

# L'APPORT DE L'ANALYSE SOCIO-ÉCONOMIQUE POUR LA TRANSPOSITION ORGANISATIONNELLE DE LA NOTION DE MALCADRAGE DE NANCY FRASER

**Miguel DELATTRE**  
ISEOR et Magellan EA 3713  
Iaelyon, Université Jean Moulin  
(France)

**Yves HALLÉE**  
Université Laval  
(Canada)

**Carole BOUSQUET**  
IDRAC Business School  
(France)

**Alexis ROCHE**  
ISEOR et Magellan EA 3713  
Iaelyon, Université Jean Moulin  
(France)

## RÉSUMÉ :

Prémisses théoriques et méthodologiques d'un projet de recherche – Le projet Bourgeon (2021) – sur les personnes marginalisées tant sur les territoires qu'au niveau organisationnel, cette communication s'intéresse notamment à la complémentarité entre la notion de « malcadrage » de Nancy Fraser et la théorie Socio-Économique d'Henri Savall. L'objectif est d'identifier les points de jonctions entre ces deux théories et de mettre en exergue l'application du concept de « malcadrage » par le déploiement d'une recherche-intervention de type socio-économique. L'objectif est d'explicitier de nouveaux leviers d'implications de certaines populations qui, au regard des entreprises et des organisations sont privées d'interactions sociales (et organisationnelles).

**Mots-clés :** Théorie socio-économique ; justice sociale ; malcadrage ; intégration organisationnelle

## INDRODUCTION

Le concept de « malcadrage » développé par Nancy Fraser dans ses travaux sur la justice sociale (2011) s'inscrit dans la perspective d'une dynamique sociétale. Le point de vue de son analyse relève d'une focale plutôt orientée macro et philosophique, celle de la dynamique d'une société globale au sein du concert des nations et traversée de mouvements sociaux. L'individu, dans cette représentation politique et holistique, est appréhendé à l'aune de la justice sociale définie de façon tridimensionnelle : la distribution (dimension économique), la reconnaissance (dimension sociale) et la représentation sociale (dimension politique). Le principe pivot que nous retenons est celui de l'**interaction sociale**, fondement de la vie en société et circonscrite par des institutions formelles et informelles dont le corollaire est que tout individu a droit à participer à

l'interaction sociale sur un même pied d'égalité. Le « maldragage » revient ici à priver certains individus de « l'opportunité de participer aux controverses officielles sur la justice » (Fraser, 2012 : 266). Par extension libre du concept, les individus peuvent être en situation de déni de représentation lorsque, inclus dans une communauté, ils ne peuvent participer en tant que pairs aux arènes politiques.

L'analyse socio-économique conçue par Henri Savall (1975) et développée depuis au sein de l'ISEOR (Institut de Socio-économie des Entreprises et ORganisations) repose sur une conception structuro-comportementale de l'organisation qui négocie les moyens de sa survie et de son développement dans son environnement par une production solvable. La perspective de l'approche organisationnelle est en tension dialectique entre la dimension infra (celle des individus qui la compose) et la dimension méso (une organisation parmi d'autres organisations). Ce modèle permet une approche globale et pratique de l'organisation par sa dimension systémique et évite l'écueil de la fragmentation des composants : approche individuelle et sociale ainsi que de la segmentation de la perception généralement opérés sur les activités : l'économique, le financier, le commercial, etc.

Ces deux approches se sont notamment construites sur la dynamique d'interactions sociales entre des individus en « société ». Chacune inclut les dimensions politique, sociale et économique et sont donc complémentaires sur un continuum borné par les positions limites [infra-micro ↔ méso-macro]. L'approche de Fraser couvre les deux bornes du continuum (l'individu et la société) mais pourrait davantage s'ancrer dans l'organisation où d'une part, l'individu s'insère dans un collectif pour que le social fasse sens et d'autre part, celui plus global de socialité à reconstruire inlassablement puisqu'un individu ne peut se définir que par une seule appartenance organisationnelle : au sens premier de possibles appartenances multiples à des organisations différenciées et ensuite dans le sens que des interactions sociales puissent être interindividuelles (comme dans une foule par exemple).

Si la dégradation des interactions sociales, voire la mise en place de situations contribuant à un processus de marginalisation, sont plus aisément identifiées au niveau d'un territoire, qu'en est-il au sein d'une organisation ? **Comment identifier les phénomènes d'isolement, impactant à la fois la qualité de vie au travail et l'appréciation qui pourrait être faite par les personnes du couple contribution-rétribution au sein d'une organisation ?** Pour cela, la méthode de recherche-intervention socio-économique permet d'éclairer ces phénomènes sur des terrains d'observations scientifiques.

Une première partie est consacrée à l'explicitation de ce qui rapproche la théorie de la justice sociale de Nancy Fraser (2011) et de l'analyse socio-économique développée par Henri Savall depuis 1975. Dans cette perspective sont mis en avant les notions d'interactions sociales et de tensions socio-économique. Dans une seconde partie est présentée une « transposition » organisationnelle de la notion de « maldragage ». Tout d'abord en identifiant les formes que celui-ci pourrait prendre et dans un second temps les moyens (outils et dispositifs) développés pour mieux contenir ce phénomène au sein des organisations. Cette

recherche étant exploratoire, les matériaux ici exploités sont issus de recherches antérieures dans un objectif pré-confirmatoire de notre grille de lecture.

L'objectif de cette communication est d'identifier les points de jonctions entre ces deux théories et de mettre en exergue l'application et l'intérêt du concept de « malcadrage » pour expliquer des phénomènes observés dans les organisations. La complémentarité des deux approches permettrait d'instaurer de nouveaux leviers d'implications de certaines populations privées d'interactions sociales (et organisationnelles) notamment au regard des entreprises et organisations. Ainsi, la clarification du concept de « malcadrage » et l'apport de la théorie socio-économique pourraient aider à identifier des leviers d'interaction micro et macro, allant de la réinsertion de populations marginalisées sur un territoire à la réinsertion de personnes marginalisées dans les organisations, dans un objectif de performance sociale et économique.

## **1. LES COMPLEMENTARITÉS DES THÉORIE DE LA JUSTICE SOCIALE ET DE LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE**

Les notions développées par Nancy Fraser et Henri Savall quoique différentes dans leur ancrage soulignent la dimension consubstantielle du lien social des individus en société (Hallée et Delattre, 2021).

