

**EN QUOI LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS ECLAIRE-T-ELLE  
LA COMPREHENSION DU FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES ?**

*Sources principales*

Michel Foudriat, *Sociologie des organisations*, 2011, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson.

Tony Alberto et Pascal Combemale, *Comprendre l'entreprise*, A. Colin, Paris, 1993, réédition 2010

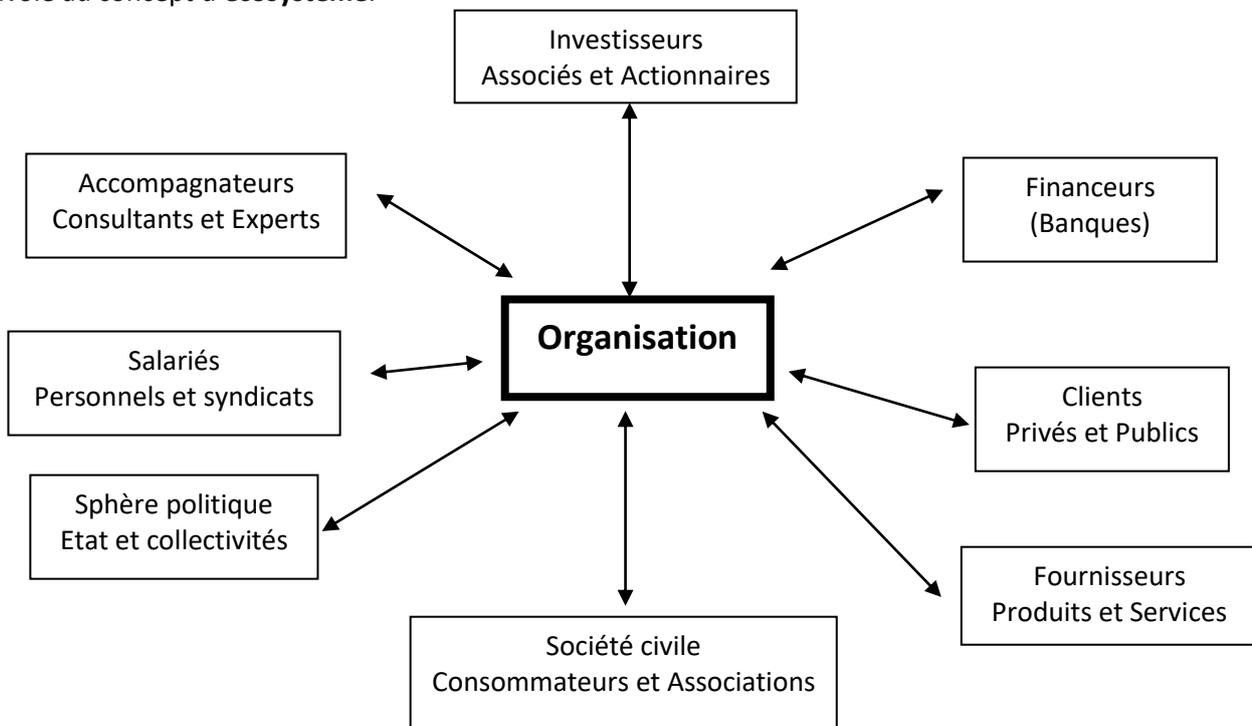
**1/ Remarques préalables : qu'est-ce qu'une organisation ? qu'est-ce que la « sociologie des organisations » ?**

a/ Définition de « organisation »

. Une organisation repose sur l'existence de règles afin d'assurer la coordination d'un ensemble de moyens divers (humains, financiers, matériels, informationnels) en vue de la production d'un bien matériel ou d'un service. Toute organisation se caractérise par la recherche de la rationalité, moyen perçu comme source d'efficacité.

