

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/264918684>

Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation : les apports de Nils Brunsson.

ARTICLE · JANUARY 2012

READS

77

1 AUTHOR:



[François Geoffroy](#)

Université de Picardie Jules Verne

8 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE

Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation : les apports de Nils Brunsson.

François Geoffroy

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

francois.geoffroy@u-picardie.fr

IUT d'Amiens

Avenue des Facultés – Le Bailly

80 025 AMIENS

Centre de Recherche sur l'Industrie, les Institutions, et les Systèmes Economiques
d'Amiens (CRIISEA)

Résumé : L'entreprise doit garder une certaine légitimité pour que ses buts et activités soient soutenus par son environnement. Or, l'environnement est composé de parties prenantes avec des intérêts contradictoires, voire inconciliables. Comment faire pour satisfaire à la fois l'efficacité économique et le respect des préoccupations environnementales ? Nils Brunsson (1993, 2002) propose une solution : l'hypocrisie organisationnelle.

Le but de ce travail est d'appréhender la notion d'hypocrisie organisationnelle et de comprendre son management. Au sein de toute organisation, deux sphères coexistent : l'organisation d'action qui coordonne les actions informelles au sein de l'entreprise et l'organisation politique qui crée de la légitimité vis-à-vis de l'environnement extérieur. Selon Brunsson, cette séparation de l'organisation politique et de l'organisation d'action est possible en cultivant l'hypocrisie organisationnelle qui permet de contenter les intérêts des différents groupes présents dans et hors de l'organisation. L'entreprise doit être irrationnelle tout en donnant l'illusion d'être rationnelle.

Nous concluons que le management de l'hypocrisie permet à l'entreprise de satisfaire ses finalités organisationnelles et environnementales, en découplant deux sphères distinctes. Chacune d'entre elles satisfera un objectif : la légitimité envers l'environnement pour l'organisation politique et l'économique pour l'organisation d'action.

Mots-clés : Hypocrisie organisationnelle, Découplage, Irrationalité, Organisation d'action, Organisation politique

Abstract: Firm must keep legitimacy so that its aims and activities would be supported by its environment. However, the environment consists of groups with contradictory and irreconcilable interests. How to satisfy at the same time productive efficiency and respect of environmental interest? Nils Brunsson (1993, 2002) suggests a solution: organizational hypocrisy.

The aim of this research is to study organizational hypocrisy and to understand its management. Two organizations coexist into any Firm: Action organization that manages informal actions and Political organization that products legitimacy to satisfy the external environment. According to Brunsson, this splitting between Action and Political organization is possible thanks to organizational hypocrisy that satisfies different groups' interests in and out of the organization. Firm needs to be irrational although appearing rational.

We conclude that thanks to management of hypocrisy firm can satisfy organizational aims and environmental values decoupling two different organizations. Each one will satisfy a goal: environmental legitimacy for Political organization and economic for Action organization.

Keywords: Organizational hypocrisy, Decoupling, Irrationality, Action organization, Political organization

Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation : les apports de Nils Brunsson.

Pour l'École Classique des Organisations (*e.g.* Taylor, Ford, Weber et Fayol), l'entreprise est un ensemble unifié, structuré, coordonné par des procédures formelles pilotant les comportements individuels vers une seule direction : l'intérêt organisationnel. Depuis une décennie, avec l'arrivée de nouvelles préoccupations éthiques (*e.g.* la RSE, le commerce équitable, la finance responsable, le fond éthique, *etc.*), l'entreprise doit, en plus d'assurer sa survie économique, garder une certaine légitimité envers son environnement même si ce dernier est le plus souvent composé de parties prenantes ayant des valeurs et des attentes totalement contradictoires. Ce besoin de légitimité est une condition *sine qua non* à la survie médiatique de l'entreprise puisque ses buts et ses activités doivent être soutenus par l'environnement (Elsbach et Sutton, 1992). Or, force est de constater que la conservation d'une telle légitimité n'est pas aisée (Ashforth et Gibbs, 1990). Face aux difficultés de pilotage de telles incompatibilités, nous présentons la proposition avancée par Nils Brunsson (1993, 2002): l'hypocrisie organisationnelle qui permet à l'entreprise de maintenir une image convenue tout en fonctionnant normalement.