### **1.1. Interactions sociales : le fondement des pulsions d'activité**

#### **1.1.1. Le cadre holistique de Nancy Fraser**

Fraser définit la justice comme le droit pour toute personne de participer à l'interaction sociale sur le même pied d'égalité que les autres. Nous comprenons que pour Fraser, la finalité de l'interaction sociale doit donc être la parité de participation, c'est-à-dire la mise en place des conditions permettant « à tous de participer en tant que pairs à la vie sociale » (Fraser, 2012 : 262). L'absence de parité de participation est à l'origine des injustices.

Sa notion de justice sociale se compose de trois dimensions qui s'imbriquent entre elles : la distribution, la reconnaissance et la dimension politique de la justice qu'est la représentation. La distribution met l'accent sur les injustices socio-économiques qui excluent ou limitent l'accès aux ressources permettant aux gens d'interagir sur le même pied d'égalité (Fraser, 2004 : 155). La notion de reconnaissance cible les injustices culturelles qui proviennent des hiérarchies statutaires que nous retrouvons « à travers des modèles institutionnalisés ou, en d'autres termes, à travers les rouages des institutions sociales qui régulent l'interaction en fonction de normes culturelles empêchant la parité » (Fraser, 2011 : 79). Ces modèles institutionnalisés de valeurs culturelles déprécient les caractéristiques distinctives individuelles ou les caractéristiques distinctives qui sont attribuées aux individus. « Se voir dénier la reconnaissance de ce point de vue, ce n'est pas simplement être victime des attitudes, des croyances et des représentations méprisantes, dépréciatives ou hostiles des autres. C'est être empêché de participer en tant que pair à la vie sociale, en conséquence de modèles institutionnalisés de valeurs culturelles qui constituent certaines

personnes en êtres ne méritant pas le respect ou l'estime ». (*ibid* : 49- 50). Fraser souligne que les deux dimensions de reconnaissance et de redistribution ne sont pas le reflet l'une de l'autre. Le déni de reconnaissance n'est pas nécessairement à l'origine de la distribution inique ; et inversement, la juste redistribution n'entraîne pas nécessairement la reconnaissance des catégories jugées inférieures. Les deux dimensions doivent aller de pair, car ni une politique de distribution, ni une politique de reconnaissance ne permettent à elles seules de régler la question de la justice sociale (Fraser, 2012 : 264).

Fraser souligne que l'approche bidimensionnelle de la justice est insuffisante. L'auteur plaide pour une approche tridimensionnelle de la justice sociale, intégrant une dimension politique « qui se préoccupe surtout de représentation » ((Fraser, 2012 : 264). Cette dimension insiste sur les obstacles qui empêchent certaines catégories sociales de participer au même titre que les autres aux arènes politiques. Fraser conceptualise cette injustice avec la notion de déni de représentation. La dimension politique insiste sur la représentation, par le biais d'une part, des critères désignant la qualité de membre de la société, structurant les démarcations entre membres et non membres ; d'autre part, par le biais des procédures permettant aux membres de la communauté d'exposer leurs revendications (Fraser, 2012 : 265). Le déni de représentation se manifeste lorsque les règles de démarcations ou les procédures décisionnelles dénie à tort aux personnes le statut de membres de la communauté, leur empêchant de participer, au même pied d'égalité, à l'interaction sociale (*ibid* : 266). Deux niveaux de déni de participation peuvent ainsi être distingués ; ces deux formes de déni s'inscrivant dans une conception holistique de la société à savoir le niveau national et transnational.

Le premier touche les règles de décision politique qui dénie à tort à certains individus inclus dans une communauté politique de participer pleinement en tant que pairs aux arènes politiques. Ce qui est en jeu, c'est la représentation à l'intérieur du cadre établi, dans ce cas-ci, le cadre westphalien-keynésien (Fraser, 2012). Ce niveau de déni mis en avant par Fraser pourrait s'insérer au champ de l'analyse organisationnelle, car il en conditionne en partie le fonctionnement. En effet, une organisation ne peut faire abstraction de son environnement sociétal notamment dans une perspective RSE (Delattre et *al.*, 2015). Le deuxième niveau de déni provient des limites transnationales qui soustraient certains individus de « l'opportunité de participer aux controverses officielles sur la justice » (Fraser, 2012 : 266). Fraser parle ici de « **malcadrage** » ayant pour conséquence d'exclure certaines personnes de celles « pouvant prétendre à la considération en matière de distribution, de reconnaissance et de représentation politique » ce qui a pour répercussion la privation de possibilités d'être auteur de revendications en matière de justice (*ibid*: 267).

Cette forme de déni, situé dans les rapports transnationaux, échappe au champ d'action organisationnel, cependant la notion de « malcadrage » nous semble être stimulante à mobiliser dans le cadre d'une approche organisationnelle de l'exclusion, que celle-ci soit interne ou externe. Enfin, les limites de cette théorie reposent sur son opérationnalisation et son intérêt réside dans l'apport potentiel de son déploiement en milieu organisationnel.

1.1.2. Le cadre interactionniste de l'analyse socio-économique

Avant de travailler sur le champ organisationnel et de poser les bases de l'analyse socio-économique des entreprises et organisations, les travaux d'Henri Savall s'inscrivaient dans le champ des sciences économiques, notamment ceux concernant l'analyse de l'œuvre de German Bernacer (Savall, 1975). Ayant abouti au constat que le champ des sciences économiques était un levier insuffisant pour rénover les comportements des acteurs sur la manière de créer de la valeur, il opéra un changement de focale. D'une vision macro de la société, il s'intéressa à l'étude de cette fameuse « boîte noire » mise en avant par l'économie libérale pour expliquer la croyance dans la supériorité du marché sur les entreprises.

Conduire une analyse au niveau micro économique favorise une approche de proximité plus pertinente pour traiter de l'homme producteur inséré dans des dynamiques sociales. L'approche réfute une conception segmentée de l'humain au sein des organisations et constate que la modélisation de l'organisation ne peut s'inscrire dans la seule perspective d'une adaptation de principes macro-économiques à des structures à taille humaines ; les hypothèses implicites de la théorie classique des organisation (Taylor, 1911 ; Fayol 1916 ; Weber, 1924) étant rapidement remise en cause par une étude *in situ*. Une modélisation de l'organisation selon l'école des relations humaines (en opposition avec la précédente) ne constituant pas une perspective plus féconde notamment du fait que la problématique organisationnelle s'estompait au profit d'une survalorisation de la dimension sociale. Enfin la perspective socio-technique (Emery et Trist, 1960), si elle permettait une meilleure prise en compte des tensions dialectiques d'une organisation reste trop centrée sur l'optimisation de la fonction de production.