. Cette définition inclut comme objet d'études les entreprises industrielles mais aussi les établissements et les services sociaux, médico-sociaux, les écoles, les universités, les collectivités territoriales ou encore les partis politiques, les syndicats, etc. Le phénomène organisationnel a connu un long essor durant tout le XX<sup>ème</sup> siècle mais **c'est surtout au cours des « Trente Glorieuses » que les sociétés assistent à une explosion des organisations de tout genre**. A partir des années 1980, sous le fait de l'internationalisation des marchés, **l'organisation contemporaine doit être considérée comme un système ouvert devant tenir compte de son environnement**, composé de nombreux sous-environnements au nombre de six au minimum : l'environnement financier (banques, organismes de financement) ; l'environnement juridique et législatif ; l'environnement commercial (clients, fournisseurs) ; le marché du travail (salariés, syndicats...) ; l'environnement des biens et des services (les matières premières) et l'environnement territorial (les populations, les médias locaux, les municipalités et autres collectivités territoriales)

. La multiplication des interactions d'une organisation avec des parties prenantes au sein d'un environnement renvoie au concept d'écosystème.



## b/ Qu'est-ce que la « sociologie des organisations » ?

. La sociologie des organisations est une branche de la sociologie qui permet de **comprendre les comportements individuels et collectifs au sein de ces groupes humains constitués**. Elle vise à **expliquer les comportements et les relations, conformes ou inattendus, par rapport aux règles prescrites**.

. **La sociologie des organisations en tant que discipline est récente**. L'entreprise est un objet tardif d'études sociologiques. Les sociologues s'interrogent plutôt sur le destin de la grande société industrielle d'après-guerre qui se jouait dans le travail industriel et tertiaire en pleine progression dans les villes, elles-mêmes alimentées par l'exode rural. Les entreprises n'ont pas été massivement demandeuses d'études sociologiques car la sociologie avait mauvaise presse, notamment en Europe. Depuis la fin de la Deuxième Guerre Mondiale jusqu'aux années 1960, la sociologie des organisations ne se distingue pas de la sociologie du travail qui considère le travail comme le fondement de l'activité humaine et le moteur du changement social. **Ce n'est que vers les années soixante que la distinction entre sociologie du travail et sociologie des organisations devient plus nette**. Les chercheurs consacrent désormais des articles sur les attitudes ouvrières, les mouvements sociaux, la société industrielle puis sur les qualifications et la formation. Et on voit apparaître **la création du CSO (Centre de Sociologie des organisations)** en parallèle des premiers **grands textes théoriques sur la sociologie des organisations de Michel Crozier**.

## 2/ Introduction

Historiquement, l'entreprise a longtemps été analysée par la théorie économique comme une boîte noire qui se contente de combiner les facteurs de production. A partir des travaux de R. Coase sur la nature de la firme en 1937, les économistes se sont interrogés sur un mode de coordination alternatif au marché où les incitations monétaires (loi de l'offre et de la demande par le biais du système d'informations sur les prix) laissent la place à l'autorité hiérarchique (la firme) et aux formes hybrides (firme et marché) développées dans les travaux de Williamson à partir de 1957. L'analyse économique a donc permis de mieux comprendre leurs stratégies d'externalisation, de concentration voire de déconcentration (firme réseau). **La sociologie s'est aussi emparée de la question des organisations dès le début du XXème siècle avec l'analyse wébérienne de la bureaucratie (1921)**. Or l'entreprise est une organisation au sens où elle est un groupement d'individus qui concourent à la réalisation d'un objectif commun, la production de biens et de services. Elle va pour cela, combiner des facteurs de production, le capital et le travail. **Mais comme toute organisation, cette action collective suppose une division du travail et une hiérarchie des rôles. La question est donc d'arriver à motiver les participants**, à faire en sorte qu'ils coopèrent efficacement afin que l'entreprise atteigne ses objectifs, surtout l'efficacité productive et la rentabilité. **L'intérêt de la sociologie des organisations est donc d'étudier les relations entre les membres de l'organisation**, les **relations de pouvoir** qui s'y nouent et les **éventuels dysfonctionnements** affectant l'efficacité de l'entreprise censée optimiser l'utilisation des facteurs de production.

