

LE CHOIX D'UN MODELE D'ANALYSE ORGANISATIONNELLE

R. COULON
G.R.E.CO. - IAE Dijon

La construction des modèles d'analyse organisationnelle repose sur une démarche inductive. Aucun d'eux ne peut prétendre expliquer l'ensemble des phénomènes de l'organisation. En rapportant ces modèles à leur niveau d'analyse respectif, nous pourrions les articuler entre eux, comprendre en quoi ils se complètent et aider les décideurs de l'organisation à formuler leur demande d'analyse.

Les modèles d'analyse organisationnelle sont nombreux et apparemment sans grands liens. Les approches théoriques auxquelles ils se réfèrent sont allées en se diversifiant, se recoupant parfois, s'opposant la plupart du temps, ce qui rend de plus en plus problématique le choix de tel ou tel type d'analyse pour les décideurs appartenant à l'organisation. L'objet de cette communication n'est pas de faire valoir tel modèle contre tel autre, mais de prendre en compte cette diversité pour y introduire une certaine systématisation qui facilitera ce choix.

Dans un premier temps, en nous aidant des travaux de Willem DOISE, nous serons amenés à distinguer quatre niveaux d'analyse dans les recherches en analyse organisationnelle. Dans un deuxième temps, nous chercherons à montrer comment ces niveaux d'analyse se retrouvent dans la construction de quatre des modèles les plus utilisés aujourd'hui : l'analyse transactionnelle, l'analyse stratégique, l'analyse théâtrale et l'analyse institutionnelle.

I - LES NIVEAUX D'ANALYSE

L'analyse organisationnelle doit-elle porter sur l'organisation prise dans son ensemble ou sur l'individu qui en est membre ?

Nous pourrions soutenir les deux points de vue avec la même conviction et :

- défendre l'idée selon laquelle une organisation est dotée de caractéristiques irréductibles à celles des individus qui la composent à un moment donné. Par ces caractéristiques, l'organisation agit sur les individus d'une manière très différente de celle qui caractériserait l'interaction entre individus pris isolément, ou bien,
- défendre l'idée selon laquelle une organisation peut être définie de manière exhaustive comme la résultante de l'ensemble des actions des individus qui la composent.

Les deux argumentations se justifient et, quand elles sont opposées, cette opposition est essentiellement de nature idéologique. En effet, tel modèle, à partir d'un ensemble d'observations fondées, montrera l'existence d'organisations, comme les administrations ou les grands groupes industriels, délimitées par autant de frontières destinées à sauvegarder des intérêts d'un ordre supérieur à celui qui caractérise les intérêts purement individuels de leurs membres. Par contre tel autre modèle, partant d'autres observations toutes aussi fondées, développera sa conception d'un individu autonome, maître de ses actes et capable de résister aux déterminismes organisationnels pour démontrer que la personne s'engage de manière responsable dans les multiples contrats qu'elle passe avec l'organisation dont elle est membre. Il ne s'agit pas ici de prendre parti mais de construire des articulations entre les deux termes de cette opposition. Ceci pour affirmer que tous ces modèles, pour autant qu'ils reposent sur une méthodologie éprouvée, sont pertinents si nous les apportons à leur niveau d'analyse.

Ce travail a été développé dans le domaine de la psychologie sociale par Willem DOISE qui, avec ce concept de niveau d'analyse, nous fournit un outil qui nous permet d'articuler des recherches apparemment sans liens ou qui semblent s'exclure.

Dans son étude de l'explication en psychologie sociale, Willem DOISE (1) constate que les modèles qui existent dans ce domaine reposent sur l'observation de phénomènes particuliers et circonscrits. La construction de ces modèles repose sur une démarche inductive. C'est pourquoi chacun d'entre eux ne peut expliquer que certains aspects de la réalité. Il distingue alors quatre niveaux d'analyse qui lui permettent dans le même temps de classer ces modèles et de rendre compte de ce que chacun d'entre eux peut ou ne peut pas expliquer. Ces quatre niveaux d'analyse sont définis comme suit :

- le niveau intra-individuel : "les modèles utilisés décrivent la manière dont les individus organisent leur perception, leur évaluation de l'environnement social et leur comportement à l'égard de cet environnement. Dans ces modèles, l'interaction entre individus et environnement social n'est pas directement abordée, ce sont les mécanismes qui, au niveau de l'individu, lui permettent d'organiser ses expériences qui sont l'objet des analyses proposées" (2) ;
- le niveau inter-individuel : "l'objet d'étude de ces modèles est la dynamique des relations qui peuvent s'instaurer, à un moment donné, entre individus donnés, dans une situation donnée" (3) ;
- le niveau positionnel : "ces modèles font explicitement entrer dans leur explication la différence de position sociale — préalable à l'interaction — pouvant exister entre différentes catégories de sujets" (4) ;
- le niveau idéologique : "ces modèles font entrer dans leur explication le fait que chaque société développe des idéologies, des systèmes de croyances, de représentations, d'évaluation et de normes qui doivent justifier et maintenir un ordre établi de rapports sociaux" (5).