Dans son ouvrage « Enrichir le travail humain » Savall (1975) porte une représentation de l'organisation qui permet de mieux concilier dans un même modèle les dimensions économique, humaine et sociale. L'organisation perçue uniquement comme une fonction de production est dépassée pour intégrer une perspective plus stratégique des finalités économiques et sociales résolument imbriquées : une entreprise qui négocie les moyens de sa survie et de son développement dans un environnement. Dans ce cadre la composante humaine de l'organisation est affirmée tout autant que sa finalité économique, la perspective politique est quant à elle incluse dans la reconnaissance d'une capacité à porter et déployer une stratégie. Ces deux facettes de la performance sont imbriquées et indissociables. Cette dualité de l'organisation constitue un couple ago-antagoniste (Morin, 1980 ; Bernard-Weil, 1988, 1994 ; Bousquet et Delattre, 2018), socio-économique. La particularité des couples agonistes (effets synergiques) et antagonistes (effets opposés) est que leur conflictualité génère des effets positifs et non destructifs. Cette conflictualité vise une équilibration (Perroux, 1975) sous tension (d'appuis opposés et conjoints) dans la durée.

Cette équilibration se retrouve également dans le modèle de l'analyse socio-économique et est d'essence structuro-comportementale. Soient des comportements humains en interaction avec des structures d'activités. Au-delà de la dimension technique, sont qualifiées de structures les éléments stables d'une organisation, en ce sens qu'ils évoluent lentement et impressionnent le

cadre de réalisation des activités. Ce sont les structures physiques (par exemple, les locaux), technologiques, organisationnelles (structuration des décisions, positions hiérarchiques, etc.), démographiques et les structures mentales.

La dimension humaine et sociale, elle, est appréhendée par les comportements : ceux des individus, les comportements de groupes, d'activité, les comportements catégoriels, les groupes de « pression » (par exemple, les syndicats ou des regroupements d'acteurs défendant une position jugée favorable) et les comportements collectifs. L'analyse socio-économique reconnaît une interaction permanente et naturelle entre les structures et les comportements. Humaines, ces interactions sont cependant souvent atrophiées dans les organisations, du fait de dysfonctionnements installés et non (ou insuffisamment) traités, portant à la fois sur la qualité de vie au travail (conditions de travail, dispositifs de communication, implication dans la stratégie, organisation du travail) que sur la performance individuelle et collective (gestion du temps, formation intégrée, mise en œuvre stratégique). Ces dysfonctionnements engendrent alors des coûts cachés et s'hypertrophient au cours du temps, facilement identifiables en termes d'absentéisme, d'accident du travail et de rotation du personnel ainsi qu'une baisse de la qualité des produits et de la productivité directe. Des recherches-interventions conduites en entreprises ont permis d'approcher la notion de « malcadrage » en lien avec les phénomènes de reconnaissance, de mépris et de déni et d'évaluer les coûts des régulations engagées (Roche, 2013).

Ainsi, les interactions sociales, qu'elles soient identifiées comme structuro-comportementale ou dans l'acceptation de la justice sociale, sont à la base des deux modèles. La qualité de fonctionnement d'une organisation est conditionnée par celle de ses interactions sociales, et en ce sens, les modélisations de Fraser et de Savall reposent sur un socle commun : celui d'une reconnaissance des personnes comme porteuses d'activités. L'approche de la justice sociale de Fraser est dépassée et englobée par celle de Savall dans la mesure où la citoyenneté intègre plus explicitement les qualités de l'homme producteur et de l'homme consommateur et questionne la notion de performance individuelle et collective.

## **1.2. Imbrications socio-économiques et interactions sociales**

Une approche sociétale globale rendant compte des activités humaines est trop souvent difficile à exposer compte tenu de la variété discursive. Le propos n'est pas d'opposer discours contre discours mais d'identifier des marges de dialogues entre les différentes représentations. En effet, il serait naïf de penser qu'un seul discours puisse épuiser la compréhension de la complexité sociale, sauf à le croire ou à s'inscrire dans une production de discours intelligible qu'en valeur (idéologie) ou réducteur par le jeu d'hypothèses implicites (Perroux, 1970 ; Bourdieu, 1988).

### **1.2.1 De l'échange aux interactions sociales : quel cheminement ?**

La notion de lien social, souvent centrale dans les conceptualisations de dimension holistique, est couramment instituée comme le corolaire d'une nécessité de cohésion au regard d'une situation sociale limite que constituerait une fragmentation voire une « anomie » des interactions sociales. La pluralité des conceptualisations du lien social est à associer à l'analyse que réalise un

auteur du fondement des interactions sociales : la réciprocité pour Mead (1963), l'apprentissage et l'interdépendance pour Commons (1959), l'importance de la structure sociale pour Mauss (1923) ou de l'imbrication selon Polanyi (1983).

Un consensus semble s'établir sur le fait que les interactions sociales sont alimentées par un échange entre une ou plusieurs personnes dans une structure donnée. Cependant, ce qu'il faut entendre dans la terminologie d'échange a parfois de lourdes conséquences en retour sur le lien social : l'impact de cet échange sur les relations sociales et sur la nature des interactions. Dans nos sociétés d'obédience libérale, le marché s'est imposé comme la référence incontournable d'une généralisation des interactions entre les acteurs : de l'échange interindividuel nécessaire au lien social s'est peu à peu imposé l'échange marchand du marché et non plus une société marchande qui est « celle où après la division du travail, chaque homme subsiste d'échanges et devient une sorte de commerçant » (Perroux, 1963 : 10). En d'autres termes, la société marchande se caractérise par l'homme commerçant et non principalement par le commerce des choses. La société marchande, en ce sens n'opère pas de rupture entre l'économique et le social.

La notion d'échange s'est historiquement enfermée dans la notion d'échange marchand et de son corollaire le marché. Dans une économie où l'activité est principalement caractérisée par l'échange marchand, les marchés non marchands des « échanges des hommes commerçants » sont érudés. « Le marché et l'échange marchand, remodelent tout le corps social, par opposition à l'échange plus général de services qu'on rencontre en tout groupe organisé ; ils qualifient les contraintes publiques, les contraintes privées et les dons - disons pour le moment les actes apparemment gratuits » (Perroux, 1963 : 11). Le marché et l'échange marchands s'instituent peu à peu en norme de référence de l'activité économique, ils canalisent les discours sur la société marchande et conditionnent les arguments dans un cadre convenu. Le marché est prégnant et incontournable, qu'il soit encensé ou remis en cause, il constitue le référentiel des argumentations déployées. Chaque échangiste à l'image du citoyen est égal en droit à tout autre, la société est harmonique dans le cadre d'un intérêt partagé par l'ensemble des acteurs (Caillé, 1994 : 37). La cohésion de la société marchande nie tendanciellement tout pouvoir des acteurs et fonde sa justification par le marché. Ainsi, il est important de comprendre que le principe autour duquel s'articule la parité de participation « porte intrinsèquement l'impératif d'un examen du cadre approprié pour la formulation des problèmes et des revendications. Le principe de parité de participation ne peut être appliqué, après tout, si l'on ne spécifie pas l'arène de participation sociale en cause et l'ensemble des participants pouvant prétendre de plein droit à la parité en son sein. » (Fraser, 2011 : 89). La modélisation stratégique de l'individu, selon une logique réactive et non proactive affine l'image du « sosie » dans une foule de sosies (Albouy, 1969 : 61).

