



# La prise en compte de l'action collective dans l'enseignement et la recherche en management

Yves Hallée  
Université du Québec à  
Chicoutimi



## Introduction

- 1) Le paradigme rationaliste en management et le modèle de prise de décision
- 2) Le déterminisme en management
- 3) Et, que dîtes des interactionnistes?
- 4) Vers une théorie de l'action collective en management

## Conclusion

# Introduction

- ✱ Dans un contexte de flexibilité marqué par le changement, plusieurs auteurs sont d'avis que le groupe remplace graduellement l'individu comme unité de production;
- ✱ À cela, s'ajoutent les tentatives contemporaines de rapprocher la prise de décision de l'action;
- ✱ L'entreprise demeure un espace de vie commune, à destin économique partagé, qui est nécessairement défini et structuré collectivement;
- ✱ L'organisation est davantage un construit qu'une conséquence objective externe ou une volonté stratégique.

# 1) Le paradigme rationaliste en management et le modèle de prise de décision

- ✱ Les sciences du management sont fortement imprégnées par un paradigme rationaliste centré sur le décideur rationnel et stratège (Aktouf, 2003) et construites sur « l'organisation-lieu de processus décisionnels rationnels » (Lorino, 2007 :70).
- ✱ « L'acteur instrumente [...] autrui comme un environnement objectif, selon un protocole élaboré en son for intérieur » (Gislain, 2006 : 247).

# 1) Le paradigme rationaliste en management et le modèle de prise de décision

- ✦ Dans cette perspective, l'individu est étudié de façon isolée et sans référence au réel en action (Friedman et McDaniel, 1998).
- ✦ Cet individu est exagérément considéré comme « l'atome logique » de l'analyse puisqu'il constituerait l'élément premier de tout phénomène social.

## 2) Le déterministe en management

- ✱ La vision en management se caractérise aussi par une pensée déterministe et fonctionnaliste (Aktouf, 2006 :77). Elle est déterministe dans la mesure où l'évolution est attribuée qu'à l'adaptation à des déterminants extérieurs;
- ✱ Et fonctionnaliste dans la mesure où il suffit de chercher les dysfonctionnements considérant que l'entreprise fonctionnerait selon une fin précise, connue, invariable ou inévitable (Becker, 1985 : 254).

## 2) Le déterministe en management

- ☀ Cette vision *systemique* (théorie des systèmes) de la réalité organisationnelle inciterait les décideurs à concevoir les différentes fonctions comme un sous-système cohérent d'activités qui contribuent à l'équilibre et à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Il y aurait lieu de se méfier de cette forme de domination, d'autoritarisme environnemental, inéluctable, fatalisme, au point de considérer l'organisation comme une entité organique et biologique pour qui l'adaptation à l'environnement devient la condition de survie.

### 3) Et, que dîtes des interactionnistes ?

- ✱ Les situations organisationnelles peuvent aussi être relationnelles;
- ✱ Une perspective largement mésestimée en management est celle des interactionnistes;
- ✱ Selon cette approche, « l'interaction a le statut de facteur explicatif central, car il est impossible de comprendre les faits sociaux en excluant les relations entre les acteurs et leur influence réciproque » (Bernoux, 2004 : 11).

### 3) Et, que dîtes des interactionnistes ?

- ☀ L'entreprise est présentée comme un réseau d'interactions composé d'acteurs stratégiques qui poursuivent des objectifs différents, sinon contradictoires et qui s'ajustent en permanence selon le dualisme conflit et coopération;
- ☀ Dans cette approche, on cherche à comprendre les enjeux, les jeux de pouvoir, les règles du jeu, les alliances et les stratégies des acteurs.

### 3) Et, que dîtes des interactionnistes ?

- ☀ Crozier et Friedberg (1977 :386) estime que les individus sont prêts à changer dans la mesure où ils sont capables d'y trouver leur intérêt;
- ☀ L'élément décisif du comportement selon ces auteurs réside dans le jeu de pouvoir et d'influence auquel l'individu participe et affirme son existence sociale.