Selon Brunsson (2002), deux sphères coexistent au sein de toute organisation : l'organisation d'action qui a une fonction pragmatique en coordonnant les actions informelles au sein de l'entreprise et l'organisation politique qui a une fonction politique en créant de la légitimité vis-à-vis de l'environnement extérieur. Le maintien du couplage formel / informel est nécessaire à tout bon équilibre dans le fonctionnement organisationnel. Ce maintien est possible *via* l'hypocrisie organisationnelle qui permet aux deux sphères de garder chacune sa place sans gêner l'autre en manipulant plusieurs valeurs contradictoires simultanément. La légitimité de l'organisation est préservée à la fois en son sein et aux yeux de son environnement. Cette hypocrisie crée de l'ambiguïté qui permet de contenter les intérêts des différents groupes présents dans et hors de l'organisation laissés libre d'interpréter en leur faveur les décisions organisationnelles.

Il est donc légitime de s'interroger sur la place de l'hypocrisie dans les organisations. En effet, l'hypocrisie peut-elle servir ou, au contraire, nuire à l'entreprise ? L'hypocrisie organisationnelle peut-elle être managée ? La finalité de cette contribution est d'expliquer l'hypocrisie au sein des organisations et sa gestion potentielle. Notre réflexion est organisée en deux temps. Dans une première partie, nous essayons de comprendre la notion d'hypocrisie organisationnelle en revenant sur les contradictions et les conflits inhérents à toute

organisation. Dans un second temps, nous voyons que, loin d'être un mode de gestion immoral, l'hypocrisie permet aux organisations d'agir et de répondre aux valeurs et demandes contradictoires issues de l'environnement.

1. Contradictions, conflits et organisations

Les conflits organisationnels sont multiples et liés aux contradictions, internes et externes, qui affectent toute organisation (Cohen, March et Olsen, 1972 ; Selznick, 1996). Ces contradictions résultent de l'existence de deux structures, l'organisation d'action et l'organisation politique, qui coexistent dans toutes les entreprises mais qui peuvent être gérées (Brunsson, 1993, 2002).

1.1. Organisation d'action versus Organisation politique

Brunsson (2002) distingue deux sphères du comportement organisationnel : l'organisation d'action et l'organisation politique¹.

L'organisation d'action a une fonction pragmatique, elle formule des règles pour régir le comportement de ses membres dans les environnements stables où les situations peuvent être totalement prévues. Mais dans le cas d'incertitude forte, les règles simples ne suffisent plus, c'est alors l'idéologie organisationnelle², intériorisée, informelle qui les remplace (Brunsson, 2002). L'organisation d'action aspire à avoir une idéologie forte, puissante et unique pour que ses membres possèdent des idées et des valeurs identiques, permettant de tendre vers un degré élevé d'uniformité interne et de produire de l'action organisée, coordonnée et rapide. L'organisation d'action agit comme un filtre sur les préférences, les analyses, les choix pour minimiser le doute et l'incertitude inhérents au processus décisionnel rationnel et, de fait, d'empêcher l'action de ses membres. L'individu suivra légitimement l'idéologie véhiculée par l'organisation d'action, et partagée par les autres (*i.e.* les normes informelles), qui va insuffler un esprit d'enthousiasme, d'unité et d'efficacité plutôt que la critique et le doute. L'idéologie remplace alors le processus décisionnel et amène directement à l'action qui reste la finalité de toute entreprise (Brunsson, 1982).

¹ Brunsson (1993, 2002, 2007) utilise aussi bien les termes d'organisation informelle et d'organisation formelle que respectivement d'organisation d'action et d'organisation politique. Les premiers qualificatifs sont plus communs dans la littérature notamment grâce aux travaux théoriques et empiriques de la théorie des organisations (Barnard, 1938 ; Roethlisberger et Dickson, 1939 ; Selznick, 1949).

² Brunsson définit l'idéologie comme un « *corpus d'idées et de valeurs partagées par les membres de l'organisation* » (2002, p. 168).

L'organisation politique a un rôle politique en créant de la légitimité vis-à-vis de l'environnement extérieur. Les décisions et, surtout et avant tout, les discours sont les outils de l'organisation politique pour alimenter les promesses, économiques *versus* éthiques, et ainsi satisfaire toute sorte d'auditoires. La légitimité est une ressource stratégique de l'entreprise lui permettant d'améliorer sa compétitivité et d'asseoir sa respectabilité. La légitimité de l'organisation politique, mais également celle de ses membres, s'appuie sur des normes contradictoires et des conflits organisationnels. Pour régner, l'organisation politique va diviser les différentes coalitions et les différentes idéologies. Pour ce faire, elle recrute ses membres selon un principe de conflits et de différences, chaque membre recruté représentant les différents groupes dans l'environnement. Brunsson (2002) donne l'exemple des représentants du personnel qui siègent au conseil d'administration uniquement parce qu'ils représentent des intérêts différents des autres membres. Les intérêts opposés des membres ne vont pas créer un désordre mais bel et bien un ordre démocratique favorisant la discussion, l'échange, l'émergence de nouvelles idées. Ces différences seront valorisées par l'environnement et doivent perdurer dans le temps pour conserver la légitimité de l'organisation politique et de ses représentants. Brunsson (2002) prend également l'exemple des syndicats ouvriers : les positions des syndicats sont en permanence contestataires y compris lorsque leurs revendications ne divergent pas des propositions patronales. Sinon, les syndicats perdent en crédibilité et les adhésions risquent de ne pas être renouvelées.