Dans cette perspective, le marché est le régulateur « premier » de la société. Les contraintes privées et intentionnelles sont minimisées, les contraintes physiques sont réduites dans les meilleures conditions du marché et la contrainte publique est légitimée (monopole de la violence légale (Caillé, 1994 : 235 qu'exerce l'État)

et maintenue dans les limites du marché (Perroux, 1963 : 12). La suprématie du marché comme cadre explicatif de l'activité économique a pour conséquence d'imposer la réduction de l'échange marchand comme dispositif de cohésion sociale.

L'échange économique est soigneusement extrait et supposé isolable de ses accompagnements sociaux car la société marchande exclut la gratuité, celle-ci se caractérise, outre l'économie de la rareté, par le fait que « rien n'y ait obtenu pour rien » (Nothing for Nothing). L'acquisition de biens sur le marché sont des biens vendus et qu'une cession concerne la vente de biens vendables. « La logique de l'échange est *l'équivalence*, cependant, elle n'a jamais été construite en termes rationnellement satisfaisants » (Perroux, 1963 : 19). En effet, « dans le cadre d'une société organisée, les hommes ne peuvent pas échanger uniquement et exclusivement une marchandise. Ils échangent à cette occasion des symboles, des significations, des services et des informations. Chaque marchandise devrait être considérée comme le noyau de services non imputables qui la qualifient socialement, et qui - bénéfiques ou nuisibles - sont gratuits en ce sens élémentaire qu'ils ne sont pas payés » (Perroux, 1963 : 13). Une remise en cause sur le fond est opérée, en ce sens que la réduction de la société marchande à l'échange marchand de marchandises se fonde, pour lui, dans une optique de simplification de la comptabilisation de l'échange.

Les bases du dépassement du marché sont posées pour l'analyse des échanges entre les individus composants de la cohésion d'une société. La société marchande, telle qu'elle est modélisée, est débordée par des socialités (Aristote, Cova, 1996 : 31 ; Savall, 1979 : 204) qui la dépassent, à savoir, qu'en tout temps, l'homme a communiqué avec son semblable tout autrement que par l'échange marchand. Dans l'échange entre des personnes, les dimensions sociale et économique sont indissociables voire inextricables dans un contexte donné qui lui, relève de la dimension politique. Ainsi, la notion d'échange composite entendu comme « un mixte de transferts libres et réciproques d'utilités et de relations de pouvoirs ; [il] exprime logiquement la relation économique qui est, essentiellement, un conflit-coopération, une lutte-concours » (Perroux, 1963 : 45).

Il est donc possible d'opérer un lien entre les conditions de vie en société et un degré de cohésion sociétal dans le cadre duquel la notion de « malcadrage » est intelligible : un phénomène qui a pour conséquence d'exclure certains individus « de l'ensemble des personnes pouvant prétendre à la considération en matière de distribution, de reconnaissance et de représentation politique ordinaire » (Fraser, 2012 : 267). La société des hommes marchands n'est donc pas antinomique de la parité de citoyenneté en tant que telle mais les modalités de la conduite d'activités peuvent conduire à des situations de « malcadrage » notamment au niveau d'observation des organisations.

## 2. L'EXPLICITATION ORGANISATIONNELLE DU « MALCADRAGE »

La déclinaison de la notion de « malcadrage » de Nancy Fraser au niveau d'observation organisationnelle implique de tenir compte de la multiplicité des interactions sociales possibles entre des acteurs (individuels et ou collectifs). Celles-ci échappent souvent à la facilité d'une catégorisation par la singularité des comportements mis en œuvre par les personnes, de leur manière de se projeter dans l'avenir pour certains ou l'« à-venir » pour ceux dont les projets semblent plus fragiles. Nous empruntons à François Perroux la notion d'unité active pour modéliser l'activité des personnes en organisation. « l'agent qui « agit » *n'est pas seulement agi* » (Perroux, 1975 : 32) a une capacité stratégique « plénière », et celle-ci n'est pas seulement inférée ex-post (Savall, 1979 : 211). « Une unité est dite active si, par son action 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 » (Perroux, 1963 : 99). Dans cette seconde partie, nous présentons donc une transposition organisationnelle du concept de « malcadrage ». Nous identifions en premier lieu les formes que celui-ci peut prendre en nous intéressant notamment à la dualité entre formel et informel et la dichotomie d'une activité prescrite et d'une activité réelle. Cette communication s'inscrivant dans le cadre d'un projet de recherche dont la phase terrain est en cours<sup>1</sup>, nous mobilisons ici des matériaux expérimentaux de recherches antérieures (entreprises et associations). Puis, nous aborderons les moyens (dispositifs de recherche-intervention) qui peuvent servir de leviers pour mieux appréhender ce phénomène au sein des organisations.

### 2.1. La dualité formelle/informelle et la dichotomie d'une activité prescrite/réelle

Quelle que soit la nature de la finalité d'une organisation, son objectif premier est d'assurer sa survie (Mintzberg, 1986 ; Savall et Zardet, 1995). Nous utilisons le terme de survie-développement, emprunté à Savall et Zardet (1995) pour désigner les deux composantes de la pérennité d'une organisation. Le premier est sa « survivance » (Morgan, 1989 : 34) à court terme et le deuxième est son inscription dans l'avenir, son développement. La survie d'une organisation en tant qu'unité active correspond à une capacité minimum de déformation de son environnement, à savoir une capacité à maintenir, dans le cadre de ses échanges avec son environnement, une certaine intégrité de ses patrimoines matériels et immatériels, et une certaine autonomie par rapport à son environnement pertinent. Le développement conditionne à terme la survie d'une organisation. Pour Bernard (1992 : 161), « est associé à l'idée de développement le sens d'une évolution logique, conduisant un être identifié à un état d'accomplissement supérieur par des processus repérables et analysables mettant en évidence des fonctionnements implicites ou cachés qui transforment [...] ses potentialités

---

<sup>1</sup> Projet Bourgeon : « La théorie de la justice sociale de Nancy Fraser appliquée à une gestion plus inclusive des personnes marginalisées et sans-abris » a pour objectif de favoriser l'innovation sociale, de développer des connaissances scientifiques liées à une problématique urbaine et sanitaire, d'identifier des « bonnes pratiques » entrepreneuriale d'intégration socioprofessionnelle et de gestion de personnes en situation d'exclusion issues des collaborations entre les organismes de la société civile, les institutions publiques et bien sûr les entreprises participantes.

d'évolution et de croissance ». Le développement se caractérise donc par une transformation qualitative et quantitative de l'organisation, de ses activités, de ses structures, des comportements de ses acteurs et, *in fine*, de ses résultats (performances économiques et sociales).

