

Renouveler l'approche de la profession en contrôle organisationnel

Sylvain BUREAU*

ESCP-EAP et PREG-CRG (École polytechnique)

Jean-Baptiste SUQUET

PREG-CRG (École polytechnique)

Classification JEL : M10, M12 – Réception : juin 2005 ; Acceptation : septembre 2007

Correspondance : sylvain.bureau@escp-eap.net

Résumé : Avec l'accroissement du nombre de professionnels au sein des organisations, il apparaît essentiel d'interroger les fondements de l'approche de la profession qui a cours en contrôle organisationnel. Nous montrons, dans cet article, les insuffisances qui sont les siennes, tant du point de vue de la description que de celui du contrôle. Pour assurer une meilleure adaptation aux évolutions organisationnelles actuelles, nous proposons une approche pragmatique de la question de la profession fondée sur le cadre d'analyse d'A. Abbott, permettant de saisir la logique de réponse collective à un problème. Enfin, nous mettons en évidence les points saillants d'une telle approche, pour envisager son application et son appropriation par les praticiens.

Mots clés : professionnalisation – contrôle organisationnel – système de professions.

Abstract : The number of professionals is increasing within organizations. This trend questions the traditional organizational control approach of professions. In the present paper, we examine its relevance to the description of reality and the model of control it implies. To address recent organizational evolutions, we suggest a pragmatic approach of professions, grounded on Abbott's framework. Finally, we characterize the major aspects of such an approach to reveal the possibility of its application and appropriation by managers.

Key words : location – decision process – social networks – inertia.

* Nous tenons à remercier les rapporteurs, les membres d'AEGIS ainsi que les participants du séminaire du lundi matin du CRG qui nous ont permis d'enrichir nos réflexions et de faire évoluer ce papier. Nous conservons l'entière responsabilité du contenu de cet article.

Se proposant de comprendre comment les pratiques collectives sont maîtrisées et orientées dans les organisations, la littérature sur le contrôle organisationnel (Chiapello, 1996 ; Bouquin, 1997) aborde souvent la question des relations entre professionnels et organisation. Ce thème est à la fois ancien et d'actualité en sciences de gestion. Ancien, parce que des modèles existent déjà (Mintzberg, 1979 ; Ouchi, 1979) : ils se sont appuyés sur les travaux de la sociologie des professions pour proposer un fonctionnement organisationnel qui intègre les professionnels. Mais d'actualité aussi, parce que la volonté managériale de professionnaliser n'a de cesse de progresser (Evetts, 2003), brouillant les frontières, remettant en cause les schémas établis, et incitant à réinterroger les fondements et la pertinence des modèles existants.

Dans cet article, nous nous interrogerons sur les fondements de l'approche de la profession qui a cours en contrôle organisationnel. Nous montrerons les insuffisances qui sont les siennes, tant du point de vue de la description que de celui du contrôle. Pour assurer une meilleure adaptation aux évolutions organisationnelles actuelles, nous présenterons alors une approche pragmatique de la question de la profession, qui permet de saisir, selon nous, la logique collective de réponse à un problème dans des situations diverses. Enfin, nous envisagerons les points saillants d'une telle approche, en vue de son application et de son appropriation par les praticiens.

1. De l'importance de la profession en contrôle organisationnel

La gestion des professionnels n'est pas une question nouvelle dans le champ du contrôle organisationnel. Il convient donc, en conformité avec notre intention d'interroger la pertinence des approches existantes de la profession en contrôle organisationnel, de commencer par resituer celles-ci : les fondatrices comme les plus nouvelles.

1.1. Les travaux fondateurs et actuels

Les travaux les plus fréquemment cités par les chercheurs en gestion, lorsqu'il s'agit des professions, sont ceux de Mintzberg et

d'Ouchi. Leur démarche, si elle a certains traits communs, n'a pas été la même.

Mintzberg (2003) a pensé une organisation, la bureaucratie professionnelle, qui tient compte des difficultés du contrôle des professionnels. Son propos n'est donc pas de réfléchir au concept de profession, mais plutôt de construire un modèle de contrôle organisationnel adapté au comportement des professionnels. Il s'agit, selon lui, de s'appuyer sur les propres critères d'une profession. La bureaucratie « importe » dans la mesure du possible la profession telle qu'elle fonctionne à l'extérieur et s'assure, ainsi, du comportement des professionnels : adhésion à une éthique et à une association professionnelle, expertise reconnue et certifiée par un niveau de formation, respect des standards de la profession, ou encore autonomie dans le travail (Mintzberg, 1999, p. 256-259). De cette manière, la bureaucratie professionnelle permet une standardisation des qualifications et une rationalisation de la gestion. Un contrôle de type traditionnel aboutit souvent, dans cette situation, à une réduction des moyens et à une diminution de la motivation (Gervais et Moreau, 2004).