En transposant le travail de Willem DOISE à notre problématique, nous noterons que, si nous distinguons ces quatre niveaux d'analyse, c'est pour mieux les unir dans notre démarche de recherche et comprendre comment des modèles d'analyse organisationnelle se référant à différents niveaux d'analyse peuvent se compléter au lieu de s'exclure. C'est l'objet du point qui suit dans lequel nous classons quatre des principaux modèles d'analyse organisationnelle en les rapportant à leur niveau d'analyse.

II - L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET LES NIVEAUX D'ANALYSE

A - L'analyse transactionnelle

Eric BERNE a mis au point un mode de psychothérapie qui, depuis une quinzaine d'années a été repris et utilisé comme modèle d'analyse dans diverses organisations. Nous définissons le niveau d'analyse à l'œuvre dans ce modèle en nous rapportant à la description qu'Eric BERNE fait de sa théorie et de sa pratique. (6).

a - Les concepts de l'analyse transactionnelle

Eric BERNE construit l'ensemble de sa théorie (7) autour du postulat suivant : chaque individu cherche à structurer les transactions qu'il entretient avec les personnes qui l'entourent en un ensemble de jeux donnés de manière à revivre un ensemble limité de scénarios (8). Pour cet auteur, une thérapie de groupe utilisant les règles de l'analyse transactionnelle permettra à l'individu d'identifier ses propres scénarios pour agir dessus et, le cas échéant, ne plus les reproduire (9).

La notion de transaction utilisée renvoie à celle de relation inter-individuelle. "On appelle transaction l'aspect manifeste d'un échange social (...) un stimulus transactionnel de la part de X entraîne une réponse transactionnelle de la part de Y, cette réponse devient un stimulus pour X et la réponse de X se transforme à son tour en nouveau stimulus pour Y" (10).

La notion de jeu précise la dynamique des relations qui opère entre les individus en présence. un jeu est un ensemble de transactions complémentaires que chaque individu en relation cherche à diriger et à exploiter pour son bénéfice personnel (11). La notion de scénario intègre celle de transaction et de jeu pour expliquer le schéma de comportement d'un individu dans un groupe : l'individu cherche à manœuvrer ceux qui l'entourent pour mettre en scène et revivre une adaptation d'un drame qu'il a vécu dans son enfance (12).

Ainsi, l'objet d'étude de l'analyse transactionnelle, c'est la dynamique des relations qui s'instaure dans une situation donnée, entre individus donnés, dynamique qui aurait pour moteur la confrontation de scénarios individuels. C'est en développant son analyse au niveau inter-individuel que l'analyste révèle chaque individu à lui-même. L'analyse de la méthode mise en œuvre par Eric BERNE confirme ce constat.

b - La méthode de recherche de l'analyse transactionnelle

La démarche du chercheur est de type inductif. Les hypothèses sont formulées à partir d'observations réalisées dans le cadre de thérapies de groupe. Chaque groupe comprend un analyste (le thérapeute), un observateur et un ensemble d'individus (les patients) que l'analyste sélectionne selon ses critères.

Les groupes se réunissent sur de longues périodes pour des séances ne dépassant pas deux heures. Ils fonctionnent à partir de règles simples :

- la structuration de la séance est le fait des individus en présence, observateur exclu ;
- chaque membre peut refuser une réponse ou se retirer complètement du groupe sans s'exposer à des sanctions ;
- les patients doivent se plier à une structure de groupe précise : le thérapeute est d'un côté, les patients de l'autre (13).

Donc, dans l'analyse transactionnelle, ce qui est sous l'œil de l'analyste ce n'est ni une organisation, ni des personnes incarnant des rôles organisationnels hiérarchisés, mais seulement des individus en interaction. Le niveau d'analyse à l'œuvre ici est le niveau inter-individuel et l'objet poursuivi, c'est d'amener chaque individu du groupe en traitement à limiter son besoin de manipuler les autres membres du groupe pour mettre en scène ses problèmes individuels.