L'organisation politique suit le modèle de la décision rationnelle et se focalise exclusivement sur les problèmes, si possible insolubles (Brunsson, 2002) (*e.g.*, maintenir en même temps le chômage et l'inflation à des niveaux bas, traiter humainement les violents criminels tout en garantissant la sécurité pour le reste de la population, *etc.*), et non les solutions.

Ces deux organisations sont des sphères distinctes de l'entreprise, chacune devant garder sa place, sans gêner l'autre, sous peine de dysfonctionnements organisationnels. L'organisation d'action et l'organisation politique sont complémentaires car elles jouent chacune leur rôle : les résultats économiques pour la première et les intentions éthiques pour la seconde.

1.2. Genèse de l'hypocrisie organisationnelle

Les contradictions sont quotidiennes dans les organisations (Brunsson, 1993, 2002) : par exemple, une organisation peut mettre en place une politique de concertation auprès des

employés concernant les décisions organisationnelles importantes, mais cela ne signifie pas que ces mêmes décisions vont être influencées par cette consultation. Ou encore, les budgets sont préparés puis votés mais jamais suivis, *etc.* Brunsson (1993, 2002) explique l'émergence de l'hypocrisie organisationnelle par la présence de trois types de contradictions :

(1) Les contradictions interindividuelles. Les individus sont en perpétuel conflit, car poursuivant leurs propres buts et objectifs. Pour trouver un consensus, les coalitions sont en permanence en négociation et peuvent utiliser quatre stratégies distinctes (Cyert et March, 1970) : la domination (*i.e.* l'intérêt d'un groupe prédomine), le compromis pour satisfaire partiellement plusieurs points de vue, l'attention séquentielle sur des buts (*i.e.* satisfaire différents intérêts à différentes heures) et l'échange de faveurs (*i.e.* le groupe A soutient une alternative qu'il n'aime pas mais qui est préférée par le groupe B, en échange de son soutien pour une prochaine alternative). Dans les entreprises, il est admis que le compromis, quitte à céder sur quelques points, est la solution la plus satisfaisante pour la stabilité des relations. Or, pour Brunsson, trouver un compromis n'est pas une solution puisqu'il ne satisfait personne. Il propose alors une hypothèse alternative qui est l'hypocrisie. L'hypocrisie comble les demandes d'une première coalition par les discours, les souhaits d'une seconde coalition par les décisions, et enfin les désirs d'une troisième par l'action. Ainsi dans une certaine mesure, l'hypocrisie contente trois demandes contradictoires de trois coalitions différentes.

(2) Les contradictions entre les idées et les actions. Les idées sont moins coûteuses en ressources : argent (certaines idées ou décisions ne peuvent être concrétisées économiquement en action à cause de leur coût), temps (il peut parfois manquer pour matérialiser les idées en action) et pouvoir (il peut manquer aux individus pour avoir la possibilité d'agir librement et de mettre en application ses propres décisions), que les actions. L'hypocrisie organisationnelle se sert par conséquent des idées et des discours, utilisés par l'organisation politique, pour stabiliser les contradictions entre l'image projetée de l'entreprise et l'organisation d'action.

(3) Les contradictions entre les décisions et les actions. Les buts des décisions diffèrent de ceux de leurs actions, d'où une certaine friction. Soit la direction privilégie la rationalité décisionnelle, soit l'irrationalité, appelée également rationalité de l'action. Pour Brunsson, et en opposition avec la théorie normative de la décision, la volonté d'être rationnel tend à freiner voire à empêcher l'action. La décision n'est pas une fin en soi, ce qui compte c'est sa traduction en action.