**En quoi la sociologie des organisations permet-elle de mieux comprendre le fonctionnement d'entreprises qui cherchent l'efficacité et la rentabilité maximales ? Les différences de performance entre les entreprises sont-elles liées à la qualité de leur organisation ?**

## I/ L'ENTREPRISE EST UNE ORGANISATION QUE L'ON PEUT RATIONALISER POUR PLUS D'EFFICACITE

### A/ La division bureaucratique du travail : l'apport décisif de Max Weber et de la « bureaucratisation »

#### 1/ La domination repose sur la légitimité

. Max Weber instaure une rupture en donnant **une définition relationnelle du pouvoir** : le pouvoir n'est plus considéré comme une chose que l'on peut posséder mais **une relation entre deux individus**. Le pouvoir est donc la capacité à faire triompher sa volonté contre celle des autres dans une relation sociale. Max Weber s'interroge surtout au sens que l'agent donne à son obéissance. L'action sociale (au sens wébérien) se caractérise par une intentionnalité et par le fait que les hommes règlent leurs actions les uns par rapport aux autres. L'agent est pensé comme parfaitement rationnel. Il agit forcément avec raison. Pour expliquer les actions, il faut connaître le sens visé par l'action. Le sens de l'action nous donne une typologie des formes du pouvoir :

- La discipline est une obéissance prompte et automatique par réflexe.
- **La domination est adhésion** (et non soumission). **Le fondement de la domination est donc la croyance en la valeur du pouvoir (= la légitimité)**. **Max Weber démontre le caractère socialement construit du pouvoir. La domination repose sur l'acceptation du dominé.**

. Max Weber réfléchit ensuite sur **le sens qu'on accorde à son obéissance à un ordre**. Il construit **des idéaux-types des formes de domination** et des motivations qui les sous-tendent :

- **La domination traditionnelle** : elle repose sur la croyance en la valeur de principes valables depuis longtemps, transmis à travers les générations.
- **La domination charismatique** : elle repose sur la croyance au caractère exceptionnel d'une personne (figure du prophète ou du chef victorieux).
- **La domination rationnelle-légale** : **elle repose sur la croyance en l'efficacité des règles**. Le chef d'Etat d'une démocratie moderne exerce ce type de domination au sens où son pouvoir lui vient du respect de règles et de procédures prévues par la Constitution.

. La domination rationnelle renvoie aux sociétés traditionnelles où l'économie n'était pas encore une sphère autonome, où elle était encore fortement « encadrée » dans le social. La domination rationnelle-légale renvoie au capitalisme occidental moderne et à la bureaucratie qui peut se définir comme la forme typique de la domination rationnelle-légale. Le supérieur hiérarchique n'exerce pas son pouvoir en son nom propre. Il n'a du pouvoir qu'en tant que membre de l'organisation (c'est donc une délégation d'autorité). Cette domination rationnelle-légale est le seul cas où il y a une conformité parfaite entre la légalité (la loi) et la légitimité (la valeur accordée au pouvoir).

#### 2/ La bureaucratie a représenté un gain d'efficacité grâce à des règles formelles qui rationalisent l'organisation

. La bureaucratie est une nouvelle organisation du travail qui apparaît avec le capitalisme moderne né de la première révolution industrielle au XIXème siècle. Elle repose sur **un droit impersonnel et légitime**, cad sur un ensemble de règles qui ne changent pas selon la personne à laquelle elles s'appliquent et sur un ensemble de règles connues avant les tâches à accomplir et qui ne changent pas pendant la réalisation du travail. Elle est perçue comme positive par Max Weber car l'organisation ne repose plus sur les coutumes ou les relations personnelles entre individus qui ne sont pas optimales dans leur efficacité. La bureaucratie s'applique certes aux différentes administrations, aux entreprises mais les premières ont été aux armées ou encore aux Eglises. Weber souligne que l'organisation bureaucratique a été la condition de la mise en place d'organisations plus grandes que les petites entreprises familiales, donc d'une plus grande division du travail.