Dans l'analyse socio-économique, l'organisation est un ensemble d'acteurs stratégiques qui évoluent dans un environnement pertinent. Les contours de ce dernier sont construits de façon interactive selon la mise en œuvre d'une stratégie. La stratégie se co-détermine avec le périmètre de l'environnement pertinent sous contraintes d'un environnement plus périphérique qui pèse sur le contenu et la nature de ces échanges. L'environnement d'une organisation peut être décomposé en environnement interne et externe selon l'appréciation du degré de contraintes qu'il fait peser sur l'organisation (approche contingente). Dans le cadre de l'analyse socio-économique, cette frontière est fondée sur la possibilité de co-déterminer une stratégie, c'est-à-dire une capacité de négociation (la contingence est relative). L'environnement externe est composé de « l'ensemble des acteurs économiques (et sociaux) hors de l'organisation dont les impacts ont des effets directs et indirects, diffus ou induits sur l'organisation » (Savall et Zardet, 1995 : 505). L'environnement interne est « l'ensemble des ressources actives de l'organisation, c'est-à-dire le potentiel humain, acteurs producteurs d'activité et de valeur ajoutée (salariés propriétaires, bénévoles) internes. La relation d'échange entre l'organisation et son environnement interne se concrétise par des entrées (les compétences des acteurs internes, leurs objectifs individuels et l'ensemble du « bagage » de leur vie hors du travail) et des sorties : notamment la contribution individuelle et collective à la finalité de l'organisation » (Savall et Zardet, 1995). Ce positionnement de l'environnement est proche de la notion des *stakeholders* Freeman, 1984, 1990) ou des parties prenantes mais l'englobe selon nous. En effet, l'analyse en termes de *stakeholders* sous-tend une visualisation des parties prenantes (ISO 26000) que l'analyse socio-économique appréhende aussi comme partiellement visible. Une organisation est donc en interaction permanente avec les représentants de son environnement pertinent avec lesquels elle négocie les conditions de réalisation de son projet et de ses activités. Les interactions ne sont pas désincarnées, les processus d'activités sont soutenus et animés par des acteurs (unités actives) eux-mêmes en négociation dans leur environnement pertinent (vie au et hors du travail). Dans une organisation coexiste souvent à côté d'une distribution formelle du « qui fait quoi » (organigramme) des arrangements plus informels issus des relations de « lutte-coopérations » des acteurs.

La grille de lecture de l'analyse socio-économique permet ainsi, pour un micro-espace donné, de rendre compte de l'état des négociations entre les différents acteurs sur leur activité professionnelle et/ou organisationnelle. En ce sens l'approche s'inscrit dans une dialectique visible-caché puisque l'évaluation des écarts de perceptions entre l'activité prescrite et réelle est aussi une occasion d'investir les décalages perçus entre les dimensions formelles et informelles. L'approche structuro-comportementale, au travers d'entretiens auprès des différents acteurs de l'organisation, permet de collecter les dysfonctionnements vécus, perçus ou ressentis en situation de travail. Un dysfonctionnement relève de la perception psychologique, c'est un écart ressenti par une personne entre un

fonctionnement désiré (orthofonctionnement) et un fonctionnement réel. Dans cette approche les différents dysfonctionnements sont regroupés selon les grandes fonctions de la qualité de vie dans une organisation : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication, la gestion du temps, la formation et la mise en œuvre stratégique (Savall, 1975). C'est lors de cette première phase de collecte que le chercheur est en situation d'identifier les premières situations (plus ou moins) visibles et exprimées de dysfonctionnements voire de « malcadrage », que ces dernières touchent la direction, l'encadrement ou le personnel de base. Les entretiens étant individuels pour la direction et l'encadrement, ils permettent une parole libérée et anonyme sur les dysfonctionnements perçus et vécus de l'organisation. Des situations d'isolement, de marginalisation ou d'injustice peuvent ainsi être exprimés dans un cadre de confidentialité où il est expressément demandé aux acteurs de « jouer le jeu » en mettant sur la table les différents dysfonctionnements perçus et problématiques vécus. Il en est de même lors des entretiens collectifs menés auprès du personnel. Déjà, par la constitution des groupes, où le chercheur va faire preuve de vigilance à ce que ces derniers rassemblent des personnes de profils différents, appréciés ou non par la hiérarchie, considérés ou non comme de « bons » professionnels. Enfin, lors des entretiens, le personnel se trouve dans une dynamique mutuelle où il a dès lors un espace d'expression et de dénonciation des injustices ressenties, des situations pouvant relever de « malcadrage » vécues ou perçues et autres dysfonctionnements tenant aux conditions de travail, à l'organisation, à la communication, aux informations relatives à la stratégie, etc. Il s'agit ainsi d'opérationnaliser les problématiques liées au « malcadrage » afin de mieux identifier des leviers d'actions.

À titre d'exemple quelques phrases témoin sur l'appréciation du couple contribution- rétribution par des acteurs lors d'un diagnostic :

*"Il y a des gens dans cette maison avec des écarts de salaires que l'on ne peut pas justifier."* (Groupe de librairies – Personnel de base<sup>2</sup>)

⊖ *"Nous ne sommes pas payés selon le travail effectué, par comparaison aux entreprises environnantes et à fonctions égales (moins 25 %)."* (Entreprise de traitement de métal pour cuisines - Personnel de base)

⊖ *On a des gens qui ont un certain niveau et qui ne sont pas rémunérés à leur juste valeur."* (grande entreprise de télécommunications - Personnel de base)

⊖ *"Il y a des gens qui font le même travail, or leurs salaires peuvent présenter des écarts importants."* (Établissement technique et d'essais - Personnel de base)

⊖ *"Les médailles sont pour moi la récompense du bénévolat, on galvaude les médailles en ce moment car on les donne plus en fonction du nom et plus en fonction des services rendus."* (Association produisant des services sportifs – Dirigeant élu)

Souvent, même, peut-on parler d'une situation de « malcadrage » généralisée sur telle ou telle population d'acteurs (l'encadrement de tel service, les intérimaires, les personnels par rapport à la direction/encadrement), notamment quant aux informations stratégiques et/ou aux objectifs individuels et collectifs demandés par l'organisation ?