Ouchi se fixe pour objectif d'identifier certains mécanismes de coordination et de régulation du travail, et de comprendre leur efficacité spécifique. En plus des idéaux-type de bureaucratie et de marché, il propose celui de clan, défini comme un collectif doté d'une culture homogène, dans laquelle la plupart des membres partagent les mêmes valeurs et croyances sur la manière de coordonner les efforts de chacun en vue d'atteindre des objectifs communs (Ouchi et Price, 1993). Une profession, un syndicat, voire une organisation dans son ensemble, peuvent être un clan (Ouchi, 1979). Le clan est une forme préférable aux deux autres mécanismes de coordination lorsque le travail est difficile à évaluer (la performance est ambiguë) et que le niveau d'opportunisme est faible (Ouchi et Price, 1993). On retrouve sur ce point une proximité de questionnement avec Mintzberg, ainsi :

« Une bureaucratie professionnelle peut être comprise comme une réponse au besoin de transactions efficaces au sein d'une profession (clan) mais aussi entre professions (bureaucratie) » (Ouchi, 1980).

Chez ces deux auteurs, la profession peut donc exister en tant que telle au sein de la bureaucratie, avec ses caractéristiques propres, définies à l'extérieur de l'organisation. Elle est un cadre de référence à reprendre pour élaborer des modèles de contrôle organisationnel.

Ces travaux ont trouvé leur place dans la réflexion sur le contrôle des collectifs de travail (Van Maanen et Barley, 1984), ouvrant une perspective dans laquelle certaines recherches actuelles s'inscrivent. Ainsi, Jaworski et *al.* veulent prendre en compte la complexité du réel en proposant des formes hybrides articulant contrôles bureaucratique et clanique (1993). Ceci étant, les idéaux-types à la base de cette nouvelle conceptualisation restent similaires. Il en est de même pour les modèles dynamiques qui cherchent à comprendre comment les différentes formes de contrôle évoluent et se combinent dans le temps (Cardinal et *al.*, 2004 ; Das, 1989).

Il y a également tout un ensemble de travaux, plus diffus, qui, sans reprendre explicitement les modèles de Mintzberg ou Ouchi, soulignent tous les spécificités relatives à la présence des professionnels dans les organisations. Les chercheurs pointent, par exemple, le fonctionnement spécifique des organisations de service professionnels (Mills et Margulies, 1980) et, notamment, la question de leur rationalisation (Gadrey, 1994a) ; ils s'intéressent à la façon de gérer des professionnels de la R&D (Tarondeau, 2003), ou les enseignants (Van Zanten, 2003) ; ils montrent encore la difficulté de faire accepter par les professionnels une logique managériale (Feroni et Kober-Smith, 2005) et, plus spécialement, marketing (Laing et McKee, 2001).

1.2. Une compréhension commune de la profession : la trait approach

Au-delà du constat que l'intérêt pour les professions ne se dément pas dans les travaux actuels, et nonobstant les différences qui les caractérisent dans leur discipline d'origine ou dans le type de question qu'ils posent aux professions et à la façon de les contrôler, nous souhaitons insister sur le fait que tous ces travaux partagent une même conception de la profession. À chaque fois, il s'agit en effet d'interroger la présence en l'état, dans une organisation, d'un groupe dont les normes de fonctionnement ont été essentiellement définies à l'extérieur de celles-ci. Ces normes de référence pour les gestionnaires correspondent en fait à une certaine conception de la profession : celle de la *trait approach* (approche par les traits).

Cette approche a occupé une place dominante dans les recherches sociologiques sur les professions. La question qui la préoccupait était celle de la professionnalisation, entendue comme le mouvement qui

caractérise le passage d'un groupe, d'une communauté d'activité, à un statut de profession. La piste de recherche poursuivie consistait à identifier les étapes de ce mouvement, supposé immuable, ainsi que les évolutions formelles des groupes au cours du processus. Les professions qui respecteraient le plus ces critères et qui ont servi d'illustration historique sont au nombre de quatre : les professions juridiques, médicales, les universitaires et le clergé (Goode, 1969). Ce type d'approche, positiviste et substantialiste, qui tente d'identifier les spécificités de ce qu'est une profession, a connu de multiples développements (Greenwood, 1957 ; Wilensky, 1964 ; Etzioni, 1969).