. La bureaucratie marque une rupture avec l'Ancien Régime où il était possible d'acheter des charges (des fonctions) qui n'étaient souvent qu'une activité secondaire et honorifique mais qui donnaient droit à des titres de noblesse de robe. Les postes administratifs étaient donc appropriables et transmissibles de père en fils. Ces postes pouvaient devenir des sinécures, cad des positions lucratives qui ne demandent aucun travail car elles ne relevaient d'aucune sélection par les qualifications.

. La bureaucratie se caractérise par **des relations au sein de l'organisation qui sont médiatisées par des règles impersonnelles, déterminées à l'avance**, c'est-à-dire par **un droit interne à l'organisation**. Les relations au sein de l'organisation doivent être dépourvues de tout contenu émotionnel. Elles ne font qu'appliquer des règles, ce qui suppose des principes de fonctionnement :

- L'organisation définie par les règles est stable
- L'organisation est conçue comme une ligne hiérarchique : seul le supérieur peut contester une décision de son subordonné

- L'organisation du travail est séparée de la vie privée.

La bureaucratie permet donc : sélection stricte des candidats assurant leur qualification, hiérarchie claire des fonctions, attributions précisément définies et contrôle du travail, la fonction exercée est la principale voire l'unique activité exercée par un agent, cette fonction n'est pas appropriable et ne peut être achetée. Le travailleur doté d'une position de pouvoir dans une organisation administrative devient donc un spécialiste hautement qualifié (M. Weber souligne la nécessité de longues études et d'un long apprentissage technique du droit) employé à plein-temps. La bureaucratie rationalise l'organisation car elle met en place des moyens efficaces pour atteindre ses objectifs. Le développement de l'entreprise n'a été donc possible que grâce à cette organisation bureaucratique.

## **B/ La rationalisation vise toutes les fonctions stratégiques de l'entreprise**

### 1/ Henri Fayol et les six grandes fonctions de l'entreprise

. **La fonction stratégique** : elle définit les grandes orientations (buts et objectifs). Les buts de l'entreprise sont les intentions de l'entreprise sans horizon temporel alors que les objectifs fixent des résultats à atteindre à un horizon déterminé. En fonction de l'entreprise, la décision stratégique sera plus ou moins centralisée. Dans une petite entreprise, le dirigeant qui est souvent le propriétaire, internalise la prise de décision stratégique et veille à son application. Dans le cas des grandes entreprises cotées en bourse, c'est le conseil d'administration (CA) représentant les actionnaires qui fixe les orientations stratégiques alors que le PDG (président directeur général) veille à leur mise en œuvre.

. **La fonction ressources humaines** : c'est la fonction de l'entreprise qui acquiert, stimule et régule le personnel dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs. On peut distinguer une gestion stratégique des ressources humaines et une gestion opérationnelle.

- La gestion stratégique vise à fixer les grandes orientations, notamment en matière de recrutement, de formation ou de gestion des carrières.

- La fonction opérationnelle relève plus des implications juridiques et administratives auxquelles doit faire face un service RH au quotidien (gestion des absences, des congés, des contrats, etc. )

. **La fonction marketing** : elle consiste à identifier la demande à laquelle sera proposée une offre ciblée tout en tenant compte des autres acteurs et des forces en présence sur le marché. Trois sous-fonctions sont souvent confondues dans la fonction marketing :

- La fonction veille : elle s'appuie sur des études de marché et de comportement des consommateurs ; elle est chargée d'adapter un produit à une cible cad à un type particulier de clients
- La fonction communication : elle utilise l'ensemble des techniques de l'information et de la communication (newsletter, publicité, site internet, etc.) pour promouvoir une marque
- La fonction relation client : elle utilise l'ensemble des outils de gestion pour fidéliser les clients notamment via les outils de CRM (Customer Relationship Management) comme les sites internet et les réseaux sociaux.

