la productivité et les délais relatifs à la gestion des dossiers sont devenus assez bien maîtrisés, et le budget d'administration de l'assurance obligatoire a régressé de 60 %. Parallèlement, la réduction des coûts d'interface identifiés atteint 1 018 k€, soit 54 % de ceux de 2004. Cela représente en moyenne une réduction de 5,7 k€ par personne et par an, soit, en équivalent temps, environ 100 heures de régulation.

Fondamentalement, le développement des performances est advenu du renforcement significatif du pilotage des interfaces et, en conséquence, de l'équilibration des processus d'intégration-différenciation. Cela a supposé la définition d'une stratégie générale pour l'Organisme et sa mise en œuvre concrète. En "aval", les principaux changements observés peuvent être résumés en cinq points :

- Une meilleure intégration de l'organisation dans son environnement par ses interfaces externes ;
- Un développement de la coopération aux interfaces inter-fonctionnelles et horizontales ;
- Une meilleure communication interne et externe et développement de la coordination aux interfaces internes ;
- Une clarification et une stabilisation des interactions aux interfaces par la (re)définition de structures organisationnelles,
- Une meilleure articulation verticale des entités à travers le développement d'un management de proximité et de l'instrumentation de gestion.

À partir de ces résultats et de ceux issus de la base de données présentée en deuxième partie, cinq leviers d'actions généraux sont proposés pour renforcer et structurer le pilotage des interfaces et, ainsi, équilibrer les processus d'intégration-différenciation. Ils concernent la finalisation des interfaces, la gestion des ressources humaines, les dispositifs de communication, de coordination et de concertation, les structures organisationnelles, la négociation et la contractualisation.

Le développement de la finalisation des interfaces en lien avec la stratégie générale est nécessaire pour réduire les incertitudes et discontinuités internes, construire la coopération et, au final, adapter les interfaces internes pour pouvoir soutenir les interfaces externes, génératrices de ressources. La gestion des ressources humaines peut soutenir ce mouvement par le développement des compétences, pour renforcer les capacités d'intégration et de différenciation, et par la réduction de l'iniquité qui met sous tension les interfaces transversales et horizontales, notamment. L'instauration de dispositifs de communication-coordination-concertation réguliers permet

d'améliorer le traitement de l'information et la prise de décision partagée et participative. L'efficacité de ces dispositifs repose sur la définition de structures organisationnelles claires, qu'elles soient verticales, transversales ou horizontales. C'est pourquoi il est nécessaire de mener une action de structuration pour assurer l'inter-structuration, la compatibilité des structures et donc des entités. Enfin, il est proposé de développer la négociation, ne serait-ce que pour la définition de ce qui précède, et la contractualisation, pour stabiliser provisoirement le fonctionnement des interfaces.

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

Sur la base de la deuxième partie, qui propose une modélisation et un typification de l'interface et en dégage les déterminants, la troisième partie s'est attachée à étayer notre hypothèse centrale, à visée transformative, à travers un processus de recherche-intervention. Selon cette hypothèse, un système de pilotage des interfaces contribue à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation et, ce faisant, à l'amélioration des performances aux interfaces. En outre, le changement des situations de gestion produisant des informations complémentaires aux approches seulement descriptives et explicatives, la mise en œuvre de cette hypothèse a permis d'enrichir les résultats présentés dans la première et la deuxième parties.

La troisième partie se compose de trois chapitres. Le chapitre 5 propose une évaluation des coûts d'interface au sein d'une administration d'un effectif de 250 personnes. Le chapitre 6 explicite les fondements et les modalités d'activation du système de pilotage des interfaces implanté au sein de cette organisation, destiné à réduire les coûts d'interface identifiés au chapitre 5. Enfin, le chapitre 7 présente et analyse les évolutions des interfaces de l'organisation suite à l'activation de ce système.

Les coûts d'interface sont très élevés. Ils sont évalués à hauteur de 1 784 K€, ce qui représente près de 10 % du budget annuel et, ramenés à un acteur, à 11 K€ ou encore 220 heures de régulation par an, soit 14 % du temps de travail annuel.

Les interfaces de coordination sont celles pour lesquelles le plus de coûts ont été identifiés, elles en totalisent 50 %. Viennent ensuite les interfaces stratégiques (36 %) et les interfaces dites sociales (15%). Néanmoins, si l'on raisonne en interface élémentaire, c'est celle avec les clients qui apparaît comme la plus dysfonctionnelle et la plus déperditive : elle totalise 32 % des coûts d'interface pour une moyenne par interface de 9 %.

Ces coûts, qui traduisent de fortes perturbations socio-organisationnelles aux interfaces, sont provoqués par les profonds déséquilibres des processus d'intégration-différenciation de l'organisation. L'étude *in vivo* de ces déséquilibres apportent trois résultats complémentaires à ceux développées antérieurement, issus de la littérature et de l'étude de la base de données, mobilisés dans la suite de l'expérimentation.

Le premier concerne le rôle fondamental de la finalisation aux interfaces et notamment sa composante stratégique, auxquels les acteurs sont très faiblement sensibles puisque moins de 5 % des phrases contenues dans la base de données portent sur ce thème. La très faible finalisation des interfaces de l'Organisme rend en effet très floues les frontières externes de l'organisation, réduit ses capacités d'intégration dans l'environnement et conduit à une différenciation excessive et informelle des fonctions et de leurs services. Cela se traduit par un affaiblissement des interfaces hiérarchiques, une dispersion des entités et un grossissement des frontières internes.

Le deuxième résultat porte sur la qualité des processus d'intégration-différenciation. La revue de littérature montre que la coopération aux interfaces advient d'un relatif équilibre de ces processus. Le propos concerne donc l'intensité de ces processus et la recherche abonde dans ce sens. Cependant, la recherche montre également que l'intensité n'est pas le seul critère déterminant. La qualité de ces processus est tout autant déterminante puisqu'une différenciation peu claire ou non acceptée atrophie les capacités d'intégration et occasionne ainsi de nombreux dysfonctionnements.

Le troisième résultat concerne l'articulation des différents types d'interface et, dans ce cadre, le rôle fondamental des interfaces hiérarchiques. Il apparaît en effet que la régulation déséquilibrée des processus d'intégration-différenciation aux interfaces transversales et horizontales s'explique également par la faiblesse des interfaces verticales, en termes d'action projective, de répartition du travail, de dispositif de liaisons et d'arbitrage.

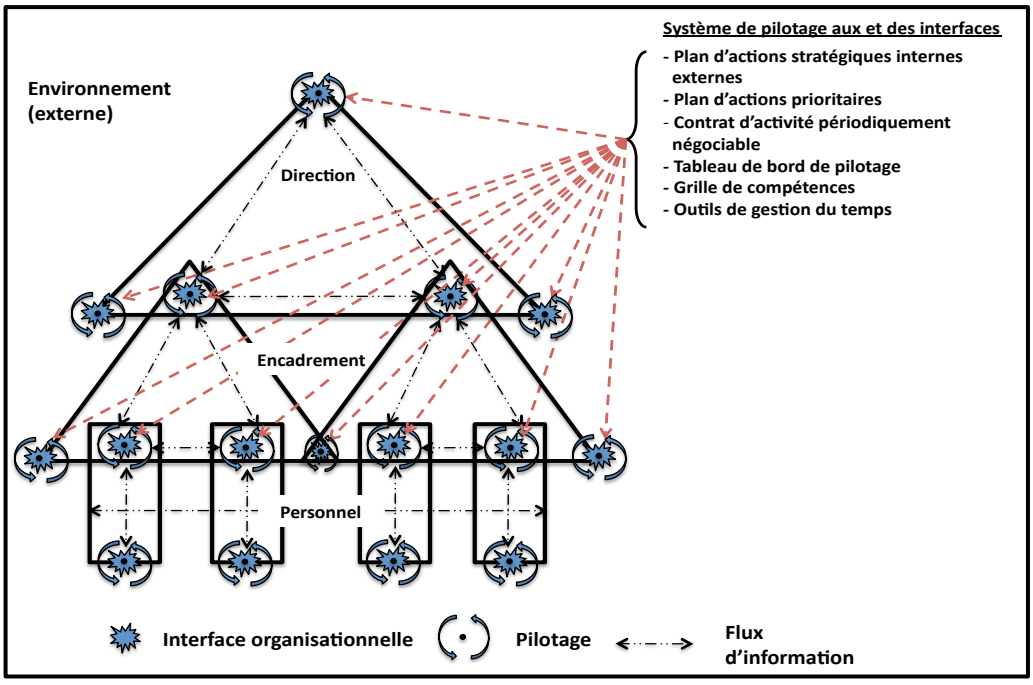
Le chapitre 6 prend en compte ces résultats dans le déploiement du système de pilotage des interfaces, lequel opérationnalise l'équilibration des processus d'intégration-différenciation. Cette dernière désigne la transformation finalisée de la régulation de ces processus, laquelle se situe dans le champ de la reproductibilité et du maintien, et implique aux interfaces un sur-coût de fonctionnement évalué ici à 11 K€ par personne et par an.

Pour l'expérimentation, ce système de pilotage est composé des six principaux outils de gestion du management socio-économique, conçus précisément à cet effet. Simples et souples, ils sont implantés aux principales interfaces de l'organisation pour développer les pratiques de pilotage concertées.

Ce système de pilotage est conçu comme un ensemble de dispositifs de pilotage isomorphes, articulés, installés et distribués aux interfaces. Il définit un système de pilotage des interfaces général traduit en systèmes de pilotage décentralisés en chacune d'elles et selon les mêmes principes de fonctionnement.

L'implantation et l'activation de ce système reposent sur des formations-concertations et des assistances personnalisées conduites par l'équipe de chercheurs auprès des responsables hiérarchiques, et sur un processus de résolution de problèmes régénérant la coopération, stimulant le passage à l'acte et organisant la production concertée d'actions d'amélioration. Chacun de ses composants contribue à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation. Ensemble, ils permettent aux acteurs de travailler cette équilibration sur différents plans complémentaires de l'action — stratégique, fonctionnel et social — et sur différents horizons temporels.

Figure 6.17 supra : représentation du système de pilotage des interfaces organisationnelles



Cela consiste à répartir et décliner les objectifs stratégiques et opérationnels, les missions, les tâches, les responsabilités, les pouvoirs, les charges de travail, *etc.*, entre les fonctions, les services, les acteurs, et dans le temps. Les dispositifs de communication, de coordination et de concertation et autres structures de liaison que ces outils appellent servent quant à eux à construire collectivement cette différenciation, à l'intégrer et l'animer. À travers la négociation et la contractualisation plus discursives que ce système de pilotage implique, les acteurs stabilisent davantage leur degré d'intégration-différenciation, lui-même mieux couplé aux objectifs de l'organisation, et, par conséquent, fiabilisent le fonctionnement des interfaces organisationnelles.

Le chapitre 7, au moyen d'une évaluation qualitative et économique, restitue les résultats de la recherche-intervention, deux années après son démarrage. Les principaux objectifs du processus de recherche-intervention, contractuels, ont été atteints. Parallèlement, la réduction des coûts d'interface identifiés atteint 1 018 K€, soit 54 % de ceux de 2004. Cela représente en moyenne une réduction de 5,7 K€ par personne et par an, soit, en équivalent temps, environ 100 heures de travail.

Fondamentalement, le développement des performances est advenu du renforcement significatif du pilotage des interfaces et, en conséquence, de l'équilibration des processus d'intégration-différenciation.

Cela a supposé la définition d'une stratégie générale pour l'Organisme et sa contextualisation en chaque interface, hiérarchiques et transversales notamment. Cela a permis d'accroître la motricité des principales interfaces de l'organisation et d'organiser leur convergence autour d'objectifs à vocation interne et externe.

À partir de cette finalisation et pour la concrétiser, les entités ont réalisé des changements organisationnels significatifs aux interfaces qui, essentiellement, ont conduit à l'amélioration de leur compatibilité et de leur coopération :

- La création de dispositifs de communication, de coordination et de coordination entre les entités et en leur sein pour développer l'intégration verticale et transversale ;
- La clarification des dépendances hiérarchiques et le repositionnement de l'encadrement en tant qu'acteur intermédiaire ;
- Le développement des compétences managériales et techniques pour accroître les degrés d'intégration et de différenciation ;
- Le développement de l'arbitrage de la part de la hiérarchie pour traiter ou prévenir les conflits transversaux et horizontaux ;
- La rénovation de la répartition des missions, des responsabilités et des tâches, avec la formation d'une nouvelle fonction pour accroître utilement la différenciation fonctionnelle ;
- Le développement de l'instrumentation de gestion et de la mesure ;
- Une réduction de l'iniquité, notamment par la révision des politiques de gestion du personnel.

Toutes les dimensions de l'interface ont été travaillées, la finalisation, la coordination, la structuration et la socialisation. Dans ce cadre, celle de la finalisation a été déterminante puisque c'est à partir de son intensification et de sa structuration que le développement des trois autres a été façonné.

À partir de ces résultats et de ceux issus de la base de données présentée en deuxième partie, cinq leviers d'actions généraux sont enfin proposés pour renforcer et structurer le pilotage des interfaces et, ainsi, équilibrer les processus d'intégration-différenciation. Ils concernent la finalisation des interfaces, la gestion des ressources humaines, les dispositifs de communication, de coordination et de concertation, les structures organisationnelles, la négociation et la contractualisation.

Le développement de la finalisation des interfaces en lien avec la stratégie générale est nécessaire pour réduire les incertitudes et discontinuités internes, construire la coopération et, au final, adapter les interfaces internes pour pouvoir soutenir les interfaces externes, génératrices de ressources nouvelles.

La gestion des ressources humaines peut soutenir ce mouvement par le développement des compétences — ce qui renforce les capacités d'intégration et de différenciation — et par la réduction de l'iniquité qui met sous tension les interfaces transversales et horizontales, notamment.

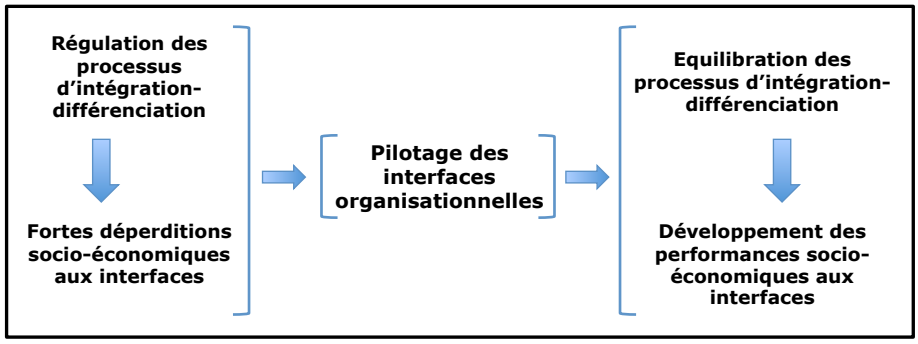
L'instauration de dispositifs de communication, de coordination et de concertation périodiques permet d'améliorer le traitement de l'information et la prise de décision partagée et participative.

L'efficacité de ces dispositifs repose néanmoins sur la définition de structures organisationnelles claires, qu'elles soient verticales, transversales ou horizontales. C'est pourquoi il est nécessaire de mener une action de structuration pour assurer l'inter-structuration, la compatibilité des structures et donc des entités.

Enfin, il est proposé de développer la négociation, ne serait-ce que pour la définition de ce qui précède, et la contractualisation, pour stabiliser provisoirement le fonctionnement des interfaces.

Ainsi, nous appuyant sur ces premiers résultats d'expérimentation, il nous semble que le développement d'un pilotage synchronisé des interfaces organisationnelles est en mesure d'équilibrer, de manière plus efficace et efficiente, les processus d'intégration-différenciation à l'œuvre au sein des organisations.

Figure 7.3 supra : de la régulation à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation : une transformation fondée sur le pilotage des interfaces



CONCLUSION GÉNÉRALE

APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

La conclusion générale rappelle la problématique et l'hypothèse centrale de la recherche, avant de synthétiser ses principaux apports méthodologiques et théoriques. Enfin, elle précise les limites et les perspectives de nos travaux.

CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

La recherche s'est attachée à étudier, par une approche globale, la zone floue d'interaction située entre des entités, acteurs individuels et collectifs. Cette zone, désignée par le concept d'interface organisationnelle, apparaît très instable en raison des processus d'intégration-différenciation qui s'y construisent et s'y régulent. Cette instabilité, avant tout sociale, se traduit par une sous-performance des interfaces et de l'organisation.

Sur ces bases, issues de la littérature et de l'observation des organisations, nous avons formulé la problématique de la manière suivante :

> **Les processus d'intégration-différenciation à l'œuvre dans les organisations sont régulés à l'interface de leurs entités et sont déséquilibrés. Ces processus occasionnent aux interfaces d'importantes déperditions socio-économiques.**
>
> **Sur ces bases, dans quelle mesure les organisations peuvent-elles améliorer les performances socio-économiques de leurs interfaces ?**

La problématique a été déclinée en cinq questions de recherche principales :

- **Qu'est-ce qu'une interface organisationnelle ?**
- **Comment la régulation des processus d'intégration-différenciation influe-t-elle les interactions aux interfaces, et quels en sont les effets ?**
- **Comment la régulation aux interfaces varie-t-elle selon le type d'entité en relation ?**
- **Dans quelle mesure l'instabilité socio-organisationnelle aux interfaces grève-t-elle la performance économique des interfaces ?**
- **Comment développer la performance des interfaces ?**

Le processus de recherche nous a permis d'enrichir notre compréhension des interfaces et des possibilités et leviers de transformation de leur fonctionnement. Cette compréhension est concentrée dans l'hypothèse centrale de la recherche, la thèse défendue :

> ***L'amélioration des performances socio-économiques des interfaces organisationnelles suppose une équilibration des processus d'intégration-différenciation. Cette équilibration requiert l'implantation et l'activation d'un système de pilotage de ces interfaces.***

Nous synthétisons à présent les apports de la recherche, méthodologiques et théoriques, avant d'en souligner les limites et les perspectives.

CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

Pour restituer, analyser et modéliser l'interface, la recherche s'appuie sur un cadre théorique articulé autour de trois théories principales et sur une méthodologie originale permettant de travailler le concept en extension et en compréhension.

Le **cadre théorique** est circonscrit par l'**analyse stratégique**, la **théorie de la régulation sociale** et la **théorie socio-économique des organisations**. Chacun de ces corpus décrit, éclaire, explique ce que nous avons identifié comme les éléments périphériques de notre objet de recherche, indispensables à sa construction mais non soumis au processus de validation. Ensemble, ils définissent une base conceptuelle cohérente, parce qu'**interactionniste** et ancrée dans la réalité observable, en mesure de soutenir et d'orienter l'étude du concept d'interface organisationnelle.

De l'analyse stratégique, sont retenues la théorisation de l'acteur en tant qu'**acteur stratège** et celle de la **frontière organisationnelle** en tant que système d'action concret. Le **conflit** et la **négociation**

sont analysés à partir de la théorie de la régulation sociale. Nous nous appuyons enfin sur la conceptualisation **structuro-comportementale** de l'organisation, la **théorie du changement**, le concept de **pilotage** ainsi que sur l'**instrumentation** gestionnaire proposés par la théorie socio-économique des organisations. Les deux premières approches éclairent la **régulation** aux interfaces ; la dernière, gestionnaire, englobe les premières et introduit l'**évaluation économique** et l'**équilibration** comme sous-bassement à l'intervention sur ces régulations, *via* le pilotage.

La méthodologie, ancrée dans la **recherche-intervention**, met en mouvement deux dispositifs différents et néanmoins complémentaires. Elle est fondée, d'une part, sur une **base de données de verbatim** spécifiquement élaborée pour l'étude de l'interface et, d'autre part, sur **un cas** de recherche-intervention se déroulant sur trois années.

La base de données rassemble plus de **9 300 phrases** se rapportant à l'objet de recherche (tableau 2.3). Elles sont issues de 70 organisations, de taille petite à moyenne, évoluant dans 11 secteurs d'activité. Elles proviennent de 148 diagnostics socio-économiques réalisés par l'Iséor et de 3 485 entretiens, stockés dans la base de données du laboratoire. L'expression émane principalement de trois populations — direction, encadrement et personnel sans responsabilités hiérarchiques — et décrit des anomalies de fonctionnement à l'interface.

Concl. 1 : tableau 2.3 supra - volume et indicateurs descriptifs du matériau expérimental

Nbr. d'organi-sations	Nbr. de secteurs d'activités	Nbr. de diagnostics	Nbr. d'entretiens	Nbr. de PT extraites (interface)	Nbr. de PT interface moyen / entretien	Nbr. d'entretiens moyen par organisation
70	11	148	3 485	9 349	2,7 (21%)	49,8

Les phrases ont été extraites de la base de données du laboratoire par des requêtes à partir de lexèmes, au total 436, obtenus par un **travail sémantique et lexical du concept d'interface**, préalablement défini. À partir de l'étude étymologique et de la littérature, l'interface est définie comme une **zone critique développée autour d'une frontière qui relie et sépare au moins deux entités, et par laquelle les formes entre ces entités migrent.**

Les 436 lexèmes composent un **filtre sémantique et lexical** dont la fonction est de recueillir, *via* des requêtes, le discours des acteurs imputable au concept d'interface. Ils sont identifiés en déclinant et en décomposant les **propriétés de l'objet** contenues dans sa définition — la **liaison**, la **séparation**, la **frontière** et la **migration** — au moyen d'outils lexicaux informatisés.

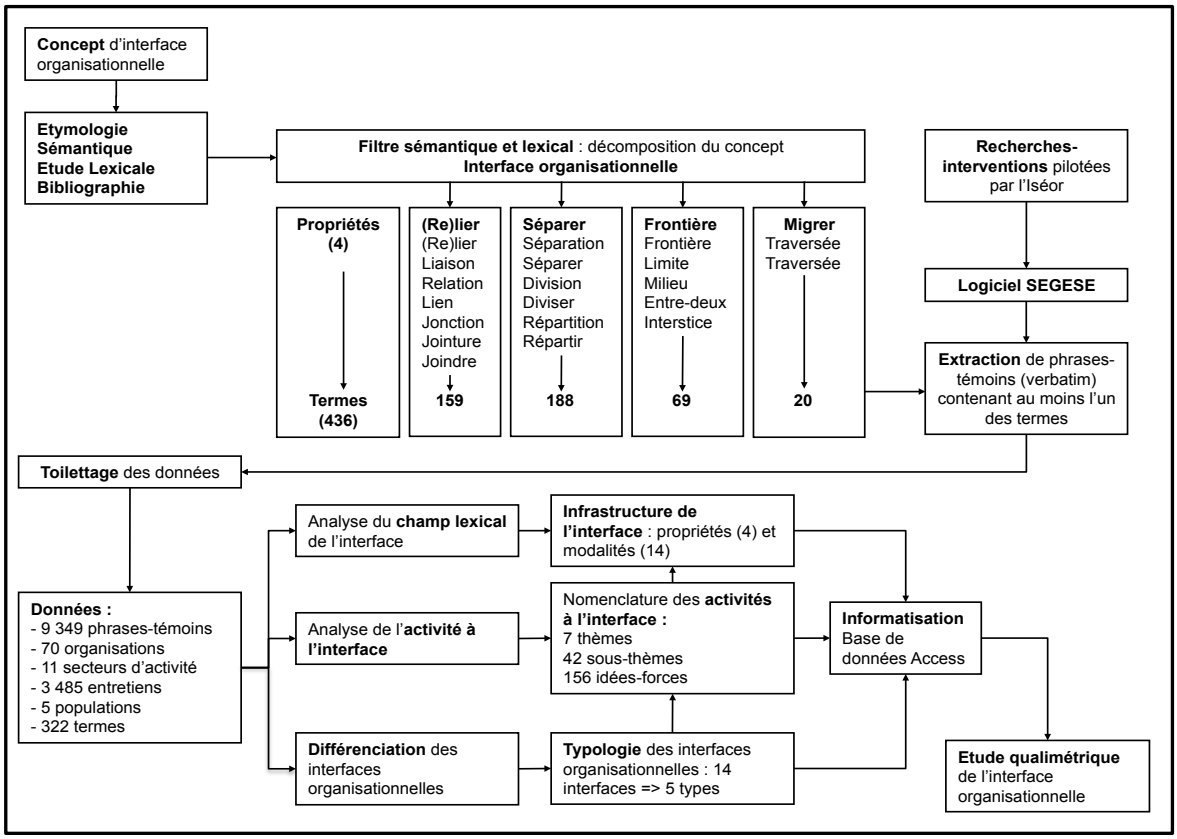
Le verbatim ainsi extrait est classé dans différentes **nomenclatures** construites dans le processus de classification. Chaque phrase est "multi-codée" manuellement en fonction de sa position dans ces nomenclatures. Schématiquement, quatre critères sous-tendent l'élaboration des nomenclatures qui structurent le matériau :

- La **provenance** des phrases identifie les organisations desquelles les phrases sont issues, leur secteur d'activité et leur taille, la catégorie d'acteur à laquelle appartiennent les acteurs qui les ont prononcées.
- Le **contenu lexical et sémantique des phrases se référant au concept d'interface,** qui identifie la propriété et la modalité de l'interface (séparer, frontière, *etc.* ; intercompréhension, répartition, *etc.)* auxquelles les phrases font référence.
- Le **contenu thématique** des phrases, qui identifie les activités et les sous-activités à l'interface.
- La **position de l'interface** au sein de l'organisation, identifiée par le type d'entités engagées dans la relation.

