

**POUR UNE APPROCHE CONCEPTUELLE RENOUVELEE DU PROBLEME DE L'  
INTEGRATION ORGANISATIONNELLE**

Perspectives de recherche dans le cadre de la Démarche Industrielle de l'  
AEROSPATIALE-DIVISION AVIONS

Frédérique ALLARD\*

La question de l'intégration organisationnelle, centrale dans l'entreprise globale communicante et intégrée, renvoie aux notions de décloisonnement interne (horizontal et vertical), à la mise en communication de toutes les composantes et de toutes les fonctions de l'entreprise (IRION et coll., 1990).

Au-delà de l'idée d'une articulation des innovations techniques et des innovations sociales comme enjeux de la compétitivité économique (D'IRIBARNE, 1987, 1989), et du rappel du caractère inopérant de l'intégration technologique sans un collectif social intégré, l'accent est mis dans une récente étude prospective consacrée à l'usine du futur, sur l'intégration organisationnelle comme "l'articulation-clé et le point le plus délicat entre technologie et collectif humain," avec un objectif essentiel : "que les hommes dans l'entreprise apprennent à travailler ensemble et simultanément et non plus séparément et de façon séquentielle" (IRION et coll., 1990, p. 46).

On retrouve là la problématique générale retenue dans notre recherche, empruntée à P. VELTZ : "Comprendre comment l'organisation, en tant que traitement de la valorisation économique et de sa complexité pratique, se saisit ou ne se saisit pas des potentialités de l'intégration technique, et comment elle combine cette saisie de la technique avec le remodelage des structures sociales d'interaction, de communication et de contrôle" (VELTZ, 1988).

Le problème sous-jacent est bien de comprendre comment, sous la double pression des mutations technologiques et des conditions de compétitivité, la conception classique de la division du travail et du cadre additif et séquentiel de la coordination est remise en cause et remplacée par une logique renouvelée de différenciation-intégration,

---

\* Université Des Sciences Sociales De Toulouse. CENTRE D'ETUDES JURIDIQUES ET ECONOMIQUES DE L'EMPLOI - URA 0921 DU CNRS - Place Anatole France 31042 TOULOUSE CEDEX Tél. 61 63 36 81

portant sur d'autres variables, en particulier sur les compétences, sur les savoirs, sur l'intelligence de l'entreprise (au sens littéral du terme), afin de favoriser l'adaptation à des évolutions rapides.

Nier tout fatalisme ou déterminisme technologique revient à reconnaître que l'espace des choix socio-organisationnels est ouvert. Cependant, les concepts qui s'y réfèrent apparaissent plus adaptés au cadre suranné et restrictif de la division-coordination du travail qu'aux schémas d'évolution vers "l'entreprise globale", qui s'inscrivent dans le référentiel "différenciation-intégration", dans la dualité "autonomie-solidarité" (LE MOIGNE, 1983).

Ce constat nous impose donc de reconsidérer nombre de nos approches conceptuelles, notamment à la lumière de l'évolution de notre connaissance de l'organisation vivante, que n'ait précisément le modèle mécanique, classique de l'entreprise ; et ceci afin de faire tendre nos modèles d'appréhension, de compréhension et donc de représentation de l'organisation vers ces caractéristiques nouvelles de l'entreprise de demain, que n'intègrent pas dans leurs pleines dimensions les schémas classiques.

En proposant une approche renouvelée du problème de l'intégration organisationnelle, on se démarque certes de l'intégration comme projet impératif qui caractérisait les modèles classiques d'organisation ("l'intégrationnisme" effrayante qui put faire préférer à ce terme celui moins excessif de coordination), mais on recherche avant tout des outils conceptuels plus féconds pour appréhender le caractère protéiforme de la réalité que couvre ce terme.

### ORGANISATION ET COMPLEXITE

En posant le problème de l'intégration organisationnelle sur une dimension allant de l'intentionnalité à l'émergence, on retient l'invitation implicitement formulée de nombreuses fois (par exemple : CHANLAT et SEGUIN - 1987 - dans l'introduction à leur anthologie sociologique), mais plus clairement exprimée par G. KOENIG (1987), de rééquilibrer la théorie de l'organisation, et les recherches sur l'organisation, par un balancement des problématiques dans un champ conceptuel élargi.

Dépasser en effet le postulat d'intentionnalité (fondé sur les hypothèses de choix libre et rationnel et de linéarité du processus décisionnel), postulat qui reposait sur une conception instrumentale de l'organisation, et reconnaître également l'existence de

phénomènes émergents\*, revient ainsi à admettre l'idée d'auto-organisation, de capacité de l'entité organisationnelle à construire une partie de sa propre réalité.