Pour concilier les demandes contradictoires, l'entreprise a à sa disposition un mode de liaison : l'hypocrisie organisationnelle³ qui est l'ensemble des contradictions entre les discours, les décisions et les actions dans le cadre d'une activité professionnelle (Brunsson, 1993, 2002). L'hypocrisie organisationnelle permet aux deux sphères (d'action et politique) de cohabiter en manipulant simultanément plusieurs valeurs contradictoires et donc en préservant la normalité de l'organisation à la fois en son sein (hypocrisie interne) et aux yeux de son environnement (hypocrisie externe). L'hypocrisie interne crée de l'ambiguïté et permet ainsi de contenter les intérêts de différentes personnes laissées libres d'interpréter en leur faveur les décisions organisationnelles. L'hypocrisie externe cultive les contradictions entre les dires, les décisions et les actions permettant à l'organisation d'apparaître en conformité avec les demandes de l'environnement qui juge en permanence la cohérence aux normes (*via* l'organisation politique) et l'efficacité organisationnelle (*via* l'organisation d'action). L'exemple avancé par l'auteur est le suivant : il y a une dizaine d'années, le gouvernement suédois incarnait l'hypocrisie organisationnelle en décidant la fermeture des centrales nucléaires, tout en mettant en place des mesures pour doubler leur capacité.

L'hypocrisie externe et interne s'épaulent l'une l'autre dans les discours de l'organisation politique : un discours officiel, éthique, responsabilisant pour l'environnement extérieur et un discours non officiel, économique, pragmatique à l'usage de ses membres. Christensen, Mette et Thyssen (2010) montrent que les préoccupations éthiques sont, par nature, contradictoires avec la finalité économique de l'entreprise et la poussent inévitablement vers une hypocrisie organisationnelle, c'est-à-dire une contradiction entre les discours, les décisions et les actions. Le modèle de l'hypocrisie organisationnelle doit cependant respecter une contrainte : l'environnement et les membres doivent ignorer son existence, auquel cas, sachant très bien que l'action engagée serait à l'inverse des discours professés, ils n'y prêteraient aucune attention. Si l'hypocrisie commence à être démasquée, il faut, afin de garder de la légitimité, soit en créer une autre encore plus voyante pour détourner l'attention de l'environnement, soit mettre en lumière les conflits présents au sein de l'environnement. Autrement dit, l'hypocrisie organisationnelle peut être acceptée par l'opinion publique si l'entreprise démontre la banalité de telle pratique dans le milieu. En ce sens, les travaux de Brunsson rejoignent ceux d'Elsbach et Sutton (1992) qui considèrent que les entreprises, pour conserver leur légitimité, doivent cacher leurs contradictions ou bien attirer l'attention sur d'autres éléments organisationnels.

³ Brunsson utilise le terme « *organizational hypocrisy* » dans sa première édition, puis « *organized hypocrisy* » dans la seconde édition (2002).

1.3. Limites de l'hypocrisie organisationnelle

Malgré la portée théorique de l'hypocrisie et son management potentiel dans les organisations, nous pouvons cependant formuler certaines limites théoriques et empiriques.

Les premières portent sur le modèle dichotomique (*i.e.* organisation politique *versus* organisation d'action) proposé par Brunsson. L'auteur distingue deux sphères du comportement organisationnel, l'une comprend les discours et les idées, l'autre l'action. Dans les faits, cette distinction n'est pas aussi marquée puisque, bien que découplée, ces sont deux organisations vont sans cesse s'entremêler. L'une conditionne l'autre et inversement. Chacune d'entre elles est le résultat d'un mélange des prescriptions formelles et des processus informels qui s'épaulent les uns les autres. Par exemple, dans l'organisation politique, deux types de discours sont présents : un discours formel, officiel, pour l'environnement extérieur et un discours informel, non officiel à l'usage de ses membres. Dans l'organisation d'action, ce qui est fait et dévoilé à la hiérarchie (actions formelles et officielles) est différent de ce qui est fait et caché à l'autorité légale (actions informelles et officieuses). Il y a toujours une part de transgression dans l'organisation formelle (*i.e.*, l'organisation politique) et une part de conformisme dans l'organisation informelle (*i.e.*, l'organisation d'action) (Geoffroy, 2009).

Selon Brunsson (2002), l'hypocrisie est un acte non intentionnel, peu prévisible qui survient fortuitement. Pourtant dans le même ouvrage, Brunsson (2002, p. 29) considère que : « *l'hypocrisie est le résultat d'une tactique consciente adoptée par des individus, des groupes, des parties, des majorités dominantes, des directions* ». Nous pensons que l'hypocrisie reste de prime abord un acte non prémédité mais peut devenir une stratégie individuelle et organisationnelle pour arriver à ses fins.

Nous pouvons, d'une manière générale, critiquer le manque de validité empirique de l'hypocrisie puisque la plupart des exemples développés par Brunsson concernent des organisations à vocation politique telles que les collectivités locales, les gouvernements et les syndicats suédois. Qu'en est-il des autres organisations ? Cette théorie est-elle transposable aux entreprises françaises ? L'hypocrisie reste malgré tout une notion intéressante pour l'analyse des organisations. Les entreprises, pour être efficaces, doivent tendre vers l'hypocrisie : les discours sont là pour satisfaire l'environnement extérieur, tandis que les actions servent l'organisation. L'illusion de la rationalité doit être maintenue aux yeux de l'environnement par l'organisation politique et l'irrationalité doit être appliquée par l'organisation d'action.