L'ensemble de ces informations est introduit dans le logiciel de base de données Access. Des requêtes élaborées par nos soins sur ce logiciel, qui consistent à réaliser des recherches multicritères, permettent de **produire des données ciblées** à soumettre au processus de recherche et, surtout, de **passer de l'ordre qualitatif à l'ordre quantitatif**.

La phrase-témoin est alors considérée comme un point d'un nuage de points dont nous avions à extraire des structures latentes, des formes relativement stables. Cette méthode, schématisée par la figure 2.17, permet de sortir de la contingence généralement attachée à la recherche-intervention et de contrôler à la source la production des informations soumises au processus de recherche.

Concl. 2 : figure 2.17 supra - élaboration de la base de données dédiée à l'étude de l'interface organisationnelle



Ce travail, en extension, n'investit cependant pas la profondeur et la dynamique. C'est pourquoi la méthodologie comprend également l'étude, à travers un cas de recherche-intervention, d'**un processus de changement des interfaces**. Le cas est analysé à la lumière des modélisations issues de l'étude de la base de données. L'apport de cette méthode longitudinale réside dans la **mesure des coûts de fonctionnement des interfaces**, la possible **interprétation au second degré des discours des acteurs**, la **mise en œuvre et l'évaluation de dispositifs de pilotage des interfaces**, à partir de quoi des **préconisations** expérimentées sont formulées.

CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Ces contributions s'inscrivent dans un processus reliant le descriptif, l'explicatif et le transformatif. Elles sont résumées autour de six points que sont la modélisation générique de l'interface, la typification et les déterminants de la régulation aux interfaces, la relation entre coûts d'interface et déséquilibres de l'intégration-différenciation, le pilotage des interfaces et enfin les implications managériales.

MODÉLISATION DE L'INTERFACE

La définition de l'objet de recherche proposée autour des quatre propriétés que sont la (re)liance, la séparativité, la frontière et la migration, s'appuie sur la littérature, l'étymologie et les significations de l'interface.

Cette définition introduit une **distinction entre interface et frontière**. La **frontière** procède fondamentalement d'une **conception topologique et linéaire de l'espace et de l'étendue**. **L'interface est plus globale** que la frontière, elle la contient. Elle fait fondamentalement référence aux **relations, échanges et transactions locales qui se développent autour d'une frontière** et qui ne peuvent se développer que dans la mesure où il y a une frontière. De plus, l'interface est **opérante** et repose donc sur une **organisation** pour réaliser ses **fonctions** de liaison, de séparation et d'échange. La frontière est dans ce cadre l'espace où l'interface réalise ces opérations. Dit autrement, une frontière fermée n'est pas une interface.

De plus, cette définition restitue la **consubstantialité de la liaison et de la séparation**, mise en évidence par Chazal (2002)[1002]. Cela permet de neutraliser la survalorisation du caractère reliant de l'interface souvent constatée dans la littérature et dans la représentation des acteurs, qui revient à survaloriser l'intégration des entités et à oblitérer leur différenciation.

Par ailleurs, **interface et intégration-différenciation sont contenues implicitement l'une dans l'autre**[1003]. La liaison institue le mouvement d'intégration des entités ; la séparation celui de leur différenciation. Les deux mouvements, inhérents à la coexistence de groupes humains, sont interdépendants et se régulent dans la zone leur étant commune, d'où l'instabilité, l'oscillation des frontières et, ce faisant, la modification des modalités de passage.

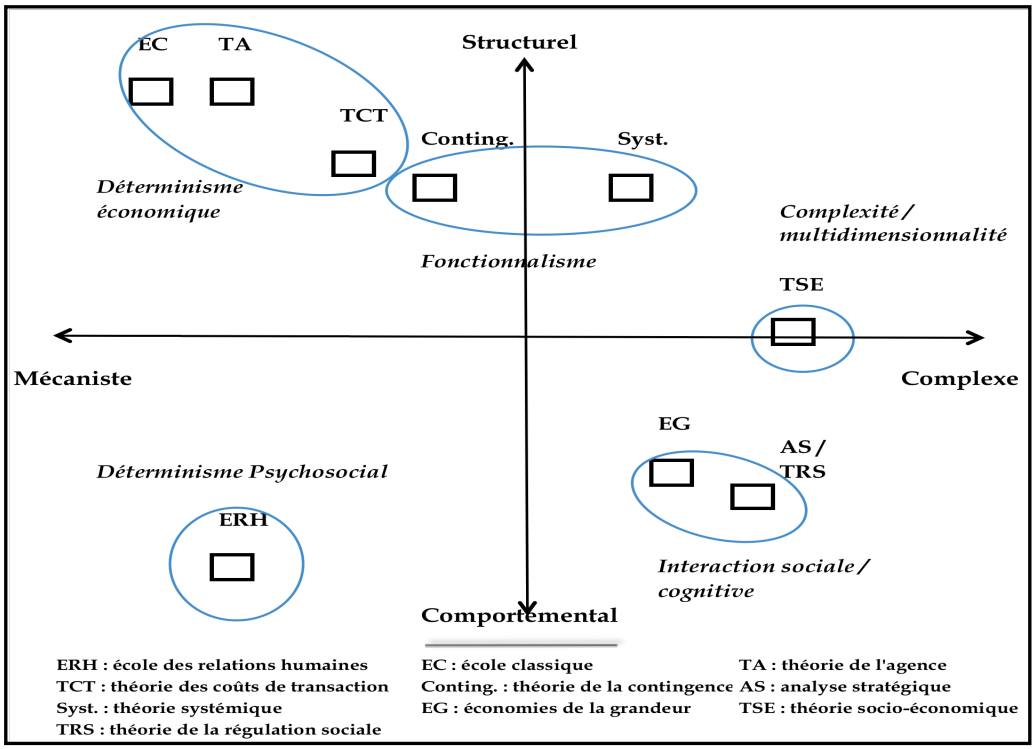
La recherche explicite cette relation fondamentale entre, d'une part, l'intensité des processus d'intégration et de différenciation et, d'autre part, la régulation à l'interface, contenue plus ou moins implicitement dans **10 corpus théoriques**. Ces corpus, placés sur deux axes, mécanicisme / complexité et structurel / comportemental, forment **cinq approches théoriques de l'intégration-différenciation et de la régulation à l'interface : le déterminisme économique, le déterminisme psychosocial, le fonctionnalisme, l'interactivité sociale et cognitive, et la complexité** (figure 1.5).

En dépit des options épistémologiques radicalement différentes de ces approches, il apparaît systématiquement que **la construction de l'intégration coïncide avec un développement de la coopération, qui vient contrebalancer le développement du conflit qui, lui, est induit par la différenciation.**

[1002] Chazal G., *Interfaces. Enquête sur les mondes intermédiaires,* Éditions Champ Vallon, Collection milieu, 2002.

[1003] L'intégration est définie dans la recherche comme une processus par lequel les entités différenciées de l'organisation forment un tout et l'état qui en résulte ; la différenciation comme le processus par lequel les entités de l'organisation, initialement semblables ou indifférenciées, acquièrent des propriétés différentes, c'est-à-dire des propriétés qui les distinguent, et l'état qui en résulte.

Concl. 3 : figure 1. 5 supra - typologie des approches théoriques de l'interface



À **l'interface se réalise donc l'inflexion de l'intégration et de la différenciation, du conflit et de la coopération.** La différenciation apparaît comme un phénomène assez spontané provoquant de nombreux coûts de transaction, alors que l'intégration est un phénomène assez contraint et de faible intensité. L'intégration constitue pour les acteurs confrontés au problème du développement des performances organisationnelles un « **artefact contre nature » à construire** (Savall et Zardet, 2006)[1004].

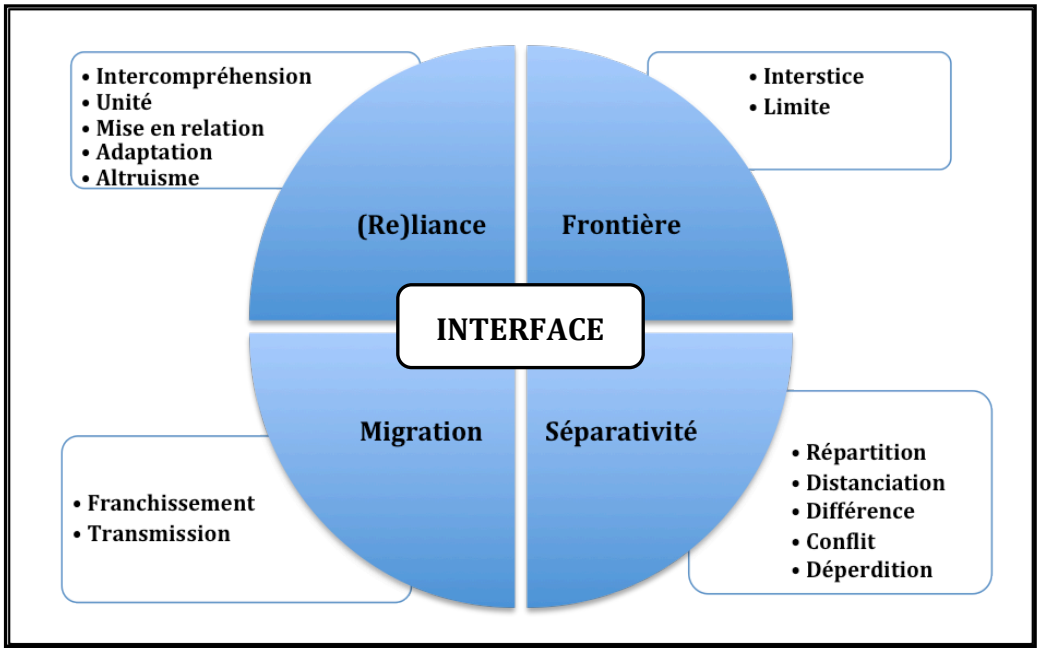
Toutefois, l'interface et l'articulation concrète entre interface et intégration-différenciation restent imprécises. Notre recherche contribue à leur éclaircissement et à leur formalisation et ce, selon les types d'acteurs en relation.

L'interface est conceptualisée par une **infrastructure** et une **superstructure**. L'infrastructure correspond à l'architecture de l'objet, définie par ses propriétés et les modalités de ces dernières. Ces modalités sont formulées par **induction** en regroupant par proximité sémantique les lexèmes pertinents subordonnés aux propriétés, et ce pour chaque propriété. 14 modalités sont formulées (figure 3.1):

- La reliance, à travers laquelle l'intégration se construit, s'opère par l'**intercompréhension**, l'**unité**, la **mise en relation**, l'**adaptation**, et l'**altruisme**.
- La séparativité, à travers laquelle la différenciation se construit, s'opère par la **répartition**, la **différence**, la **distanciation**, le **conflit** et la **déperdition**.
- La frontière renvoie à un **interstice** ou **zone d'interactions** et à une **limite**.
- La migration fait référence au **franchissement** et à la **transmission**.

[1004] Savall H. et Zardet V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », *in* Savall H., Bonnet M., Zardet V. et Péron M. (coord.), actes du colloque et séminaire doctoral international Iséor – Academy of Management, avril 2006, p. 745.

Concl. 4: figure 3. 1 supra - l'infrastructure de l'interface organisationnelle – propriétés et modalités



La superstructure de l'interface, également induite, renvoie quant à elle davantage au contenu de l'objet. Elle est composée des activités développées en cette zone. Au nombre de sept, elles sont reconstruites par le regroupement des phrases exprimées par les acteurs selon la proximité de leur thématique gestionnaire[1005] :

- **Les pratiques et les dispositifs de communication, de coordination et de concertation ;**
- **Le pilotage opérationnel ;**
- **La structuration organisationnelle et physique ;**
- **Le climat social ;**
- **Les règles et procédures ;**
- **La gestion des ressources humaines ;**
- **L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie.**

Les trois premières thématiques — la communication-coordination-concertation, le pilotage opérationnel et la structuration — rassemblent à elles seules 78 % de l'expression totale ; la reliance près de 50 %. L'étude des correspondances entre l'infrastructure et la superstructure de l'interface permet d'identifier **quatre dimensions** de celle-ci :

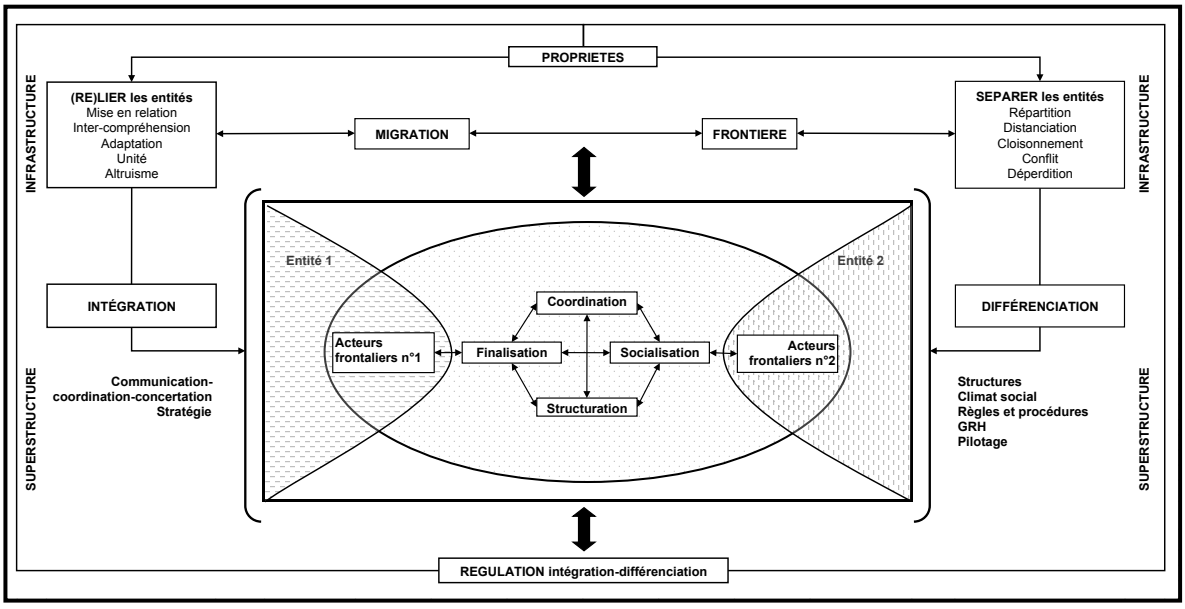
- La dimension de la **finalisation** (39 % des phrases) consiste pour les entités en relation à concevoir et à mettre en œuvre, dans leurs relations, des projets, plus ou moins irréversibles selon la position occupée par l'interface considérée sur un *continuum* [stratégie-opération]. Des ressources humaines sont allouées pour réaliser ces projets, les interactions à l'interface sont normalisées pour être stabilisées. Enfin, la finalisation (re)définit le périmètre des entités en adaptant leurs activités et leur fonctionnement dans l'optique d'accroître ou de préserver leur niveau d'intégration au milieu, et en (re)définissant concomitamment leurs environnements pertinents.

[1005] Les 9 349 phrases ont été regroupées en 156 idées-forces, elles-mêmes en 42 sous-thèmes, eux-mêmes en 7 thèmes, les activités à l'interface.

- La dimension de la **coordination** (35 % des phrases) consiste à construire une action collective efficace et efficiente à partir d'actions locales d'entités différenciées. Elle s'opère par les pratiques et les dispositifs de communication-coordination-concertation et contribue le plus, relativement aux autres, à l'intégration des entités internes. Cette intégration repose sur la transmission de l'information, sur un processus d'échange et d'incorporation de représentations sous-tendant l'intelligibilité des entités et de leur relation, et la transformation croisée de leurs représentations et de leurs actions. Cette activité d'intégration donne lieu à d'intenses interactions aux frontières.
- La dimension de la **structuration** (20 %) est celle à travers laquelle les entités se différencient le plus. Elle consiste à répartir le travail, les pouvoirs et les responsabilités entre les entités, et participe ainsi à la définition leur périmètre. Elle distancie ce faisant les entités et définit formellement leur niveau d'autonomie.
- La dimension de la **socialisation** (7 % des phrases) comprend les relations sociales et psycho-sociales entre les entités et décrit leur niveau de fragmentation et de cohésion. Cette dimension s'exprime à travers les niveaux d'absentéisme et de rotation des acteurs, leur implication, leur motivation et leur solidarité.

Sur ces bases, un modèle générique de l'interface est proposé (figure 3.7).

Concl. 5 : figure 3.7 supra - représentation générique de l'interface organisationnelle - propriétés, modalités, dimensions



Si les dimensions de la coordination, de la structuration et de la socialisation sont analysées dans la littérature traitant *explicitement* de l'interface organisationnelle, la finalisation l'est beaucoup moins. La recherche développe particulièrement cette dimension, qui apparaît fondamentale dans les travaux *in vivo*.

TYPIFICATION DE LA RÉGULATION À L'INTERFACE

Le modèle élaboré est générique en ce qu'il pose les variables principales de l'objet de recherche. Ces variables prennent néanmoins des valeurs différentes selon le champ ou contexte de l'objet. C'est pourquoi la base de données est également fondée sur une **typologie des interfaces**. Celle-ci est à **vocation heuristique** ; elle a pour but de comparer les types d'interface avec suffisamment de pertinence du point de vue méthodologique. **Cette étude comparée améliore la compréhension**

du concept en l'enrichissant par celle de sa variabilité et donc par l'interprétation de ses variations.

La typologie classe le matériau, les 9 349 phrases, selon trois critères complémentaire :

- Le positionnement **interne/externe** de l'interface ;
- Le **type d'entités** engagées dans la relation ;
- La **nature des relations** entre entités, qui traduit leur **position relative** dans l'organisation : verticale, transversale et horizontale.

Ainsi, les 18 interfaces élémentaires identifiées forment une **typologie arborescente à trois niveaux** : positionnement des interfaces (interne/externe), type d'interfaces et interface élémentaires (tableau 4.1). Ont été exclues de l'analyse les interfaces les moins représentées, celles dont le nombre de phrases était relativement très faible, inférieur à 80 : interfaces hiérarchie/syndicat, celles avec les institutions, les partenaires et les concurrents. Après quoi, la base contient 14 interfaces élémentaires et 9 170 phrases.

Concl. 6 : tableau 4.1 supra - typologie des interfaces et répartition de l'expression des acteurs

Positionnement	Type	Interfaces élémentaires	Code	Nbr. PT	% / total
Interne	Horizontal	entre membres d'une fonction ou service	HSFS	*766*	*8,2%*
		entre membres de la direction	HSD	*481*	*5,1%*
		entre membres du personnel	HSP	*459*	*4,9%*
		entre membres de l'encadrement	HSE	*366*	*3,9%*
	Total horizontal			***2 072***	***22,2%***
	Transversal	entre fonctions ou services	TEFS	*2 340*	*25,0%*
		entre sites	TES	*439*	*4,7%*
		siège/site	TRS	*315*	*3,4%*
		hiérarchie / syndicat	TSY	*68*	*0,7%*
	Total transversal			***3 162***	***33,8%***
	Vertical	encadrement / personnel	VIPE	*1 157*	*12,4%*
		direction / encadrement	VIDE	*755*	*8,1%*
		direction / personnel	VIDP	*363*	*3,9%*
		siège / réseau	VRS	*346*	*3,7%*
		gouvernance / direction	VGODI	*83*	*0,9%*
	Total vertical			***2 704***	***28,9%***
Total Interne				***7 938***	***84,9%***
Externe	**Clients**		ECL	*1 083*	*11,6%*
	Fournisseurs		EFO	*217*	*2,3%*
	Institutions		EIN	*56*	*0,6%*
	Partenaires		EPA	*28*	*0,3%*
	Concurrents		ECO	*27*	*0,3%*
Total Externe				***1 411***	***15,1%***
Total				***9 349***	***100,0%***

La recherche a permis de mettre en évidence les éléments clés de la régulation de chaque type d'interfaces. Ces éléments sont reconstruits à partir du discours des acteurs contenu dans la base de données. Ils sont synthétisés ci-après.

- Les **interfaces verticales** font intervenir des **entités dont les relations sont hiérarchiques**, où l'une dispose d'une autorité sur les autres. Elles sont caractérisées par **une coordination très développée et une forte intégration**. La coordination est de nature hiérarchique, elle repose à la fois sur une **différenciation verticale, du point de vue de l'autorité**, et sur des liens construits à travers les **dispositifs de communication-coordination-concertation** et les **circuits hiérarchiques.** Plus une interface verticale articule des échelons placés haut dans la hiérarchie, plus son contenu est stratégique ; à l'inverse, plus elle est proche du niveau opérationnel, plus son contenu est social.
- Les **interfaces transversales** sont des **zones inter-fonctionnelles** qui jalonnent les processus d'activité et qui impliquent généralement des équipes aux métiers différents dont les relations sont **non hiérarchiques**. Plus fondamentalement, elles articulent des

équipes au **rapport de force relativement équilibré** et dont les relations sont inscrites dans l'**altérité**. Elles sont **très structurées** pour stabiliser une **coordination** s'opérant principalement par **ajustement mutuel**, entre des entités **fortement différenciées sur les plans stratégiques et fonctionnels** et entre lesquelles les **frontières** sont très prégnantes.

- Les **interfaces horizontales** articulent des acteurs ou sous-entités d'un même groupe. Autrement dit, elles constituent des zones d'interaction entre des **acteurs inscrits dans des relations fondées sur l'identité et dont le rapport de force est relativement équilibré**. La régulation à ces interfaces, fortement empreinte de socialisation et de finalisation, en lien avec la poursuite d'objectifs partagés, est notamment confrontée à la **différenciation** et à l'**intégration sociales** et, à travers elles, à la problématique du **conflit**, de **l'équité** et de la **solidarité.**
- L'**interface clients** relie et sépare l'organisation de ses clients, principalement des particuliers dans cette recherche. Elle a pour principale fonction de **fournir directement ou indirectement à l'organisation les ressources**, notamment **économiques**, dont elle a besoin pour **vivre** et se développer. Ces ressources correspondent à une partie du pouvoir d'achat détenu par des clients, lesquels acceptent de payer au profit de l'organisation, à travers un contrat plus ou moins tacite, un produit-service satisfaisant leurs besoins. La régulation à l'interface clients est **très fortement polarisée par sa dimension finalisatrice**. La finalisation est à la fois **stratégique et opérationnelle**. Elle consiste à anticiper et identifier des besoins à satisfaire, à adapter la capacité de réponse aux clients et à valoriser les liaisons établies avec eux, dans un contexte de ressources limitées.
- **L'interface fournisseurs** est une interface **inter-organisationnelle** dont la fonction est de **procurer à l'organisation les ressources qu'elle ne détient pas** et dont elle a besoin pour réaliser ses activités. La régulation à cette interface est prédominée par une **finalisation** qui réside dans l'**efficience des achats et des approvisionnements**. Elle fait preuve d'une **reliance très faible** puisqu'elle incombe aux fournisseurs et réalise une **migration relativement forte**, inhérente à sa propre finalisation. Elle contrôle fortement, comme l'interface clients, les **entrées-sorties** de l'organisation au moyen, notamment, **de règles et procédures**.

LES DÉTERMINANTS DE LA RÉGULATION À L'INTERFACE

L'étude comparée des types d'interfaces et des interfaces élémentaires met en évidence **trois déterminants de la régulation à l'interface : le degré d'incertitude, la fréquence des interactions et la répartition du pouvoir.** Cela permet de proposer une typologie non plus fondée sur la nature des entités et de leur relation mais sur la nature de la régulation, plus représentative de la réalité observable.