. **La fonction commercialisation** : c'est l'ensemble des forces de vente d'une organisation. Il peut s'agir des commerciaux de terrain, des sites marchands en ligne ou des points de vente d'une entreprise. L'ensemble des forces de vente met en œuvre la politique marketing de l'organisation tout en assurant une remontée d'informations émanant du marché.

. **La fonction finance** a en charge d'assurer le financement des activités de l'entreprise et d'investir les flux générés par celles-ci de façon rentable. Elle veille à la pérennité financière de l'entreprise. La mondialisation des échanges a entraîné une financiarisation des entreprises, cad le développement d'une activité de gestion des flux financiers au détriment de leur cœur d'activité.

. **La fonction logistique et la fonction production** : Michael Porter distingue la logistique interne et la logistique externe.

- La logistique interne concerne les activités de réception et l'entreposage des ressources minières (matières premières) nécessaires à la production des biens et des services. Après avoir transformé ces ressources en produits finis, la logistique externe se charge du traitement des commandes jusqu'à la livraison des produits.

- On distingue la production de biens de celles de services. On retrouve la fonction production dans les entreprises industrielles qui s'appuient sur une importante activité de fabrication. La fonction de production regroupe toutes les activités qui participent à créer un produit fini ou semi-fini en assurant la combinaison des facteurs de production (ressources humaines, physiques et financières).

## 2/ L'organisation scientifique du travail (OST) est un moyen d'augmenter la productivité du travail dans les usines **a/ Le taylorisme par F.W Taylor (ingénieur américain 1856-1915)**

· Au tout début de la deuxième révolution industrielle (vers 1870-1880), F.W Taylor est un **simple ingénieur**. Il n'a pas fondé sa propre entreprise car l'époque donne la primauté aux grandes SA. Il gravit les échelons au sein d'une entreprise d'aciérie. **Il tente de persuader les managers, cad leurs directeurs salariés, d'adopter sa nouvelle organisation scientifique du travail.**

· F.W Taylor a pensé une organisation interne non pas pour produire massivement mais pour **résoudre la « flânerie ouvrière »**, cad le ralentissement délibéré de la part des ouvriers du rythme de travail. Il explique ce phénomène par la tendance des patrons à baisser le tarif payé par pièce produite et à réduire les effectifs dès l'atteinte du rendement horaire souhaité. F.W. Taylor imagine un processus de production fondé sur :

- **une politique-produit révolutionnaire** : les modèles sont fabriqués **en moyenne série** pour répondre à des clientèles encore limitées économiquement et socialement marquées.

- **une organisation productive qui prédétermine les tâches qualifiées et non qualifiées à accomplir**, dans tous les domaines (conception, fabrication, administration) **avec un temps imposé pour chaque tâche**. La conséquence est **la théorisation d'une double division du travail : une division verticale entre les tâches de conception/commandement et les tâches d'exécution ; une division horizontale** par la décomposition du travail en **tâches parcellaires**. Cette double division du travail accentue la différence entre la surqualification des uns (les ingénieurs) et la déqualification des autres (les OS, les « ouvriers spécialisés »).

- **un système de rémunération de l'ouvrier au rendement**. En effet, F.W. Taylor est conscient que l'ouvrier doit abdiquer toute maîtrise sur le processus de travail et se soumettre à l'ordre productif. Grâce au système de rémunération au rendement, il offre à l'ouvrier en contrepartie de l'abandon de sa qualification, l'accès à la société de consommation.