2. Action, irrationalité et management

Une bonne décision n'est pas toujours une décision rationnelle. Suivre les préceptes de la décision rationnelle est irréaliste, les déviations sont nécessaires et augmentent les chances de survie d'une organisation (Brunsson, 1982, 2002, 2006, 2007). Conflits, contradictions et rationalité engendrent dans la plupart des cas l'hypocrisie organisationnelle qui doit être managée pour que l'irrationalité décisionnelle se mette en place et soit source d'efficacité. L'irrationalité lie la décision à l'action managériale en mobilisant et responsabilisant les acteurs de l'entreprise.

2.1. Organisation irrationnelle

L'entreprise est une organisation irrationnelle : la rationalité d'action, ou l'irrationalité⁴, supplante la rationalité décisionnelle. Pour comprendre l'organisation irrationnelle, il faut la regarder sous le prisme de la prise de décision : selon la théorie normative de la décision, les relations entre réflexion, décision et action sont séquentielles.

À l'inverse, Brunsson (1982, 2007) avance qu'une hiérarchie chronologique et successive entre les pensées (ou discours), les décisions et l'action n'est pas nécessaire.

(1) **Toute décision ne se base pas nécessairement en amont sur une réflexion et/ou un discours.** Cohen, March et Olsen (1972) montrent que, dans des anarchies organisées, les prises de décision sont aléatoires et chaotiques, les décideurs cherchent les décisions, les réponses cherchent des questions et les problèmes cherchent les choix. Ainsi, chaque occasion de choix est comme une poubelle dans laquelle des problèmes et des solutions sont jetés par les participants au fur et à mesure de leur apparition. Le mélange de papiers (*i.e.* les problèmes et les solutions possibles) dans cette poubelle dépend du nombre de poubelles disponibles (*i.e.* le nombre de situations problématiques), du genre de papiers jeté à ce moment-là (*i.e.* l'incertitude, le coût et la faisabilité) et de la vitesse à laquelle elles sont vidées (*i.e.* l'urgence). Par ailleurs, de nombreuses décisions peuvent être prises suite à une réflexion menée autour d'un autre sujet. La réflexion n'est donc pas inévitablement liée à une décision unique. Selon Brunsson, une réflexion ou un discours ne donne pas nécessairement lieu à une décision (*e.g.* les promesses électorales) et une décision peut être adoptée sans réflexion *a priori* (*e.g.* l'intuition, les routines, le coup de cœur, *etc.*).

(2) **Toute action ne nécessite pas une décision préalable.** Brunsson (1982, 1993, 2002) montre cependant l'existence, au sein des organisations, d'actions sans décisions préalables,

⁴ Pour éviter toute ambiguïté dans les lignes qui suivent, nous parlerons de rationalité pour parler de la rationalité de la décision et d'irrationalité pour faire référence à la rationalité de l'action.

et inversement. Ainsi, l'action engendre les décisions et définit les préférences. L'action fournit les conditions pour la décision, et le discours est employé pour défendre l'exécution de l'action : la séquence devient alors action-décision-discours.

La rationalité et l'irrationalité répondent à différents objectifs et impliquent différentes normes, ce qui entraîne des incohérences. La rationalité ne favorise en aucune manière l'action, car ayant comme seule finalité le choix. À l'inverse, l'irrationalité crée un lien fort entre les décisions et les actions, en mobilisant l'attente⁵, la motivation⁶ et l'engagement⁷ des individus (Brunsson, 1982, 2002). Plus ces trois variables sont présentes dans l'organisation, plus l'action a des chances de trouver un écho favorable auprès des différents acteurs. Si ces éléments font défaut, l'action est « mort-née » et devient une décision inapplicable. L'action doit être rapide et donc irrationnelle pour que la réflexion n'asphyxie pas la motivation nécessaire à l'engagement de l'action. Brunsson ajoute un autre rôle à la décision : la désignation de la responsabilité du décideur. Le décideur qui s'engage dans une décision prend, pour le meilleur ou pour le pire, ses responsabilités. Ainsi, les décideurs peuvent choisir une solution plutôt qu'une autre en connaissant son inapplicabilité, juste pour acquiescer ou assumer leur responsabilité. Au contraire, certaines décisions peuvent ne pas être prises pour ne pas assumer cette responsabilité (*e.g.* les décisions impopulaires la veille d'une échéance électorale). Brunsson (2002) rapporte le résultat d'une étude concernant un investissement important dans le cadre d'une politique de l'emploi en Suède : les dirigeants politiques présentent dans leurs discours l'investissement comme une solution primordiale, alors qu'ils sont convaincus du contraire mais ont le sentiment que cet investissement, bien que sans effet, confirme leur engagement et leur responsabilité auprès des électeurs qui retrouvent ainsi de l'espoir.