Même en considérant comme pré-requis de l'analyse l'approche dialectique de l'intégration-différenciation amorcée par LAWRENCE et LORSCH (1968), dans une perspective de contingence structurelle, la notion d'intégration organisationnelle peut donc être enrichie. Elle l'est en particulier si l'on dépasse la logique héritée du paradigme fonctionnaliste (centré sur l'ordre, la hiérarchie, sur l'intégration comme projet impératif) pour l'inscrire dans le paradigme émergent de la complexité (MORIN, 1977, LE MOIGNE, 1990) qui reconnaît la consubstantialité de deux notions jusqu'alors opposées dans les sciences, l'ordre et le désordre (notions caractérisant respectivement les paradigmes fonctionnaliste et critique) (CHANLAT et SEGUIN, 1987). Admettre que "l'organisation, ce n'est pas de l'ordre", c'est la capacité de développer une dialectique, une 'dialogique' entre l'ordre et le désordre..." (MORIN, 1990) signifie alors rénover, régénérer nos modèles de représentation du phénomène organisationnel.

En posant comme fondement théorique le processus de mise en scène, sélection et mémorisation développé par K. WEICK (1969), par lequel l'organisation traite son environnement en recréant véritablement, au travers d'un scénario d'action, ses propres contraintes d'activité, on situe bien l'analyse dans le cadre suggéré ci-dessus, en interprétant le problème de l'intégration en termes de représentations, ou d'inventions de la réalité au sens de l'école de Palo Alto (WATZLAWICK et coll., 1988) qu'il s'agit de faire évoluer pour une plus grande efficacité de l'organisation, efficacité que l'on peut traduire en termes de cohésion et cohérence, de congruence, ou d'harmonie de la réalité organisationnelle.

La référence, d'emblée, au modèle canonique de l'organisa(c)tion (MORIN, 1977) qui décrit la conjonction d'actions complexes dans sa complexité (re-organisation, auto-organisation et éco-organisation renvoyant aux notions de transformation, autonomie, et fonctionnement ouvert dans l'environnement), et l'option retenue d'une analyse des processus organisationnels, de l'acte d'organiser, dans une perspective phénoménologique, constructiviste, qui repose sur l'environnement institué par les acteurs (WEICK, 1969), nous dotent des moyens conceptuels d'intégration, dans nos schémas de représentation de la réalité organisationnelle, des notions de complexité,

\* "L'idée d'émergence peut se définir par opposition à celle de projet, parce qu'elle consiste à aboutir par d'autres voies à un résultat comparable. Une fois observé que l'agencement particulier visé par un acteur agissant seul ou en coalition, n'est pas d'une nature différente de celui qui résulte d'une structuration involontaire des réalités organisationnelles, il est légitime de se demander si les changements que l'on impute à des démarches intentionnelles, ne pourraient être attribués à des enchaînements 'machiniques'. C'est précisément à cette substitution du moteur au motif, qu'entendent procéder les tenants de l'émergence" (K. Weick, J. March) - p. 108.

d'instabilité, d'incertitude, d'ambiguïté et de paradoxes qui caractérisent la nouvelle entreprise ("la machine naturelle"), et qui échappaient à toute logique de causalité linéaire prééminente dans l'entreprise d'autrefois ("la machine artificielle") (MORIN, 1990).

Et on réaffirme ainsi, de manière explicite, par cette reconnaissance de l'artefact, du construit social, "le retour de l'acteur", collectif ou individuel, comme producteur ou coproducteur actif des situations organisationnelles qu'il vit (TOURAINÉ, 1984).

Développer des concepts ayant prise sur la réalité du phénomène organisationnel repose donc fondamentalement sur la reconnaissance d'un problème de la complexité qui se pose à toute chose (en l'occurrence au niveau des sciences sociales), et qui ne saurait évacuer :

- ni la localité, ni la singularité : reconnaître des diversités singulières, des diversités culturelles, des singularités individuelles ;
- ni la temporalité, ni l'historicité ;
- ni l'évènementialité, ni l'élémentarité ;
- ni les interrelations entre l'objet et son environnement, ni les interactions entre l'observateur et l'observé ;
- ni la nécessité de la logique, tout en restant conscient des limites d'une logique classique, obstacle à notre compréhension (MORIN, 1986).

Dans le domaine des organisations, souligne E. MORIN (1986), l'état d'équilibre (au sens physique d'état de repos) est un mythe qu'il nous faut dépasser, parce qu'au fond il n'existe plus. La notion d'état stationnaire d'une entité organisée (ou état d'homéostasie) est préférée parce qu'elle traduit la réalité organisationnelle, c'est-à-dire un état de travail constant, un flux d'énergie visant en permanence à régénérer le système, à lutter contre la dégradation de l'organisation.