De nombreux questionnaires opérationnalisent toujours ces traits, ou en proposent d'autres, pour déterminer le niveau de professionnalisation des chefs de projet (Rosenthal, 2004), des comptables (Gendron, 2004), des financiers (Lounsbury, 2002) ou, plus largement, des managers (Reed et Anthony, 1992). Une telle approche doit, selon eux, permettre, à partir d'un schéma *a priori* de professionnalisation, d'une part, de distinguer les professionnels des non-professionnels, d'autre part, d'orienter les collectifs de travail vers des pratiques professionnelles idéales appréhendées à partir des attributs universels listés par la sociologie des professions.

2. Une double évolution en cours

Nous avons vu que le contrôle organisationnel a principalement pensé la notion de profession au moyen d'une approche par les traits, qui permet à la fois de se doter de critères universels pour évaluer et orienter les collectifs de travail non professionnels (la professionnalisation) et de comprendre le comportement des professionnels traditionnels au sein des organisations (contrôle des professionnels). Nous allons maintenant souligner certaines évolutions des organisations, qui remettent en cause la pertinence de la profession ainsi comprise et limitent les applications pertinentes possibles de l'approche par les traits en matière de contrôle organisationnel.

2.1. Professionnalisation et démocratisation de la notion de profession dans les organisations

2.1.1. Des groupes de plus en plus nombreux sont concernés

La professionnalisation du travail est considérée comme une tendance historique de long terme inhérente à l'industrialisation (Johnson, 1994). Ce processus est vu comme le résultat de l'évolution technologique (Becher, 1999, p. 83) et, plus précisément, du développement d'un savoir expert (Larson, 1990) et de la spécialisation du travail (Menger, 2002, p. 26). Il est également à mettre en relation avec le développement croissant des services professionnels salariés (Gadrey, 1994a). Comme nous l'avons vu, les recherches actuelles interrogent d'ailleurs le statut professionnel de groupes très divers au sein des organisations, et la notion de profession est très répandue dans les discours des praticiens (Evetts, 2003).

On observe, par ailleurs, une grande diversité des contextes organisationnels au sein desquels les professionnels prennent place (Leicht et Fennell, 1997), ce qui contribue à modifier les frontières traditionnelles de la profession dans les organisations (Adler et Kwon, 2006). De plus, l'usage de la notion de profession (et de son cadre conceptuel afférent) se démocratise largement. Que penser par exemple de la proposition qui consiste à interroger la « professionnalité » des agents de contact dans les services (Gadrey, 1994b), qui concerne les médecins mais s'étend également aux guichetiers de la poste ? Ce n'est donc pas seulement une simple diffusion des professions – une professionnalisation des organisations qui est en jeu : il en va également d'une évolution des définitions traditionnelles de la profession.

2.1.2. Une rupture contextuelle

Ce décalage progressif entre le cadre conceptuel et les formes de la profession dans les organisations nous renvoie à la référence fondamentale des chercheurs, à savoir l'approche par les traits. Celle-ci se comprend, avant tout, comme une réponse historiquement située à la problématique latente de la régulation du travail. Aujourd'hui, les activités traditionnellement professionnelles étant de plus en plus insérées dans les organisations, et évoluant dans ces dernières, l'approche par les traits ne suffit plus à en rendre compte.

Cette péremption d'une certaine compréhension des professions n'est pas surprenante dans la mesure où la profession n'est pas une entité naturelle, mais bien une forme sociale permettant une régulation de la division du travail. De la même façon, en leur temps, les corporations avaient pour fonction, en interne, de réglementer le travail et, en externe, d'en assurer le monopole (Weber, 1991, p. 120). Ce que nous voulons signaler avec cette comparaison entre une forme depuis longtemps révolue, les corporations, et une forme contemporaine, les professions, c'est la présence récurrente de groupes reconnus au niveau macro social, distincts des organisations. L'effort pour caractériser et distinguer les professions repose sur des critères adaptés à un certain contexte historique et culturel. Ainsi, le recours à la notion de profession a permis de mettre en lumière une certaine organisation du travail dont l'exemple paradigmatique est celui des médecins.

Une telle approche était cependant liée au contexte anglo-saxon de la première moitié du 20^{ème} siècle, dont elle généralisait l'universalité en présentant les attributs des professions, relatifs à ce contexte, comme universels. La démarche trouve, aujourd'hui, moins d'écho dans la littérature (Paradeise, 1988), puisque les évolutions sociétales et technologiques rendent de plus en plus ardu l'exercice qui consiste à tracer une carte des professions en fonction de critères objectifs (Latreille, 1980, p. 5).