DEGRÉ D'INCERTITUDE ET FINALISATION

Le degré d'incertitude renvoie au degré de liberté des entités en interaction, à leur autonomie. Les interfaces externes sont celles pour lesquelles l'organisation, en particulier sa direction, perçoit la plus forte incertitude. **L'incertitude majeure porte par conséquent sur les relations qui font intervenir des entités non membres de l'organisation.**

Le comportement des clients vis-à-vis de l'organisation est en effet une variable déterminante pour elle, puisqu'ils transfèrent à l'organisation une part de leur *pouvoir* d'achat en échange de la satisfaction de leurs besoins. Et cette variable lui est très difficile à cerner, à prévoir, à maîtriser,

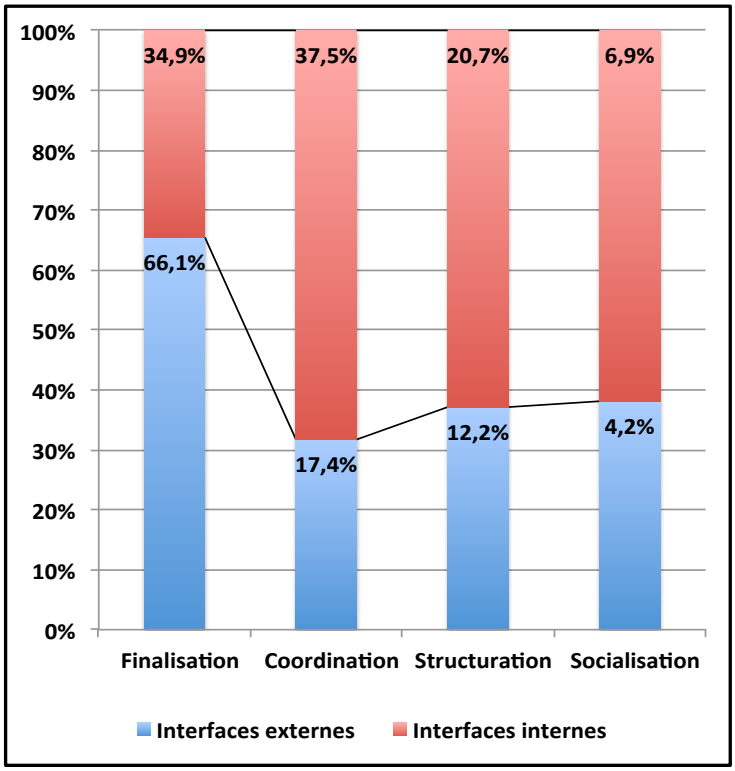
comparativement au comportement de ses membres, relativement maîtrisés par ses propres structures, au premier rang desquelles les structures hiérarchiques.

Il en va de même concernant les fournisseurs. Ils font l'objet d'une attention certaine par l'organisation justement pour réduire l'incertitude autour de l'efficience des produits-services fournis et non détenus par l'organisation. Le comportement des fournisseurs est une variable pour elle déterminante parce qu'il conditionne fortement le coût de ses produits et de son fonctionnement.

Le degré de liberté des acteurs en relation discrimine fortement les interfaces externes et internes. C'est de l'extérieur que les ressources proviennent, ainsi que les phénomènes qui peuvent altérer, voire menacer, l'organisation et ses pratiques. **Pour réduire cette incertitude l'organisation déploie à ses interfaces les plus critiques, les externes, une finalisation organisationnelle très soutenue, notamment par l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, des pratiques de pilotage opérationnel et la mise en place de mécanismes formels de contrôle**.

Les interfaces internes, dont la fonction n'est pas d'incorporer directement des ressources mais de valoriser celles détenues, sont donc beaucoup moins finalisées et contrôlées formellement. Les **interfaces hiérarchiques** se distinguent par une **forte coordination** et une socialisation assez marquée. **Les transversales se caractérisent par leur coordination et leur structuration** ; les **horizontales**, enfin, par une **amplification de la socialisation.**

Concl. 7 : graphique 4.14 supra - poids relatifs des dimensions des interfaces internes et des interfaces externes (en % du volume d'expression)



FRÉQUENCE, RATIONALITÉS ET FORMALISATION DES INTERACTIONS

L'incertitude aux interfaces est régulée par la finalisation et le contrôle mais c'est de la rationalité de la régulation, elle-même sous-tendue par la **fréquence des interactions**, qu'advient la forme de la finalisation et du contrôle. Deux idéaux-types sont dégagés (figure 4.5) :

- La **rationalité communautaire** s'instaure dans le partage d'objectifs et de tâches communs au sein d'un groupe ou d'une équipe, entre des acteurs soucieux d'être reconnus comme appartenant au groupe. Les participants, se percevant réciproquement comme des pairs, développent une **identité** et des **conventions communes.** Cette rationalité implique des **interactions fréquentes** et correspond aux **interfaces horizontales**, en particulier celles évoluant dans des activités opérationnelles. Cette haute fréquence permet une **finalisation** et un **contrôle croisés pouvant s'opérer dans la socialité des interactions**, sans dispositifs et interdépendance formels. **Cette finalisation et ce contrôle sont alors principalement informels**.
- La **rationalité calculatoire** s'instaure quant à elle dans le partage d'objectifs et de tâches communs entre des acteurs guidés par des **stratégies individuelles** dont la finalité est l'accès à des ressources complémentaires. Les acteurs se perçoivent réciproquement dans l'**altérité** et la réciprocité de leurs rapports est davantage fondée sur l'**engagement.** Cette rationalité renvoie à des interfaces dans lesquelles les interactions ont une **fréquence relativement plus faible**. Il s'agit des **interfaces externes**, des **transversales** et, dans une moindre mesure, des **verticales**. Cette fréquence d'interaction relativement faible sous-tend alors une **finalisation** et un **contrôle croisés formels**.

Concl. 8 : figure 4. 5 supra - fréquence des interactions à l'interface, rationalités et formalisation des interactions

Fréquence des interactions		Elevée	Basse
Rationalité		Rationalité communautaire (identité)	Rationalité calculatoire (altérité)
Formalisation des interactions		Faible	Forte
Réduction de l'incertitude	**Incertitude élevée**	Élaboration et mise en œuvre de stratégies informelles Contrôle social	Élaboration et mise en œuvre de stratégies formelles Contrôle formel
	Incertitude faible	Contrôle social	Contrôle formel

Ces deux rationalités coexistent bien entendu en chaque interface ; leur poids relatif évolue en fonction des contextes, et cela même au sein d'un type d'interface. Par exemple, la régulation aux interfaces horizontales est d'autant plus formalisée que les groupes sont étendus ; pareillement aux interfaces transversales, en fonction de la distance physique et/ou cognitive entre les entités.

INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION ET RÉPARTITION DU POUVOIR

La dialectique de l'intégration-différenciation préside à la régulation de toutes les interfaces organisationnelles étudiées et constitue leur infrastructure. Cette dialectique a pour principales bases l'autorité aux interfaces verticales, l'activité fonctionnelle aux interfaces transversales, la socialité aux interfaces horizontales, et l'obtention de ressources externes aux interfaces clients et fournisseurs.

Les interfaces sont donc très spécialisées, et cette spécialisation concerne également le degré d'intégration et de différenciation des entités, lequel varie selon la **structure politique de l'interface.**

- **L'intégration, que son champ soit intra ou inter-organisationnel, advient de l'existence d'une asymétrie politique entre les entités en relation, laquelle place l'une d'entre elles en situation de dépendance.**

En l'occurrence, ce pouvoir s'applique aux interfaces verticales[1006] et à l'interface clients. En interne, l'**autorité** contraint les entités subordonnées à utiliser les liaisons la reliant à l'entité supérieure et autorise cette dernière à définir les modalités de liaison et à prescrire des comportements aux subordonnés. La reliance fait alors référence à des liens, c'est-à-dire des **liaisons contraignantes**. Cela renvoie à la **régulation de contrôle**, que nous avons interprétée au chapitre 1 comme une prescription d'intégration et une intégration prescrite.

À l'interface clients, **le pouvoir dont disposent les clients, qui tient aux ressources économiques qu'ils détiennent dans un contexte concurrentiel**, contraint cette interface à construire et à adapter ses liaisons, mais aussi, voire surtout, à transformer l'objet même de la relation, les **produits-services**, pour s'adapter à eux.

L'intégration, très peu soutenue à l'interface fournisseurs, vérifie la relation entre intégration et asymétrie de pouvoir puisque, dans une logique d'efficience, ce sont surtout les fournisseurs qui mettent en œuvre des stratégies pour se (re)lier aux (potentiels) clients, à l'image de l'interface clients étudiée.

Il est également à noter que la prédominance de l'**intégration** coïncide avec un développement important de la **migration**, tant qualitativement que quantitativement, possible par l'existence de **liens** et par la définition, en amont, des **objectifs** et des **modalités de cette migration** : les circuits hiérarchiques pour la coordination aux interfaces verticales, le contrat formel ou tacite aux interfaces clients. De plus, on observe que **le volume et la qualité de ces échanges réduit le poids de la frontière à l'interface.**

- **Pour ce qui concerne la différenciation, sa prédominance apparaît lorsqu'entre les entités la relation est relativement symétrique du point de vue des rapports de force, autrement dit lorsque les entités sont dans une situation d'interdépendance équilibrée.**

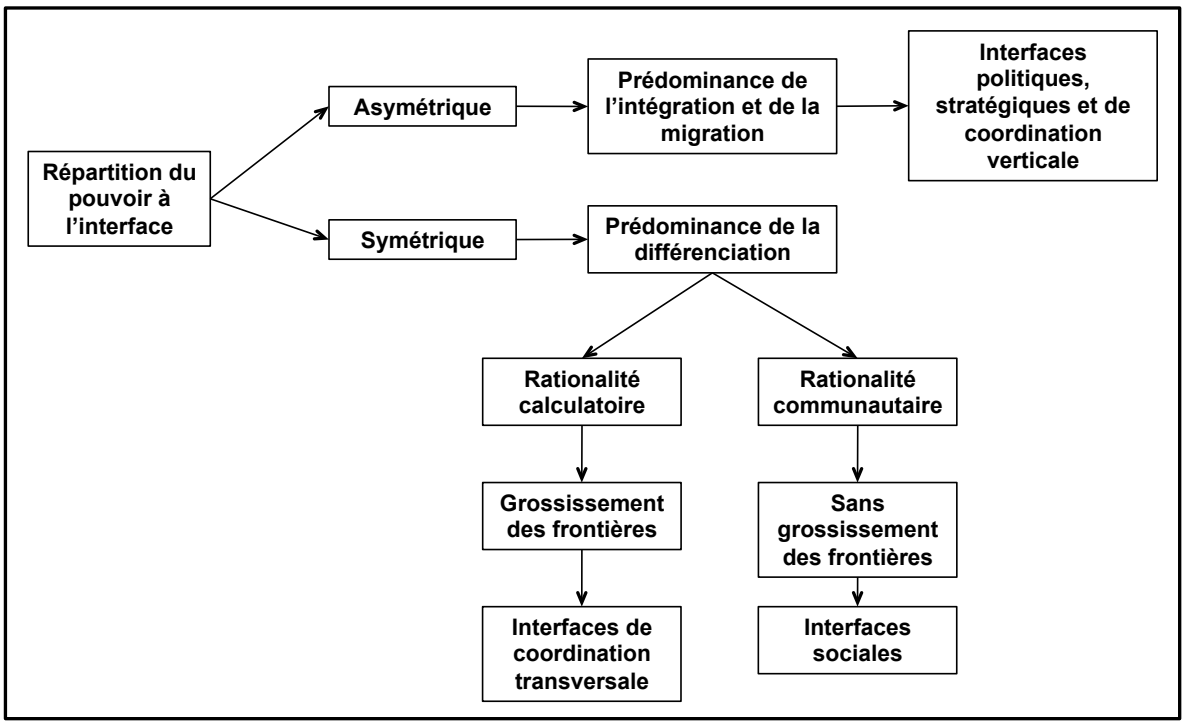
La différenciation d'entités dont le rapport est fondé sur l'**altérité**, et donc sur une **rationalité calculatoire**, favorise un **grossissement des frontières** entre elles du fait des conflits qu'elle engendre, et un **amoindrissement quantitatif et qualitatif de la migration** entre elles. C'est le cas des **interfaces transversales**.

Alors que la différenciation d'entités dont le rapport est fondé sur l'**identité**, et donc sur une **rationalité communautaire**, implique le **conflit sans grossissement des frontières** entre elles du fait de la haute fréquence de leurs interactions, qui favorise, voire contraint, la mise en place de mécanismes de solidarité. C'est le cas des **interfaces horizontales**.

L'épaisseur de la frontière au sein de l'organisation dépend donc de l'ampleur de la différenciation d'entités se considérant réciproquement en tant qu'autre, autrement dit de l'ampleur de la différenciation de leur identité.

[1006] Rappel : les interfaces horizontales entre membres de la direction sont équivalentes, selon une approche par l'autorité, aux interfaces hiérarchiques.

Concl. 9 : figure 4. 10 supra - répartition du pouvoir à l'interface et équilibre du couple intégration-différenciation



UNE TYPOLOGIE DES INTERFACES FONDÉE SUR LA NATURE DE LA RÉGULATION

L'étude croisée des déterminants de la régulation à l'interface aboutit à la formalisation d'une **seconde typologie**, composée de quatre types d'interface, reprise dans les figures 4.7 et 4.8, page suivante. Ces types se détachent de ceux initialement identifiés. Représentant des configurations particulières d'un modèle générique, ils sont non plus fondés sur les caractéristiques des acteurs en relation mais sur la nature des régulations entre ces derniers.

- Les **interfaces stratégiques** rassemblent les interfaces clients et fournisseurs. Elles ont pour fonctions principales d'**incorporer dans l'organisation les ressources que cette dernière ne détient pas**. Largement **calculatoires** et à basse fréquence d'interaction, elles sont caractérisées par une **forte incertitude doublée d'une dépendance économique vis-à-vis de l'aval**, auxquelles répond une **finalisation organisationnelle formelle**, comprenant l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, l'application d'un pilotage opérationnel et de mécanismes de contrôles des frontières externes. Cette finalisation œuvre à la construction de liaisons à même de faire transiter des flux, c'est pourquoi ces interfaces sont **fortement intégratives**. De manière générale, l'intégration est réalisée par l'échelon amont vis-à-vis de l'échelon aval au sein de la chaîne d'organisations.
- Les **interfaces politiques** regroupent celles verticales entre la gouvernance et la direction, le siège et la direction, et l'horizontale entre membres de la direction. Elles ont pour fonction générique d'**élaborer la stratégie pour l'organisation** et d'en **contrôler la mise en œuvre**. L'**intégration** y prédomine du fait de l'**autorité** médiatisant les relations. Elles sont **assez incertaines** du fait des divergences stratégiques des acteurs et des ressources qu'ils contrôlent, et assez bassement cadencées, d'où une **rationalité calculatoire**. Le degré de liberté des acteurs, qui renvoie *in fine* à la **discrétionnarité** des dirigeants, est maîtrisé et/ou réduit par la mise en œuvre de **stratégies** et de **contrôles formels**.

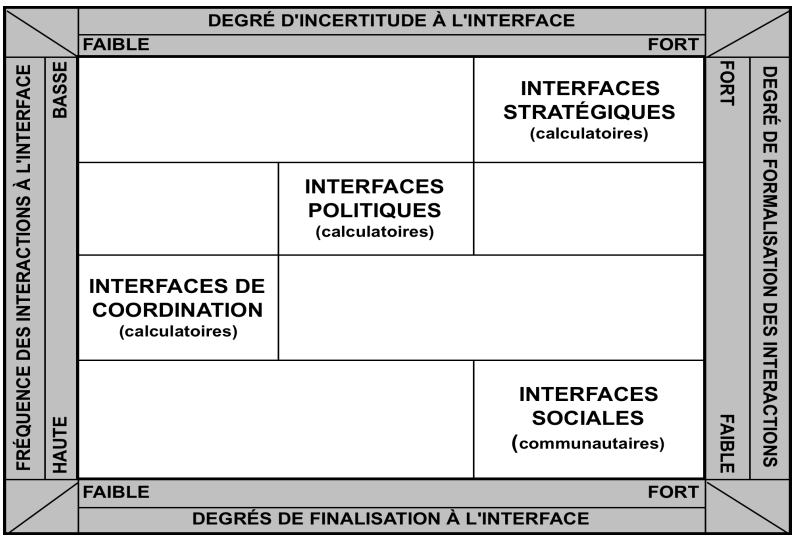
- Les **interfaces de coordination** regroupent de nombreuses interfaces internes : les verticales de la ligne hiérarchique, les transversales entre siège et site, entre fonctions ou services, entre sites, et l'horizontale entre membre de l'encadrement. Fondamentalement, elles réalisent la **coordination dans le cadre de la valorisation des ressources**. Elles sont fondées sur l'**altérité** et des interactions de **fréquence intermédiaire**, leur **incertitude** est **relativement faible** du fait de leur forte **structuration** et de la normalisation des comportements par les **règles**. L'**autorité** directe et indirecte, selon que les interfaces sont hiérarchiques, transversales ou horizontales assoit, *in fine*, la réduction des degrés de liberté. **Plus l'autorité est directe entre les entités, plus l'interface est intégrative.**

- Les **interfaces sociales** relèvent d'**interactions fréquentes**, d'où une **rationalité communautaire**, et, globalement, d'une **assez forte incertitude** du fait des rapports de force relativement équilibrés entre acteurs. La réduction de cette incertitude s'appuie sur une **finalisation** et un **contrôle informels incorporés dans la socialité des interactions**. Il s'agit des interfaces horizontales entre membres des fonctions et services, du personnel et de la verticale entre direction et personnel. Au sein des groupes, la **différenciation est forte** mais les **frontières** sont **peu densifiées** du fait des mécanismes de **cohésion groupale**. Entre direction et personnel, la logique reste communautaire dans la mesure où ce dernier aspire à une plus grande participation dans le fonctionnement et le devenir de l'organisation, celle-ci réduite à sa direction, d'où une prédominance de l'**intégration**.

Concl. 10 : figure 4.7 supra - de la typologie formelle à la typologie substantive

Externes	Clients	STRATÉGIQUES
	Fournisseurs	
Verticales	gouvernance / direction	POLITIQUES
	siège / réseau	
Horizontales	entre membres de la direction	
Verticales	direction / encadrement	DE COORDINATION
	encadrement / personnel	
Transversales	entre fonctions ou services	
	entre sites	
	siège/site	
Horizontales	entre membres de l'encadrement	
Horizontales	entre membres d'une fonction ou service	SOCIALES
	entre membres du personnel	
Verticales	direction / personnel	

Concl. 11 : figure 4.8 supra - incertitude, fréquence d'interaction et types de la régulation à l'interface



Sur la base de ce travail descriptif et explicatif de la régulation à l'interface, la recherche met en évidence une **problématique gestionnaire majeure**, qui permet en outre d'introduire la recherche de terrain.

Les interfaces sont très spécialisées du point de vue de la finalisation et de la formalisation des interactions. Par comparaison, **les interfaces internes sont très peu finalisées et formalisées alors que leur niveau d'incertitude peut être très élevé**, l'incertitude étant *a priori* considérée aux interfaces externes. Ainsi, le couplage aux interfaces externes peut être plus fort qu'aux interfaces internes, notamment transversales, où le conflit est omniprésent.

Cette forte spécialisation a deux conséquences majeures se renforçant mutuellement. D'une part, elle implique une **césure dans l'activité stratégique de l'organisation entre interfaces internes et externes**. Les internes, dont le contenu est très faiblement stratégique, ne peuvent alors suffisamment contribuer à l'actualisation de la stratégie par les interfaces externes et s'adapter en référence, *in fine,* à l'environnement. D'autre part, cette spécialisation traduit une **gestion insuffisamment rigoureuse des interfaces internes**, pour ne pas dire discursive, c'est-à-dire orientée par des perspectives, instrumentée, formelle et relativement transparente. Cela nous conduit à considérer que **si les stratégies et le contrôle formels sont parfaitement justifiés aux interfaces externes, ils le sont tout autant aux interfaces internes dans une logique de développement de la performance globale, compte tenu des risques qu'elles génèrent.**

La recherche prolonge et approfondit ces résultats par un **cas de recherche-intervention**. Pour ce faire, elle se propose d'évaluer économiquement les déperditions aux interfaces et montre que ces déperditions sont fondamentalement potentialisées par le déficit de finalisation organisationnelle évoqué précédemment, à l'origine de forts déséquilibres des processus d'intégration-différenciation.

COÛTS D'INTERFACE ET DÉSÉQUILIBRES DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION

Le cas d'étude est un Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle d'un effectif d'environ **250 personnes** (205 équivalents temps pleins). **De type administratif**, il est confronté à d'importants dysfonctionnements se traduisant par une mauvaise qualité de service délivrée aux usagers et par un coût de fonctionnement élevé au regard de l'activité.

Les interfaces du cas sont étudiées à la lumière de l'**analyse socio-économique**. Celle-ci constitue un édifice théorique, méthodologique et technique destiné à déconstruire les régulations et leur performance, à identifier les ressources latentes et à mobiliser ces ressources pour autofinancer le changement.

Les **coûts d'interface identifiés sont très élevés**. Ils représentent près de **1 784 K€ par an**, soit 46 % de l'ensemble des coûts repérés dans les diagnostics verticaux (tableau 5.3) et **9,9 % du budget annuel**. Ramené à un acteur équivalent temps plein, cela représente en moyenne 11 K€ par an ou 220 heures de régulation de dysfonctionnement, soit près de **14 % du temps de travail annuel** (1 591 heures).

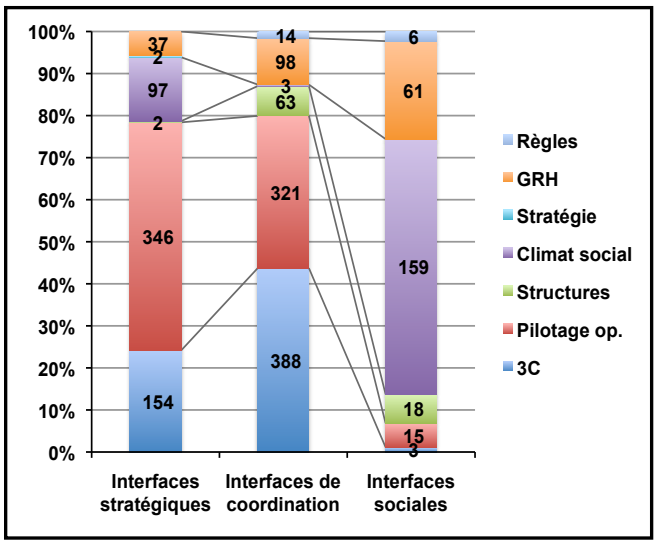
Concl. 12 : tableau 5.3 supra - montant et ampleur des coûts d'interface (par an)

Indicateurs / Entités	Effectif de l'entité (ETP)	Coûts de l'entité identifiés (€)	Moyenne par personne (€)	Équivalent temps de régulation par personne (h)	Coûts d'interface identifiés (€)	Moyenne par personne (€)	Équivalent temps de régulation par personne (h)	Taux de coûts d'interface
AMI	66	2 032 000	30 700	620	973 700	14 700	300	**48%**
AME	46	978 400	21 200	430	454 700	9 800	200	**46%**
SE	50	866 100	17 300	350	355 500	7 100	140	**41%**
Total	**162**	**3 876 500**	**23 900**	**480**	**1 783 900**	**11 000**	**220**	**46%**

Les interfaces de coordination sont celles pour lesquelles le plus de coûts ont été identifiés, elles en totalisent 50 %. Viennent ensuite les interfaces stratégiques (36 %) et les interfaces dites sociales (15 %).

Le pilotage opérationnel est plus déficient aux interfaces stratégiques ; les défauts de communication, de coordination et de concertation génèrent aux interfaces de coordination le plus de coûts. Les interfaces sociales sont quant à elles fortement perturbées par l'absentéisme au sein des collectifs de travail (graphique 5.1).

Concl. 13 : graphique 5.1 supra - ventilation des coûts par type et activité d'interface



Si l'on raisonne en termes d'interface élémentaire, **c'est de loin celle avec les usagers qui apparaît comme la plus dysfonctionnelle et la plus déperditive** : elle totalise 32 % des coûts d'interface pour une moyenne par interface de 9 %. Cela s'explique par la forte **incertitude** à cette interface, génératrice de coûts, mais aussi par la visibilité de sa régulation conférée par le **contrôle formel** relativement fort réalisée à cette interface, par l'organisation et ses usagers.

Sur un plan qualitatif et plus interprétatif, l'étude apporte **trois résultats complémentaires** concernant la problématique posée, par rapport à la littérature et aux résultats issus de l'étude de notre base de verbatim.

1 - Le premier résultat concerne le **rôle fondamental de la finalisation aux interfaces**, notamment de la politique stratégique et de sa déclinaison aux différents niveaux de l'organisation. L'absence de politique stratégique et de stratégies d'activités provoque en effet d'importants déséquilibres aux interfaces externes et internes.