L'irrationalité semble être le modèle suivi et à suivre malgré les conflits et les contradictions qui seront par la suite gérés par l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1982). En revanche, l'entreprise ne doit pas avouer ouvertement son irrationalité sous peine d'être sanctionnée négativement par l'environnement : l'illusion de la rationalité doit être maintenue par l'organisation politique *via* l'hypocrisie (Brunsson, 1993, 2002, 2006).

⁵ L'attente : l'individu doit être persuadé que sa démarche dans l'action sera prise en compte et reconnue par l'organisation.

⁶ La motivation : l'acteur doit être convaincu de l'utilité et de la bienveillance de l'action dans le succès de son organisation.

⁷ L'engagement : l'individu doit être certain de réaliser quelque chose en commun avec ses collègues ou bien alors que cette nouvelle responsabilité lui apporte quelque chose.

2.2. *Management par l'hypocrisie*

Selon Brunsson (1993, 2002), et prenant appui sur le travail de Meyer et Rowan (1977), il est nécessaire de découpler, *i.e.* de délier, volontairement l'organisation d'action et l'organisation politique, pour leur permettre de se développer séparément sans interférences majeures. Le découplage doit être uniforme sans favoriser l'une des deux organisations auquel cas l'organisation politique a tendance à dominer et à étouffer l'organisation d'action. Seule l'hypocrisie organisationnelle peut y arriver et constitue une réponse organisée et organisante des organisations (Brunsson et Olsen, 1998). Cette idée du découplage est assez proche du « *couplage lâche* » qui repose sur l'idée que deux systèmes indépendants peuvent exister et d'interagir, occasionnellement et indirectement, l'un sur l'autre sans se nuire. (Thompson, 1967 ; Cohen, March et Olsen, 1972 ; Weick, 1976).

Pour illustrer l'idée d'hypocrisie organisationnelle, Brunsson (2002) donne l'exemple de l'entreprise Volvo en Suède. En 1987, le département transport a publiquement annoncé son intention d'acheminer les caisses de voitures entre ses usines par camion, et non par le train, ce dernier étant trop cher. Cette franchise a été très mal interprétée par l'opinion publique considérant que la pollution des camions participait à la dégradation du biotope. Cette dégradation d'image a également provoqué l'éloignement des consommateurs et a eu un réel impact sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. La direction générale a réagi en déclarant que les membres du département transport ne devaient pas faire des annonces publiques, car cela était leur travail. Le but de la direction générale était alors de rétablir l'hypocrisie en réajustant les contradictions entre son fonctionnement interne (*i.e.* efficacité du transport routier) et les discours à l'intention de l'environnement (*i.e.* satisfaction de l'opinion publique vis-à-vis des préoccupations environnementales). Une grande politique de communication dans les journaux locaux a été mise en place pour annoncer l'intérêt de Volvo pour la sauvegarde de l'environnement et les sommes d'argent qu'il souhaitait y consacrer à l'avenir. Grâce à cette hypocrisie, la confiance des consommateurs est revenue, le transport a bel et bien été fait par la route et aucun budget n'a été alloué pour la préservation de l'environnement. Brunsson conclut que malgré l'immoralité attachée à un tel acte, l'hypocrisie a été source d'efficacité économique et organisationnelle.

Brunsson (2002) propose plusieurs façons pour gérer et cultiver l'hypocrisie externe et interne. Ces techniques de découplage sont bien entendu compatibles et peuvent être combinées pour améliorer l'efficacité globale de l'hypocrisie externe et interne.