2.2. Des besoins renouvelés du contrôle organisationnel ?

2.2.1. Professionnalisation et modèle de la compétence

L'approche par les traits ne s'inscrit pas seulement en décalage avec les formes actuelles des professions dans les organisations. Ses présupposés universalistes renvoient également, en ce qui concerne le contrôle organisationnel, à une démarche de prescription *a priori*, qui est remise en cause par les évolutions récentes des enjeux organisationnels – non sans lien d'ailleurs avec la notion de profession. Certains auteurs placent en effet la professionnalisation au centre du nouveau modèle de croissance, d'une nouvelle « *économie de la qualité* » (Karpik, 1995). Elle accompagne cette dynamique de gestion par les compétences qui se substitue au modèle de la qualification, voire au modèle taylorien (Osty, 2003 ; Piotet, 2002). La professionnalisation est moins, dans cette perspective, une volonté de

donner forme et statut de profession aux collectifs de travail, qu'un moyen de donner de l'autonomie aux acteurs (Freidson, 1984) et, ainsi, de faire face à l'incertitude grandissante en augmentant la flexibilité (Gadrey, 1999).

Cet usage semble indiquer une certaine destination de la notion de profession, à l'attention d'acteurs non professionnels déjà présents dans les organisations. On est loin de la bureaucratie professionnelle, utilisant la notion de profession pour des professionnels déjà reconnus en dehors de l'organisation. Il s'agit, plutôt, dans le recours à la « professionnalisation », de mettre en avant l'autonomie des acteurs et leur prise d'initiative, non leur conformité à un certain nombre de critères. Le professionnel, selon Le Boterf (2002), est alors celui qui est placé dans la situation de « *définir son identité non seulement par rapport à un champ de compétences mais également par ce qu'il est capable de réaliser* » (op. cit., p. 27-28).

2.2.2. *Un changement de logique*

La professionnalisation nous semble, de ce point de vue, accompagner une évolution du contrôle organisationnel, d'une logique de prescription des comportements à une logique compréhensive d'orientation de ceux-ci. En effet, le passage à un modèle de la compétence, en plaçant l'autonomie des salariés au premier plan, s'il ne fait pas disparaître la question du contrôle de leur comportement (Courpasson, 2000 ; Grimand et Vandangeon-Derumez, 1999), oblige à poser la question différemment, en passant d'une compréhension exclusivement fonctionnelle de l'activité comme exécution d'un agent, à une approche cognitive de celle-ci, comme interprétation d'un acteur (Peyrolle et Lorino, 1999).

Plutôt que d'imposer un modèle idéal conçu *a priori*, l'enjeu du contrôle organisationnel nous semble être, dans cette perspective, de réussir à mieux comprendre et anticiper les comportements des salariés dans le cadre de leur collectif de travail, qui apparaissent des lieux importants de stabilisation des pratiques (Alis, 1999 ; Duguid, 2007). L'approche par la professionnalisation, pour trouver une place par rapport à une telle évolution, doit rompre avec la notion de profession caractéristique de la *trait approach*, de manière à donner prise aux enjeux actuels du contrôle organisationnel.

2.3. Fin de l'approche par les traits, fin de la profession ?

Nous avons avancé des arguments pour souligner deux limites fortes de la notion de profession telle que la comprend l'approche par les traits et telle que l'utilise le contrôle organisationnel. D'une part, elle ne suffit plus à décrire empiriquement la rencontre entre les professionnels et les organisations, et il y aurait intérêt à trouver un cadre conceptuel plus souple, apte à mieux rendre compte de la diversité des formes de cette rencontre. D'autre part, son utilisation dans une visée universelle paraît insuffisante, étant donné les enjeux actuels du contrôle, autour de l'autonomie des acteurs : il y a besoin d'une approche qui permette de comprendre les logiques de comportement, de façon à pouvoir les orienter.

Cela signifie-t-il qu'il faille renoncer à parler de profession ? À coup sûr, il est nécessaire, à la lumière des éléments dégagés ci-dessus, de ne pas s'enfermer dans une définition trop restrictive. Pour autant, exclure la notion de profession d'un contexte spécifique prégnant, n'implique absolument pas de renoncer au mot lui-même. Ainsi, les travaux actuels, en France comme aux États-Unis, modulant le radical tout en conservant la famille sémantique, s'intéressent davantage aux processus de professionnalisation qu'aux caractéristiques des professions. Et il semble en effet, par rapport à ce que nous avons dit, que la question soit, avant tout, celle du regard à développer qui permette, suivant une pente pragmatique, de saisir la diversité des formes possibles de la professionnalisation et, ainsi, d'appréhender un plus grand nombre de situations de contrôle.

3. Vers une approche pragmatique de la professionnalisation

Nous allons présenter, en réponse à cette exigence de refondation conceptuelle, les travaux d'Abbott (1988), qui ont constitué une rupture forte en sociologie des professions et se révèlent être d'un grand intérêt pour la compréhension de la division du travail dans les organisations (Tolbert, 1990). Après avoir présenté la spécificité de son approche, nous chercherons à montrer comment elle peut être mobilisée par un manager.