B - L'analyse stratégique

Nous nous référons aux concepts et à la démarche de recherche développés par Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG dans "l'Acteur et le système" pour rapporter le modèle d'analyse stratégique à son niveau d'analyse (14).

a - Les concepts de l'analyse stratégique

Les auteurs ne définissent pas la notion d'organisation (15). Ils partent d'un postulat portant sur les relations inter-individuelles pour expliquer l'organisation comme un emboîtement de systèmes d'action concrets. Pour Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, tout acteur, dans une organisation, garde dans ses relations avec les autres acteurs une marge d'autonomie, une possibilité de jeu. C'est la maîtrise d'incertitudes contraignantes pour l'organisation qui va conférer à l'acteur une autonomie et par là, un pouvoir (16), le pouvoir résidant dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagé dans une relation de pouvoir c'est-à-dire sa possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre demande (17). C'est sur la base de ces jeux de pouvoir qu'émergent, dans l'organisation, des systèmes d'actions concrets définis comme "un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure (...) par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux" (18). L'organisation dans son ensemble sera alors comprise comme un ensemble complexe de systèmes d'action concrets interdépendants. Sur le plan théorique, les auteurs définissent donc leur modèle d'analyse à partir des relations inter-individuelles (19), puis ils observent comment ces relations, en s'agréant de manière complexe, expliquent et fondent à la fois l'organisation.

b - La méthode de recherche de l'analyse stratégique

Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG donnent en annexe de leur texte leur méthode de recherche. Celle-ci repose sur une démarche inductive : le chercheur "cerne son objet d'étude par étapes successives à travers l'observation, la comparaison et l'interprétation de multiples processus d'interactions et d'échanges qui composent la toile de fond de la vie à l'intérieur du système d'action qu'il cherche à analyser" (20). Procédant par entretiens ouverts, le chercheur recueillera un ensemble de données qui "témoignent de la perception stratégique qu'ont les différents acteurs de leur situation respective et de leur ajustement à un système de relations plus ou moins conscient dont il s'agit précisément de faire ressortir les propriétés". C'est à partir de ce matériel que le chercheur mettra à jour les contraintes organisationnelles définissant les zones d'incertitudes et reconstituera l'emboîtement de jeux inter-individuels à partir desquels se construit le système d'action concret qu'il étudie.

Cette étude de la méthode de recherche utilisée par les modèles de l'analyse stratégique confirme que ce

mode de compréhension des organisations fait essentiellement entrer dans ses explications l'analyse inter-individuelle.

En résumé, une intervention en analyse stratégique provoque une modification des rapports de pouvoir liée à la mise à jour des zones d'incertitudes que maîtrise chacun des acteurs repéré dans l'analyse. Cette mise à jour a pour conséquence un réajustement des stratégies individuelles passant par une modification des rapports inter-individuels. Ce sont ces rapports que l'analyse stratégique étudie pour changer les fonctionnements de l'organisation.

C - L'analyse théâtrale des organisations

Nous ne connaissons pas, à ce jour, de théories concernant ce mode d'analyse qui se développe aussi bien dans les entreprises que dans les administrations. Le compte rendu qui suit, tiré de notre pratique (22) et des échanges que nous avons pu entretenir avec d'autres praticiens-chercheurs (23) nous permettra de rapporter le modèle que nous développons à son niveau d'analyse.

a - Les concepts de l'analyse théâtrale des organisations

L'analyse théâtrale part du postulat suivant : dans l'organisation, l'individu vit de manière trop empathique l'ensemble de ses fonctions pour concevoir cet ensemble comme un rôle organisationnel. Il n'est pas un acteur au sens où il ne met pas de distance entre la personne qu'il est et le personnage que son rôle lui demande d'assumer.

L'analyse théâtrale se donne pour objet de révéler l'ensemble de ces rôles et leur interaction, au cours d'une représentation de nature comique faite devant les membres de l'organisation.

Ainsi, ce modèle utilise des concepts propres à mettre à jour des différences de position sociale et hiérarchiques qui existent entre les différentes catégories de membres de l'organisation. Le niveau d'analyse qui prévaut est le niveau positionnel.

b - La méthode de recherche de l'analyse théâtrale

La méthode observée est de type inductif.