---

<sup>2</sup> Personnel n'ayant pas de responsabilité hiérarchique

Θ *"Il y a un décalage entre les gens de la base et le district on finit par ne plus se comprendre."* (association produisant des services sportifs – Président de club (c5))

Θ *"L'information passe mal entre le district et les clubs, j'ai l'impression qu'ils sont un peu comme nous face à la fédération."* (Association produisant des services sportifs – Bénévole non élu)

L'ensemble des dysfonctionnements après retraitement (rapprochement en catégories d'analyse) est restitué aux acteurs afin de définir dans le cadre d'un protocole de conduite de changement, des axes d'actions prioritaires. Il est à noter que l'analyse n'est pas que qualitative puisque à partir de l'expression des dysfonctionnements, un travail d'évaluation des coûts économiques des régulations opérées est réalisé. Au final, les dysfonctionnements identifiés peuvent être rapprochés de leur coûts sur la conduite des activités : social dans les insatisfactions générées, économique dans la description des régulations opérées et financier par l'évaluation d'un gisement de ressources détourné du projet stratégique. D'autres exemples de « malcadrage » restent à explorer au cours du projet Bourgeon.

## **2.2. La dynamique des reliquats conflictuels pour renforcer la dynamique des interactions sociales**

Les organisations, comme le champ social, fonctionnent souvent sur un mode conflictuel latent ou réel (de Baker, 1972 ; Savall, 1979). Nous souscrivons au postulat de selon lequel l'état spontané d'une organisation (système social) est conflictuel. Les aspirations des acteurs sont contradictoires (Chanlat, 1992 ; Perroux, 1975, Savall, 1975), chacun a ses projets. Dans le jeu des interactions sociales tous les acteurs ne sont pas dotés du même capital (au sens de Bourdieu, 1980), ou de moyens d'« accès aux ressources et au respect dont [elles] ont besoin pour participer sur un pied d'égalité avec les autres, en tant que membres à part entière de la communauté politique » (Fraser, 2012 : 259). La conflictualité du champ social conduit à des situations de déséquilibre dans les attendus des interactions sociales tant dans les organisations, que dans les rapports inter-individuels qu'au niveau de différents groupes sociaux (quel que soit les critères : économiques, sociaux, culturels, ...).

Dans une vision dynamique des activités humaines ces déséquilibres ou les ruptures perçues dans la manière d'interagir avec autrui constituent des reliquats conflictuels en ce sens que la balance réalisée n'est pas perçue comme suffisamment satisfaisante. Le maintien d'un équilibre est illusoire puisque les différents acteurs s'affrontent dans des jeux dialectiques de conflits coopérations soutenus par des projets évolutifs en fonction des rapports de force en présence. La construction permanente d'un équilibre, à savoir de l'équilibration d'un système correspond au maintien d'un équilibre dynamique par des régulations. L'équilibration consiste en « un enchaînement de décisions et d'actes dans une suite de temps. L'état d'équilibre est la persistance plus ou moins durable de séquences traduisant, sous contraintes explicites des structures, l'inter compatibilité des projets et des activités des agents » (Perroux, 1975 : 148). Un système en équilibre n'est pas un système statique car l'équilibre procède d'actions et de contre-actions permanentes, de l'adaptation par la déformation, du

traitement des perturbations externes (Lorino, 1995 : 12). Un système social est tributaire des actions engagées. L'équilibration se distingue de la régulation à terme. « La régulation correspond à l'ajustement du comportement ou de la décision d'un ou plusieurs acteurs à des structures ou comportements d'autres acteurs afin de réaliser son (ou ses) propres objectifs » (Savall, 1979 : 255). L'équilibration s'oppose à terme à la notion de régulation : « la régulation 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 de son champ des possibles » (Savall, 1979 : 208). Ainsi le retour à l'équilibre même temporaire est la résultante d'actions volontaires engagées par des acteurs poursuivant une stratégie, une politique.

Exclure des acteurs de cette participation aux interactions sociales de champs dans lesquels ils sont parties prenantes correspond à la notion de « malcadrage » défini par Nancy Fraser. Selon une perspective organisationnelle ce « malcadrage » reviendrait à exclure des acteurs internes d'une organisation d'une partie des relations auxquelles ils peuvent prétendre en tant que « pairs ». En effet, une exclusion totale serait en effet la conséquence contractuelle d'une démission ou d'un licenciement. Le « malcadrage » pourrait aussi concerner un déni de reconnaissance (Roche, 2018) de parties prenantes à la périphérie de l'organisation, notamment dans les phases de recrutement.

La notion de « malcadrage » au sein d'une organisation peut par exemple être liée aux biais induits par le lien de subordination dans le cadre de relations fonctionnelles ou contractuelles. Le travail humain est l'objet d'un négoce, pour l'employeur, cet achat a pour conséquence la libre disposition de ce qui a été acheté, à savoir sa direction, dans le double sens de donner des objectifs et de conduire (Méda, 1995 : 145). Pour le salarié, la notion de subordination pourrait s'accompagner de l'absence d'engagement précis, de renoncer à sa volonté autonome et de la soumettre à celle de l'employeur. De ce point de vue, le rôle prépondérant du dirigeant (et de l'encadrement par délégation) correspond à une situation particulière d'interactions sociales. L'individu est intégré dans un modèle d'organisation qui, sur la base d'une relation de subordination concédée, l'assimile à un apporteur de ressources particulier, un facteur de production que le dirigeant mobilise. Cependant la terminologie « d'acteur hiérarchique » (Plane, 1994 : 33) comme un individu situé à un nœud humain de l'organisation, pilote de sous-ensembles composés d'autres acteurs de l'organisation, eux-mêmes pilotes ou non, permet de positionner la fonction d'encadrement d'une organisation au cœur même des échanges interpersonnels. La distinction entre les acteurs hiérarchiques et les autres est au regard des pratiques floue. En ce sens, Zardet (1986 : 86) introduit une typologie "glissante" à trois positions (pafpof, pampof, papofé)<sup>3</sup> pour tenir compte des pratiques des acteurs hiérarchiques dans le fonctionnement des organisations. Ainsi, l'encadrement de la division du travail ou des différentes contributions des acteurs par une hiérarchie formelle

---

<sup>3</sup> Pafpof : Personnel À Faibles Pouvoirs Formels, Pampof : Personnel À Moyens Pouvoirs Formels, Papofé : Personnel À Pouvoirs Formels Élevés.

n'est pas suffisant pour expliquer des situations de « malcadrage » en soi. La multiplicité et la complexité des relations interpersonnelles entre les différents acteurs alimentent des ressentis sur les dysfonctionnements perçus dans le cadre desquels peuvent être identifiés des éléments révélateurs de situations de « malcadrage » organisationnel.