3.1. Abbott, un nouveau « modèle » en sociologie des professions

3.1.1. Une approche systémique

Pour Abbott, l'existence d'une profession n'est compréhensible que si on la relie à un problème, dans la mesure où sa raison d'être réside dans le traitement de celui-ci (par exemple, l'alcoolisme). Identifier une profession, c'est donc pointer du doigt un problème et la solution qu'elle y apporte.

Il propose de distinguer entre les aspects objectif et subjectif d'un problème. L'aspect objectif, que l'on peut constater physiquement et qui paraît indiscutable (l'effet de l'alcool sur le système nerveux), est ce autour de quoi il y a consensus quant à la nécessité de traiter le problème. Les aspects subjectifs, eux, relèvent de l'interprétation d'un groupe particulier (par exemple, l'addiction à l'alcool peut être ramenée à des questions religieuses, morales, ou encore physiologiques...). Il ne faut pas comprendre par « subjectif » que l'interprétation du problème par la profession est arbitraire, mais simplement qu'elle peut être concurrencée par d'autres interprétations du même problème (dans son aspect subjectif).

Tout le travail d'une profession consiste à donner une forte légitimité à son interprétation, de telle sorte que les autres ne puissent pas la remettre en cause, et dont le statut subjectif devienne insensible (voir l'exemple de la lutte entre les différents types de médecine, et le rôle fortement dominant acquis par la médecine actuelle des hôpitaux dans Abbott, 2003). La réponse qu'elle peut apporter (dans son efficacité et sa spécificité) provient d'un ensemble de séquences de raisonnement à trois temps – des chaînes diagnostic / inférence / traitement – qui sont la compétence des professionnels, et qu'il leur appartient de faire évoluer si nécessaire. Le lien que la profession réussit à instituer entre le problème à résoudre et son activité est qualifié par Abbott de juridiction.

3.1.2. Une approche pragmatique

À partir des aspects subjectifs d'un problème, on peut considérer un système de professions, toutes liées au problème objectif, *via* une juridiction spécifique. C'est la dynamique de ce système qu'il faut privilégier selon Abbott, et non une profession en particulier. Pour

comprendre les évolutions du système, un double principe de concurrence entre les professions et de légitimation de ces dernières est introduit.

D'une part, une profession cherche à protéger sa juridiction des autres professions ; d'autre part, cette stabilisation dépend de la reconnaissance obtenue en dehors du système des professions. En effet, loin de se contenter d'une efficacité décrétée de la réponse apportée par une profession à un problème, Abbott souligne l'importance de prendre en compte le jeu des auditoires. Un auditoire est un groupe public extérieur au système formé par les professions, mais qui est intéressé par la solution apportée au problème. L'État, ou un groupe de consommateurs par exemple, sont en effet souvent déterminants dans l'attribution des juridictions, puisque les professions en concurrence sont départagées sur la base d'un principe extérieur de légitimation qui rentre en compte dans la détermination des réponses jugées efficaces.

Un système peut se stabiliser lorsque concurrence et légitimation s'équilibrent par le jeu des auditoires et des professions. Les solutions obtenues ne sont alors pas irrémédiablement identiques (approche par les traits), Abbott en recense un certain nombre. Une profession peut retenir l'ensemble d'une juridiction – vétérinaires – ou une relation de subordination peut apparaître entre deux professions – infirmières et aides soignantes – ou bien encore une division du travail peut se faire autour de la nature des clients – psychiatres, psychologues et travailleurs sociaux (Abbott, 1988, p. 70-77).

La vision retenue n'est ainsi pas téléologique. La professionnalisation est définie par Abbott comme la stabilisation des juridictions d'un système de professions *via* une reconnaissance des structures formelles et informelles qui lient une profession et une activité. L'objectif n'est pas de caractériser une profession mais de comprendre les interactions entre différents groupes via la « lutte » pour les juridictions, et leur résultante. Cette approche pragmatique nous semble être d'intérêt pour la compréhension des logiques collectives des acteurs en contexte organisationnel.

3.2. *D'Abbott au contrôle organisationnel : un canevas managérial ?*

L'intérêt des travaux d'Abbott pour le contrôle organisationnel réside dans l'approche renouvelée qu'il propose de la professionna-

lisation. Contrairement à l'approche par les traits, il ne s'agit pas de partir d'une grille de critères formels limités et définis *a priori* qu'un groupe devrait respecter, mais de comprendre la logique collective de réponse à un problème. Pour cela, un manager doit veiller à se poser un certain nombre de questions, de façon à saisir les éléments clefs expliquant les comportements des acteurs. Notre ambition est, ici, de proposer un canevas de questionnement à suivre, à l'usage des managers.