## **b/ Le fordisme par Henri Ford (1863-1947)**

· H. Ford perfectionne l'organisation interne de F.W Taylor. Il renforce le travail à la chaîne (l'ouvrier est spécialisé dans une seule tâche) par **l'usage systématique du convoyeur** qui permet d'assurer le déplacement des pièces. Les travailleurs sont désormais rivés à leur poste de travail. La cadence est imposée par la vitesse du convoyeur (donc contrainte externe). **Le travailleur apparaît comme un simple prolongement de la machine**. Pour faire accepter une situation professionnelle aussi peu valorisante et lutter contre l'absentéisme de ses ouvriers, H. Ford adopte l'idée de la contrepartie financière pensée par F.W. Taylor en versant **un salaire aux ouvriers très supérieur à la moyenne de l'époque, fixé à la journée et non au rendement : c'est le « five dollars a day »**. Il instaure également **une durée de travail journalière déterminée**. Il participe également à **relever le niveau de la demande en permettant aux ouvriers d'accéder à l'émergence de la société de consommation de masse aux Etats-Unis** et à faire de ses ouvriers des clients potentiels pour la « Ford T ».

· **H. Ford est le premier à inventer une stratégie « volume » désormais possible grâce à l'élévation du niveau de vie**. Il crée tout d'abord **un unique modèle de voiture la « Ford T » (1908-1927)** qui ressemble plus à un tracteur qu'à une voiture mais qui s'adapte à tous les types de route. Dès 1920, aux Etats-Unis, Ford connaît **une vive concurrence de General Motors** qui reprend l'idée de production à la chaîne, les caractéristiques techniques de la Ford T mais associe **la diversification des formes et des couleurs**. Cette **idée révolutionnaire du « modèle annuel »** qui repose sur de légères modifications à partir de mêmes supports techniques a été inventée par **Alfred P. Sloan**. **Cet ingénieur a remplacé William C. Durant, le fondateur de General Motors en 1908, sur décision du principal actionnaire Dupont de Nemours** car Duran avait manqué plusieurs fois de conduire General Motors à la faillite entre 1910 et 1920. L'idée de Sloan rencontre **un succès foudroyant auprès du consommateur** qui recherche désormais la **différenciation sociale en raison de l'élévation du niveau de vie**. **Il faut donc concilier le volume et la diversité des produits, a priori antinomiques : c'est le modèle sloanien**. **A. Sloan incarne la mutation de l'entrepreneur-fondateur à l'entrepreneur-dirigeant**. Désormais, le dirigeant d'une entreprise n'est plus forcément le propriétaire ; il peut être un simple salarié, un « manager » (voir ci-dessous). Il reste proche de l'idéal-type schumpétérien en étant celui qui dispose avant tout d'idées nouvelles, à la fois dans une politique produit (développée désormais par des équipes d'ingénieurs), mais aussi dans sa distribution (le marketing) et dans l'organisation du compromis salarial. Ainsi, A. Sloan rencontre un succès qui ne se dément pas dès les années 1920 aux EU avec **la « Chevrolet »** au point **qu'Henri Ford, face à la chute de ses ventes, adopte le modèle sloanien** en retirant la Ford T du marché en 1927 après avoir franchi les 15 millions d'exemplaires vendus dans le monde. **Le secteur automobile s'impose alors comme le moteur de la croissance américaine.**

## C/ La rationalisation motive la théorie managériale pour organiser les entreprises selon les modifications de leur environnement

### 1/ A. Chandler et la « main visible des managers » : la firme en U et la firme en M

. En fonction des caractéristiques de l'environnement et des facteurs de contingence, les organisations adoptent des structures différentes. Chandler, dans ses travaux, met en avant le fait que la stratégie initiale du dirigeant détermine la structure d'une organisation. Une stratégie de croissance ou de diversification conduit à emprunter une structure divisionnalisée alors qu'une stratégie de production de petite gamme conduit à adopter une structure plus centralisée.