La notion de « malcadrage » peut aussi concerner les relations que l'organisation entretient avec son environnement pertinent externe à travers le pilotage de ses interfaces (Delattre et Seghier, 2012). Pour une organisation, la fonction ou la mise en œuvre d'une politique RH est naturellement porteuse d'ambiguïtés. Comme l'écrit entre autres Plane (2000), s'agit-il de chercher à transformer le travail en performance collective ou d'optimiser les charges de personnel en vue d'améliorer la rentabilité à court terme ?

Les gestionnaires des ressources humaines ont vocation à développer la dimension stratégique de leur fonction en l'inscrivant dans des dispositifs de réaménagements organisationnels toujours plus innovants d'accompagnement de l'autonomisation des acteurs à tous les niveaux de la hiérarchie (Peretti, 1996 ; Le Boulaire, Retour, 2008) ainsi que dans la mise en œuvre d'outils et de méthodes pour développer la performance sociale. Dans les faits, les impératifs de survie imposent souvent la mise en œuvre d'actions qui fragilisent la zone de compatibilité entre les objectifs de rationalisation et ceux d'une posture plus RSE, d'ouverture sur un territoire et d'un développement, plus durable et long terme, des ressources humaines. La relation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie repose sur l'implicite de sens et de contenu que recouvre le terme de stratégie. La ressource humaine est rarement perçue comme un avantage concurrentiel et n'est jamais vue comme un obstacle insurmontable à la stratégie générale de la firme (Desreumaux, 1993). Dans cette perspective, la GRH ne serait finalement qu'une fonction instrumentale de l'entreprise, assujettie à une stratégie qui l'exempte des choix opérés. Le passage d'une stratégie par adaptation (*strategic fit*) à une stratégie par intention (*strategic intent*) (Prahalad, Hamel, 1990) ou par projet (Savall, Martinet, 1979), en adéquation avec les changements mouvants de l'environnement et des attentes sociétales se développe.

Le développement d'une organisation sur son environnement proche, le territoire sur lequel elle opère, peut s'inscrire dans une approche rénovée de la manière de satisfaire ses besoins en ressources humaines. La notion d'interface peut être un espace à considérer. L'interface s'inscrit dans des dynamiques d'intégration-différenciation, ce qui explique son instabilité, concrétisée par des ruptures ou de fortes déperditions socio-économiques. L'interface peut être appréhendée comme une zone critique, développée autour d'une frontière, qui relie et sépare les entités (Seghier 2012). Dans une acception RH, l'interface constitue une zone complexe d'interactions, caractérisée par l'émergence et l'intersubjectivité qui pourrait favoriser pour des parties prenantes (visibles ou non) des situations d'inter-compréhension et d'adaptation réciproques. Les acteurs, de part et d'autre des interfaces, jouent un rôle actif dans ce processus de construction de sens ; chacun pouvant engager selon ses marges de manœuvre une stratégie du premier pas.

Les situations de « malcadrage » liées à des dénis, déficits ou défauts de reconnaissance d'acteurs en situation précaire, d'exclusion ou en cours de marginalisation peuvent selon nous être identifiées aux interfaces organisationnelles. En effet, mieux comprendre les ressentis ou les dysfonctionnements des acteurs dans cet espace censé être un point de contact pourrait permettre d'envisager la construction d'itinéraires plus partagés pour développer une approche de la justice sociale où l'approche discursive serait plus soutenue par des pratiques effectives.

## CONCLUSION

Notre objectif était d'identifier les points de jonctions entre la théorie de la justice sociale de Nancy Fraser et de l'analyse socio-économique développée par Henri Savall et son équipe au sein de l'ISEOR afin de mettre en exergue l'application et l'intérêt du concept de « malcadrage » pour expliquer des phénomènes observés dans les organisations. La complémentarité des deux approches permet d'instaurer de nouveaux leviers d'implications de certaines populations privées d'interactions sociales (et organisationnelles) au sein de leur entreprise ou organisation. Ainsi, la clarification du concept de « malcadrage » et l'apport de la théorie socio-économique pourraient identifier des leviers d'interaction micro et macro, allant de la réinsertion de populations marginalisées sur un territoire à la réinsertion de personnes marginalisées dans leur organisation, dans un objectif de performance sociale et économique.

Cette communication pose les cadres théoriques de notre étude exploratoire (Projet Bourgeon, 2021). Le concept de « malcadrage » transposé au niveau organisationnel fera l'objet d'une exploration sur la base d'entretiens qualitatifs conduits auprès de personnes prise dans des processus de précarité ou de marginalisation, des représentants d'institutions d'accompagnement et de soutien ainsi que des représentants d'entreprises ayant été concernés ou se sentant concernés.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALBOUY M. (1969), "Présentation de certains travaux récents en matière d'équilibre économique : le cœur d'une économie dans un espace de mesure des agents économiques", Cahiers du Séminaire d'Économétrie, n°11.
- ARISTOTE, Éthique à Nicomaque, Livre V, ch. IV, in Gauthier & Jolif (2002) et cité par GODELIER Maurice, *L'énigme du don*, Fayard, 1996, 315 p., p. 54.
- BERNARD A., "Le développement de l'organisation : condition et pratique" in *Encyclopédie du management*, Vuibert, 1992, pp. 161 - 188, pp. 161 - 162.
- BERNARD-WEIL E. (1988), *Précis de systématique ago-antagoniste : introduction aux stratégies bilatérales*. L'interdisciplinaire.
- BERNARD-WEIL E. (1994), Réévaluation des concepts d'auto-organisation et d'émergence à la lumière de la systématique ago-antagoniste. *Revue Internationale de Systémique*, 3, 315-335.