Renouveler l'approche conceptuelle du problème de l'intégration organisationnelle, c'est donc dépasser l'intégration comme impératif caractéristique d'une organisation machinique, déterministe, pour l'appréhender dans le sens esquissé plus haut, d'un "apprentissage de nouveaux modes d'action collective," d'une "structuration consciente des champs d'action" (CROZIER et FRIEDBERG, 1977) visant à entretenir une lutte permanente contre la désintégration. "La seule façon de lutter contre la dégénérescence est dans la régénération permanente, autrement dit, dans l'aptitude de l'ensemble de l'organisation à se régénérer et à se réorganiser en faisant front à toutes les causes, soit classiques, soit nouvelles, de désintégration" (MORIN, 1986, p. 154).

Or, les construits ou besoins d'action qui en résultent aujourd'hui entrent souvent en contradiction avec les formes d'organisation adaptées jusqu'alors à des environnements stables, et qui prévalent encore très largement dans l'industrie.

Les bouleversements qu'engendre la double mutation des technologies et des conditions de compétitivité se traduisent en effet par une instabilité chronique de l'environnement, "par des périodes de changements nécessairement longues, au cours desquelles coexistent deux modes d'organisation dans l'entreprise." La juxtaposition de deux systèmes, l'ancien et le nouveau, aux logiques différentes, conduit à une gestion simultanée de ces deux modes de fonctionnement, par les mêmes acteurs, mettant en évidence des inconvénients majeurs ; inconvénients qui s'articulent globalement autour de la capacité à maîtriser la conception et le développement de l'organisation, et corrélativement à anticiper les enjeux sociaux, économiques et culturels qui y sont associés (L.I.U, 1989).

On admet donc bien l'idée que l'avenir de l'entreprise dépend de ses capacités à mobiliser différemment ses ressources humaines (SAINSAULIEU, 1982), en particulier par une organisation plus qualifiante, par une évolution de la formation (IRION et coll., 1990).

#### LE DOMAINE D'INVESTIGATION

L'étude a été amorcée à l'AEROSPATIALE à une époque charnière de restructuration de la DIVISION AVIONS et de création, à ce niveau, d'une Direction de la Production ; Direction de la Production qui s'est engagée dans une Démarche Industrielle, à propos de laquelle on a pu parler dans la presse de véritable révolution industrielle, cette politique remettant effectivement tout en cause, de la répartition de la production à l'existence même des sites en tant qu'entités industrielles autonomes.

Dans l'optique d'une rationalisation accrue de la production (améliorer la productivité pour assurer les montées en cadence à isoeffectif), de nouvelles orientations stratégiques ont été définies, articulées autour des notions de spécialisation des sites (et corrélativement d'harmonisation des systèmes de gestion de la production, de l'organisation et de la gestion industrielles) et de recentrage sur les métiers d'avionneur (avec son corollaire, l'externalisation de métiers banalisés, et plus globalement l'évolution des relations de sous-traitance vers le partenariat).

La mise en oeuvre de cette politique, observée dans le cadre d'une investigation approfondie du terrain depuis plus de deux ans, et concrétisée par une participation active et continue au sein d'une structure temporaire chargée de la refonte du système de gestion de la production, a mis en évidence l'enjeu crucial de l'intégration organisationnelle, né d'une situation d'interdépendance des sites fortement accrue et d'une hétérogénéité des langages, vocabulaires, moyens (techniques, organisationnels et humains), en bref d'une diversité des cultures industrielles.

La spécialisation des sites, l'élargissement de la gamme de produits et le mouvement d'intégration technologique (largement amorcé dans ce type d'industrie à haute technologie) ont donc fait évoluer les relations entre sites d'une situation de couplage de communauté et de couplages séquentiels, à une situation d'interdépendances réciproques (THOMPSON, 1967), chaque site - dans la nouvelle configuration industrielle - créant pour les autres une situation de contingence forte qui nécessitait au minimum un accroissement du volume d'échanges fonctionnels.

Au minimum en effet ; car au-delà de l'harmonisation des systèmes d'information, des langages, des moyens, des procédures, l'enjeu est bien d'évoluer vers une homogénéisation des cultures (les cultures locales traditionnelles des sites pouvant faire obstacle à une culture "Division", se référant à de nouveaux concepts). Convergence ou articulation des diversités culturelles (et non développement de cultures à l'identique) qui apparaît comme le pré-requis d'une évolution vers une entreprise plus communicante, décloisonnée, décentralisée, fondée sur la responsabilisation et la qualification, afin de répondre à ses impératifs de qualité, de flexibilité et de réactivité.