Aux externes, elle provoque une **indétermination des frontières**, notamment vis-à-vis des usagers, d'où une **intégration déficitaire** avec eux. Le manque d'orientations et de positionnement stratégiques rend en effet instables les **repères cognitifs nécessaires à la construction de liaisons**, tant des membres de l'organisation que de ses usagers, et ne permet pas aux interfaces externes de s'adapter aux usagers pour satisfaire leurs besoins.

Aux interfaces internes, l'absence de politique stratégique et de stratégies d'activités induit une **différenciation excessive et informelle des fonctions et des services**, sur le plan stratégique et, par construction, sur les plans structurel et social. La **dispersion des entités** qui en résulte fragmente l'organisation, politise et grossit excessivement les **frontières** entre elles, qui deviennent lieu de conflit et de déperdition socio-économique. Elle induit également une **atrophie des interfaces hiérarchiques**, en ce sens que les responsables hiérarchiques, notamment l'encadrement intermédiaire, ne disposent pas de référence stable et projective pour orienter et infléchir l'action des subordonnés. Orienté à très court terme, l'encadrement se différencie insuffisamment du personnel, et voit son autorité et donc sa capacité d'intégration des équipes contestées.

En l'absence de finalisation aux interfaces, **la problématique de l'intégration-différenciation devient autoréférentielle puisque n'ayant que peu de sens** du point de vue organisationnel. Elle se résume dans ce cas au problème du contrôle et de l'autonomie qu'elle contient, où le contrôle et l'autonomie sont raisonnés par rapport à des objectifs beaucoup moins collectifs et projectifs que particuliers et de préservation.

2 - Le deuxième résultat concerne la **qualité des processus d'intégration-différenciation**. La revue de littérature montre que la coopération aux interfaces advient d'un relatif équilibre de ces processus. Le propos concerne donc l'intensité de ces processus et la recherche abonde dans ce sens. Cependant, la recherche montre également que l'intensité n'est pas le seul critère déterminant. La qualité de ces processus est tout autant déterminante. Par exemple, une différenciation fonctionnelle peu claire, à laquelle renvoie le manque de clarté de la répartition des fonctions ou des tâches, équivaut à une indétermination des frontières internes et atrophie les capacités d'intégration.

Lawrence et Lorsch (1968)[1007] ont bien vu la dynamique des processus d'intégration-différenciation et ses effets aux interfaces. Leur préconisation, selon laquelle **l'intégration et la différenciation doivent être équilibrées pour que l'organisation soit stable, n'est valide que dans la mesure où l'organisation développe et met en œuvre une stratégie claire et partagée. De plus, ils supposent implicitement que l'un et l'autre de ces processus sont bien organisés, or pour le cas de l'Organisme, et ceux qu'il nous a été donné d'observer, ce n'est jamais le cas. Le peut-il seulement ?**

3 - Le troisième résultat porte sur l'**articulation des interfaces verticales, transversales et horizontales**. Il apparaît que la régulation déséquilibrée des processus d'intégration-différenciation aux transversales et horizontales, prédominés par la différenciation, s'explique également par la faiblesse des interfaces verticales dont les entités dépendantes sont en relation entre elles. En effet, la direction et l'encadrement, n'organisent pas suffisamment, chacun à son niveau et en concertation, les interventions nécessaires, respectivement aux interfaces transversales et horizontales. Cela souligne le **rôle fondamental des interfaces verticales vis-à-vis des autres interfaces.**

En substance, les processus d'intégration et de différenciation sont déséquilibrés quantitativement et qualitativement en raison du déficit et/ou des défauts de finalisation aux interfaces. D'où notre hypothèse centrale, selon laquelle l'installation et l'activation d'un **système de pilotage des interfaces permet l'équilibration de ces processus** et ainsi l'**amélioration des performances** socio-économiques des interfaces.

[1007] Lawrence P., Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, 2ème édition, 1986, traduction de l'américain par Ledru J., 1989, 1ère édition 1968.

PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES ET DÉVELOPPEMENT DES PERFORMANCES

La conception et la mise en œuvre d'un système de pilotage des interfaces a donné lieu, au sein de l'Organisme, à des résultats qualitatifs et économiques très encourageants.

L'IMPLANTATION ET L'ACTIVATION D'UN SYSTÈME DE PILOTAGE DES INTERFACES

L'équilibration des processus d'intégration-différenciation désigne la **transformation de la régulation de ces processus**, laquelle se situe dans le champ de la reproductibilité et du maintien, en référence à des **objectifs organisationnels**.

Le concept de pilotage opérationnalise cette équilibration. Il en contient même la problématique puisqu'il consiste à la fois à intégrer les acteurs et leurs activités dans le cadre de l'atteinte d'objectifs et qu'il se réfère à la différenciation tendancielle des acteurs. Le pilotage suppose par conséquent la définition d'objectifs partagés et cible la zone d'interaction où ces processus s'entre-définissent, où l'action individuelle se transforme en action collective, c'est-à-dire l'interface.

Le système de pilotage des interfaces est conçu comme un ensemble de **dispositifs de pilotage articulés, installés et distribués aux interfaces**. Pour l'expérimentation, ce système est composé des six principaux outils de gestion du management socio-économique, conçus précisément à cet effet. Simples et souples, ils sont implantés aux principales interfaces de l'organisation pour transformer et développer les **pratiques de pilotage concertées**.

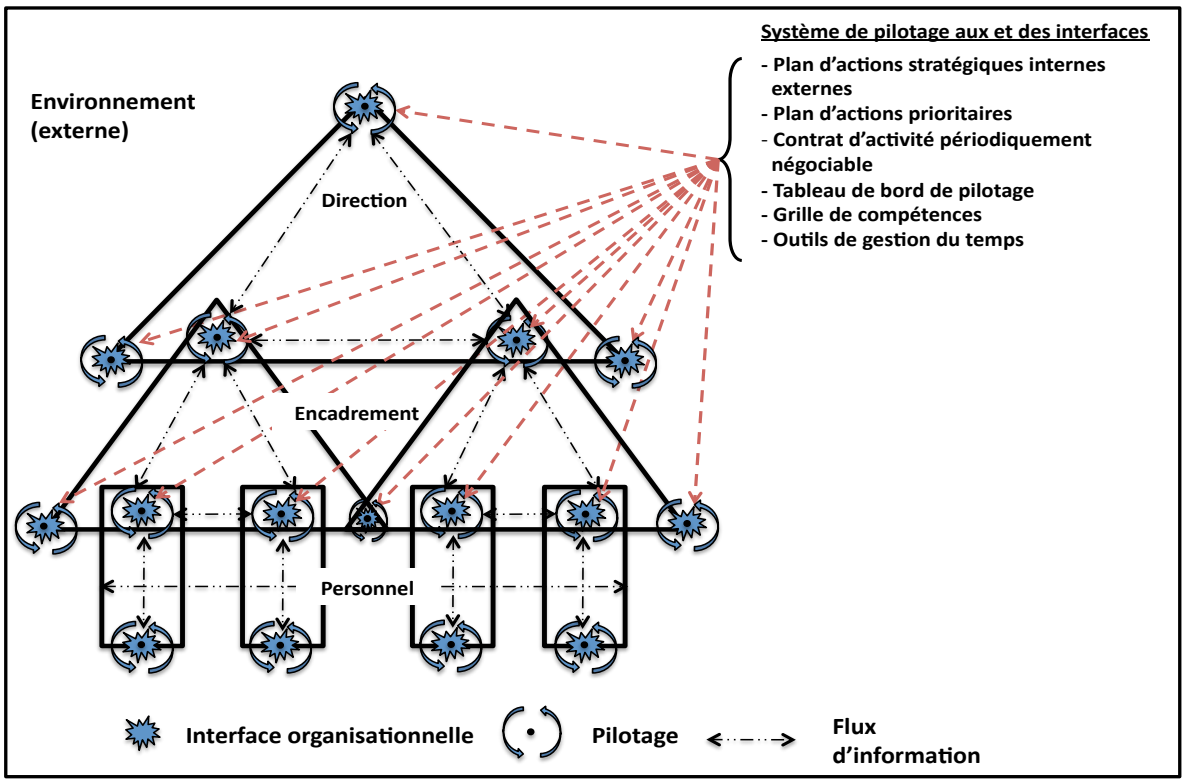
L'implantation et l'activation de ce système reposent sur des **formations-concertations** et des **assistances personnalisées** conduites par l'équipe de chercheurs auprès des responsables hiérarchiques, et sur un processus de **résolution de problèmes** régénérant la coopération, stimulant le passage à l'acte et organisant la production concertée d'actions d'amélioration.

Chacun des composants de ce système de pilotage des interfaces contribue à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation (figure 6.17). Ensemble, ils permettent aux acteurs de travailler cette **équilibration sur différents plans complémentaires de l'action — stratégique, fonctionnel et social — et sur différents horizons temporels**.

En chacune des interfaces, ces outils de gestion aident à **organiser la différenciation** des acteurs, qu'elle soit verticale, transversale ou horizontale. Cela consiste à répartir et décliner les objectifs stratégiques et opérationnels, les missions, les tâches, les responsabilités, les pouvoirs, les charges de travail, *etc.*, entre les fonctions, les services, les acteurs, et dans le temps.

Les dispositifs de communication-coordination-concertation, et autres **structures de liaison** que ces outils appellent, servent quant à eux à intégrer et à animer cette différenciation et, surtout, à la construire collectivement, c'est-à-dire à mettre les acteurs en conditions de **négocier, voire de contractualiser, leur degré d'intégration-différenciation**.

Concl. 14 : figure 6.17 supra - représentation du système de pilotage des interfaces organisationnelles installé



RÉSULTATS DE L'EXPÉRIMENTATION

L'implantation et l'appropriation de ce système de pilotage sont à la base de résultats très positifs, deux années après le démarrage de la recherche-intervention. L'Organisme a développé son **attractivité** vis-à-vis des usagers si bien que la tendance à la **perte chronique** d'usagers au profit de la concurrence a été renversée, la **qualité**, la **productivité** et les **délais** se sont nettement améliorés.

La réduction des coûts d'interface identifiés atteint 1 018 k€ en 2006, soit 54 % de ceux de 2004. Cela représente en moyenne une réduction de 5,7 k€ par personne et par an, soit, en équivalent temps, une récupération d'environ 100 heures de régulation (tableau 7.2)**.**

Concl. 15 : tableau 7.2 supra - synthèse des coûts d'interface et de leur réduction par l'action de changement (2004 / 2006)

Indicateurs / Entités	Diagnostic - 2004				Évaluation - 2006				
	Effectif de l'entité (ETP)	Coûts d'interface identifiés (€)	Moyenne par personne (€)	Équivalent temps des régulations par personne (h)	Effectif de l'entité (ETP)	Réduction des coûts d'interface identifiés (€)	Réduction des coûts d'interface identifiés (%)	Moyenne par personne (€)	Équivalent temps de la réduction des régulations par personne (h)
AMI	75	1 065 800	14 200	280	71	455 100	43%	6 400	110
AME	50	454 700	9 000	180	50	304 550	67%	6 000	110
SE	55	357 700	6 500	130	55	258 990	72%	4 700	80
Total	**180**	**1 878 200**	**10 400**	**210**	**176**	**1 018 600**	**54%**	**5 700**	**100**

La baisse des dysfonctionnements et des coûts afférents la plus marquée se situe aux interfaces de coordination (- 61 %) et stratégiques (- 51 %) (tableau C.1). L'évolution des interfaces élémentaires fait apparaître que **l'interface clients est celle pour laquelle la baisse des coûts est la plus significative**, **en valeur absolue : - 262 K€.** Du point de vue des activités, c'est à travers l'amélioration des **pratiques et dispositifs de communication-coordination-concertation** et du

pilotage opérationnel que l'organisation a réduit le plus ses coûts d'interface, toujours en valeur absolue.

Concl. 16 : tableau C.1 - synthèse des coûts d'interface et de leur réduction par type et activité d'interface (2004 / 2006)

Type d'interfaces / Activités	Interfaces stratégiques			Interfaces de coordination			Interfaces sociales			Total		
	Montant 2004 (€)	Réduction en 2006 (€)	Réduction en 2006 (%)	Montant 2004 (€)	Réduction en 2006 (€)	Réduction en 2006 (%)	Montant 2004 (€)	Réduction en 2006 (€)	Réduction en 2006 (%)	Montant 2004 (€)	Réduction en 2006 (€)	Réduction en 2006 (%)
Pratiques et dispositifs de 3C	154 230	78 390	**51%**	387 960	280 840	**72%**	3 330	1 080	**32%**	545 520	360 310	**66%**
Pilotage opérationnel	345 970	135 050	**39%**	320 590	120 030	**37%**	15 390	1 160	**8%**	681 950	256 240	**38%**
Structures organisationnelles et physiques	1 800	1 260	**70%**	114 190	90 430	**79%**	18 030	0	0%	134 020	91 690	**68%**
Climat social	96 640	71 940	**74%**	2 590	2 500	**97%**	158 690	91 440	**58%**	257 920	165 880	**64%**
Gestion des ressources humaines	36 810	36 810	**100%**	98 050	73 410	**75%**	61 140	0	0%	196 000	110 220	**56%**
Règles et procédures	0	0		52 240	28 330	**54%**	5 880	5 880	**100%**	58 120	34 210	**59%**
Total	**635 450**	**323 450**	**51%**	**975 620**	**595 540**	**61%**	**262 460**	**99 560**	**38%**	**1 873 530**	**1 018 550**	**54%**

Chacune des quatre dimensions de l'interface s'est renforcée. Dans ce cadre, celle de la finalisation a été déterminante puisque c'est à partir de son intensification et de sa structuration que le développement des trois autres a été façonné.

Le développement de la finalisation s'est initié **au sein de l'équipe de direction** sous l'action d'un dirigeant qui a su mobiliser subtilement les outils mis à sa disposition. La **négociation** entre directions, dont les **divergences stratégiques** ont été explicitées notamment par les diagnostics, et la formalisation d'un **plan stratégique contractualisant le consensus** trouvé ont permis de **transformer une part importante des finalisations informelles non convergentes en une finalisation organisationnelle** et d'irriguer celles des interfaces les plus critiques, les verticales et transversales, de la même manière stabilisée.

Ce plan stratégique a permis de projeter un **cadre** et une **trajectoire** qui servent **à piloter** la mise en œuvre. En référence à ce cadre et à cette trajectoire, la gestion des écarts s'est intensifiée, de nombreux **indicateurs de pilotage stratégique** ont été construits. Pour actualiser cette équilibration, l'organisation a développé ses **techniques concrètes de mise en œuvre**, comme la planification et la programmation des activités, les déclinaisons d'objectifs opérationnels, ou l'instrumentation de gestion. Cela a supposé d'importants investissements dans les **compétences** des acteurs, managériales et techniques.

La **formalisation des règles** et procédures est venue définir et stabiliser les modalités concrètes de **passage des frontières** (internes et externes), **que les actions de finalisation avaient déplacées**. La finalisation s'inscrit dans un ***continuum* stratégique-opérationnel, interne-externe**.

Plus substantivement, on peut distinguer des actions stratégiques qui visent à adapter les interfaces internes et les externes.

Concernant les interfaces externes, on peut rappeler l'élaboration d'une **politique d'affiliation**, qui segmente les usagers potentiels pour mieux travailler les relations avec eux, le développement de **nouveaux services** à vendre ou leur modernisation, le développement de la **communication promotionnelle** et des partenariats externes, ou l'investissement dans des **systèmes informatiques** orientés clients (CRM).

Aux interfaces internes, les Comités et autres **réunions** mis en place ont permis de mieux **articuler la ligne hiérarchique et les relations transversales**. Ils ont été des réceptacles pour l'information stratégique et opérationnelle et les "**organes de traitement" de cette information**, ce qui s'est concrétisé par une formalisation plus importante de l'information et une **prise de décision**

beaucoup plus soutenue. Ces Comités ont été les lieux où les acteurs ont pu passer d'une gestion très fragmentée à une **co-conception** et un **co-pilotage** de solutions pour résoudre des problématiques *in fine* communes, comme la réduction des retards dans la gestion des dossiers, réduisant par la même la **radicalité de l'altérité**.

Ces dispositifs ont également été les lieux où la direction s'est investie massivement dans la définition des modalités d'organisation interne. **La coopération transversale s'est développée sous l'effet de l'intervention de la direction, en fixant le cadre et les objectifs des relations transversales, et en réalisant des arbitrages fréquents et, du coup, de plus faible intensité**.

Le développement de la communication et de la coordination s'est également appuyé sur l'adaptation des **structures organisationnelles, dont la clarté et la pertinence potentialisent les possibilités d'intégration**. La **refonte complète de l'organigramme** a contribué à la clarification de la segmentation fonctionnelle de l'Organisme, et donc de ses frontières internes, et a ainsi facilité les mises en relation. **Il s'est agi de clarifier la différenciation des fonctions et des sites, mais aussi de l'accroître en formant une fonction Support-Finances**. Cette clarification fonctionnelle s'est poursuivie entre acteurs individuels par une définition et une répartition rénovées du travail, plus formelles, visibles, et moins parcellisées.

Verticalement, l'adaptation des structures a consisté à clarifier les **dépendances hiérarchiques** et à **repositionner l'encadrement intermédiaire** à un niveau plus approprié du point de vue de l'action managériale, cela en réduisant ses **glissements de fonction** à travers le développement de la délégation, des actions massives de formation et une réduction de l'absentéisme.

L'amélioration de la qualité de fonctionnement des interfaces se traduit également par des **relations sociales plus apaisées** et le **recul des tensions aux frontières**. Sur un plan plus psychologique, l'amélioration de la socialisation s'est appuyée sur une réduction du sentiment d'**iniquité**, aux interfaces transversales et au sein du personnel, par l'harmonisation des salaires et du traitement des récupérations des heures supplémentaires. Cela s'est traduit par une plus grande **responsabilisation** des acteurs, un développement de la **confiance mutuelle**, notamment aux interfaces verticales, et, plus globalement, par une **meilleure ambiance** de travail et une réduction de l'**absentéisme**.

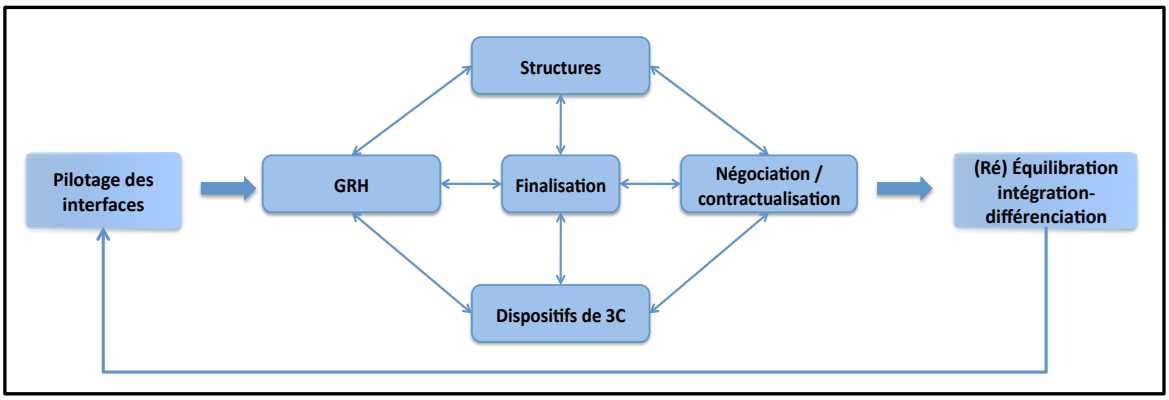
Dans le cadre de ces transformations profondes, l'évolution de l'interface verticale entre encadrement et personnel reste néanmoins en retrait. Au sein des activités le plus bureaucratisées, on observe une plus forte **inertie des pratiques** usuelles. Les améliorations quantifiées de cette interface sont fortement dues à l'investissement de l'encadrement, lequel court un réel risque d'**essoufflement**.

À partir des résultats de ce processus de changement et des analyses antérieures, la recherche aboutit à la formulation d'implications managériales pour développer et structurer le pilotage des interfaces organisationnelles.

LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DU PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES

Les **cinq leviers** ou axes d'actions proposés (figure 7.4) détaillent notre hypothèse centrale, à savoir passer de la **régulation** des processus d'intégration-différenciation, caractérisée par l'**émergence** et de **fortes déperditions socio-économiques,** à l'**équilibration** de ces processus, davantage caractérisée par l'**intentionnalité**, la **coopération** et la production de **résultats**, en implantant un système de pilotage des interfaces. Cela revient à **replacer le "centre de gravité" de la fonction de pilotage sur les espaces les plus critiques et déperditifs**.

Concl. 17 : figure 7. 4 supra - leviers de pilotage des interfaces organisationnelles



1 - Le développement de la finalisation aux interfaces constitue le premier levier, probablement le plus décisif, celui auquel les autres s'arriment. Cela passe par une réduction de la **spécialisation des interfaces**, c'est-à-dire un accroissement quantitatif et qualitatif des processus stratégiques, du contrôle et des interventions aux interfaces internes et, *in fine*, par la **prise en considération de l'incertitude interne** et des discontinuités socio-organisationnelles qu'elle implique aux interfaces. Il est souhaitable de prioriser l'action sur les **interfaces les plus critiques**, à savoir les **verticales** et les **transversales**, fortement interdépendantes.

Il est important de définir des objectifs stratégiques communs et spécifiques aux entités en relation, autour desquels les interactions pourront être projetées puis structurées, notamment dans leur mise en œuvre. Réalisée dans le cadre d'une stratégie générale formalisée, du ressort de la direction, cette opération favorise à la fois l'intégration des stratégies, la clarté et la stabilité de la différenciation. **L'intervention de la direction et de la ligne hiérarchique est ici nécessaire** pour arbitrer les divergences et traduire l'équilibre trouvé en objectifs.

Le renforcement de la **mesure aux interfaces**, *via* les indicateurs, est essentiel pour améliorer et contrôler les entrées-sorties, replacer les discussions et négociations sur des **bases plus discursives**, et redéfinir avec plus de pertinence les schèmes d'action. Par ailleurs, les techniques dynamiques de **gestion du temps concertée** gagneraient à s'intensifier dans la mesure où elles sont utiles pour stabiliser les interactions et limiter les effets perturbateurs des environnements complexes.

2 - La gestion des ressources humaines, à travers la **gestion des compétences**, les politiques et pratiques de **gestion du personnel**, occupe un rôle tout fait fondamental dans le renforcement de la finalisation. D'une part, à travers le développement des compétences, le niveau de compétences influant fortement sur les **capacités effectives d'intégration et de différenciation**, d'autre part, à travers à la réduction de l'**iniquité**, laquelle caractérise généralement les politiques et pratiques de gestion du personnel, et favorise des tensions aux frontières, la déresponsabilisation des acteurs, voire l'absentéisme. Sur ce dernier point, l'**explicitation des règles qui régissent les distributions** entre acteurs et la **rétribution des performances individuelles** sont de nature à réduire cette remise en cause de la différenciation sociale.

3 - L'action sur les **structures organisationnelles** participe également à l'équilibration de l'intégration et de la différenciation dans la mesure où **la répartition et sa qualité potentialisent la liaison et sa qualité**.

Verticalement, une meilleure **répartition de l'autorité** par le développement de la **délégation** peut permettre de flexibiliser les interfaces et à travers elles l'organisation. La prise d'autonomie des échelons hiérarchiques ne saurait être efficace et efficiente si elle n'est pas assortie d'une prise de

responsabilité et d'une synchronisation accrues. La clarté de la redistribution de l'autorité est tout aussi importante, c'est pourquoi le contenu les **différents modes de pilotage** (pilotage autonome, pilotage concerté et pilotage par le niveau supérieur) et les modalités de leur articulation gagneraient à être explicités.

Transversalement, il s'agit de façonner les structures de sorte à ce qu'elles puissent servir la mise en œuvre stratégique. Cette thématique est d'une ampleur telle que nous ne pouvons la traiter plus avant ici. Disons simplement que la **clarté de ces structures**, qui répartissent l'organisation en fonctions et missions et en fixent les frontières, est là encore déterminante puisqu'elle conditionne pour grande part la capacité des entités à se mettre en relation et à se comprendre. Horizontalement, la logique est similaire tout en se préservant **d'une répartition trop fine du travail**, qui multiplie les interfaces, les ruptures d'activité et favorise le désintérêt du travail.

Il convient également de porter une attention particulière à la **compatibilité des règles et procédures** aux interfaces transversales et horizontales. Les déficits en cette matière sont très coûteux et atrophient les capacités d'intégration. Cette compatibilité semble ne pouvoir s'obtenir que par une co-construction à ces interfaces.