- BOURDIEU P. (1980), " Le capital social. Notes provisoires ", Actes de la recherche en sciences sociales, n° 31, janvier, p. 2-3
- BOURDIEU P. (1988), Intérêt et désintéressement, Cours du Collège de France à la Faculté d'Anthropologie et de sociologie de l'Université Lumière Lyon 2, le 1er et 8 décembre 1988, Cahiers de recherche n°7 : Groupe de Recherche sur la Socialisation UA 893 CNRS, Institut de Recherches et d'Études Sociologiques et Ethnologiques, 67. p.
- BOUSQUET C., DELATTRE M. (2018), « *Développer des pratiques RH durables hors d'une structure fonctionnelle : le rôle de l'encadrement ? Cas d'une PME* », 29ème congrès AGRH, Lyon, France.
- CAILLÉ A. (1994), "Entretien avec Alain Caillé, la démission des sciences sociales", *Revue Sciences Humaines*, n°38, avril 1994, pp. 36 - 39.
- CAILLÉ A. (1994), *Don, intérêt et désintéressement, Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*, La découverte / M.A.U.S.S., 1994, 304 p.
- CHANLAT J.-F. (1990), (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, deuxième tirage 1992, 842 p.
- COVA B. (1996), "Rupture du lien social et déconsommation : une socio-économie post-moderne", pp. 19 - 41 in COVA Bernard, WICKHAM Sylvain (sous la direction de), *Stratégie d'incertitude*, Economica, coll. Management socio-économique, 1996, 196 p.
- DE BAKER P. (1972), « Négociation et conflits dans l'entreprise : quelques indications d'application de la psychologie des conflits », *Revue Métra*, vol.11, mars 1972.
- DELATTRE M., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., CONDOMINES B., HOUESSOU B., HULIN A., LOUBÈS A., RAULET-CROSET N., UZAN O. (2015), « *RSE, normes et cadre légal : quel déploiement responsable pour le territoire et les pratiques de GRH ?* », Chapitre 13 in *Ressources humaines et territoires : défis théoriques, réalisations pratiques*, Ouvrage collectif Coordonné par : Isabelle Bories-Azeau, Christian Defélix, Anne Loubès, Odile Uzan, Vuibert.
- DELATTRE M., SEGHIER S. (2012), « *D'une GRH de gestion de contraintes à une GRH d'orchestration par l'activation du pilotage de ses interfaces* », 23ème congrès de l'AGRH : Les interfaces de la GRH, 12 - 14 septembre 2012, Nancy, France, 15 p.
- DENIS H. (1990), *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales - design organisationnel, cultures et technologie*, Economica, 1990, 328 p.
- DESREUMAUX A. (1993), *Stratégie*, Paris, Dalloz.
- EMERY F. E., TRIST E. L. (1960), « Socio-Technical Systems, in C. W. Churchman et M Verhulst », *Management Sciences, Models and Techniques*, vol. 2, Elmsford, New York : Pergamon Press, p. 83-97.
- FAYOL H. (1916), *Administration industrielle et générale [General and industrial management]*, Paris, Dunod.
- FRASER N. (2004), « Justice sociale, redistribution et reconnaissance ». *Revue du MAUSS*, 23 (1), 152-164.
- FRASER N. (2011), « Repenser la reconnaissance ». *Qu'est-ce que la justice sociale*. Paris : La Découverte. Chapitre 3, 71-85 et 91-92.
- FRASER N. (2012), « Le cadre de la justice dans un monde globalisé ». *Le féminisme en mouvements*. Paris : La Découverte. Chapitre 8, 257-280.

FREEMAN E. R. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

FREEMAN E. R. et EVAN W. M. (1990), « Corporate governance : a stakeholder interpretation », *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n° 4, p. 337-359.

HALLÉE Y. ET DELATTRE M. (2021), « Plaidoyer pour une économie du lien », *Revue interventions économiques*, à paraître, 19 p.

LE BOULAIRE M., RETOUR D. (2008) « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? », AGRH, Reims, France.

LORINO P. (1995), "*Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage*", Cahiers du CERESSEC (Centre d'Études et de Recherche de l'ESSEC), septembre 1995, 25 p.

MÉDA D. (1995), *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier, 1995, 358 p.

MINTZBERG H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Les Éditions d'Organisations, 1986, 660 p., p. 366.

MORGAN G. (1989), *Images de l'organisation*, Les presses de l'Université de Laval, Éditions ESKA, traduction de l'anglais par Solange CHEVRIER-VOUÉ, Michel AUDET, 1989, 556 p., p. 34.

MORIN E. (1980), *La méthode, tome 2. La Vie de la Vie*. Paris : Seuil.

PERETTI J-M. (1996), *Tous DRH*, Éditions d'Organisation, Paris

PERROUX François, "*Les conceptualisations implicitement normatives et limites de la modélisation en économie*", Cahiers de l'ISMEA, tome IV, 12, décembre 1970, pp. 2255 - 2290.

PERROUX François, *Économie et société. Contrainte-échange-don*, 1<sup>e</sup> édition 1963, in *Pouvoir et économie généralisée*, PUG, publié avec le concours de la Fondation Crédit Lyonnais, 1994, 605 p.

PERROUX François, *Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Préface de André LICHNEROWICZ, Professeur au Collège de France, Dunod, 1975, 274 p.

PLANE J-M. (1994), Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise - cas d'expérimentation, Thèse pour le Doctorat ès sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, décembre 1994, 741 p.

PLANE J-M. (2000), *La gestion des ressources humaines*, Col. Dominos, Flammarion.

PRAHALAD C. K., HAMEL G. (1990), « The cores competencies of the corporation », *Harvard business review*, mai-juin 1990.

ROCHE A. (2013), Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur, Thèse en sciences de gestion, Université Lyon3.

ROCHE A. (2018), Reconnaissance au travail VS mépris et déni : reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés, *Management et Sciences Sociales*, 24, 81-94.

SAVALL H., ZARDET V. (1995), *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de Serge PASQUIER, Economica, 1995, 517 p.

SAVALL H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, 1<sup>ère</sup> édition Dunod, 1975, 3<sup>ème</sup> édition augmentée Economica. 1989, 275 p. SAVALL H.

- (1975), *Germán Bernácer : L'hétérodoxie en science économique*, Dalloz, Collection *Les Grands Économistes*.
- SAVALL H.(1979), *Reconstruire l'entreprise - Analyse socio-économique des conditions de travail*, préface de François PERROUX, 1979, Dunod, 275 p.
- SAVALL H., MARTINET A.-C. (1979), « *Stratégie socio-économique de l'entreprise* », *Revue Française de Gestion*, n°21, mai-juin / juillet-août 1979, pp. 48 - 58.
- SEGHIER S. (2012), *Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibrage des processus d'intégration-différenciation des organisations*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lyon 3
- TAYLOR F. W. (1911), *Scientific Management*, Harpers and Brothers, New York ; *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1957.
- Weber M. (1924), *The theory of social and economic organization*, New York, NY:Free Press.
- ZARDET V. 1986), *Contribution des systèmes d'information stimulants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentations*, Thèse pour le Doctorat d'État ès Sciences de Gestion, sous la direction de SAVALL Henri, Université Lumière Lyon 2, janvier 1986, 473 p. + 380 p. d'annexes.