Au-delà du paradoxe apparent entre les caractéristiques fondamentales d'organisation recherchée et l'uniformisation et la centralisation tendancielle, ceci est conforté par l'évolution du management requise par la transformation de ce qui n'est encore qu'une Tour de Babel en une entreprise plus globale : la Division Avions. Pour schématiser, cette question de l'efficacité managériale renvoie, au niveau Division, à la remise en cause progressive d'un management "technocratique" par le besoin d'un management de type "holistique", désigné sous ce vocable "parce qu'il requiert une vue globale et une 'remise à plat' systématique des méthodes existantes et parce qu'il valorise nettement le travail multidisciplinaire et les interfaces entre les fonctions particulières et les individus spécialisés" (BIOLLEY et coll., 1986, p. 16).

Mutation du management qui se traduit concrètement par (BIOLLEY, 1986) :

- une redéfinition des objectifs et des méthodes du management ; on rejoint là d'une certaine manière le principe de gouvernement par la culture, par un systèmes de valeurs, développé par M. CROZIER (1989) ;

- une accentuation forte de la dimension humaine, du poids des investissements immatériels, tant en termes de transformation des compétences requises qu'en matière de fonctionnement organisationnel, dont l'évolution devra favoriser la mobilisation de toutes les intelligences.

L'arrière-fond empirique esquissé jusqu'alors dans ses grandes lignes, même s'il suffit à situer le problème, ne rend pas suffisamment compte d'une donnée essentielle renforçant la dimension sociale et culturelle du problème.

Les évolutions tendent en effet à affirmer la prééminence de l'entité "Division" sur les sites (les établissements au sens juridique du terme) auparavant centraux dans l'organisation, en termes de pouvoir politique. Or, cet affaiblissement du site de production, par un renforcement en amont du pôle "Division", est accru en aval par une évolution du poids des unités de production (les ateliers), par une responsabilisation tendant à terme à les considérer chacune comme de véritables PME. L'entreprise "globale communicante et intégrée" reposera, dans ce cas, sur deux pôles :

- le pôle "Unités de Production" : un réseau de "PMI" investies d'une mission globale de production pour le compte de la Direction de Production, intégrées à une même entité d'acteur économique (la Division) ;

- un pôle "Division" (représenté par la Direction de Production) qui, en volume, devrait tendre à décroître en phase de fonctionnement normal du réseau d'unités.

Si les enjeux sont technologiques, le pôle essentiel est donc bien culturel (NORA, 1986). Car il s'agit de pallier le défaut certain d'une mobilité intellectuelle pour des sites (auparavant autonomes dans leurs politiques et organisation industrielles), pour des métiers, pour des fonctions jusqu'alors segmentées, étanches ; de développer un langage commun, d'apprendre à travailler ensemble, dans une perspective "Division" globale et cohérente, perspective dans laquelle s'inscrivent les diverses évolutions.

Deux raisons ont motivé la focalisation initiale de l'étude sur les modalités d'intégration fonctionnelle dans le cadre de la Démarche Industrielle :

- les fonctions liées à la gestion de production, plus globalement à la gestion industrielle, sont un secteur clé des mutations industrielles, fortement touché par les

innovations technico-organisationnelles. En particulier, la recherche sur l'intégration fonctionnelle (qui mesure le degré d'interdépendance entre les éléments d'un système de division du travail) ne peut se borner à une interrogation sur le degré de spécialisation (pris effectivement en compte dans une analyse de la coordination ou de l'intégration structurelle du terme), mais doit également considérer la qualité des échanges fonctionnels.

- la faisabilité de la recherche dans le cadre global de la Démarche Industrielle interdit une analyse de l'intégration à un niveau trop fin (individuel ou micro-services), suggérant de fait le recours à des catégories plus larges a priori homogènes (les fonctions). Par ailleurs, au-delà de ce choix en apparence arbitraire, l'observation a mis en évidence que les problèmes d'intégration organisationnelle étaient exprimés par rapport à ces catégories.

Cette démarche, de type clinique, a en outre permis de participer aux réflexions, toujours en cours, sur les compétences nouvelles que les emplois de gestion de production devront développer dans la nouvelle configuration industrielle de la Division Avions, compétences attendues qui tiennent tout autant, sinon plus, au changement de culture industrielle qu'à la mise en oeuvre de nouvelles techniques de gestion de production.