Pour cultiver et gérer l'hypocrisie externe, il convient d'augmenter les différences entre l'organisation politique et l'organisation d'action pour accentuer le cloisonnement entre l'entreprise et l'environnement. Pour ce faire, la direction doit mettre en place deux découplages : le découplage dans le temps et dans l'espace. Le découplage dans le temps est possible grâce à une distance temporelle entre les décisions et les actions ou une domination alternative entre l'organisation politique et d'action. Dans le premier cas, il est parfois nécessaire de prendre des décisions qui contredisent les actions effectuées, si ces décisions sont prises avant ou pendant l'application de l'action, elles peuvent interférer. Il faut donc décaler les décisions dans le temps après l'exécution des actions (Brunsson, 1995, 2007). Les décisions deviennent des justifications des actions entreprises. Second type de découplage dans le temps, l'alternance des organisations, pendant une période donnée, l'entreprise satisfait les demandes de l'organisation d'action (*i.e.* les résultats) puis alterne avec celles de l'organisation politique (*i.e.* les préoccupations d'ordre éthiques). Autre découplage possible, cette fois-ci par type d'environnement : l'entreprise peut opter pour l'organisation politique ou d'action, selon l'auditoire avec lequel elle agit pour satisfaire les groupes d'intérêts différents. Il convient alors d'adapter le message selon l'opinion publique, les clients, les fournisseurs, les actionnaires et les employés qui reçoivent des versions différentes du discours.

Pour cultiver et gérer cette l'hypocrisie interne, la direction doit augmenter les distances entre les deux sphères. Pour cela, l'entreprise peut mettre en place trois types de découplages. (1) Un découplage dans l'espace en unités organisationnelles : quelques unités répondent aux demandes de l'organisation d'action et d'autres aux demandes de l'organisation politique permettant ainsi d'augmenter la distance entre les personnes des différentes sphères et d'éviter leurs contacts. (2) Un découplage par sujet de discussion : quelques thèmes sont employés pour faire de la politique et satisfaire l'organisation politique, d'autres pour essayer de produire de l'action conformément au souhait de l'organisation d'action. (3) La mise en place de l'ambiguïté dans les décisions pour qu'elles soient si vagues que les différents acteurs puissent les interpréter selon leur propre point de vue.

Le management par l'hypocrisie est une valeur ajoutée pour l'entreprise, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, parce qu'il ne dénature ni le formel ni l'informel, tous deux nécessaires à la viabilité du système. Deuxièmement, parce qu'il permet de canaliser formel et informel dans deux sphères distinctes d'autorégulation évitant ainsi toute perturbation. Pour

finir, il permet à l'entreprise de satisfaire, par les discours, les attentes éthiques de l'environnement, et par les actions, les finalités organisationnelles.

2.3. Cas de la banque

Nous avons mené une observation-participante dans un centre d'affaires bancaire dédié au marché des entreprises appartenant à un groupe mutualiste français (Geoffroy, 2009). L'organisation du groupe bancaire se décompose en deux structures distinctes : le Back Office (BO) et le Front Office (FO). Le BO représente les services administratifs et juridiques, il est une bureaucratie qui contrôle le formalisme des contrats et le rationalisme des individus du FO. À l'inverse, Le FO correspond aux centres d'affaires où les chargés d'affaires entreprise (CAE) gèrent des portefeuilles d'entreprises-clients et sont guidés par les objectifs commerciaux assignés en produit net bancaire (PNB).

BO et FO peuvent être rapprochés du découplage brunssonien précédemment mentionné. Le BO est assimilable à l'organisation politique tandis que le FO correspond à l'organisation d'action. Dans l'organisation d'action, nous avons observé que les CAE mettent en place des arrangements informels pour influencer les crédits et atteindre leurs objectifs commerciaux (*e.g.*, minimiser quelques détails ou enjoliver certains éléments du dossier de crédit, fixer des conditions attrayantes, *etc.*) (Geoffroy, 2010). Le centre d'affaires est dirigé par un directeur d'agence (DA) qui manage le travail de sept CAE. Le management mis en place par le DA se rapproche de l'hypocrisie : il laisse beaucoup d'autonomie aux CAE, délaisse le formalisme, tolère et couvre les nombreuses pratiques informelles. Le DA est le lien entre la formalisation du BO et l'informalisation du FO. Il cultive l'hypocrisie, *i.e.* les contradictions entre les dires, les décisions et les actions communiquées au BO, et celles mises en place dans le FO. Cette pratique permet, du côté du FO, de créer une idéologie mobilisatrice, qui privilégie l'informel et qui contente les intérêts des CAE et, du côté du BO, de satisfaire les exigences de formalisme. Par ce double jeu, le DA peut faire perdurer les pratiques informelles efficaces au sein du FO en les cachant au BO. Pour que ce management perdure, le DA a des discours différents selon les instances et les moments.

Quoi qu'il en soit, le « management par l'hypocrisie » a fait ses preuves et les résultats en PNB du centre d'affaires observé sont parmi les meilleurs du groupe bancaire. Les sept CAE arrivent à octroyer pour un milliard d'euros de crédits et dégagent plus de soixante millions d'euros de PNB⁸.

⁸ Pour une discussion détaillée du management de l'hypocrisie dans le milieu bancaire, voir Geoffroy (2009).