4 - Les dispositifs de communication, de coordination et de concertation constituent les principaux leviers de la construction de l'intégration. En tant que nœuds relationnels formels, ils ont vocation à articuler des acteurs et des problématiques en vue de traiter des informations afin de prendre des décisions et organiser leur mise en œuvre. Par une instauration régulière et une préparation plus rigoureuse de ces dispositifs, ils peuvent mieux contribuer à la résolution de problèmes. Cela en particulier aux interfaces transversales, où ils font cruellement défaut.

5 - La **contractualisation**, enfin, permet de stabiliser, pour un temps, le comportement des entités en relation et par conséquent de réduire l'incertitude aux interfaces internes. Elle explicite les **règles du jeu** que les acteurs se donnent en vue de coopérer, mais aussi l'objet de la coopération, lié à leur finalisation. Elle advient d'un processus de **négociation formelle** abouti, qui participe au dosage, toujours provisoire et partiel, entre intégration et différenciation.

LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

La recherche, qui s'étale sur plus de cinq années, nous a permis d'enrichir considérablement notre connaissance de l'objet de recherche, par ailleurs très peu étudié et formalisé. Nous espérons qu'elle contribuera à la compréhension de cet objet complexe. Elle comporte des limites et s'est heurtée à des difficultés qu'il est nécessaire d'expliciter, dont certaines ont pour origine l'ambition qui fut la notre d'approcher le concept d'interface organisationnelle de manière globale.

La première limite concerne l'exploitation de notre **base de données** expérimentale. Elle n'a, en effet, été **exploitée que partiellement** du fait du volume des informations à traiter, du temps imparti à l'étude et des difficultés éprouvées à mettre en œuvre certaines méthodes statistiques.

Les résultats pourraient être davantage nuancés par une analyse plus approfondie des secteurs d'activité. Il est fort probable que des spécificités des variables de l'interface puissent être restituées en fonction des secteurs d'activité, à l'image de l'altruisme, auxquels les acteurs du secteur de la santé humaine et de l'action sociale sont les plus sensibles.

Nous avons par ailleurs rencontré, notamment en début de processus d'exploitation, d'importantes difficultés dans la mise en œuvre de **méthodes statistiques multi-variées**. Nous étions initialement peu familier de ces méthodes et avons dû réaliser de nombreux essais pour parvenir à systématiser une méthode destinée à identifier les relations les plus significatives de l'objet de recherche. Cette

heuristique fut pour nous d'une grande richesse et nous envisageons de l'approfondir. Pour développer des modélisations plus "économiques" à partir de cette base, la classification hiérarchique ou l'analyse factorielle des correspondances multiples nous seront, par exemple, d'une grande utilité.

L'interface, en tant qu'objet de recherche, a cette propriété d'articuler des thématiques qui font traditionnellement l'objet de développements assez segmentés, à l'image de la segmentation fonctionnelle des organisations, et peut permettre de les appréhender d'un regard nouveau. **L'approche globale dont nous avons pris le parti** nous a conduit à faire appel à de **nombreuses problématiques** qui mériteraient, à n'en pas douter, d'être développées, telles que la stratégie, la coordination, l'autorité, la transversalité ou la production de sens. Il en va de même concernant certaines relations mises en évidence ou confirmées par la recherche, entre le degré d'intégration-différenciation et l'équilibre des pouvoirs en présence, l'absence de finalisation organisationnelle et la dispersion aux interfaces, l'incertitude et la stratégie, ou encore l'altérité et la formalisation des interactions.

L'exploitation de la base de données confère aux résultats un certain degré de généricité en restituant les relations les plus fortes. Il nous faudra aller plus finement dans l'étude des interfaces les plus critiques en nous appuyant sur les grilles de lecture que cette exploitation nous a permis de proposer, pour mieux restituer, notamment, l'**interdépendance des interfaces**.

L'analyse de cette base et ses résultats auraient pu être approfondis si nous n'avions pas opté pour l'étude d'un cas de recherche-intervention. Ce choix nous paraît cependant pertinent dans la mesure où il a permis d'introduire des liens entre variables invisibles dans la base de données, notamment par l'interaction avec le terrain et la transformation des situations, grâce, en somme, à **une interface finalisée et structurée entre les chercheurs et le terrain**.

Cependant, **les résultats produits à partir de ce cas ne peuvent être considérés que comme contingents**. Leur validité externe reste à démontrer ; il s'agit là d'une limite supplémentaire à nos travaux.

Le processus de recherche étant en perpétuel inachèvement, nous considérons ces limites comme autant de perspectives pour des recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

Adams J. S., « Toward an Understanding of Inequity », Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, 67, pp. 422-436.

Adams J., « The Structure and Dynamics of Behaviour in Organizational Boundary Roles », Handbook of industrial and organizational psychology, eds M. Dunette, Rand MC Nally College Publishing Company, Chicago, 1976.

Alchian A. A. et Demsetz H., « Production, Information Costs, and Economic Organization », American Economic Review, 62, 1972.

Allard-Poesi F. et Maréchal C., « Construction de l'objet de recherche », *in* Thietart R.-A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999, 535 pages.

Amblard D., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Éditions du Seuil, 1996, 3ème édition 2005.

Anzieu D. et Martin J.-Y., *La dynamique des groupes restreints*, Presses Universitaires de France, 11ème édition corrigée, 1997, 1ère édition 1968.

Aréna R. et Charbit C., « Frontières de la firme, frontière des firmes : un point de vue néo-marshallien », *in* Garrouste P. (coord.), *Les frontières de la firme*, Économica, 1997.

Ashby W. R., *An introduction to cybernetics*, Londres, Chapman & Hall Ltd, 1ère édition 1956.

Atlan H., « Organisation en niveaux hiérarchiques et information dans les systèmes vivants » *in Réflexions sur de nouvelles approches dans l'étude des systèmes*, Centre d'édition et de documentation de l'école nationale supérieure des techniques avancée, Paris, 1975.

Aurifeille J.-M., Colin J., Fabbes-Costes N., Jaffeux C. et G. Paché, *Management logistique : une approche transversale*, Litec, 1997.

Avenier M. J., « Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimés en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception » *in* Savall H., Bonnet M. et Péron M. (édité par), *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitative et quantitative*, Actes de la Research Methods Division, Academy of Management, Lyon, 18-20 mars 2004, pp. 801-822.

Avenier M.J., « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », Revue Sciences de Gestion, n° 14, 1989, pp. 199-218.

Avenier, M.-J., « Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante », *in* Avenier M.J. (coord.), *La Stratégie chemin faisant*, Économica, Paris, 1997, pp. 7-36.

Axelrod R., *Donnant donnant, théorie du comportement coopératif*, Éditions Odile Jacob, 3ème édition, 1992, p. 119, traduction de *Evolution of Cooperation*, Basic Books, 1984, réédité sous le titre *Comment réussir dans un monde d'égoïstes. Théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob, 1996.

Bachelard G., *La formation de l'esprit scientifique. Contribution à une psychanalyse de la connaissance*, Éditions Vrin 1938, Bibliothèque des textes philosophiques, édition de poche, 2004.

Bancel-Charensol L. et Jougleux M., « L'impact des outils de gestion sur le travail en "front office », Travail et Emploi, n°99, Juillet 2004.

Bazerman H. et Lewicki R. J., *Negociation in Organizations*, Sage publications, Berverly Hills/London/New Delhi, 1983.

Benghozi P.J., « La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie d'intervention », Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n°15, mai 1990, pp. 195-209.

Bernoux P., « Michel Crozier et Erhard Friedberg : l'analyse stratégique », *in* Allouche J. (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2003, 2ème édition 2006.

Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil, 1985, 1990, 4ème édition corrigée, 2004.

Berry M., « Une technologie invisible : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », École Polytechnique, 1983.

Berthon B., « Revue de littérature : le transfert intra-organisationnel de connaissance », XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2001.

Bettencourt L. A. et Brown S., « Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction, prosocial behaviors », Journal of retailing, 73,1, 1977, pp. 39-62.

Bolle de Bal M., « Reliance, déliance, liance : émergence de trois concepts sociologiques », Revue Sociétés, n°80, 2003, pp. 99-131.

Bolle de Bal M., *Les aspirations de reliance sociale. Reliance sociale, recherche sociale, action sociale*, Programmation de la politique Scientifique - 12a - Bruxelles, février 1978, 255 p.

Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

Bonnet D., *Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle. Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation,* Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2007.

Boudon R., Bourricaud F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Presses Universitaires de France, 1982, édition 2004, 714 pages.

Bougon M.G., Weick K.E., Binkhorst D., « Cognition in organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », Administrative Sciences Quarterly, 1977, 22, pp. 606-639.

Boujut J.-F., *Des outils aux interfaces. Pour le développement de processus de conception coopératifs*, Habilitation à Diriger des Recherches, Institut National Polytechnique de Grenoble, 15 juin 2001.

Brass D., « Being at the right place: a structural analysis of individual influence in organization », Administrative Science Quartrely, Vol. 29, Décembre, 1984.

Brassac C. « Co-responsabilité cognitive et dissolution de frontières », Actes du colloque *Des sciences et des frontières*, Nancy, 2001, p. 12.

Brousseau E., « Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme », *in* Garrouste P. (coord.), *Les frontières de la firme*, Économica, 1997, p. 29.

Brun J.-P. et Dugas N., « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005.

Bryman A. et Bell E., *Business research methods*, Oxford University Press, New York, 2003, 608 p.

Burt R.S., *Toward a structural theory of action*, Academic press, New-York, 1992.

Caillé A., *Critique de la raison utilitaire*, La Découverte, 1989.

Calantone R., Dröge, C. et Vickery, S., « Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does context affect the strenght of relationships », Journal of Operations Management, 20, 2002, pp. 273-287.

Callon M., « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », L'Année Sociologique, n°36, 1986.

Callon M., *L'opération de traduction comme relation symbolique, Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Maison des Sciences de l'Homme, 1975.

Canguilhem G, « Régulation », Encyclopaedia Universalis, 1968.

Cappelletti L., « L'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle : apports de la recherche-intervention qualimétrique », Revue Sciences de Gestion, n°59, pp. 67-90.

Carreras O., « Gestion de la dimension temporelle : raisonnement explicite et ajustement implicite », Épique 2001, Journées d'étude en psychologie ergonomique, 29-30 octobre, IRCCyN, Nantes, 2001, pp. 223-229.

Carreras O., Valax M.-F. et Cellier, J-.M., « Réduction de la complexité temporelle dans le contrôle d'un micro-monde dynamique », Le Travail Humain, 62, 4, 1999, pp. 327-346.

Carton A., « La participation du consommateur dans la réalisation de l'offre : co-production, un enjeu définitoire », Actes du congrès du CERMAB, 9ème Journée de recherche en Marketing de Bourgogne, Novembre 2004, pp. 78-96.

Cartwright D., *Fields Theory in Social Science: Selected Thorical Papers by Kurt Lewin*, London, Tavistock, 1952.

Chabaud D., Parthenay C. et Perez Y., « Oliver E. Williamson : contribution majeure à l'analyse économique des organisations », working paper, Université Paris Sud 11, 2007.

Charreaux G., « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », Working Papers, FARGO, Université de Bourgogne, 1999.

Charreaux G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », working paper, Centre de Recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations (FARGO), 1996, p. 3.

Charreire S. et Durieux F., « Explorer et tester », *in* Thietart R.-A, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999.

Charue-Duboc F. et Midler C., « L'activité d'ingénierie et le modèle de projet concourant », Sociologie du travail, 44, 2002, pp. 401-417.

Chazal G., *Interfaces. Enquête sur les mondes intermédiaires*, Éditions Champ Vallon, Collection milieu, 2002.

Child J., « Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice », Sociology, VI, pp. 1-21.

Clegg S., *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*, Sage, 1990.

Colin J., « Le Supply Chain Management existe-il réellement ? », Revue Française de Gestion, n° 156, mai/juin, 2005, pp. 133-149.

Combes M.C., « Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail », Paris, Séminaire ANACT, 13 et 14 octobre, 2004.

Courbon J.-C., « Processus de décision et aide à la décision », Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion, Vol. 16, n°12, décembre 1982.

Courlet C., « La frontière : coupure ou couture ? », Économie et Humanisme, n°301, mai-juin, 1988.

Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977.

Crozier M., « Fondements et perspectives de l'intervention sociologique en organisation », Revue Sciences de Gestion, n°37, 2003.

Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil, 1963.

Curchod C., Rigaud E., Seraidarian F., « Interroger le concept de frontières pour appréhender les dynamiques organisationnelles : le cas des Parfums Givenchy dans le groupe LVMH », actes de la conférence de l'AIMS, 2007.

Dagognet F., *Faces, surfaces, interfaces*, Vrin, 1982.

Dameron S., *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet,* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine, 2000.

Davenport T.H., Short J.E., « The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign », Sloan Management Review, Summer, 1990.

David A., « Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », Actes de la 13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre, 2004.

David A., « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » *in* David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 2000, pp. 83-109.

David A., « Outils de gestion et dynamique du changement », Revue Française de Gestion, septembre/octobre 1998.

David A., « Structure et dynamique des innovations managériales », cahier du Centre de Gestion Scientifique, n°12, juillet 1996.

David C. et Huguet P., *La relation de service : construire la performance avec le client*, Dossier documentaire de l'ANACT, 1998.

Davoine E., « Les limites de l'autonomie de l'emploi du temps des managers : pour une approche constructiviste des contraintes de la gestion du temps », Communication au Xème congrès de l'AGRH, « La Gestion des Ressources Humaines : Contrôle et Autonomie », Lyon, septembre 1999.

Day, G.S. et Wensley, « Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority », Journal of Marketing, Vol 52, 1988, pp. 1-20.

Dejours C., *Souffrance en France*, Éditions du Seuil, 1998.

Delobbe N. et Vandenberghe C., « La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire », Le travail humain 2001/1, Volume 64, pp. 61-89.

Demeestère R., Lorino P., Mottis N., *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod, 2006, p. 14.

Denimal P., « Identifier les compétences concrètes pour les reconnaître concrètement », Séminaire ANACT, 13 et 14 octobre, 2004.

Desreumaux A., *Théorie des organisations*, Éditions EMS, 1998.

Detchessahar M., « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », Revue française de gestion, janvier-février, 2003.

Deutsch, M, *The resolution of Conflict - Constructive and Destructive Process*, Yale University Press, New Haven & London, 1973.

Dietrich A., Pigeyre F., *La gestion des ressources humaines*, La Découverte, Collection Repères, 2005.

Dockès P., *Pouvoir et autorité en économie*, Paris, Économica, 1999, 190 p.

Dreachslin J. L., Kobrinski E. L. et Passen A. J., « The boundary path of exchange: a new metaphor for leadership », Leadership and Organization Development Journal, 15, n°6, 1994, pp. 16-23.

Dusoulier L., « Mener un projet de progrès social sur un territoire menacé par le communautarisme : pour une mutualité militante et efficace », Actes du 18ème colloque annuel de l'Iseor sur le thème, *Le management du développement des territoires*, 2005, pp. 195 – 2004.

Eiglier P. et Langeard E., *Servuction, Le marketing des services*, Ediscience international, 1987.

Eiglier P., « Structure et fonctionnement de l'unité de services », Cahier de recherche n°628, CEROG, IAE Aix-en-Provence, 2002.

Elsbach, K. D., « An expended model of organizationnal identification », Research in Organizational Behavior, Vol. 21, 1999, pp.163-200.

Everaere C., « Le constructivisme, chaînon manquant de l'approche systémique ? Économies et Sociétés, revue Sciences de Gestion, n° 19, 1993, pp. 171-202.

Évrard Y., Pras B. et Roux E., *Market*, Dunod, 3ème édition, 2003, 1ère édition en 1993.

Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L., « Valeurs, coordination et rationalité. L'économie des conventions ou le temps de la réunification dans les sciences économiques, sociales et politiques », *in* Eymard-Duvernay F. (éds.), Problèmes économiques, n°2838, janvier 2004, p. 6.

Fabbes-Costes N., « La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles », Revue Française de Gestion, n° 156, mai-juin, 2005, pp. 150-166.

Farh J., Earey P.C., Lin S., « Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese socity », Administrative Sciences Quaterly, 1997, Vol. 42, pp. 421-444.

Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1916.

Fernex A., « Intensité du travail, définition, mesure, évolutions. Premiers repérages », Études et recherches de l'ISERES, n° 169, 1998, p. 13.

Fisher C. et Gitelson R., « A meta analysis of the correlates of the role conflict and ambiguity », Journal of Applied Psychology, Vol. 68, 1983.

Follett M.P., Dynamic Administration – The collected papers of Mary Parker Follett, édité par Henry C., Metcalf et L. Urwick, préface de Rowntree B. S., Harpers et Bros Publishers, New York et Londre, 1941.

Follett M.P., Creative Experience, Longmans, Green, New York, 1924.

Friedberg E., Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée, Éditions du Seuil, 1993, 2ème édition revue et complétée, 1997.

Friedländer, F., « Patterns of Individual and Organizational Learning », *in* Shrivastava S. and Associates (Eds.), *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action*, San Francisco: Jossey-Bass, 1983

Fulconis F. et Paché G., « Piloter des entreprises virtuelles : quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », Revue Française de Gestion, n° 156, 2005, pp. 167-186.

Gilbert P., *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?* Économica, 1998.

Girin J. « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *in* AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, *La recherche-action en action et en question*, mars 1989.

Girin J., « L'objectivation des données subjectives : Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », *in Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*, Fnege-Iséor, 1987, Actes du colloque *Qualité et fiabilité des informations à usage scientifique en gestion*, I.S.M.E.A., Paris, 18-19 novembre 1986.

Girin J., « Les situations de gestion », Paris, École Polytechniques, 1981.

Glaser B.G., & Strauss A.L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL: Aldine, 1967.

Grandori A., *Perspectives on Organization Theory*, Cambridge, Mass., Ballinger, 1987.

Granovetter M., « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », American journal of sociology, vol. 91, n°3, 1985, pp. 481-516.

Grawitz M., *Méthodes des sciences sociales*, Éditions Dalloz, 2001, 11ème éd. (1962), p. 616.

Grima F., « Activités frontalières aux frontières internes et externes de l'organisation : le cas des responsables de la formation continue en entreprise », Revue Sciences de Gestion, n° 38, p. 77-101, 2003.

Grima F., « Entreprise-réseau et dynamique apprenante : le rôle clé des acteurs interface dans la mise en place de la coopération », Actes du 7ème Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, 1998.

Grima F., « Une lecture critique de la remise en cause apparente du concept de frontière », actes de la XVIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, du 06 au 09 juin 1997, 22 p.

Guillemette F., « L'approche de la Grounded Theory : pour innover ? », Recherches Qualitatives, Vol. 26(1), 2006, pp. 32-50.

Harbour M., « L'altruisme et le modèle coopératif », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 2009, n°239-240, p. 87.

Hartline M. D. et Ferrell O.C., « The management of customer-contact service employees: an empirical investigation », Journal of Marketing , 60, 52-70, 1996.

Hatchuel A. et Weil B., *L'expert et le système*, Économica, 1992.

Hatchuel A., « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations. De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », Revue d'économie industrielle, Vol. 88, 2e trimestre, 1999, pp. 187-209.

Hatchuel H., Masson P.L et Weil B., « From knowledge management to design-oriented organizations », International Social Science Journal, n°171, 2002, pp. 25-37.

Igalens J. et Roussel P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Économica, 1998.

Igalens J., « La GRH : principes, pratiques et critiques », *in Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, actes de la DGESCO, 2005.

Jacob F., *La logique du vivant, une histoire de l'hérédité*, Éditions Gallimard, 1970.

Jameux C., « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations », Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion, numéro spécial « Confiance et Gestion », n°8-9, 1998, pp. 88-98.

Jamous H., *Contribution à une sociologie de la décision : la réforme des études médicales et des structures hospitalières*, Paris, Copédith, 1968.

Jensen M. et Meckling W., « Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure », Journal of Financial Economic, 1976, pp. 305-360.

Kalika M., *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*. Économica, 1995.

Kaplan A., *The Conduct of Inquiry. Methodology for Behavioral Science*, San Francisco, Chandler éd., 1964.

Katz R. et Kahn R., *Social psychology of organization*, Wiley and Sons, 1966.

Khenniche S., *Contribution à l'étude de la coopération intra-organisationnelle. Analyse croisée des coopérations transversales, verticales et horizontales*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, CNAM, Paris, 2010.

Koenig G., *Management stratégique*. Projets, interactions, contextes, 2005, Dunod.

Koike T., *Les interfaces pour l'intégration de la logistique dans les projets de conception. Une contribution basée sur le cas du projet d'un tracteur à chenilles*, Thèse de doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, 2005, 309 p.

Konijnendijk P. A., « Dependence and conflict between production and sales », Industrial Marketing Management, 22, 1993, p. 161-167.

Krief N., *Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociales de service public. Cas d'expérimentation*, Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, 1999, 397 p.

Kurt Lewin, *A dynamic theory of personality*, Mc Graw Hill, 1935.

Kvassov V. et Madeira S.C, « Using data mining techniques for knowledge management: an empirical study », Conférence de l'AIMS *Systèmes d'information : perspectives critiques*, 26, 27 et 28 mai 2004.

Landry S., « Le groupe restreint : prémisses conceptuelles et modélisation », Revue Québécoise de Psychologie, vol. 16, n°1, 1995.

Lawrence P. et Lorsch J., *Adapter les structures de l'entreprise*, 2ème édition, 1986, traduction de l'américain par Ledru J., 1ère édition en 1968.

Le Moigne J.-L., *La théorie du Système Général. Théorie de la Modélisation*, 4ème édition complétée, Presse Universitaire de France, 1994, 1ère édition 1977.

Le Moigne J.-L., *Le constructivisme. Tome 2 : Des épistémologies*, ESF, 1995, 315 p.

Le Moigne J.L., *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1993.

Lebraty J. et Teller R., *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise*, Éditions Liaisons, 1994.

Lédi C., Livolsi L. et Roussat C., « Glossaire des termes logistiques », Logistiques Magazine, 2002.

Leplat « Compétences individuelles, compétences collectives », Psychologie du Travail et des Organisations, 6 (3-4), 2000, pp. 47-73.

Leroy F., « L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 1998.

Levy-Boyer C., *La crise des motivations*, Presses Universitaires de France, 1984, 3ème édition 1993.

Lewin K., *Field Theory in Social Sciences*, New York : Harper & Brothers, 1951.

Likert R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthiers-Villars Editeur, 1974, trad. de l'américain de *Human Organizations : Its Management and Value*, par E. Rinchart, E. de Diesbach, E. Bochet.

Likert R., *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961.

Lippitt R. et White R. K, *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*, Greenwood Press, 1972.

Livian Y.F., « Grandeurs et servitudes de la recherche clinique en gestion », Les cahiers Lyonnais de la recherche en gestion, n°11, mai 1990, pp. 177-196.

Long N. et Long A., *Battlefields of Knowledge : The interlocking of Theory and Practice in Social Research and Development*, London : Routledge, 1992.

Long N., « Actors, interfaces and development intervention: meanings, purposes and powers », *in Development Intervention. Actors and Perspectives*, (Tiina Kontinen, éd.), Helsinki: Helsinfors, 2004, pp. 14-36.

Lorino P., « Le déploiement de la valeur par les processus », Revue Française de Gestion, n° 104, 1995.

Lorino P., « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise », *in* Guilhon B. et al., *Économie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, 1997.

Lorino P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Éditions d'organisations, 1997, p. 17.

Losfeld F., « Cas d'un Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle », Actes du 20ème colloque annuel de l'Iseor, sur le thème *Modernisation des services publics - Fécondité des partenariats public-privé*, 2007, pp. 159 – 171.

Loubes A., *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel,* Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université Montpellier 2, 1997.

Lussato B., *Introduction critique aux théories des organisations*, Dunod, 1972.

Livian Y. F., « Pouvoir et hiérarchie », *in* Allouche J. (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003. 1 707 pages, pp. 980-985.

Mac Gregor D., *The Human Side of Enterprise*, New York, Mac Graw Hill, 1960.

Mahn H. Y., Shaaron E. B. et Jaebeom S., « The effect of work climate on critical employee and Customer outcomes », International Journal of Service Industry Management, 12, 5, 2001, pp. 500-521.

Malherbe D. et Saulquin J.-Y., « Logiques et représentations de la reconnaissance dans les organisations », Vie et Sciences Économiques, numéro 168-169, Juillet 2005.

Malone T.W., Crowston, K., « The Interdisciplinary Study of Coordination », Computing Surveys, 26(1), 1994, 87-119.