De cette recherche de convertibilité des qualifications, en particulier par une formation abstraite visant globalement l'élévation générale du niveau de compréhension du processus de production, l'adhésion aux concepts de la gestion et de l'organisation industrielles de la Division et leur appropriation, par chacun, à son niveau, émerge l'idée que l'on puisse relier ces deux métaniveaux que sont l'intégration et l'apprentissage (invariant sur lequel débouchent toutes les questions relatives au changement). Or, un apprentissage individuel de ce type, même généralisé à l'ensemble d'une entité telle que la Division Avions, ne peut suffire à développer un comportement nouveau, plus conforme au mode d'organisation vers lequel tend l'entreprise.

L'apprentissage du futur, nous rappelle M. CROZIER (1989), ne peut se faire que collectivement, et l'enjeu est bien aujourd'hui, dans l'organisation, de changer les règles du jeu tout autant que la nature du jeu. En d'autres termes, c'est la découverte d'un autre collectif qui est visé. "Le collectif nouveau, implicite dans le concept d'apprentissage collectif (...) c'est un ensemble ouvert, dans lequel influences, pouvoir et différences sont acceptés. Il doit conduire à l'établissement d'un jeu à somme non nulle, dans lequel l'innovation est possible et peut même être récompensée. Le rapport entre la

notion d'apprentissage, d'innovation et de collectif nouveau est extrêmement étroit. Changer de raisonnement est indispensable pour pouvoir apprendre d'autres jeux plus épanouissants pour l'individu et plus efficaces pour la collectivité. Mais ces jeux ne peuvent pas être imposés. Ils doivent être découverts et appris par les participants, même si des innovateurs en ont créé les conditions" (p.205).

Il est alors loisible de penser qu'une caractérisation du problème de l'intégration organisationnelle amènera certes à jeter un regard nouveau sur les formes et modèles anciens d'organisation, mais surtout permettra de dégager les processus d'apprentissage organisationnel (ARGYRIS et SCHÖN, 1978) visant à augmenter le savoir collectif de l'organisation, afin de tendre vers une représentation de la réalité plus conforme au nouveau modèle d'organisation que l'on pressent, sans pour autant le cibler ou le cerner.

#### VERS UN APPRENTISSAGE DE L'INTEGRATION ORGANISATIONNELLE

L'élargissement de la problématique organisationnelle par l'inscription de l'analyse dans la systémique contemporaine (PAULRE, 1987) renvoie de fait à un centrage de l'étude sur les processus de changement organisationnel, sur "la dynamique de l'adaptation et de l'évolution des organisations dans un contexte multidimensionnel" (DAVOUS et MELESE, 1986).

Mais précisément, comment appréhender l'intégration organisationnelle dans une organisation mutante, caractérisée par le passage de la convergence à la divergence, de l'homogénéité à l'hétérogénéité, de la stabilité à la flexibilité, à la souplesse (GUSTAVSEN, 1986) ?

La première difficulté est le caractère protéiforme de la réalité que couvre ce terme d'intégration organisationnelle. Comment un tel concept composite, multidimensionnel peut-il être analysé ? La seconde limite tient au fait que nombre d'obstacles à l'évolution de l'organisation des entreprises sont davantage d'ordre culturel. Comment appréhender, dans ce concept d'intégration organisationnelle, les dimensions culturelles et "communicationnelles" de la dynamique de changement en cours ? Enfin, quel "statut" donner à ce concept dans notre recherche, par rapport aux sens qu'il revêtait dans les modèles précédents de représentation et d'analyse de l'organisation ?

Un retour au vocabulaire élémentaire de la recherche en sciences sociales (BOUDON et LAZARFELD, 1965) nous conduit à retenir a priori les termes distingués par W. LANDECKER (1950-51) dans son analyse dimensionnelle de l'intégration

sociale, typologie que l'observation du terrain nous permet de considérer comme valide pour analyser le problème de l'intégration organisationnelle.

Aucun ensemble de données particulières ne pouvant constituer un indice d'intégration en tant que tel, il postule et définit "un ensemble de types d'intégration, se référant chacun à un aspect particulier de la nature des groupes par rapport auquel se définit une certaine forme d'intégration."

Partant de la reconnaissance des composantes élémentaires que sont les normes sociales (ou règles collectives), les acteurs, leur conduite, il propose la distinction de quatre dimensions ou types d'intégration :

- l'intégration culturelle, qui "varie de la concordance parfaite au plus haut degré de non concordance entre normes d'une même culture" ;
- l'intégration normative (intégration entre normes et comportements) qui "mesure le degré auquel les valeurs d'un groupe constituent pour ses membres des normes effectives" ;
- l'intégration communicative, relative à l'échange de significations entre personnes, qui "va d'un degré où la communication circule librement à travers l'ensemble du groupe à un degré où les barrières opposées à la communication apparaissent comme dominantes" ;
- l'intégration fonctionnelle : définie comme l'"intégration entre personnes au sens où l'on observe un échange de services, où il existe une division du travail," elle "mesure le degré auquel les fonctions assumées par les membres du groupe constituent des services mutuels." Elle varie donc de l'interdépendance extrême à un degré élevé d'autonomie individuelle."