3.2.1. Partir d'un problème

Le manager doit identifier en premier lieu le problème qu'il essaie de gérer. L'identifier signifie qu'il faut reconnaître et distinguer ses aspects objectifs et subjectifs, et recenser les compréhensions en présence au sein de l'organisation. Les compréhensions peuvent notamment être normées par le plan stratégique ou par la façon dont les acteurs réfléchissent la stratégie. Le manager doit alors se poser la question suivante : dans le problème à résoudre, de quoi s'agit-il ?

3.2.2. Identifier les groupes concernés et spécifier leur réponse

Ensuite, il s'agit pour le manager de faire correspondre chaque compréhension avec un collectif de travail au sein de l'organisation. En fonction de la compréhension du problème qui est la sienne, il comprend alors la réponse qui est apportée par le groupe au problème, et il peut comparer les réponses et leur apport respectifs, les uns par rapport aux autres.

Il est important, à cet effet, de prendre comme base d'observation les réponses données dans le travail, en considérant le travail d'interprétation et la production effective des groupes. Pour cela, le manager doit se détacher d'une vision d'exécution et, au contraire, observer des acteurs.

3.2.3. Interroger les dynamiques de légitimation

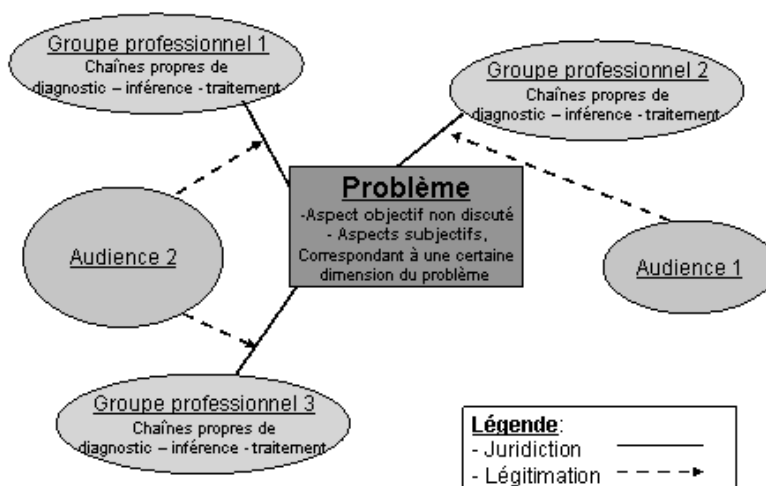
Enfin, le manager doit savoir, d'une part, quelles relations les collectifs entretiennent les uns par rapport aux autres, d'autre part quels sont les auditoires, et comment ils contribuent ou non à légitimer l'action des différents collectifs. Cela lui permet de comprendre

comment le système s'est stabilisé au sein de l'organisation, et quelles sont les lignes de forces qui le traversent.

Il convient, bien entendu, de ne pas se limiter aux auditoires classiques (État et clients), et de ne pas oublier que le niveau managérial peut jouer un rôle d'auditoire. En insistant sur certains indicateurs plutôt que sur d'autres, en valorisant mieux certaines réponses (par une hausse de salaire, ou par l'explication publique d'un choix stratégique), le manager se donne les moyens d'agir sur le système des professions et ainsi d'orienter les comportements au sein des collectifs de travail. Un certain équilibre peut alors être trouvé entre les différents groupes en charge du problème, par exemple au moyen d'une division du travail ou d'une subordination.

Tableau 1 – *Récapitulatif du canevas de questionnement*

Étapes	Cadre conceptuel	Questions / Remarques
(1) Partir d'un problème	<ul style="list-style-type: none"> - Aspect objectif - Aspect(s) subjectif(s) 	<ul style="list-style-type: none"> - Quel positionnement par rapport à la stratégie de l'entreprise ? - Ce problème, <i>de quoi s'agit-il</i> ?
(2) Identifier les groupes et leur réponse	<ul style="list-style-type: none"> - Quels collectifs de travail concernés ? - Quelles compréhensions du problème et quelles réponses au problème ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quel travail est réalisé par les collectifs ? - Considérer des acteurs, pas seulement des exécutants
(3) Reconnaître les dynamiques de légitimation	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles relations entre les collectifs de travail ? - Quels autres groupes ont leur mot à dire ? - Quelle stabilisation du « système des professions » au niveau organisationnel ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle des managers (indicateurs...) - Rôle des clients, de l'État, etc. ? - Concurrence, conflit ou coopération entre les groupes ? - Quelle forme de prise en charge collective du problème (subordination, monopole, répartition...)?