Conclusion

L'hypocrisie au sein des organisations soulève bon nombre de questions. Ce comportement est le plus souvent dénoncé et attaché à l'immoralité ou au mensonge. Or, Brunsson souligne les bienfaits de l'hypocrisie pour les entreprises. Pour lui, l'hypocrisie concerne les contradictions entre les dires, les décisions et les actions mais est également un mode de management de ces mêmes contradictions. La direction, plutôt que de les lier, doit les découpler en utilisant l'hypocrisie. Cette pratique permet, du côté de l'organisation d'action, de créer une idéologie mobilisatrice, qui privilégie l'informel et qui contente les intérêts de l'organisation et, du côté de l'organisation politique, de satisfaire les exigences d'ordre moral et éthique. Par cette double hypocrisie, interne et externe, la direction de l'entreprise peut faire perdurer les pratiques informelles efficaces au sein de l'organisation d'action en les cachant à l'environnement.

En revanche, pour que ce management perdure, l'hypocrisie ne doit pas être démasquée sous peine de faire imploser le système de découplage et d'être rejetée de la part de l'environnement. Si l'hypocrisie ne doit pas être découverte, c'est bien à cause des conséquences néfastes que peut engendrer un tel management. Néanmoins, l'auteur ne s'intéresse qu'au point de vue organisationnel et écarte d'autres visions toutes aussi importantes comme les aspects environnementaux et sociétaux. Face à ces nouveaux enjeux, l'hypocrisie a-t-elle encore sa place dans nos organisations ?

Que l'on cautionne ou condamne l'hypocrisie organisationnelle, force est de constater que ce prisme est intéressant pour comprendre le fonctionnement interne des organisations et leur relation avec l'environnement comme l'atteste l'exemple du centre bancaire. L'hypocrisie organisationnelle mérite d'être approfondie puisque plusieurs questions restent en suspens : comment détecter l'hypocrisie ? Pouvons-nous la mesurer et quantifier ses coûts ? Existe-t-il d'autres façons, que celles avancées par Brunsson (2002), de piloter l'hypocrisie organisationnelle ?

Références

- Ashforth, B. E. et Gibbs, B. W. (1990), « The double-edge of organizational legitimation », *Organization Science*, vol. 1, n°2, p. 177-194.
- Barnard, C. I. (1938), *The function of executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- Brunsson, N. (1982), « The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions », *Journal of Management Studies*, vol. 19, n°1, p. 29-44.

- Brunsson, N. (1993), « The necessary hypocrisy », *International Executive*, vol. 35, n°1, p. 1-9.
- Brunsson, N. (1995), « Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control », in S. B. Bacharach, P. Gagliardi et B. Mundell. (éds.), *Studies of Organizations in the European Tradition*, Greenwich.
- Brunsson, N. (2002), *The organization of hypocrisy*, Seconde édition, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Brunsson, N. (2006), *Mechanisms of hope: Maintaining the dream of rational organization*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Brunsson, N. (2007), *The consequences of decision-making*, New York, Oxford University Press.
- Brunsson, N. et Olsen, J. P. (1998), *Organizing organizations*, Oslo, Fagbokforlaget.
- Christensen, L. T., Mette, M. et Thyssen, O. (2010), « The polyphony of Corporate Social Responsibility: deconstructing transparency and accountability and opening for identity and hypocrisy », in G. Cheney, S. May, D. Munshi. (éds.), *Handbook of Communication Ethics*, Taylor & Francis, p. 457-474.
- Cohen, M. D., March, J. G. et Olsen, J. P. (1972), « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n°1, p. 1-25.
- Cyert, R. M. et March, J. G. (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod.
- Elsbach K. D. et Sutton, R. L. (1992), « Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°1, p. 56-77.
- Geoffroy, F. (2009), « La place de l'informel dans une organisation bancaire : Application à l'octroi de crédit aux entreprises », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Montpellier III.
- Geoffroy, F. (2010), « Rationnement de crédits dans la relation banque-PME : ouvrons enfin la boîte noire », *20° Congrès des IAE Rupture des managements, management des ruptures ?*, Strasbourg.
- Meyer, J. et Rowan B. (1977), « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, n°83, p. 340-363.
- Powell, W. W. et DiMaggio, P. J. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Roethlisberger, F. J. et Dickson, W. J. (1939), *Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Hawthorne works*, Chicago, Harvard University press.

Selznick, P. (1949), *TVA and the grass roots*, New York, Harper.

Selznick, P. (1996), « Institutionalism old and new », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n°2, p. 270-277.

Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action: social science bases of administrative theory*, New York, Mc Graw-Hill.

Weick, K. E. (1976), Educational organizations as loosely coupled systems, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p.1-19.