En introduisant la distinction (restée implicite chez W. LANDECKER) entre valeurs ("critères culturels au sens strict définissant les fins générales de l'action") et normes ("qui constituent, à partir de ce foyer de principes, les règles sociales de conduite"), F. CHAZEL (1988) spécifie l'intégration entre normes et l'intégration entre normes et comportements des acteurs. L'intégration culturelle porte ainsi "sur le degré de cohérence entre valeurs d'une même culture," alors que l'intégration normative "touche au degré de conformité des conduites aux normes collectives."

Cependant, dans le cadre des systèmes sociaux, en l'occurrence des systèmes socio-techniques, l'intégration n'est jamais absolue, mais au contraire relative, ce qui s'appréciera en termes de plus ou de moins, exigeant de ce fait une caractérisation des degrés d'interdépendance ou des niveaux de compatibilité qu'il convient de prendre en

considération (CHAZEL, 1988). La question est donc moins de savoir ce qu'est l'intégration que de comprendre sous quelles conditions elle augmente ou décroît, et quelles sont les conséquences d'un degré d'intégration faible ou élevé (LANDECKER, 1950-51).

En amont des problèmes de mesure (construction d'indices) que soulève chacune des formes d'intégration, ces dimensions culturelle, normative, communicative et fonctionnelle constituent toutefois des clés d'analyse du problème de l'intégration organisationnelle tel qu'observé et ressenti sur le terrain. La typologie générique proposée (qui repose sur l'idée qu'a priori les quatre types d'intégration doivent demeurer distincts) peut donc fonder notre approche, en y intégrant toutefois des éléments se référant explicitement au centrage de l'étude sur la dynamique d'adaptation et d'évolution de l'organisation .

En particulier, la distinction fondamentale entre valeurs professées et valeurs pratiquées (ARGYRIS et SCHÖN, 1978) doit être introduite, puisqu'il s'agit bien, dans notre cas, d'appréhender la question de l'intégration organisationnelle dans une situation où les critères qui définissent les fins générales de l'action doivent évoluer d'une logique de sites, se référant au modèle classique d'organisation et qui fonde encore les valeurs vécues, à une logique "Division", à laquelle se réfèrent les valeurs professées, et qui relève d'un modèle théorique renouvelé du comportement humain. Cette distinction permet en outre de mieux cerner les problèmes d'intégration organisationnelle nés de la phase de transition entre les anciennes et nouvelles formes d'organisation. Concrètement, la juxtaposition de deux modes d'organisation, aux logiques distinctes, pose le problème du degré de cohérence entre valeurs pratiquées et valeurs professées (théorie - au sens d'ARGYRIS et SCHÖN - à laquelle on peut adhérer sans pour autant qu'elle ne soit traduite dans les faits), du degré de non-conformité des conduites aux normes professées, de l'influence que la théorie professée peut à terme exercer sur la théorie pratiquée. Difficulté qui caractérise bien le fait que "le problème n'est pas la conception d'un système mais sa mise en oeuvre organisationnelle" (CROZIER, 1989, p. 47).

Postuler que l'intégration organisationnelle est fonction de l'ensemble des dimensions énoncées ne reviendrait de prime abord qu'à affirmer le caractère syncrétique de la représentation que traduit ce terme. Par contre, en posant comme hypothèse de travail que l'intégration fonctionnelle (qui renvoie alors à l'efficacité organisationnelle en terme de qualité du décloisonnement et de la mise en communication des composantes) est fonction non seulement de la coordination (ou intégration structurelle) mais plus encore de l'intégration culturelle, normative et communicative, on postule qu'elle ne peut

être un seul problème d'articulation de fonctionnalités (au sens structurel du terme), mais plus globalement une question de convergence et de mise en cohérence de diversités culturelles et de rationalités multiples. L'intégration organisationnelle renverra alors plus globalement à "une réflexion sur la capacité des groupes humains à coopérer dans des systèmes beaucoup plus complexes et sur les meilleurs moyens de développer et d'utiliser cette capacité," et plus concrètement à la mise en oeuvre organisationnelle d'"une coopération efficace entre les membres d'une organisation dans le cadre de contraintes techniques et économiques" (CROZIER, 1989, p.46).