## 4) Vers une théorisation de l'action collective en management

- ☀ Henry Mintzberg et James March « se demandent si la théorie des organisations ne devrait pas viser à une théorisation de l'activité collective plutôt qu'à une théorisation de la décision, l'organisation apparaissant comme un système d'action coopérative et une création dialogique continue » (Lorino, 2007 :77).
- ☀ L'acteur individuel ne disparaît pas pour autant du processus décisionnel. Son rôle se modifie de déterminant causale a priori de l'action à une ressource dans l'action (Lorino, 2007).

## 4) Vers une théorisation de l'action collective en management

- ☀ Les actes individuels sont impliqués dans des actes sociaux plus larges qui dépassent l'individu en faisant intervenir tous les autres membres du groupe.
- ☀ Dans le monde du travail, les sujets agissants ne sont pas des êtres vraiment autonomes (Gislain, 2003). Ils sont de ce fait largement interdépendants. Il est donc impératif de se débarrasser des modèles du leader visionnaire où prend forme et se termine l'action.

## 4) Vers une théorisation de l'action collective en management

- ✦ C'est avec l'école institutionnaliste-pragmatique que l'action collective prend tout son sens. Commons y décrit l'institution comme l'action collective qui contrôle, libère et étend l'action individuelle.
- ✦ L'action collective signifie un processus social d'imposition de règles où le collectif exerce son influence, son pouvoir et son contrôle sur l'action individuelle.
- ✦ Les interactions sociales font que les normes collectives s'intègrent et se construisent de façon réciproque.
- ✦ Ex. du leader

## 4) Vers une théorisation de l'action collective en management

- ☀ Pour Commons (1934 :70), les relations économiques sont corrélatives et réciproques. « Ce contrôle des actes d'un individu résulte toujours, et a pour intention de résulter, en un bénéfice pour d'autres individus »;
- ☀ Mais l'action collective se révèle beaucoup plus qu'une simple restriction ou libération de l'action individuelle. Elle prolonge aussi l'action individuelle au-delà de ce que peut faire une personne en permettant dans étendre le rayonnement.

## 4) Vers une théorisation de l'action collective en management

- ☀ Commons accorde une grande importance à la volonté, volonté individuelle permettant de choisir entre plusieurs opportunités.
- ☀ Conformément à la philosophie pragmatisme, l'individu est un être agissant et sa *volonté d'agir* (willingness) se déploie dans l'action, selon la situation définie par l'action collective;
- ☀ Pour Commons (1934 : 84) « les hommes vivent dans le futur mais agissent dans le présent ».

## 4) Vers une théorisation de l'action collective en management

- ☀ Les interactions, les pratiques des acteurs devraient être orientées vers un idéal pragmatique, dans une optique de raisonnabilité;
- ☀ L'action individuelle n'est plus une volonté indépendante des règles sociétales (Bazzoli, 1999 : 130).
- ☀ [C]omme l'avait souligné Dewey, l'organisme et l'environnement ne sont pas séparés, l'un et l'autre se co-déterminent et ne se définissent qu'en *relation* ».

# Conclusion

- ✦ La contribution largement ignorée de J.R. Commons comme pionnier de la discipline de la gestion des ressources humaines;
- ✦ Dans ses ouvrages *Industrial Goodwill* et *Industrial Gouvernement* paru respectivement en 1919 et 1920, Commons jette un regard éclairant sur cette discipline émergente et analyse par une série d'études de cas au États-Unis, différentes pratiques en gestion des ressources humaines (Kaufman, 1998 :335).

# Les cinq modèles relatifs à la gestion des ressources humaines selon

## J.R. Commons

1. la ressource humaine comme une marchandise (*commodity*),
2. la gestion des ressources humaines largement inspirée de la l'ingénierie à saveur taylorienne,
3. l'investissement ressource humaine comme élément d'utilité publique,
4. le modèle des relations du travail et la création de condition psychologique de bonne volonté (*goodwill*) (confiance, non-discrimination, transaction juste, etc.) nécessaire à l'efficacité organisationnel,
5. le modèle citoyen, décrivant la démocratie industrielle et la prise de parole des salariés dans la détermination des conditions de travail.



# Questions?