Figure 1 – Représentation schématique du système des professions

Conclusion

À l'issue de cet article, il faut rappeler que le canevas que nous proposons résulte de la déduction théorique d'un certain regard managérial, à partir du cadre conceptuel d'Abbott. L'enjeu en reste bien évidemment l'opérationnalisation. Toutefois, au stade où nous en sommes, quelques points nous paraissent acquis.

Le contrôle organisationnel a, jusqu'à présent, eu recours à la notion de profession telle que l'avait forgée une certaine sociologie des professions, par rapport à un certain contexte historique, culturel et institutionnel. L'arrivée de professionnels toujours plus nombreux dans les organisations, ainsi que le renouvellement du fonctionnement même des organisations, nous conduit aujourd'hui à la conclusion que cette utilisation de la notion de profession n'est plus adéquate, dans la mesure où elle apparaît trop restrictive pour la grande diversité des situations existantes.

Le passage à une approche pragmatique des dynamiques organisationnelles liées à la professionnalisation nous semble alors être

un enjeu fort de renouvellement de l'appareillage conceptuel qui permettait un « *contrôle invisible* » (Bouquin, 1997). Cette perspective contribue également à mieux saisir la logique collective de réponse à un problème. Ce faisant, elle rejoint les grilles d'analyse en stratégie qui intègrent les dimensions sociales et politiques. Ces modèles soulignent ainsi comment les acteurs (internes ou externes à l'organisation) prennent position par rapport à un projet et contribuent par leurs prises de parole et leurs réactions à la formation d'une solution collective (Martinet 1984 ; Gervais, 2003, p. 386-390).

Sans abandonner la visée qui est celle du contrôle organisationnel, une telle approche nous semble suffisamment pragmatique pour pouvoir s'adapter à différents contextes, et suffisamment simple pour être reprise par les praticiens. Les expériences de restitution que nous avons pu avoir au sein des organisations nous incitent à poursuivre en ce sens la réflexion sur le contrôle des collectifs de travail.

Bibliographie

- Abbott A. (1988), *The System of Professions*, The University of Chicago Press.
- Abbott A. (2003), « Écologies liées : à propos du système des professions », in P.M. Menger (Ed.), *Les professions et leurs sociologies*, Maison des Sciences de l'Homme, p. 29-50.
- Adler P. et Kwon S.W. (2006), *The Evolving Organization of Professional Work*, working paper.
- Alis D. (1999), « Les régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 34, p. 15-29.
- Becher T. (1999), *Professional Practices*, Transaction Publishers.
- Bouquin H. (1997), « Contrôle », in P. Joffre et Y. Simon (Éds.), *Encyclopédie de Gestion*, Economica, p. 551-566.
- Bureau S. et DeSanctis G. (2006), « A Professionalization View : A Framework for Research on Information Technology and Organizational Form Evolutions. The Case of Webmasters », *World Wide Web Conference, Intrawebs*, Édinburgh, Écosse, 22 et 23 mai.
- Cardinal L.B., Sitkin S.B. et Long C.B. (2004), « Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control », *Organization Science*, vol. 15, n° 4, p. 411-431.

- Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, n° 2, p. 51-74.
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte*, Presses Universitaires de France.
- Das T.K. (1989), « Organizational Control : An Evolutionary Perspective », *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 5, p. 459-475.
- Duguid P. (2007), « Situation de travail, apprentissage et organisation : retour sur le travail de Julian Orr », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 3, n° 1, p. 13-16.
- Durkheim E. (1996), *De la division du travail social*, (4ème éd.), PUF.
- Evetts J. (2003), « Explaining the Construction of Professionalism in the Military : History, Concepts and Theories », *Revue Française de Sociologie*, n° 44, p. 759-776.
- Feroni I. et Kober-Smith A. (2005), « La professionnalisation des cadres infirmiers : l'effet de l'action publique en France et en Grande-Bretagne », *Revue Française de Sociologie*, vol. 46, n° 3, p. 469-494.
- Freidson E. (1984), « The Changing Nature of Professional Control », *Annual Review of Sociology*, vol. 10, p. 1-20.
- Gadrey J. (1994a), « La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, n° 2, p. 163-195.
- Gadrey J. (1994b), « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du Travail*, vol. 36, n° 3, p. 381-389.
- Gadrey J. (1999), « Flexibilité et professionnalisation du travail dans les services : des stratégies et des modèles distincts », *Économies et Sociétés*, vol. 33, n° 5, p. 117-141.
- Gendron Y. (2004), « Professionalization in Action : Accountants' Attempt at Building a Network of Support for the Web Trust Seal of Assurance », *Contemporary Accounting Research*, vol. 21, n° 3, p. 563-602.
- Gervais A. (2003), *Stratégie de l'entreprise*, Economica.
- Gervais A. et Moreau M. (2004), « Le vécu de l'introduction du contrôle de gestion dans les organismes de sécurité et de défense. Une analyse au travers de la perception des contrôleurs », *Revue Sciences de Gestion*, n° 43, p. 17-48.
- Goode W.J. (1969), « The Theoretical Limits of Professionalization », in A. Etzioni (Ed.), *The Semi-Professionals and their Organization : Teachers, Nurses and Social Workers*, The Free Press, p. 266-313.