L'observation nous a en effet conduit à constater que dans cette entreprise qui, au niveau de sa structure organisationnelle, combine l'ensemble des modes de coordination jusqu'à l'extrémité du continuum correspondant aux mécanismes requis par les situations les plus complexes (MINTZBERG, 1986), et qui par ailleurs, en matière d'ajustement mutuel, articule tous les mécanismes de liaison (postes de liaison, cadres intégrateurs, groupes de projets, comités permanents, et structure matricielle ou croisée à triple dimension) (GALBRAITH, 1973), le problème de l'intégration organisationnelle tend pourtant à s'accroître, du fait de la complexité même de l'organisation, du fait de la mutation de l'entreprise et de son environnement. Les modes de coordination apparaissent donc comme un minimum requis pour résoudre le problème de l'intégration, et en ce sens justifient la référence à l'intégration structurelle. Cependant, en termes d'intégration organisationnelle, il est clair que les enjeux de demain, pour l'organisation qui se dessine, renverront tout autant, et sinon plus, aux dimensions culturelle et communicative de l'intégration qu'aux seules modalités de coordination, afin d'accroître la capacité d'adaptation à un environnement mouvant, seule condition de régénération de l'organisation, de lutte contre la désintégration.

Ce constat renvoie donc à "la capacité imaginative du système", au "processus innovateur" ou aux "processus d'improvisation" (LE MOIGNE, 1983, p.203-204) qui tendront à générer des schémas d'action satisfaisant les nouveaux critères de la forme d'organisation émergente. L'articulation entre adaptation fonctionnelle et apprentissage qui en découle et les questions analytiques soulevées pour éclairer le problème de l'intégration organisationnelle (quels éléments vont influencer sur le degré d'interdépendance et le niveau de compatibilité ?) renvoient ainsi à une option majeure dans notre étude : formaliser les nouveaux modes d'action collective générés au sein des groupes de travail afin de souligner en quoi ils constituent un apprentissage de l'intégration, mais également de mieux cerner les conditions de réussite du passage d'un mode d'organisation à un autre (en termes de gestion individuelle des hommes, de gestion des structures, de modalités de prise de décisions, de gestion des valeurs, etc.).

Qu'il soit temporaire ou non, que l'on parle de groupe opérationnel, de task-force, de centre ou de pôle de compétence, de groupe de projet, etc., le groupe de travail doit tenir lieu, dans notre recherche, d'"observatoire" des processus d'apprentissage collectifs prenant en compte toutes les dimensions de l'intégration organisationnelle. Parce que ces groupes développent une façon d'apprendre ensemble à résoudre les problèmes, par "l'apprentissage, c'est-à-dire la découverte, voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives" (CROZIER et FRIEDBERG, 1977, p. 339) il nous faut donc, non seulement en retenir les acquis en termes d'intégration fonctionnelle, communicative, culturelle et normative, mais en déduire certaines conséquences pour l'avenir (tant au niveau des démarches, des méthodes et des outils que développe le courant de l'apprentissage organisationnel).

Cette orientation est par ailleurs corroborée par l'évolution des pratiques observées de manière générale dans les entreprises, le petit groupe de travail constituant "le changement fondamental qui, de la façon traditionnelle de concevoir l'entreprise, conduit à l'émergence d'une forme nouvelle" (LANDIER, 1987, pp. 119-120). En précisant par ailleurs qu'une autre caractéristique fondamentale est la possibilité, pour un même individu, d'appartenir simultanément à plusieurs groupes, appartenance multiple qui "est à la fois le fondement de son autonomie personnelle et le fondement de l'organisation" (p. 120), H. LANDIER relie bien l'analyse des structures de type polycellulaire, qui préfigurent l'entreprise de demain, à la reconnaissance du problème de la complexité.

On postule donc qu'une caractérisation des dimensions de l'intégration organisationnelle (dans le sens d'une articulation, d'une synergie des différences qui coexistent dans l'entreprise) permettra d'analyser l'apport de ces "fonctionnements créateurs" (SAINSAULIEU, 1982) que sont les structures temporaires de gestion de projet, en termes d'apprentissage de nouveaux modes d'action collective, d'"aptitude collective à créer des solutions neuves et opératoires face aux multiples problèmes de changement," en bref, en terme de "culture du développement social d'entreprise" (SAINSAULIEU, 1987, p. 221).