Marchesnay M., *Management stratégique*, 2004, Les éditions de l'ADREG, 1ère édition Eyrolles, 1993.

Marmoz L., *L'entretien de recherche en sciences humaines et sociales*, L'Harmattan, Collection Éducation et Société, Paris, 2001.

Martinet A.-C. (coord.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Économica, 1990, 249 p.

Maslow A. H., *Motivation and personality,* New York, Harper & Row, 1954.

Meindl, J. R., « Managing to be Fair: An Exploration of the Values, Motives and Leadership », Administrative Science Quarterly, 34, 1989, pp. 252-276.

Mélèse J., *L'analyse modulaire des systèmes de gestion*, A.M.S, Paris, Éditions Hommes et Techniques, 1972.

Ménard C., *L'économie des organisations*, La Découverte, Paris, 1990, édition 1995, 128 pages.

Ménégoz L., *La transversalité. Une utopie organisationnelle contemporaine. Le cas France Télécom, thèse de doctorat en sociologie*, Université Pierre Mendes France Grenoble II, 2003.

Mer S., *Les mondes et les outils de la conception : pour une approche socio-technique de la conception de produit*, Institut National Polytechnique de Grenoble, 25 novembre 1998.

Michel S., Ledru M., *Capital compétence dans l'entreprise : une approche cognitive*, ESF, 1991.

Midler C. « Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence », Revue Gestion 2000, Management et prospective, vol. n°9, n°2, 1993, pp. 123-147.

Miles M. B. et Huberman A., *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage, 1994.

Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1982, traduit de l'américain par Romelaer P.

Moisdon J.-C. et Weil B., « L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales ? » Gérer et Comprendre, Annales des Mines, n° 28 et 29, 1992.

Moisdon J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Éditions Seli Arslan, 1997.

Monin P. et Ben Fathallah O., « Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux : Inégalité, iniquité.... et divorce chez BioMérieux-Pierre Fabre », actes de la 13ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2004.

Morin E., *La méthode, Tome 1, La nature de la nature*, Éditions du Seuil, 1977.

Morin E., *La Méthode,* Tome 6, *L'Éthique*, Éditions du Seuil, 2004.

Morin P., *Le management et le pouvoir*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1991.

Morse J.M., *The significance of saturation*. Qualitative Health Research, 5(2), 147-149, 1995.

Moscovici S., « Les formes élémentaires de l'altruisme », Sciences humaines, 2000, n°103, pp. 22-25.

Mottis N., Ponsard J.-P. et Tanguy H., « De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », Revue Française de Gestion, n°104, 1995.

Mowday R.T., « Réflexions on the Study and Redevance of Organizational Commitment », Human Resource Management Review, 1991, 1, p. 67.

Mullainathan S. et Scharfstein D., « Do Firm Boundaries Matter », The American Economic Review, 91(2), 2001.

Nakha M., Soler L.G., « Contrats internes, coordinations et pilotages économiques de projets », Cahier du CGS, n°8.

Nogatchewsky G., *Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 2004.

Oliver C., « Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions », Academy of Management Review, vol. 15, n°2, 1990, pp. 241-265.

Ouchi W.G., « Markets, Bureaucracies and Clans », Administrative Science Quarterly, vol. 25, n°1, 1980, pp. 129-141.

Paillé P., « Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait », Revue Européenne de psychologie appliquée, 2006, n°56, pp 139-149, p. 140.

Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., « A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research », Journal of Marketing , 49, 4, 41-50, 1985.

Péron M., « Réflexion sur la transdisciplinarité dans la pensée managériale », *in* Péron M. (dir.), *Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ?* Économica, 2002.

Perroux F., « L'équilibre des unités passives et l'équilibration générale des unités actives », Économie Appliquée N°3-4, 1978.

Perroux F., *Pouvoir et Économie*, Dunod, 1975.

Perroux F., *Unités actives et mathématiques nouvelles*, Dunod, Paris, 1975.

Pfeffer J. et Salancik G.R., *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York: Harper & Row, 1978.

Piaget J. (dir.), *Logique et connaissances scientifique*, Gallimard, collection La Pléiade, 1967, p. 239.

Piaget J., *L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement*, Paris, Presses Universitaires de France, 1975.

Piaget J., *La construction du réel chez l'enfant*, Paris, Delachaux et Niestlé, 1937.

Piaget J., *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*, Paris, Delachaux et Niestlé, 1936.

Piaget J., *La prise de conscience*, Presses Universitaires de France, 1974.

Piaget J., *Psychologie et épistémologie*, Paris, Denoël, 1970.

Pigeyre F., « Les modèles d'analyse de la GRH », in Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, actes de la DGESCO, 2005.

Poincaré H., *La Valeur de la Science*, Flammarion, 1905.

Powel W. W., « Trust-Based Forms of Governance », *in* Kramer R.M. et Tyler T. R. (ed.), *Trust in Organizations*, Sage, 1995, pp. 51-67.

Pras B., « Approche qualitative ou approche quantitative », Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion, 1981, n°2.

Renaud-Coulon A., *La délégation du pouvoir et ses multiples dimensions*, Dunod, 1992, p. 16.

Retour D., « Le DRH de demain face au dossier compétence », Management et Avenir, n°4, 2005, pp. 187-200.

Reynaud E. et Reynaud J.-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *in* Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1999, 2ème édition augmentée, 1ère édition 1985, publié dans Le travail Humain, 57, 3, 1994, pp. 227-238.

Reynaud J.-D., « Action collective et contrainte sociale », *in* Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1985, 2ème édition augmentée 1999. Publié dans Chazel F. (dir.), *Action collective et mouvements sociaux*, Presses Universitaires de France, 1993, pp. 257-267.

Reynaud J.-D., « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *in* Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1985, 2ème édition augmentée 1999. Publié dans Revue française de sociologie, XX, 1979, pp. 367-376, Éditions Orphrys.

Reynaud J.-D., « Le management par les compétences : un essai d'analyse », Sociologie du travail, 43, 2001, pp. 7-31.

Reynaud J.-D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *in* Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1985, 2ème édition augmentée 1999. Publié dans la Revue Française de Sociologie, XXIX, 1988, pp. 5-18.

Reynaud J.-D., « Pour une sociologie de la régulation sociale », *in* Reynaud J.-D, *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1999, 2ème éd. augmentée, p. 235, 1ère éd. 1985. Publié dans Sociologie et sociétés, XXIII, 2, automne 1991, pp.13-26.

Reynaud J.-D., Le conflit, la négociation et la règle, Octarès Éditions, 1995, 2ème édition augmentée 1999, 1ère édition 1985.

Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989, 3ème édition 1997, 349 p.

Roethlisberger F.J. et Dikson W., *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939.

Rojot J., « Les théories de la négociation », *in* Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2003, Vuibert.

Rojot J., Bergmann A., *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert, 1995

Rojot J., *Théorie des organisations*, Édition Eska, 2003.

Ross S. A., « The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem », American Economic Review, 1973, Vol. 63, n°2, pp. 134-139.

Rust R. T., Stewart G.L., Miller H., Pielack D., « The satisfaction and retention of frontline employees: a customer satisfaction measurement approach », International Journal of Service Industry Management, 7, 5, 1996, pp. 62-80.

Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.

Saint-Onge S., Haines V., Aubin I, Rousseau C., Lagasse G., « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005 p. 89-90.

Sampieri-Teissier N., « Différenciation et intégration dans les activités de service (back et front office) : l'exemple de la logistique dans les établissements hospitaliers », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, Numéro 195, Juin, 2002.

Sansone C., Morf C.C., Panter A. T., *The Sage Handbook of Methods in Social Psychology*, SAGE, 2004.

Savall et Zardet, *Le nouveau contrôle de gestion : méthode des coûts-performances cachés*, Éditions Comptables Malesherbes-Eyrolles, 1992, p. 39.

Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau. Souple et enraciné*, Économica, 2ème édition 2005, 1ère édition 1995.

Savall H. et Zardet V., *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*. Économica, 2005.

Savall H. et Zardet V., « Émergence des micro-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations », Annales des XVème Journées Internationales d'Études et de Recherches de l'Institut de Psychanalyse et de Management, Lyon, 2006, pp. 323-340.

Savall H. et Zardet V., « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultat de processus de métamorphose », *in* Swart (de) T. (dir.), *Psychanalyse, management et dépendance au sein des organisations*, L'Harmattan, 2001.

Savall H. et Zardet V., « La décision managériale multidimensionnelle comme fondement des sciences de gestion », *in* Chiavelli A., Giordano Y., Martin M., La décision managériale aujourd'hui, Mélanges en l'honneur du Professeur Jacques Lebraty, Martin et Teller Éditeurs, IAE de Nice, Rodige, 2000.

Savall H. et Zardet V., « La dimension cognitive de la recherche intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », Revue Internationale de Systémique, 10/12, 1996, pp. 157-189

Savall H. et Zardet V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », *in* Savall H., Bonnet M., Zardet V. et Péron M. (coord.), actes du colloque et séminaire doctoral international Iséor – Academy of Management, avril 2006, p. 745.

Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable.* Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préface de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Économica, 1987, 2ème édition augmentée 1989, 3ème édition 1995, 4ème édition 2001, 410 p.

Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface du Pr. Boje D., Économica, 2004.

Savall H., « An Updated Presentation of the Socio-Economic Management Model », Journal of Organizational Change Management, vol. 16, issue 1, 2003.

Savall H., *Enrichir le travail humain. L'évaluation économique*, préface de Jacques Delors, Dunod, 1975, réédition 1989.

Savall H., G. *Bernacer. L'hétérodoxie en Science Économique*, Dalloz, Collection des grands économistes, 1975.

Savall H., *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, 1979.

Savall H., Zardet V. et Bonnet M., « Isomorphisme dysfonctionnel de la petite à la grande entreprise », *in* Fourcade C., Paché G. et Pérez R., *La stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur du Professeur Michel Marchesnay*, Éditions EMS, 2006, p. 249.

Savall H., Zardet V. et Harbi N., « Analyse spectrale de diagnostics socio-économiques : traitement qualimétrique de données qualitatives », Actes du colloque *Méthodes de recherche innovante pour créer des connaissances opérationalisables*, AOM-RMD-ISEOR, Lyon, 18-20 mars 2004.

Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000.

Schein E.H., « Clinical Inquiry/Research », *in* Reason P. et Bradbury H. (ed.), *Handbook of Action Research – Participative Inquiry & Pratice*, Sage Publications, 2001, pp. 228-237.

Schneider B, McFarlin D., « Welcome to the world of services management », Academy of Management Executive, 18, 2, 2004, pp. 144-150.

Schneider B., « The perception of organizational climate : the customer view », Journal of Applied Psychology, 57, 3, 1973, pp. 248-256.

Seghier S. *Contribution des outils de gestion à l'amélioration de la qualité de fonctionnement de la jeune entreprise et au soutien de sa croissance*, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, 2005.

Segrestin D., *Les chantiers du manager*, Paris, A. Colin, 2004.

Shaw V., Shaw C.T. et Enke M., « Conflict between engineers and marketers: the experience of German engineers », Industrial Marketing Management, 32, 2003, pp. 489-499.

Shimanoff, S., « Communication Rules : Theory and Research », Sage Library of Social Research, vol. 97, Londres, Sage Publications, 1980.

Sierra C., « Proximité(s), interactions technologiques et territoriales : une revue », Revue d'Économie Industrielle, vol. 82, 4ème trimestre 1997, pp. 7-38.

Simon H. A., « L'architecture de la complexité », 1962, repris dans *The sciences of the artificial,* Massachusetts, MIT Press, 1969, traduction française par J.L. Le Moigne sous le titre *La science des systèmes, science de l'artificiel*, 1981.

Simon H., « A behavioral model of rational choice », Quaterly Journal of Economics, 1955, n°69, pp. 99-118.

Simon H.A., « Organizations and Markets », Journal of Economic Perpectives, Symposium On Organization and Economics », vol. 5, n°2, 1991, p. 25-44.

Simon H.A., *Administration et processus de décision*, Paris, Économica, 1983, traduction de *Administration Behavior*, New York, The Free Press, 1945.

Skarlicki, D. P. et Folger, R., « Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice, Journal of Applied Psychology, 1997, 82(3), pp. 434-443.

Smith A., *La richesse des nations*, 1776.

Sylvestre J.-J., « Système hiérarchiques et analyse sociétale », Revue Française de Gestion, janvier - février 1990 ; pp. 107-115.

Tabatoni P. et Jarniou P., *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*, Presses Universitaires de France, 1975.

Tarondeau J.-C. et Wright R.W., « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, n°104, 1995.

Tarondeau J.-C., *Stratégie industrielle*, Vuibert, 1993, nouvelle édition 1998.

Taylor F.W., *Scientific Management*, Harpers and Brothers, New York, 1911, 2ème édition française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957.

Terssac (de) G., « Organisation du travail et sociologie », Revus Française de Gestion, novembre-décembre 1993, pp. 90-100.

Thévenet M., *Le plaisir de travailler*, Éditions d'Organisation, Collection de l'Institut Manpower, 2ème édition, 2004.

Thévenet M. et Vachette J.-L., *Culture et comportement*, Édition Vuibert, 1992.

Thomas C., « De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe : un nouvel usage du processus budgétaire au sein d'entreprises décloisonnées », communication au 22ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Université de Metz, 17-19 mai 2001.

Tremblay M. et Sire B., « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », Revue Française de Gestion, n° 126, novembre-décembre, 1999, pp. 129-139.

Tywoniak S.A., « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », *in* Laroche H., Nioche J.-P., *Repenser la stratégie*, Vuibert, 1998.

Urban S. et Vendemini S., *Alliances stratégiques coopératives européennes*, Bruxelles, De Boeck Université, 1994.

Usunier J.C., Easterby-Smith M. et Thorpe R., *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Économica, 1993, 2ème édition 2000.

Valax M.-F., *Cadre temporel et planification des tâches quotidiennes. Étude de la structure des plans journaliers chez les agriculteurs*, thèse de doctorat, Université de Toulouse le Mirail, 1986.

Van Maanen J., « Some Notes on the Importance of Writing in Organization Studies, *in* Cash J. et Lawrence P., *The Information Systems Research Challenge: qualitative research method*s, vol. 1, Harvard School Research Coloquim, Boston, 1989.

Van Maanen, J. « Breaking in : Socialization to work », *in* R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization and society*, Chicago, CA, Rand McNally, 1976, pp. 67-130.

Veltz P., *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Presses Universitaires de France, 1996, 2ème édition 2000, pp. 147-171.

Wacheux F., *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Économica, 1996, 290 pages.

Weick K. E., *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass., Addison/Wesley, 1969.

Weick K.E, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Londres, 1995.

Weick, K. E., « Educational Organizations'as Loosely Coupled System », Administrive Sciences Quaterly, 1976, pp. 1-19.

Weil B., *Conception collective, coordination et savoirs. Les rationalisations de la conception automobile*, Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure de Mines de Paris, 1999.

Williamson O. E., « The Theory of the Firm as a Governance Structure: From Choice to Contract », Journal of Economic Perspectives, 16 (Summer), 2002, pp. 171-195

Williamson O. E., « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », Administrative Science Quarterly, 36, 1991, pp. 269-296.

Williamson O. E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.

Williamson O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985, trad. française *: Les institutions de l'économie*, Inter-éditions, 1994.

Williamson O. E., *The Mechanisms of Governance*, New York, Oxford University Press, 1996, p. 379.

Yin R. K., *Case study research. Design and methods*, Sage publications, Londres, 1989, p. 20.

Zardet V. « Des systèmes d'informations vivants : études des conditions d'efficacité à partir d'expérimentation », Revue Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n°6, 1985.

Zardet V. et Harbi N., « SEAMES, a professional knowledge management software program », *in* Buono A.F. et Savall H. (dir.), *Socio-economic intervention in organizations. The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*, Information Age Publisching, Collection Research in management consulting, Charlotte, 2007, pp. 33-42.

Zarifian P., *Travail et communication*, Presses Universitaires de France, 1996.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

CHAPITRE INTRODUCTIF

Figure 0. 1 : une représentation de l'interface 18
Figure 0. 2 composition de l'objet de recherche 18
Figure 0. 3 : composition de l'objet de recherche (2) 24
Figure 0. 4 : cadre théorique de la recherche 26

PREMIÈRE PARTIE

CHAPITRE 1

Figure 1. 1 : modélisation de l'interface selon Koike (2005) 48
Figure 1. 2 : une première représentation de l'interface organisationnelle 58
Figure 1. 3 : segmentation de l'organisation et synchronisation 96
Figure 1. 4 : interface et pilotage 101
Figure 1. 5 : typologie des approches théoriques de l'interface 102
Figure 1. 6 : évolution de l'intégration-différenciation des entités et du conflit-coopération à l'interface 104
Figure 1. 7 : l'interface, chainon manquant de l'intégration-différenciation 105

Tableau 1. 1 : définitions de l'interface organisationnelle recensées dans la littérature 57
Tableau 1. 2 : approches théoriques de l'interface 100

Encadré 1. 1 : critères et notions-clés caractérisant les mondes 88

CHAPITRE 2

Figure 2. 1 : Formalisation et contextualisation du changement dans les quatre démarches de recherche 115
Figure 2. 2 : représentation simplifiée de l'architecture HORIVERT 118
Figure 2. 3 : les trois facteurs du changement 119
Figure 2. 4 : arborescence de dépouillement des informations recueillies par entretiens 121
Figure 2. 5 : extrait d'un diagnostic qualitatif 121
Figure 2. 6 : propriétés de l'interface 115
Figure 2. 7 : exemple de déclinaison d'une notion par synonymie avec le CNRTL 125
Figure 2. 8 : exemple de regroupement de synonymes par proximité sémantique avec les Atlas Sémantiques 126
Figure 2. 9 : décomposition sémantique et lexicale de d'interface 127
Figure 2. 10 : nombre de termes actifs 128
Figure 2. 11 : exemple de codage de phrase-témoin 129
Figure 2. 12 : infrastructures de l'interface organisationnelle – propriétés et modalités 134
Figure 2. 13 : déduction et induction de mots-clés, processus de construction des modalités 125
Figure 2. 14 : structure de la nomenclature des activités à l'interface 135
Figure 2. 15 : superstructure de l'interface organisationnelle – activités et problématique gestionnaires 136
Figure 2. 16 : les cinq descripteurs du matériau de recherche 130
Figure 2. 17 : processus d'élaboration de la base de données dédiée à l'étude de l'interface organisationnelle 140
Figure 2. 18 : l'architecture de l'intervention 142

Tableau 2. 1 : décomposition sémantique et lexicale de l'interface 126
Tableau 2. 2 : filtre sémantique et lexical après extraction (extrait) 127
Tableau 2. 3 : volume et indicateurs descriptifs du matériau expérimental 130

Tableau 2. 4 : répartition de l'expression selon les secteur d'activités 130
Tableau 2. 5 : taille des organisations selon le secteur d'activités 132
Tableau 2. 6 : répartition de l'expression des acteurs selon la population et la taille des organisations 133
Tableau 2. 7 : répartition de l'expression par type d'interface 128
Tableau 2. 8 : planning de l'intervention 142
Tableau 2. 9 : nombre d'acteurs interrogés et d'entretiens réalisés dans la phase de diagnostic 143

Graphique 2. 1 : répartition de l'expression selon les secteurs d'activité 131
Graphique 2. 2 : répartition de l'échantillon selon la taille des organisations 123

DEUXIÈME PARTIE

CHAPITRE 3

Figure 3. 1 : l'infrastructure de l'interface organisationnelle – propriétés et modalités 153
Figure 3. 2 : la superstructure de l'interface organisationnelle – activités et problématiques gestionnaires 173
Figure 3.3 : carte factorielle – relations entre propriétés et activités d'interface 211
Figure 3.4 : carte factorielle – relations entre propriétés de l'interface et population 214
Figure 3.5 : carte factorielle - relations entre populations et activités d'interface 218
Figure 3. 6 : carte factorielle – relations entre modalités et activités d'interface 220
Figure 3. 7 : modèle générique de l'interface organisationnelle - propriétés, modalités, dimensions 226

Tableau 3. 1 : volume d'expression des acteurs par lexèmes - nombres-clés 144
Tableau 3. 2 : lexème dont le volume d'expression est supérieur à la moyenne 144
Tableau 3. 3 : répartition de l'expression selon les propriétés de l'interface 144
Tableau 3. 5 : champ lexical de la reliance et poids des lexèmes 154
Tableau 3. 4 : champ lexical de la reliance - nombres-clés 146
Tableau 3. 6 : modalités de la reliance - éléments descriptifs 155
Tableau 3. 7 : champ lexical de l'intercompréhension et poids des lexèmes 147
Tableau 3. 8 : champ lexical de l'unité et poids des lexèmes 148
Tableau 3. 9 : champ lexical de la mise en relation et poids des lexèmes 149
Tableau 3. 10 : champ lexical de l'adaptation et poids des lexèmes 150
Tableau 3. 11 : champ lexical de l'altruisme et poids des lexèmes 151
Tableau 3. 13 champ lexical de la séparativité et poids des lexèmes 160
Tableau 3. 12 : champ lexical de la séparativité - nombres-clés 152
Tableau 3. 14 : modalités de la séparativité - éléments descriptifs 161
Tableau 3. 15 : champ lexical de la déperdition et poids des lexèmes 153
Tableau 3. 16 : champ lexical de la répartition et poids des lexèmes 154
Tableau 3. 17 : champ lexical de la distanciation et poids des lexèmes 154
Tableau 3. 18 : champ lexical du conflit et poids des lexèmes 155
Tableau 3. 19 : champ lexical de la différence et poids des lexèmes 156
Tableau 3. 22 : modalités de la frontières - éléments descriptifs 166
Tableau 3. 20 : champ lexical de la frontière - nombres-clés 158
Tableau 3. 21 : champ lexical de la frontière et poids des lexèmes 158
Tableau 3. 23 : champ lexical de l'interstice et poids des lexèmes 158
Tableau 3. 24 : champ lexical de la limite et poids des lexèmes 159
Tableau 3. 27 : modalités de la migration - éléments descriptifs 168
Tableau 3. 25 : champ lexical de la migration - nombres-clés 160
Tableau 3. 26 : champ lexical de la migration et poids des lexèmes 160
Tableau 3. 28 : champ lexical du franchissement et poids des lexèmes 161
Tableau 3. 29 : champ lexical de la transmission et poids des lexèmes 161
Tableau 3. 30 : ventilation de l'expression sur la 3C par sous-thèmes 174
Tableau 3. 31 : dépendance statistique entre sous-thèmes de la 3C et modalités de l'interface (contribution au chi-2 en %) 175
Tableau 3. 32 : ventilation de l'expression sur le pilotage opérationnel par sous-thèmes 179

Tableau 3. 33 : dépendance statistique entre sous-thèmes du pilotage des activités et modalités de l'interface (contribution au chi-2 en %) 179
Tableau 3. 34 : dépendance statistique entre sous-thèmes du pilotage des équipes et modalités de l'interface (contribution au chi-2 en %) 182
Tableau 3. 35 : ventilation de l'expression sur la structuration à l'interface par sous-thèmes 186
Tableau 3. 36 : dépendances statistiques entre sous-thèmes de la structuration fonctionnelle et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %) 187
Tableau 3. 37 : dépendances statistiques entre sous-thèmes de la structuration hiérarchique et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %) 191
Tableau 3. 38 : dépendances statistiques entre sous-thème de la structuration physique et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %) 193
Tableau 3. 39 : ventilation de l'expression sur la stratégie à l'interface par sous-thèmes 195
Tableau 3. 40 : dépendances statistiques entre sous-thèmes de la stratégie et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %) 195
Tableau 3. 41 : ventilation de l'expression sur le climat social par sous-thèmes 198
Tableau 3. 42 : dépendances statistiques entre sous-thèmes du climat social et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %) 199
Tableau 3. 43 : ventilation de l'expression sur la GRH par sous-thèmes 202
Tableau 3. 44 : dépendances statistiques entre sous-thèmes de la gestion des ressources humaines et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %) 202
Tableau 3. 45 : ventilation de l'expression sur les règles et procédures par sous-thèmes 207
Tableau 3. 46 : dépendances statistiques entre sous-thèmes des règles et procédures et modalités de l'interface (contribution au chi deux en %) 207
Tableau 3. 47 : activités sous-jacentes à la sensibilité des populations hiérarchiques relative la liaison à l'interface 207
Tableau 3. 49 : activités sous-jacentes à la sensibilité de l'encadrement et du personnel (MO) relative la séparation à l'interface 216
Tableau 3. 48 : activités sous-jacentes à la sensibilité du personnel (PO) relative la liaison à l'interface 208
Tableau 3. 50 : activités sous-jacentes à la sensibilité de direction et de l'encadrement (MO) relative la frontière à l'interface 217