La représentation réalisée par les analystes comédiens est la dernière phase d'un travail qui s'engage sur des entretiens semi-ouverts qui réunissent chacun deux analystes et un membre de l'organisation. Cette phase d'entretien est basée sur le phénomène du transfert. Nous faisons l'hypothèse que l'analysé, face à des analystes qui se donnent un droit de regard sur ce qu'il fait, va développer des réactions caractéristiques à l'égard d'une personne importante pour lui (un supérieur hiérarchique) et réagir envers l'analyste comme s'il était cette personne. Il produira un discours sur son rôle organisationnel. Pendant qu'un des analystes développe et oriente l'entretien qui touche aux fonctions de l'individu dans l'organisation, l'autre analyse l'interaction et la perturbe de

manière à ce que, chez l'individu interviewé, la personne prenne le pas sur le personnage.

Une fois les données recueillies, il faut les interpréter, écrire la pièce et la répéter. Cette deuxième phase est basée sur le phénomène du contre-transfert qui peut être défini comme l'ensemble des déformations qui affectent la perception et les réactions de l'analyste envers l'organisation étudiée. Durant cette phase, l'analyste va interpréter la situation analytique en fonction de ses propres besoins, souhaits et fantasmes, d'ordinaire infantiles, pour définir les situations à représenter et construire les personnages qui tiendront les rôles organisationnels essentiels.

Enfin vient le moment de la représentation, troisième et dernière phase de l'analyse, durant laquelle le rire des spectateurs membres de l'organisation montre à l'analyste qu'il a bien typé les rôles organisationnels et leur interaction.

Ainsi, l'analyse théâtrale fonctionne au niveau positionnel pour permettre à chaque membre de l'organisation de mettre une distance entre lui-même et son personnage organisationnel et d'envisager de manière moins empathique son rôle organisationnel.

D - L'analyse institutionnelle

C'est René LOURAU qui a le mieux défini les concepts et la méthode de recherche de l'analyse institutionnelle (24).

a - Les concepts de l'analyse institutionnelle

L'auteur préfère la notion d'institution à celle d'organisation. La définition qu'il en donne renvoie d'abord à la notion de norme universelle et ensuite seulement à celle de forme sociale douée d'une organisation juridique et matérielle (25). René LOURAU précise que "toute forme sociale possède une unité, un caractère spécifique produit par sa finalité officielle (la production, la gestion, l'éducation etc.) [...] [mais] la finalité la plus opératoire de l'organisation est liée à d'autres finalités créées par l'existence de rapports continuels entre telle organisation et les autres organisations (...) et par ses rapports avec l'ensemble du système social (...) ce qui s'organise dans l'usine ce n'est pas seulement ou avant tout le travail, la production, l'accroissement du rendement et des services mais un fragment de la classification sociale" (26).

Partant de cette définition, l'auteur fait l'hypothèse que l'individu ne voit pas l'institution comme une chose et qu'il ne peut s'en faire qu'une représentation dépendant à la fois des idéologies dominantes et de l'expérience concrète dont il dispose. Son expérience infirmant sur un ensemble de points le système de croyances dominant que l'institution véhicule, l'individu est poussé à agir et faire de nouvelles expériences pour formuler de nouvelles représentations de l'institution. (27)

Les principaux instruments d'analyse utilisés par ce modèle renvoient à cette hypothèse.

- **Segmentarité** : les individus sont "segmentés" du fait de leur appartenance simultanée à de nombreuses institutions (entreprise, famille, église etc.) dont les idéologies se nient à des degrés divers (28).
- **Transversalité** : chaque institution crée continuellement des règles pour exclure ceux de ses membres, qui, en la provoquant, révèlent sa structure (29).
- **Distances** : la distance pratique est la distance des personnes entre elles et des personnes aux objets qu'elles manipulent pour se retrouver entre elles. La distance institutionnelle est la conscience qu'ont les acteurs de leur non-intégration à l'institution (30).
- **Implication** : c'est l'action d'un individu dans l'institution. Elle dépend essentiellement des rapports qu'entretient cet individu avec la base matérielle de l'institution et de la manière dont il classe les données dont il dispose sur cette institution pour en élaborer une représentation (31).

Nous voyons, à travers l'étude de ces concepts que le niveau d'analyse privilégié par ce modèle est le niveau idéologique. L'auteur met en avant le fait qu'une institution développe ou véhicule des systèmes de croyances, de représentations, des idéologies pour maintenir en son sein un ordre établi de rapports sociaux. Une étude de la méthode de recherche utilisée en analyse institutionnelle confirme ce constat.

b - La méthode de recherche en analyse institutionnelle

Elle est basée sur la mise en présence :

- des membres de l'institution qui ont formulé la demande d'analyse ;
- de la part des membres de l'institution concernés par la demande d'analyse ;
- de l'analyste.