- Grimand A. et Vandangeon-Derumez I. (1999), « L'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle : vers une nouvelle conduite des processus de changement », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 32, p. 108-126.
- Jaworski B.J., Stathakopoulos V. et Krishnan S. H. (1993), « Control Combinations in Marketing : Conceptual Framework and Empirical Evidence », *Journal of Marketing*, vol. 57, p. 57-69.
- Johnson T. (1994), « The internationalisation of expertise », in Y. Lucas et C. Dubar (Éds.), *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Presses Universitaires de Lille, p. 187-201.
- Karpik L. (1995), *Les avocats. Entre l'État, le public et le marché. 13ème -20ème siècle*, Gallimard.
- Labruyere C. (2000), « Professionnalisation : de quoi parlent les chercheurs, que cherchent les acteurs ? », *Formation Emploi*, n° 70, p. 31-41.
- Laing A. et McKee L. (2001), « Willing Volunteers or Unwilling Conscripts ? Professionals and Marketing in Service Organizations », *Journal of Marketing Management*, n° 17, p. 559-575.
- Larson M.S. (1990), « In the Matter of Experts and Professionals, or how it is to Leave Nothing Unsaid », in R. Thorstendahl et M. Burrage (Eds.), *The Formation of Professions : Knowledge, State and Strategy*, Sage, p. 24-50.
- Latreille G. (1980), *La naissance des métiers en France. 1950-1975. Étude psycho-sociale*, Presses Universitaires de Lyon.
- Leicht K.T. et Fennell M.L. (1997), « The Changing Organizational Context of Professional Work », *Annual Review of Sociology*, vol. 23, p. 215-231.
- Lounsbury M. (2002), « Institutional Transformation and Status Mobility : The Professionalization of the Field of Finance », *Academy of Management Journal*, vol. 45 n° 1, p. 255-266.
- Martinet A.C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, MacGraw-Hill.
- Menger P.M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur*, Seuil.
- Mills P.K. et Margulies N. (1980), « Toward a Core Typology of Service Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 255-265.
- Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall.
- Mintzberg H. (2003), *Le pouvoir dans les organisations* (2ème éd.), Éditions d'Organisation.

- Mintzberg H. (1999), *Le management. Voyage au centre des organisations* (2ème éd.), Éditions d'Organisation.
- Osty F. (2003), *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presses Universitaires de Rennes.
- Ouchi W.G. (1979), « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, vol. 25, n° 9, p. 833-848.
- Ouchi W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, p. 129-142.
- Ouchi W.G. et Price, R. (1993), « Hierarchies, Clans, and Theory Z : A New Perspective on Organizational Development », *Organizational Dynamics*, vol. 21, n° 4, p. 62-70.
- Peyrolle J.C. et Lorino P. (1999), « Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 33, p. 173-186.
- Piotet F. (2002), *La révolution des métiers*, PUF.
- Reed M. et Anthony P. (1992), « Professionalizing Management and Managing Professionalization : British Management in the 1980s », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 5, p. 591-613.
- Rosenthal P. (2004), « Management Control as an Employee Resource : The Case of Front-line Service Workers », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 4, p. 601-622.
- Suquet J.B. (2007), « Pour une prise en compte des dynamiques professionnelles des agents de contact dans la conception de la relation de service », *Économies et Sociétés*, vol. 8, n° 3, p. 415-435.
- Tarondeau J.C. (2003), « Le management des professionnels de la R&D », in J. Allouche (Éd.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p. 1194-1203.
- Tolbert P.S. (1990), « The System of Professions : An Essay on the Division of Expert Labor », Book Review, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 2, p. 410-413.
- Van Maanen J. et Barley S.R. (1984), *Occupational Communities : Culture and Control in Organizations*, JAI Press.
- Van Zanten A. (2003), « Les cultures professionnelles dans les établissements d'enseignement : collégialité, division du travail et encadrement », in P.M. Menger (Éd.), *Les professions et leurs sociologies*, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, p. 161-181.

Weber M. (1991), *Histoire économique, Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*, Gallimard.

Zarifian P. (2004), *Le modèle de la compétence*, Éditions Liaisons.