Graphique 3. 1 : dispersion de l'expression des acteurs (déciles) 144
Graphique 3. 2 : répartition de l'expression selon les propriétés de l'interface 144
Graphique 3. 3 : ventilation de l'expression totale par propriétés et modalités de l'interface (en %) 170
Graphique 3. 4 : volume d'expression selon l'objet du pilotage opérationnel 170
Graphique 3. 5 : volume d'expression selon les types de structures 178
Graphique 3. 6 : sensibilité relative des populations aux propriétés de l'interface (en % du chi-2) 215
Graphique 3. 7 : poids relatifs des dimensions de l'interface dans le discours des acteurs 220

Encadré 3. 1 : l'analyse factorielle des correspondances (AFC) 210

CHAPITRE 4

Figure 4. 1 interfaces verticales au sein d'une unité organisationnelle 244
Figure 4. 2 : gestion de l'incertitude à l'interface 294
Figure 4. 3 : carte factorielle - relation entre types et activités d'interface 295
Figure 4. 4 : activités caractéristiques des rationalités aux interfaces 298
Figure 4. 5 : fréquence des interactions à l'interface, rationalité et formalisation des interactions 299
Figure 4. 6 : carte factorielle - relation entre activités et interfaces organisationnelles 299
Figure 4. 7 : de la typologie formelle à la typologie substantive 301
Figure 4. 8 : incertitude, fréquence d'interaction et types de la régulation à l'interface 301
Figure 4. 9 : carte factorielle - relation entre propriétés et types d'interface 302
Figure 4. 10 : répartition du pouvoir à l'interface et équilibre du couple intégration-différenciation 305

Tableau 4. 1 : typologie des interfaces et répartition de l'expression des acteurs 233
Tableau 4. 2 : éléments-clés de la régulation aux interfaces transversales 244
Tableau 4. 3 : éléments-clés de la régulation aux interfaces verticales 261

Tableau 4. 4 : éléments-clés de la régulation aux interfaces horizontales 276
Tableau 4. 5 : éléments-clés de la régulation aux interfaces clients 285
Tableau 4. 6 : éléments-clés de la régulation aux interfaces fournisseurs 291
Tableau 4. 7 : poids et variation du poids des dimensions par type d'interface 294

Graphique 4. 1 : répartition de l'expression selon la positionnement interne ou externe des interfaces 223
Graphique 4. 2 : répartition de l'expression par interface élémentaire 232
Graphique 4. 3 : poids des dimensions de l'interface en contexte transversal 236
Graphique 4. 4 : répartition de l'expression sur les interfaces transversales 232
Graphique 4. 5 : poids des dimensions de l'interface par interface transversale 241
Graphique 4. 6 : poids des dimensions de l'interface en contexte vertical 248
Graphique 4. 7 : répartition de l'expression sur les interfaces verticales 244
Graphique 4. 8 : poids des dimensions de l'interface par interface verticale 253
Graphique 4. 9 : poids des dimensions de l'interface en contexte horizontal 265
Graphique 4. 10 : répartition de l'expression sur les interfaces horizontales 261
Graphique 4. 11 : poids des dimensions de l'interface par interface horizontale 270
Graphique 4. 12 : poids des dimensions de l'interface clients 280
Graphique 4. 13 : poids des dimensions de l'interface fournisseurs 287
Graphique 4. 14 : poids relatifs des dimensions des interfaces internes et des interfaces externes 284
Graphique 4. 15 : poids relatif des dimensions de l'interface selon son champ d'application 293
Graphique 4. 16 : poids relatifs des propriétés par type d'interface (contribution en % au chi-2) 302

Encadré 4. 1 : caractéristiques des groupes restreints 263

TROISIÈME PARTIE

CHAPITRE 5

Figure 5. 1 : exemple de fiche d'évaluation de coûts cachés 327
Figure 5. 2 : extraction d'information relative à l'interface dans le cadre d'une recherche-intervention "globale" 330
Figure 5. 3 : l'architecture de l'intervention 334
Figure 5. 4 : distance organisationnelle entre les populations aux interfaces verticales (illustration) 366
Figure 5. 5 : développement du glissement de fonction de l'encadrement intermédiaire 374

Tableau 5. 1 : planning de l'intervention 334
Tableau 5. 2 : nombre d'acteurs interrogés et d'entretiens réalisés 335
Tableau 5. 3 : montant et ampleur des coûts d'interface identifiés (par an) 336
Tableau 5. 4 : ventilation des coûts par type et activité d'interface 337
Tableau 5. 5 : coûts cachés par types et activités d'interface (AMI - en €) 346
Tableau 5. 6 : coûts cachés par types et activités d'interface (AMI - en %) 346
Tableau 5. 7 : coûts cachés identifiés par types et activités d'interface (AME - en €) 353
Tableau 5. 8 : coûts cachés identifiés par types et activités d'interface (AME - en %) 353
Tableau 5. 9 : coûts cachés identifiés par types et activités d'interface (SE - en €) 361
Tableau 5. 10 : coûts cachés identifiés par types et activités d'interface (SE - en %) 361

Graphique 5. 1 : ventilation des coûts par type et activité d'interface 337
Graphique 5. 2 : comparaison des représentations des chercheurs (ND) et des acteurs (HEM) 377
Graphique 5. 3 : comparaison des représentations des chercheurs (ND) et des acteurs (HEM) 377

Encadré 5. 1 : calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables de l'Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle (2003) 320
Encadré 5. 2 : décomposition de l'objectif général de l'intervention en objectifs intermédiaires 333

CHAPITRE 6

Figure 6. 1 : identifiants structuraux de la fonction de pilotage dans la théorie socio-économique 386
Figure 6. 2 : constitution des axes de travail du groupe de projet 391
Figure 6. 3 : extraction / construction d'informations signifiantes (diagnostic) et conception du changement en groupe de projet 392
Figure 6. 4 : thèmes mobilisateurs du groupe direction (groupe de projet horizontal) 393
Figure 6. 5 : thèmes mobilisateurs des entités Assurance Maladie (groupe de projet vertical) 394
Figure 6. 6 : thèmes mobilisateurs de l'entité Socio-Éducatif (groupe de projet vertical) 394
Figure 6. 7 : les instances du groupe de projet 396
Figure 6. 8 : étapes d'élaboration du projet et style d'animation 398
Figure 6. 9 : configuration de l'instrumentation 394
Figure 6. 10 : plan d'actions stratégiques internes-externes de l'Organisme (extrait) 407
Figure 6. 11 : exemple de démultiplication de plans d'actions prioritaires 408
Figure 6. 12 : le plan d'actions prioritaires comme outil technique et politique 409
Figure 6. 13 : grille de compétences - entité assurance maladie interne - service assurabilité / novembre 2004 411
Figure 6. 14 : exemple de fiche d'ordonnancement par opération réalisée par l'Organisme 413
Figure 6. 15 : exemple d'éventail de délégation concertée réalisée par l'Organisme 414
Figure 6. 16 : exemple de fiche de résolutions réalisée par l'Organisme 415
Figure 6. 17 : représentation du système de pilotage des interfaces organisationnelles 418

Tableau 6. 1 : planning des formation-concertation et des assistances personnalisées (grisées) 397
Tableau 6. 2 : principaux effets des outils de gestion introduits sur les interfaces organisationnelles 419

Encadré 6. 1 : les rôles clés du chef de projet 395
Encadré 6. 2 : axes stratégiques définis par l'Organisme suite au groupe de projet horizontal 406

CHAPITRE 7

Figure 7. 1 : exemple de fiche d'évaluation de réduction de coûts cachés (entité AMI) 426
Figure 7. 2 : évolution qualitative des zones interfaciales entre direction - encadrement - personnel 437
Figure 7. 3 : de la régulation à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation : une transformation fondée sur le pilotage des interfaces 461
Figure 7. 4 : leviers de pilotage des interfaces organisationnelles 462
Figure 7. 5 : un modèle de la décision 466

Tableau 7. 1 : nombre d'entretiens et de personnes interrogées pour l'évaluation du changement 426
Tableau 7. 2 : synthèse des coûts d'interface et de leur réduction par l'action de changement 428
Tableau 7. 3 : sensibilité comparée des acteurs aux activités à l'interface (nbr. de phrases) 411
Tableau 7. 4 : synthèse des principales actions mises en œuvre aux interfaces au sein de la direction et de leurs effets 431
Tableau 7. 5 : synthèse des principales actions mises en œuvre à l'interface entre direction et encadrement et de leurs effets 434
Tableau 7. 6 : synthèse des principales actions mises en œuvre à l'interface entre l'encadrement le personnel et de leurs effets (1/2) 438
Tableau 7. 7 : synthèse des principales actions mises en aux interfaces inter-fonctionnelles et de leurs effets (1/2) 441
Tableau 7. 8 : évolution des taux d'absentéisme compressible 429
Tableau 7. 9 : synthèse des principales actions mises en œuvre aux interfaces au sein du personnel et de leurs effets 447
Tableau 7. 10 : synthèse des principales actions mises en œuvres aux interfaces clients et de leurs effets 452
Tableau 7. 11 : évaluation de l'atteinte des objectifs initiaux de la recherche-intervention 454
Tableau 7. 12 : récapitulatif de la réduction des coûts d'interface par thématique gestionnaire et interface (en € et %) 460

Graphique 7. 1 : évolution des coûts par type d'interface entre 2004 et 2006 (en k€) *411*
Graphique 7. 2 : sensibilité comparée des acteurs aux dimensions de l'interface (nbr. de phrases) *411*
Graphique 7. 3 : montants comparés des coûts d'interfaces verticales (2004 – 2006 ; en k€) *433*
Graphique 7. 4 : montants comparés des coûts d'interface entre direction et encadrement (2004 – 2006 ; en k€) *415*
Graphique 7. 5 : montants comparés des coûts d'interface entre encadrement et personnel *436*
Graphique 7. 6 : montants comparés des coûts des interfaces inter-fonctionnelles *440*
Graphique 7. 7 : montants comparés des coûts des interfaces entre services et sites (2004 – 2006 ; *443*
Graphique 7. 8 : montants comparés des coûts des interfaces entre l'Organisme et les services fonctionnels du siège national (2004 – 2006 ; en k€) *444*
Graphique 7. 9 : montants comparés des coûts des interfaces entre les membres du personnel *446*
Graphique 7. 10 : évolution des entrées / sorties d'usagers *449*
Graphique 7. 11 : montants comparés des coûts d'interface entre l'organisation et ses clients *451*
Graphique 7. 12 : montants comparés des coûts d'interface entre l'organisation et les bénévoles (2004 – 2006 ; en k€) *435*
Graphique 7. 13 : sensibilité comparée des acteurs aux dimensions de l'interface (nbr. de phrases) *436*
Graphique 7. 14 : montants comparés des coûts d'interface par type d'interface et dimension (en k€) *436*

Encadré 7. 1 : réalisations du groupe de projet sur l'amélioration de la qualité et la maîtrise du budget d'administration *435*

CONCLUSION GÉNÉRALE

Concl. 1 : tableau 2.3 supra - volume et indicateurs descriptifs du matériau expérimental *486*
Concl. 2 : figure 2.17 supra - élaboration de la base données dédiée à l'étude de l'interface organisationnelle *487*
Concl. 3 : figure 1. 5 supra - typologie des approches théoriques de l'interface *489*
Concl. 4: figure 3. 1 supra - l'infrastructure de l'interface organisationnelle – propriétés et modalités *490*
Concl. 5 : figure 3.7 supra - représentation générique de l'interface organisationnelle - propriétés, modalités, dimensions *491*
Concl. 6 : tableau 4.1 supra - typologie des interfaces et répartition de l'expression des acteurs *492*
Concl. 7 : graphique 4.14 supra - poids relatifs des dimensions des interfaces internes et des interfaces externes (en % du volume d'expression) *494*
Concl. 8 : figure 4. 5 supra - fréquence des interactions à l'interface, rationalités et formalisation des interactions *495*
Concl. 9 : figure 4. 10 supra - répartition du pouvoir à l'interface et équilibre du couple intégration-différenciation *497*
Concl. 10 : figure 4.7 supra - de la typologie formelle à la typologie substantive *498*
Concl. 11 : figure 4.8 supra - incertitude, fréquence d'interaction et types de la régulation à l'interface *498*
Concl. 12 : tableau 5.3 supra - montant et ampleur des coûts d'interface (par an) *500*
Concl. 13 : graphique 5.1 supra - ventilation des coûts par type et activité d'interface *482*
Concl. 14 : figure 6.17 supra - représentation du système de pilotage des interfaces organisationnelles installé *503*
Concl. 15 : tableau 7.2 supra - synthèse des coûts d'interface et de leur réduction par l'action de changement (2004 / 2006) *503*
Concl. 16 : tableau C.1 - synthèse des coûts d'interface et de leur réduction par type et activité d'interface (2004 / 2006) *504*
Concl. 17 : figure 7. 4 supra - leviers de pilotage des interfaces organisationnelles *506*

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 Présentation succincte des théories des organisations analysées au chapitre 1 ____ 5

Annexe 2 Nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnements ____ 39

Annexe 3 Acceptions des mots-clés représentant l'objet de recherche ____ 43

Annexe 4 Filtre sémantique et lexical ____ 47

Annexe 5 Contribution des lexèmes au volume de la base de données ____ 53

Annexe 6 Base de données expérimentale : éléments d'élaboration et illustrations ____ 57

Annexe 7 Statistiques descriptives sur les propriétés et modalités de l'interface organisationnelle ____ 73

Annexe 8 Analyse de la relation entre activités et modalités de l'interface ____ 75

Annexe 9 Analyse de la relation entre superstructure et infrastructure de l'interface ____ 133

Annexe 10 Interface et secteurs d'activité ____ 141

Annexe 11 Interface et populations ____ 151

Annexe 12 Les interfaces transversales ____ 157

Annexe 13 Les interfaces verticales ____ 167

Annexe 14 Les interfaces horizontales ____ 175

Annexe 15 L'interface clients ____ 183

Annexe 16 L'interface fournisseurs ____ 189

Annexe 17 Analyse comparée des interfaces organisationnelles ____ 195

Annexe 18 Diagnostic horizontal - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle ____ 207

Annexe 19 Diagnostic vertical – Entité Assurance Maladie Interne (AMI) - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle ____ 269

Annexe 20 Diagnostic vertical – Entité Assurance Maladie Externe (AME) - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle ____ 389

Annexe 21 Diagnostic vertical – Entité Socio-Éducatif (SE) - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle ____ 487

Annexe 22 Synthèse des coûts d'interface identifiés - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle ____ 629

Annexe 23 Groupe de projet horizontal - constitution des paniers – Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle ____ 639

Annexe 24 Groupe de projet vertical - constitution des paniers - entité Assurance Maladie Interne-Externe - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle ____ 647

Annexe 25 Groupe de projet vertical - constitution des paniers - entité Socio-Éducatif - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle _____ 655
Annexe 26 Plan d'actions stratégiques internes-externes - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle _____ 663
Annexe 27 Modèle de contrat d'activité périodiquement négociable _____ 673
Annexe 28 Évaluation socio-économique – Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle _____ 677
Annexe 29 Réalisations marquantes aux interfaces - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle _____ 983
Annexe 30 Synthèse de la réduction des coûts d'interface identifiés - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle _____ 991
Annexe 31 Groupe de projet Évaluation – Constitution des paniers - Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle _____ 999

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS 7

SOMMAIRE 9

CHAPITRE INTRODUCTIF
PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE 11

0.1. MOTIFS ET ENJEUX DE LA RECHERCHE 15
0.1.1. LES MOTIFS DE LA RECHERCHE 15
0.1.2. LES ENJEUX DE LA RECHERCHE 16
0.2. LE THÈME DE LA RECHERCHE 17
0.2.1. L'OBJET DE LA RECHERCHE 17
0.2.2. LE CHAMP DE LA RECHERCHE 20
0.2.3. LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE 20
0.2.4. L'HYPOTHÈSE CENTRALE DE LA RECHERCHE 23
0.3. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE 24
0.4. CADRE THÉORIQUE 25
0.4.1. L'ANALYSE STRATÉGIQUE 26
0.4.1.1. Réfutations fondatrices et objectifs 27
0.4.1.2. La théorie de l'acteur stratégique 27
0.4.1.3. L'autonomisation de la frontière 28
0.4.2. LA THÉORIE DE LA RÉGULATION SOCIALE 30
0.4.2.1. Réfutations fondatrices et objectifs 30
0.4.2.2. Régulation de contrôle, régulation autonome et conflit 32
0.4.2.3. La régulation conjointe 33
0.4.3. LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ORGANISATIONS 34
0.4.3.1. Réfutations fondatrices et objectifs 34
0.4.3.2. Une modélisation structuro-comportementale de l'organisation 35
0.4.3.3. Ortho et dys-fonctionnement 36
0.4.3.4. Le développement endogène des performances : changement et apprentissage organisationnels 37
0.5. FIL CONDUCTEUR DE LA THÈSE 39

PREMIÈRE PARTIE
FONDEMENTS CONCEPTUELS ET MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1
L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE COMME ZONE DE RÉGULATION DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION 43

1.1. VERS UNE DÉFINITION DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE 45
1.1.1. ÉTYMOLOGIE ET SIGNIFICATIONS 45
1.1.2. INTERFACES INTER-FONCTIONNELLES ET INTER-ORGANISATIONNELLES : LA LECTURE DES SCIENCES DE GESTION 46

1.1.3. L'INTERFACE SOCIALE : ORGANISATION DE RELATIONS ET LIEU DE CONFLITS 49
1.1.4. L'INTERFACE COMME INTERMÉDIAIRE 50
1.1.5. UNE ZONE FRONTALIÈRE 52
1.1.5.1. Deux conceptions de la frontière 52
1.1.5.1.1. La frontière comme barrière 52
1.1.5.1.2. La frontière comme zone relationnelle 53
1.1.5.2. Les conséquences de la position frontalière : tensions de rôles et opportunisme 54
1.1.5.2.1. L'approche fonctionnaliste 54
1.1.5.2.2. L'approche stratégique 54
1.1.5.3. Frontière et interface 55
1.1.6. UNE DÉFINITION DE L'INTERFACE 56
1.2. L'INTÉGRATION ET LA DIFFÉRENCIATION AU SEIN DE L'ORGANISATION : IMPLICATIONS À L'INTERFACE DES ENTITÉS 59
1.2.1. DE L'ÉCOLE CLASSIQUE À L'APPROCHE PAR LA CONTINGENCE STRUCTURELLE 59
1.2.1.1. L'école classique 59
1.2.1.1.1. Une forte différenciation fondée sur la division du travail 59
1.2.1.1.2. Une intégration automatique 60
1.2.1.1.3. Une frontière étanche 61
1.2.1.1.4. Un acteur rationnel et déterminé 61
1.2.1.1.5. Des interfaces hiérarchiques, formelles et mécaniques 61
1.2.1.2. L'école des relations humaines 63
1.2.1.2.1. Une différenciation atténuée et assouplie 63
1.2.1.2.2. L'intégration sociale comme levier principal de la performance 64
1.2.1.2.2.1. Relations informelles, cohésion et style de management 64
1.2.1.2.2.2. La gestion des conflits : vers la construction d'un artefact intégratif 65
1.2.1.2.3. Une frontière ouverte et socialisée 66
1.2.1.2.4. Un acteur déterminé par ses besoins psychosociologiques 67
1.2.1.2.5. Des interfaces intégratives, informelles et peu organisées 67
1.2.1.3. L'approche par la contingence structurelle 68
1.2.1.3.1. Différenciation, déficits de coordination et conflits 68
1.2.1.3.2. L'intégration ou la neutralisation des effets de la différenciation 69
1.2.1.3.2.1. Les dispositifs d'intégration 69
1.2.1.3.3. Une zone frontalière faiblement socialisée 72
1.2.1.3.4. Un acteur déterminé par les exigences de l'environnement 72
1.2.1.3.5. Une conception fonctionnaliste des interfaces 72
1.2.2. LES APPROCHES ÉCONOMIQUES CONTRACTUALISTES 73
1.2.2.1. Différenciation et coûts d'agence 74
1.2.2.2. Intégration, mécanismes incitatifs et structure de gouvernance 74
1.2.2.2.1. Des mécanismes incitatifs *ex ante* 75
1.2.2.2.2. Une coordination *ex post* par des structures de gouvernance 75
1.2.2.3. Du calcul de la frontière à sa dissolution 76
1.2.2.4. Un acteur rationnel et opportuniste 77
1.2.2.5. Une interface allocative 78
1.2.3. LES APPROCHES SOCIOLOGIQUES 80
1.2.3.1. L'analyse stratégique 80
1.2.3.1.1. La différenciation comme construit politique 80
1.2.3.1.2. L'intégration comme contrainte 81
1.2.3.1.3. L'autonomisation et l'indétermination *a priori* de la frontière 81
1.2.3.1.4. Un acteur stratège 82
1.2.3.1.5. Une interface politique 83
1.2.3.2. La théorie de la régulation sociale 83

1.2.3.2.1. La dialectique du contrôle et de l'autonomie ou la prescription de l'intégration et la défense de la différenciation 83
1.2.3.2.2. La régulation conjointe ou la régulation de l'intégration-différenciation 85
1.2.3.2.3. La frontière comme délimitation des régulations 85
1.2.3.2.4. Un acteur stratège 86
1.2.3.2.5. Une interface politique 86
1.2.3.3. Les économies de la grandeur 87
1.2.3.3.1. La différenciation des représentations 87
1.2.3.3.2. L'intégration cognitive ou la coordination des "mondes" 89
1.2.3.3.3. La frontière, un espace d'interactivité cognitive 90
1.2.3.3.4. Un acteur guidé par ses schèmes interprétatifs 90
1.2.3.3.5. Une interface cognitive 90
1.2.4. L'APPROCHE SYSTÉMIQUE 91
1.2.4.1. L'émergence de la différenciation et de la coordination ou l'accroissement de la variété du système 91
1.2.4.2. L'arborescence des systèmes et l'effet stabilisateur des processus d'intégration-différenciation 92
1.2.4.3. La frontière ou la construction téléologique des limites du système 93
1.2.4.4. Le processeur comme unité d'action 94
1.2.4.5. Une interface algorithmique 94
1.2.5. L'APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE 95
1.2.5.1. Criticité de l'interface et potentialisation de la performance 95
1.2.5.2. La différenciation : source de dysfonctionnements et de déperditions à l'interface 96
1.2.5.3. L'intégration : un « artéfact contre-nature et centripète » 97
1.2.5.4. Une frontière poreuse, floue et mouvante 98
1.2.5.5. L'acteur, une unité active 98
1.2.5.6. L'interface : une zone à piloter pour produire de la performance 99
1.2.6. SYNTHÈSE ET DÉFINITIONS 99
1.2.6.1. Cinq approches théoriques de l'intégration-différenciation et de l'interface 101
1.2.6.1.1. Le déterminisme économique 101
1.2.6.1.2. Le déterminisme psychosocial 101
1.2.6.1.3. Le fonctionnalisme 102
1.2.6.1.4. L'interactionnisme 102
1.2.6.1.5. La complexité 103
1.2.6.2. Évolution des dynamiques d'intégration-différenciation et de l'interface : conflit et coopération 103
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 105

CHAPITRE 2
LE CADRE EXPÉRIMENTAL DE LA RECHERCHE 107

2.1. LA RECHERCHE-INTERVENTION COMME MÉTHODE D'ACCÈS À L'OBJET DE RECHERCHE 109
2.1.1. L'INSCRIPTION DE LA RECHERCHE DANS UNE MÉTHODE QUALITATIVE 109
2.1.2. LA RECHERCHE-INTERVENTION : CADRE GÉNÉRAL POUR LES MÉTHODES QUALITATIVES 110
2.1.2.1. L'étude de cas 110
2.1.2.2. La recherche expérimentale *in vitro* 111
2.1.2.3. La recherche-action et l'action science 111
2.1.2.4. L'observation (non) participante 111