Les relations entre types d'intégration et la démarche de l'apprentissage organisationnel ("Organizational Learning") sont largement une question de recherche empirique. Mais c'est probablement cette orientation qui doit être privilégiée si l'on veut avancer dans la compréhension du fonctionnement réel des organisations, de leur complexité inhérente et de leur dynamique d'évolution.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS, C. et SCHÖN D.A. (1978) - *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading Mass., Addison-Wesley.
- BOUDON, R. et LAZARSFELD, P. (1965) - *Le Vocabulaire des Sciences Sociales*, Paris, Mouton & Co. et Maison des Sciences de l'Homme.
- BIOLLEY, G. et coll. (1986) - *Mutation du Management*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
- CHANLAT, J.-F. ET SEGUIN, F. (1987) - *L'Analyse des Organisations. Une Anthologie Sociologique*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur.
- CHAZEL, F. (1988) - Mécanismes d'intégration et formes de déviance, *Encyclopaedia Universalis, Symposium, Les Enjeux*, 652-656.
- CROZIER, M. (1989) - *L'Entreprise à l'Écoute. Apprendre le Management Post-Industriel*, Paris, InterEditions.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977) - *L'Acteur et le Système. Les Contraintes de l'Action Collective*, Paris, Editions du Seuil (Coll. "Points").
- DAVOUS, P. et MELESE, J (1986) - *Rapport sur les Sciences de l'Organisation*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- GALBRAITH, J.(1973) - *Designing Complex Organizations*, Reading Mass., Addison-Wesley.
- GUSTAVSEN, B. (1986) - L'organisation de l'entreprise évolue : vers une plus grande souplesse, *Revue Internationale du Travail*, vol. 125, n°4, juillet-août, 407-424.
- IRIBARNE, A. d' (1987) - Innovation technique et innovation sociale : les enjeux de la compétitivité économique, *Economie et Humanisme*, n° 294, mars-avril, 66-79.
- IRIBARNE, A. d' (1989) - *La Compétitivité. Défi Social, Enjeu Educatif*, Presses du CNRS.
- IRION, B. et coll. (1990) - *L'Usine du Futur. L'Entreprise Communicante et Intégrée*, Commissariat Général du Plan, La Documentation Française.
- KOENIG, G. (1987) - La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre, CEDAG - *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise*, Paris, Economica, 103-128.
- LANDECKER, W.S. (1950-51) - Types of integration and their measurement, *The American Journal of Sociology*, Vol. 56, 332-340 (traduit dans : BOUDON et LAZARSFELD, 1965, op. cité).
- LANDIER, H. (1987) - *L'Entreprise Polycellulaire. Pour Penser l'Entreprise de demain*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
- LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W. (1973) - *Adapter les Structures de l'Entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- LE MOIGNE, J.-L. (1983) - *La Théorie du Système Général. Théorie de la Modélisation*, Paris, PUF (deuxième édition mise à jour).

- LE MOIGNE, J.-L. (1990) - *La Modélisation des Systèmes Complexes*, Paris, Dunod.
- LIU, M. (1989) - L'organisation dans les entreprises en mutation technologique. L'Evaluation de la Filière Travail-Emploi-Formation, *Travail et Emploi*, 2/89, n° 40, 7-21.
- MINTZBERG, H. (1986) - Structure et Dynamique des Organisations, Paris, Les Editions d'Organisation, Montréal, Les Editions Agence d'ARC Inc.
- MORIN, E. (1977) - *La Méthode*. Tome I : La Nature de la Nature, Paris, Editions du Seuil (Coll. "Points").
- MORIN, E. (1986) - Complexité et organisation, *La Production des Connaissances Scientifiques de l'Administration*, sous la direction de M. AUDET et J.-L. MALOUIN, Les Presses de l'Université Laval, 135-154.
- MORIN, E. (1990) - Edgar Morin : le développement se nourrit de désordre, *Science et Technologie*, n° 29, 66-69.
- NORA, S. (1986) - Quelle prospective aujourd'hui ? Commissariat Général du Plan, CNRS - *Prospectives 2005*, Paris, Economica.
- PAULRE, B. (1987) - L'entreprise système. Nouvelles approches et thèmes nouveaux, *Revue Internationale de Systémique, numéro spécial "L'entreprise-système"*, Vol.1, N°4, 377-394.
- SAINSAULIEU, R. (1982) - Les fonctionnements créateurs : du participatif à l'expérimental, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 6-17.
- SAINSAULIEU, R. (1987) - *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz.
- THOMPSON, J.D. (1967) - *Organizations in Action*, New-York, Mc Graw-Hill.
- TOURAINÉ, A. (1984) - *Le Retour de l'Acteur. Essai de Sociologie*, Paris, Fayard.
- VELTZ, P. (1988) - Rationalisation, organisation et modèles d'organisation dans l'industrie. Orientations de recherche, COHENDET et coll. éd. (1988) - *L'Après-Taylorisme*, Paris, Economica, 33-46.
- WATZLAWICK, P. et coll. (1988) - *L'Invention de la Réalité. Contributions au Constructivisme*, Paris, Editions du Seuil.
- WEICK, K. (1969) - *The Social Psychology of Organizing*, Reading Mass., Addison-Wesley.