Le groupe ainsi formé procède à l'analyse de la demande en utilisant en particulier les phénomènes de transfert et de contre-transfert institutionnel (32).

Cette analyse de la demande "ne doit pas être conçue comme une sorte de lavage de linge sale en famille [mais] comme une mise à jour de la situation réelle de l'organisation cliente, ses rapports avec l'ensemble du système social et ses contradictions" (33).

Cette brève étude des conditions pratiques de l'analyse institutionnelle confirme que le niveau d'analyse utilisé ici est le niveau idéologique. Autrement dit ce modèle d'analyse est conçu pour mettre à jour et bousculer les systèmes de croyances qui prévalent dans l'organisation.

CONCLUSION

Les différents modèles d'analyse organisationnelle exposés ici ne s'excluent pas mais se complètent une fois qu'ils sont classés suivant leur niveau d'analyse. En effet, si l'on partitionne l'ensemble que constitue l'organisation en utilisant ces différents niveaux, chacun de ces modèles explique à son niveau d'analyse une part importante des fonctionnements et des phénomènes organisationnels.

L'intérêt de ce travail de classification dépasse nos préoccupations de chercheur. Nous l'avons entrepris pour

aider les décideurs dans l'organisation à clarifier leur demande d'analyse. En tant qu'intervenant, nous avons pu constater à quel point cette demande, qui repose sur des attentes rarement explicitées, était mal définie. En présentant cette typologie au membre de l'organisation qui formule la demande d'analyse, nous lui faisons comprendre les limites de nos compétences et la nécessité pour lui de limiter ses attentes par rapport à notre intervention en se posant clairement la question suivante : "A quel niveau je souhaite que les choses changent dans l'organisation ?".

BIBLIOGRAPHIE

1. DOISE Willem. - "L'explication en psychologie sociale" Presses Universitaires de France, Paris, 1982.
2. Ibid, p. 28.
3. Ibid, p. 30.
4. Ibid, p. 31.
5. Ibid, p. 33.
6. BERNE Eric - "Transactionnel Analysis in Psychotherapy" - Grove Press, inc. New York, 1961 ; Trad. Franc. "Analyse transactionnelle et psychothérapie". Payot, Paris, 1961. Nous avons utilisé la traduction française de cet ouvrage.
7. Analyse transactionnelle et analyse structurale.
8. BERNE ERIC, op. cit. pp. 118-121.
9. Ibid, pp. 92-93, P. 119, pp. 189-190.
10. Ibid, p. 89.
11. Ibid, p. 100, pp. 106-116.
12. Ibid, pp. 118-129.
13. Ibid, p. 90, pp. 169-189.
14. CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard - "L'Acteur et le système". Les Editions du Seuil, collection Points, Paris, 1977.
15. Cette notion à laquelle le texte se réfère constamment ne figure pas dans l'index des notions.
16. CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, op. cit, pp. 23-24, pp. 83-90.
17. Ibid, p. 69.
18. Ibid, p. 286.
19. Cette analyse reste valable quand l'acteur n'est pas un individu mais un ensemble d'individus en situation d'alliance.
20. CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, op. cit. p. 454, CNQS.
21. Ibid, p. 475, CNQS.
22. COULON Robert - "La compagnie Silex". I.A.E., Dijon.
23. En particulier SYLVANDER Bertyl - Le Bataclown - INRA - Toulouse.
24. LOURAU René - "L'analyse institutionnelle" - Les éditions de Minuit, Paris, 1970.
25. Ibid, pp. 9-10.
26. Ibid, pp. 12-13.
27. Ibid, pp. 19-20, p. 101, pp. 117-121, pp. 267-268.
28. Ibid p. 267.
29. Ibid p. 268.
30. Ibid, pp. 269-273.
31. Ibid, pp. 273-274.
32. Ces notions peuvent être définies comme suit : Le transfert institutionnel : la présence de l'analyste met à jour le non-dit de l'organisation (cf. p. 274). Le contre-transfert institutionnel : les déformations qui affectent la perception et les réactions de l'analyste amènent les membres de l'institution à réagir à ses interprétations en reformulant l'identité de l'institution (cf. p. 274).
33. Ibid, p. 280.