2.1.2.5. La recherche-intervention 112
2.1.2.5.1. Postulats et démarches de la recherche-intervention 112
2.1.2.5.2. Une méthodologie générale et intégratrice 114
2.1.2.6. Le contexte de réalisation de la recherche 115
2.1.3. ARCHITECTURE ET PROCESSUS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION EN SOCIO-ÉCONOMIE DES ORGANISATIONS 116
2.1.3.1. Fondements 116
2.1.3.2. L'intervention et ses dispositifs 117
2.1.3.2.1. La méthode HORIVERT 117
2.1.3.2.2. Les facteurs du changement 118
2.1.3.2.3. Focus sur la méthode de diagnostic socio-économique 120
2.2. LE PROTOCOLE EXPÉRIMENTAL : EXTRACTION ET TRAITEMENT DES DONNÉES 122
2.2.1. CONCEPTION ET EXPLOITATION D'UNE BASE DE DONNÉES EXPÉRIMENTALE : DU QUALITATIF AU QUANTITATIF 122
2.2.1.1. Le logiciel Segese comme source 123
2.2.1.2. L'élaboration d'un filtre sémantique et lexical 123
2.2.1.2.1. Décomposition sémantique et lexicale de l'interface 123
2.2.1.2.2. Les outils lexicaux mobilisés 124
2.2.1.2.2.1. Le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales 124
2.2.1.2.2.2. Les Atlas Sémantiques 125
2.2.1.2.3. Présentation du filtre sémantique et lexical 126
2.2.1.3. La structuration des données 128
2.2.1.3.1. La provenance du verbatim ou la contextualité du matériau 128
2.2.1.3.2. Volume des données et segmentation de l'échantillon d'organisations 130
2.2.1.3.2.1. Segmentation de l'échantillon par secteur d'activités 130
2.2.1.3.2.2. Segmentation de l'échantillon par la taille des organisations 131
2.2.1.3.2.3. Segmentation de l'échantillon par catégorie d'acteurs 132
2.2.1.3.3. Préparation de l'analyse de contenu : codages lexical, thématique et typologique du verbatim 133
2.2.1.3.3.1. Une structuration lexicale des données : une infrastructure de l'interface organisationnelle 134
2.2.1.3.3.2. Une structuration thématique des données : une superstructure de l'interface 135
2.2.1.3.3.3. Une structuration typologique des données : vers une typologie des interfaces 136
2.2.1.3.3.4. La question de la neutralité des données 138
2.2.1.3.4. L'exploitation de la base de données : applications et techniques 138
2.2.2. APPROFONDISSEMENTS PAR UN PROCESSUS DE RECHERCHE-INTERVENTION : CAS ÉVALUÉ D'UN ORGANISME GESTIONNAIRE D'ASSURANCE MALADIE ET DE MUTUELLE 140
2.2.2.1. Apports d'une approche dynamique à visée transformative 140
2.2.2.2. Présentation du cas et des dispositifs d'intervention 141
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 144
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE 145

DEUXIÈME PARTIE
LES DÉTERMINANTS DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES

CHAPITRE 3
UN MODÈLE GÉNÉRIQUE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE __ 149

3.1. L'INFRASTRUCTURE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE : PROPRIÉTÉS ET MODALITÉS _____ 151
3.1.1. UNE EXPRESSION FORTEMENT CONCENTRÉE AUTOUR DE LA LIAISON _____ 151
3.1.2. LA LIAISON ET LA SÉPARATION À L'INTERFACE _____ 153
3.1.2.1. La reliance et ses modalités _____ 154
3.1.2.1.1. L'intercompréhension _____ 155
3.1.2.1.2. L'unité _____ 156
3.1.2.1.3. La mise en relation _____ 157
3.1.2.1.4. L'adaptation _____ 157
3.1.2.1.5. L'altruisme _____ 159
3.1.2.2. La séparativité et ses modalités _____ 160
3.1.2.2.1. La déperdition _____ 161
3.1.2.2.2. La répartition _____ 162
3.1.2.2.3. La distanciation _____ 162
3.1.2.2.4. Le conflit _____ 163
3.1.2.2.5. La différence _____ 164
3.1.3. LA FRONTIÈRE ET LA MIGRATION DES FORMES _____ 165
3.1.3.1. La frontière et ses modalités _____ 165
3.1.3.1.1. L'interstice _____ 166
3.1.3.1.2. La limite _____ 167
3.1.3.2. La migration et ses modalités _____ 168
3.1.3.2.1. Le franchissement _____ 168
3.1.3.2.2. La transmission _____ 169
3.1.4. SYNTHÈSE ET ARTICULATION _____ 170

3.2. LA SUPERSTRUCTURE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE : ACTIVITÉS ET PROBLÉMATIQUES GESTIONNAIRES _____ 172
3.2.1. PRATIQUES ET DISPOSITIFS DE COMMUNICATION, DE COORDINATION ET DE CONCERTATION _____ 173
3.2.1.1. Définitions et composition de l'activité _____ 173
3.2.1.2. Pratiques et dispositifs de communication, de coordination et de concertation et régulations à l'interface _____ 175
3.2.1.3. Éléments-clés _____ 177
3.2.2. LE PILOTAGE OPÉRATIONNEL _____ 178
3.2.2.1. Définitions et composition de l'activité _____ 178
3.2.2.2. Pilotage des activités et régulations à l'interface _____ 179
3.2.2.3. Pilotage des équipes et régulations à l'interface _____ 182
3.2.2.4. Éléments-clés _____ 185
3.2.3. LA STRUCTURATION ORGANISATIONNELLE ET PHYSIQUE _____ 185
3.2.3.1. Définitions et composition de l'activité _____ 185
3.2.3.2. Structuration fonctionnelle et régulations à l'interface _____ 187
3.2.3.3. Structuration hiérarchique et régulations à l'interface _____ 190
3.2.3.4. Structures physiques et régulations à l'interface _____ 193
3.2.3.5. Éléments-clés _____ 193
3.2.4. L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE _____ 194
3.2.4.1. Définitions et composition de l'activité _____ 194
3.2.4.2. Élaboration et mise en œuvre de la stratégie et régulations à l'interface 195

3.2.4.3. Éléments-clés 197
3.2.5. LE CLIMAT SOCIAL 198
3.2.5.1. Définition et composition du thème 198
3.2.5.2. Climat social et régulations à l'interface 199
3.2.5.3. Éléments-clés 201
3.2.6. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 201
3.2.6.1. Définition et composition de l'activité 201
3.2.6.2. Gestion des ressources humaines et régulations à l'interface 203
3.2.6.3. Éléments-clés 205
3.2.7. LES RÈGLES ET PROCÉDURES 206
3.2.7.1. Définition et composition de l'activité 206
3.2.7.2. Règles et procédures et régulations à l'interface 208
3.2.7.3. Éléments-clés 209
3.3. DYNAMIQUE GÉNÉRIQUE DE L'INTERFACE ET VARIATIONS 210
3.3.1. LA RÉGULATION DE L'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION À L'INTERFACE 210
3.3.1.1. Activités de différenciation, activités d'intégration 210
3.3.1.2. Vers une dynamique générique de l'interface 212
3.3.2. VARIATIONS AUTOUR DES POPULATIONS ET DE LA TAILLE DE L'ORGANISATION 214
3.3.2.1. Convergences et spécificités autour des propriétés de l'interface 214
3.3.2.2. Convergences et spécificités autour des activités à l'interface 218
3.4. UN MODÈLE GÉNÉRIQUE DE L'INTERFACE ORGANISATIONNELLE FONDÉ SUR QUATRE DIMENSIONS 219
3.4.1. LA DIMENSION DE LA FINALISATION 221
3.4.1.1. Éléments de définition 221
3.4.1.2. Délimitation des frontières et mise en œuvre des projets 221
3.4.1.3. Les supports de la finalisation 222
3.4.2. LA DIMENSION DE LA COORDINATION 223
3.4.2.1. Éléments de définition 223
3.4.2.2. Un facteur fondamental d'intégration 223
3.4.3. LA DIMENSION DE LA STRUCTURATION 224
3.4.3.1. Éléments de définition 224
3.4.3.2. Un facteur fondamental de différenciation 224
3.4.4. LA DIMENSION DE LA SOCIALISATION 225
3.4.4.1. Éléments de définition 225
3.4.4.2. Une intégration et une différenciation sociales 225
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 227

CHAPITRE 4
TYPOLOGIES DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES ET DÉTERMINANTS 229

4.1. MODE OPÉRATOIRE 231
4.1.1. PRÉCISIONS SUR L'ÉLABORATION DE LA TYPOLOGIE 231
4.1.2. L'ANALYSE ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES 233
4.2. LES INTERFACES ORGANISATIONNELLES INTERNES 234
4.2.1. LES INTERFACES TRANSVERSALES 234
4.2.1.1. Définition 235
4.2.1.2. Éléments de régulation aux interfaces transversales 235
4.2.1.2.1. La finalisation 236
4.2.1.2.2. La coordination 238

4.2.1.2.3. La structuration 238
4.2.1.2.4. La socialisation 239
4.2.1.3. Spécificités de trois interfaces transversales 240
4.2.1.3.1. L'interface entre fonctions ou services 241
4.2.1.3.2. L'interface inter-site 242
4.2.1.3.3. L'interface transversale entre siège et réseau 243
4.2.1.4. Synthèse 243
4.2.2. LES INTERFACES VERTICALES OU HIÉRARCHIQUES 244
4.2.2.1. Définition 244
4.2.2.1.1. Rôles et responsabilités des entités hiérarchiques 245
4.2.2.1.2. Hiérarchie et pouvoir 246
4.2.2.1.3. Pouvoir et autorité 246
4.2.2.2. Éléments de régulation aux interfaces verticales 247
4.2.2.2.1. La finalisation 248
4.2.2.2.2. La coordination 249
4.2.2.2.3. La structuration 250
4.2.2.2.4. La socialisation 251
4.2.2.3. Spécificités de cinq interfaces verticales 252
4.2.2.3.1. L'interface entre gouvernance et direction 253
4.2.2.3.2. L'interface verticale entre siège et réseau 255
4.2.2.3.3. L'interface entre direction et encadrement 255
4.2.2.3.4. L'interface entre encadrement et personnel 256
4.2.2.3.5. L'interface entre direction et personnel 259
4.2.2.4. Synthèse 260
4.2.3. LES INTERFACES HORIZONTALES OU INTRA-GROUPES 262
4.2.3.1. Définition 262
4.2.3.2. Le groupe et ses caractéristiques 263
4.2.3.2.1. Le groupe comme espace de socialisation et de construction d'identités 264
4.2.3.3. Éléments de régulation aux interfaces horizontales 264
4.2.3.3.1. La finalisation 265
4.2.3.3.2. La coordination 267
4.2.3.3.3. La structuration 268
4.2.3.3.4. La socialisation 268
4.2.3.4. Spécificités de quatre interfaces horizontales 269
4.2.3.4.1. L'interface entre membres d'une fonction ou d'un service 270
4.2.3.4.2. L'interface entre membres de la direction 271
4.2.3.4.3. L'interface entre membres de l'encadrement 273
4.2.3.4.4. L'interface entre membres du personnel 274
4.2.3.5. Synthèse 275
4.3. LES INTERFACES ORGANISATIONNELLES EXTERNES 277
4.3.1. EN AVAL DE L'ORGANISATION : L'INTERFACE CLIENTS 277
4.3.1.1. Définition 277
4.3.1.2. Une multiplicité d'intervenants : de la stratégie à l'action 277
4.3.1.3. Le personnel en contact 278
4.3.1.4. Éléments de régulation à l'interface clients 279
4.3.1.4.1. La finalisation 280
4.3.1.4.2. La coordination 282
4.3.1.4.3. La structuration 283
4.3.1.4.4. La socialisation 283
4.3.1.5. Synthèse 284
4.3.2. EN AMONT DE L'ORGANISATION : L'INTERFACE FOURNISSEURS 285
4.3.2.1. Définition 285
4.3.2.2. Éléments de régulation à l'interface fournisseurs 286

4.3.2.2.1. La finalisation 287
4.3.2.2.2. La coordination 288
4.3.2.2.3. La structuration 289
4.3.2.2.4. La socialisation 290
4.3.2.3. Synthèse 290
4.4. ANALYSE COMPARÉE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES ET DÉTERMINANTS 291
4.4.1. INTERFACES INTERNES, INTERFACES EXTERNES : LA FINALISATION COMME DISCRIMINANT 291
4.4.2. FRÉQUENCES, RATIONALITÉS ET FORMALISATION DES INTERACTIONS À L'INTERFACE 294
4.4.3. UNE TYPOLOGIE DES INTERFACES FONDÉE SUR LA NATURE DE LA RÉGULATION 299
4.4.3.1. Les interfaces politiques 300
4.4.3.2. Les interfaces stratégiques 300
4.4.3.3. Les interfaces de coordination 300
4.4.3.4. Les interfaces sociales 301
4.4.4. INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION ET RÉPARTITION DU POUVOIR 302
4.4.5. POUR UN DÉVELOPPEMENT DE LA FINALISATION AUX INTERFACES INTERNES 305
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 308

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE 311

TROISIÈME PARTIE
ÉQUILIBRATION DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION ET PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES. PREMIERS RÉSULTATS D'EXPÉRIMENTATION

CHAPITRE 5
COÛTS DE RÉGULATION DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES : CAS D'UN ORGANISME GESTIONNAIRE D'ASSURANCE MALADIE ET DE MUTUELLE 319

5.1. L'ÉTUDE IN VIVO DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES : DISPOSITIFS ET TERRAIN D'EXPÉRIMENTATION 321
5.1.1. PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES 321
5.1.1.1. Étude longitudinale à visée transformative et étude de la base de données expérimentale : apports, limites, complémentarités 321
5.1.1.2. L'évaluation des coûts de régulation d'interface 322
5.1.1.2.1. La théorie des coûts-performances cachés 323
5.1.1.2.2. De la théorie à la méthode 324
5.1.1.2.2.1. La composition des coûts cachés 324
5.1.1.2.2.2. Les hypothèses de calcul 325
5.1.1.2.2.3. Le recueil et la formalisation des données 326
5.1.1.3. L'avis d'expert comme méthode d'objectivation des données 327
5.1.1.4. Une extraction de matériaux à partir du processus global de recherche-intervention 329
5.1.2. PRÉSENTATION DU CAS 330
5.1.2.1. Missions des mutualités et bouleversements environnementaux 330
5.1.2.2. Structures et problématiques de l'Organisme 331
5.1.2.3. Objectifs et dispositifs du cas de recherche-intervention 332

5.1.2.3.1. Objectifs et dispositifs de l'intervention 332
5.1.2.3.2. Dispositifs de gestion de la recherche-intervention en laboratoire 335
5.2. COÛTS DE RÉGULATION DES INTERFACES INTERNES ET EXTERNES 336
5.2.1. UNE TRÈS FORTE DÉPERDITION ÉCONOMIQUE 336
5.2.2. LES INTERFACES POLITIQUES 338
5.2.2.1. Interface verticale entre le siège national et l'Organisme 338
5.2.2.2. Interfaces horizontales entre les membres de la direction 338
5.2.3. LA FONCTION ASSURANCE MALADIE INTERNE 339
5.2.3.1. Descriptif de l'entité 339
5.2.3.2. Les interfaces de coordination 340
5.2.3.2.1. Les interfaces verticales de la ligne hiérarchique 340
5.2.3.2.2. Les interfaces transversales 341
5.2.3.2.2.1. Entre Assurance Maladie Interne et Assurance Maladie Externe 341
5.2.3.2.2.2. Entre Assurance Maladie Interne et Socio-Éducatif 342
5.2.3.2.2.3. Entre l'Assurance Maladie Interne et le siège national 342
5.2.3.2.2.4. Entre services de l'Assurance Maladie Interne 343
5.2.3.3. Les interfaces sociales 343
5.2.3.3.1. Entre membres du personnel au sein des services 343
5.2.3.3.2. Entre personnel et direction 344
5.2.3.4. L'interface stratégique : l'interface clients 344
5.2.4. LA FONCTION ASSURANCE MALADIE EXTERNE 347
5.2.4.1. Descriptif de l'entité 347
5.2.4.2. Les interfaces de coordination 347
5.2.4.2.1. Les interfaces verticales de la ligne hiérarchique 347
5.2.4.2.2. Les interfaces transversales 348
5.2.4.2.2.1. Entre Assurance Maladie Externe et Assurance Maladie Interne 348
5.2.4.2.2.2. Entre les sites 350
5.2.4.2.2.3. Entre Assurance Maladie Externe et Socio-Éducatif 350
5.2.4.3. Les interfaces sociales 350
5.2.4.3.1. Entre membres du personnel au sein des services 350
5.2.4.3.2. Entre le personnel et la direction 351
5.2.4.4. L'interface stratégique : l'interface clients 351
5.2.5. LA FONCTION SOCIO-ÉDUCATIF 353
5.2.5.1. Descriptif de l'entité 354
5.2.5.2. Les interfaces de coordination 354
5.2.5.2.1. Les interfaces verticales de la ligne hiérarchique 354
5.2.5.2.1.1. Entre direction et encadrement 355
5.2.5.2.1.2. Entre encadrement et personnel 355
5.2.5.2.2. Les interfaces transversales 356
5.2.5.2.2.1. Entre Socio-Éducatif et Assurance Maladie Interne 356
5.2.5.2.2.2. Entre services du Socio-Éducatif 357
5.2.5.3. Les interfaces sociales 357
5.2.5.3.1. Entre membres du personnel au sein des services 358
5.2.5.3.2. Entre personnel et direction 358
5.2.5.4. Les interfaces stratégiques 358
5.2.5.4.1. L'interface clients 359
5.2.5.4.2. L'interface entre l'organisation et les bénévoles 360
5.3. LE DÉSÉQUILIBRE DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION 362
5.3.1. L'ABSENCE DE POLITIQUE STRATÉGIQUE, OU LA DISPERSION AUX INTERFACES 362

5.3.1.1. Le manque de cohésion de l'équipe dirigeante et la vulnérabilité stratégique externe 362
5.3.1.2. Le déficit d'intégration des usagers et l'indétermination des frontières externes 363
5.3.1.3. L'instabilité de la régulation des processus d'intégration-différenciation aux interfaces internes 363
5.3.2. L'INADAPTATION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET LE DÉFICIT DE COORDINATION 365
5.3.2.1. Le manque de coopération transversale et horizontale, et le conflit 365
5.3.2.1.1. Intensité et défauts de la différenciation 366
5.3.2.1.1.1. La différenciation fonctionnelle 366
5.3.2.1.1.2. La différenciation sociale 368
5.3.2.1.2. Insuffisance et défauts de l'intégration 369
5.3.2.2. L'atrophie des interfaces de la ligne hiérarchique 371
5.3.2.2.1. Le manque de cohésion entre la direction et l'encadrement 371
5.3.2.2.2. L'insuffisante différenciation entre encadrement et personnel 372
5.3.2.2.2.1. Un glissement de fonction structurel 372
5.3.2.2.2.2. Une autorité contestée 374
5.3.3. SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 376
CONCLUSION DU CHAPITRE 5 378

CHAPITRE 6
FONDEMENTS ET ACTIVATION D'UN SYSTÈME DE PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES 379

6.1. L'ÉQUILIBRATION DES PROCESSUS D'INTÉGRATION-DIFFÉRENCIATION AUX INTERFACES : OPÉRATIONNALISATION À TRAVERS LE CONCEPT DE PILOTAGE 381
6.1.1. DE LA RÉGULATION À L'ÉQUILIBRATION 381
6.1.2. DE L'ÉQUILIBRATION AU PILOTAGE 383
6.1.2.1. L'équilibration : un processus d'adaptation 383
6.1.2.2. Le pilotage selon Lorino 383
6.1.2.3. Le pilotage selon la théorie socio-économique des organisations 384
6.1.2.4. Pilotage, intégration-différenciation et interface 386
6.2. L'IMPLANTATION ET L'ACTIVATION D'UN SYSTÈME DE PILOTAGE DES INTERFACES 387
6.2.1. PROCESSUS DE RÉSOLUTION DE PROBLÈMES ET (RÉ)ACTIVATION DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES 387
6.2.1.1. Le diagnostic comme préalable au changement 388
6.2.1.1.1. Prémisse du passage à l'action de changement 388
6.2.1.1.2. Prémisse du développement de la coopération 389
6.2.1.2. Le groupe de projet : dispositifs et mise en œuvre 390
6.2.1.2.1. La formulation des axes d'amélioration 391
6.2.1.2.2. Les instances du groupe de projet 395
6.2.1.2.3. Les étapes d'élaboration du projet 397
6.2.1.2.4. La mise en œuvre du projet 398
6.2.2. L'INSTRUMENTATION DE GESTION ET SON IMPLANTATION 398
6.2.2.1. Définitions 399
6.2.2.2. Outils de gestion et intervention sur les situations de gestion 399
6.2.2.3. L'infrastructure des outils de gestion 400
6.2.2.4. Processus d'implantation et posture 402
6.2.2.4.1. Le processus d'implantation des outils 402

6.2.2.4.2. La posture adoptée par les chercheurs 404
6.3. L'INSTRUMENTATION DE GESTION DÉPLOYÉE ET LE MODÈLE D'ORGANISATION DES INTERFACES 405
6.3.1. LE PLAN D'ACTIONS STRATÉGIQUES INTERNES-EXTERNES 405
6.3.2. LE PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES 407
6.3.3. LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE 409
6.3.4. LA GRILLE DE COMPÉTENCES 411
6.3.5. LES OUTILS DE GESTION DE TEMPS 412
6.3.5.1. La fiche d'ordonnancement par opération 413
6.3.5.2. L'éventail de délégation concertée 414
6.3.5.3. La fiche de résolutions 415
6.3.6. LE CONTRAT D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUEMENT NÉGOCIABLE 416
6.3.7. LE MODÈLE IMPLICITE D'ORGANISATION DES INTERFACES ET LES CHANGEMENTS ATTENDUS. 417
CONCLUSION DU CHAPITRE 6 421

CHAPITRE 7
LE PILOTAGE DES INTERFACES ORGANISATIONNELLES : RÉSULTATS ET IMPLICATIONS 423

7.1. LA RÉDUCTION DES COÛTS DE RÉGULATION DES INTERFACES ET L'AMÉLIORATION DE LEUR FONCTIONNEMENT 425
7.1.1. ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES DE L'ÉVALUATION SOCIO-ÉCONOMIQUE DU CHANGEMENT 425
7.1.2. PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DES INTERFACES ET RÉSULTATS 427
7.1.2.1. Évolutions générales de l'Organisme 427
7.1.2.2. Les interfaces politiques 429
7.1.2.2.1. Au sein de l'équipe de direction 430
7.1.2.2.2. Entre la direction et le siège national 431
7.1.2.3. Les interfaces de coordination 432
7.1.2.3.1. Les interfaces verticales 432
7.1.2.3.1.1. Entre la direction et l'encadrement 433
7.1.2.3.1.2. Entre l'encadrement et le personnel 435
7.1.2.3.2. Les interfaces transversales 439
7.1.2.3.2.1. Entre les fonctions 439
7.1.2.3.2.2. Entre les services et les sites 442
7.1.2.3.2.3. Entre l'Organisme et le siège national 444
7.1.2.3.3. Les interfaces entre les membres de l'encadrement 445
7.1.2.4. Les interfaces sociales 445
7.1.2.4.1. Entre les membres du personnel 445
7.1.2.4.2. Entre direction et personnel 448
7.1.2.5. Les interfaces stratégiques 448
7.1.2.5.1. L'interface clients 448
7.1.2.5.2. L'interface entre l'organisation et les bénévoles 453
7.1.3. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS 453
7.1.3.1. Des interfaces plus finalisées 455
7.1.3.2. Le développement de la communication et de la coordination 456
7.1.3.3. L'adaptation des structures organisationnelles 457
7.1.3.4. L'amélioration du climat social 458

7.2. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES : LEVIERS DU DÉVELOPPEMENT DU PILOTAGE DES INTERFACES 461
7.2.1. DÉVELOPPER LA FINALISATION DES INTERFACES 462
7.2.1.1. Réduire la spécialisation des interfaces 462
7.2.1.2. Définir des objectifs stratégiques communs en lien avec la stratégie générale 463
7.2.1.3. Médiatiser les relations par des outils et des indicateurs de pilotage 464
7.2.1.4. Planifier et programmer de manière concertée la mise en œuvre des ressources 466
7.2.2. DÉVELOPPER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 468
7.2.2.1. Renforcer les capacités d'intégration et de différenciation par le développement des compétences 468
7.2.2.2. Réduire l'iniquité 470
7.2.3. ADAPTER LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES 471
7.2.3.1. Les structures hiérarchiques 471
7.2.3.2. Les structures transversales et horizontales 473
7.2.4. DÉVELOPPER DES DISPOSITIFS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION 474
7.2.5. DÉVELOPPER LA NÉGOCIATION ET LA CONTRACTUALISATION 475
CONCLUSION DU CHAPITRE 7 477

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE 479

CONCLUSION GÉNÉRALE
APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE 483
CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES 485
CONTRIBUTIONS THÉORIQUES 487
LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE 507

BIBLIOGRAPHIE 509

TABLE DES ILLUSTRATIONS 525

TABLE DES ANNEXES 531

TABLE DES MATIÈRES 533