. Toute organisation voit sa structure être influencée par plusieurs facteurs, notamment son environnement. Ces facteurs externes ont un caractère aléatoire et évolutif. Ils sont appelés des « facteurs de contingence », dont les principaux sont les suivants :

- **L'environnement général** : la structure des organisations est influencée par le degré d'incertitude et la complexité de l'environnement. Pour être compétitive, l'organisation doit adapter sa structure en fonction de la stabilité de l'environnement.
- **La stratégie** : le succès d'une organisation ne dépend pas uniquement d'une orientation stratégique initiale. Il dépend de sa capacité à préserver une stratégie qui tient compte de l'évolution de l'environnement et de la technologie.
- **La culture organisationnelle** : la culture nationale d'une organisation détermine en son sein la distribution du pouvoir, le style de management ou la place de l'individu au travail. Ex : une entreprise française qui s'installerait en Asie et recruterait des salariés issus de divers pays adopterait tout de même une culture organisationnelle française.
- **La technologie** : la structure de l'organisation est influencée par le niveau de technologie adoptée au cœur des systèmes de production.
- **Les caractéristiques** : plus une organisation est grande et/ou âgée, plus elle est formalisée
- **Le pouvoir** : plus le contrôle externe qui s'exerce sur une organisation est fort (le pouvoir), plus la structure de l'organisation centralisée et formalisée.

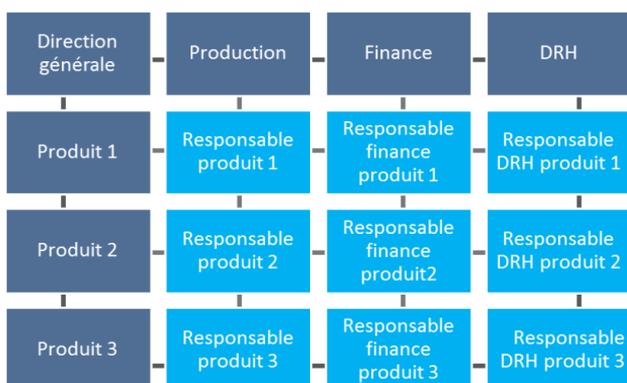
### a/ La structure simple

. Toute structure a au départ une forme simple autour de son créateur. Le dirigeant possède les compétences clés autour desquelles s'organise le travail d'un faible nombre de collaborateurs dont il coordonne l'activité directement. La prise de décision stratégique repose également sur le dirigeant qui assume la plupart des fonctions jusqu'à parfois même la commercialisation directe des produits ou service qu'il réalise. En grandissant, les entreprises évoluent en général vers des structures divisionnelles ou fonctionnelles. Mais certaines entreprises (artisans ou fonctions libérales) conservent une structure simple dans le temps.

### b/ La structure fonctionnelle (la firme en U) et la structure divisionnelle : la firme en M. Voir chapitre 2.

### c/ La structure matricielle

La structure matricielle s'efforce de concilier les avantages de la structure fonctionnelle et divisionnelle. Au sein d'une structure matricielle appelée par « projets », des collaborateurs issus des différents services et/ou divisions sont affectés à un projet en fonction de leurs compétences. Ce sont donc des organisations limitées dans le temps (le temps que le projet dure) et qui se développent au sein de l'organisation générale. Chaque projet est piloté par un chef temporaire, un « chef de projet ». Ces derniers peuvent être maintenus comme nouveau chef de projet ou bien réaffecté dans leur service ou division d'origine.



## **2/ Les formes les plus récentes de structures organisationnelles**

. **L'organisation virtuelle** : elle est fortement centralisée autour d'une cellule centrale qui externalise la plupart des fonctions. Elle traduit une tendance de recentrage des organisations vers leur cœur de métier, d'une concentration des activités autour des compétences clés. L'externalisation de services ou d'unités, dont l'activité peut pourtant être quasi-exclusivement reliée à la cellule centrale, questionne sur les frontières de l'organisation. Un sous-traitant qui réalise 100% de son activité auprès d'une entreprise est-il réellement externe à celle-ci ? On qualifie également les organisations de « virtuelles », toutes les organisations qui remplacent les éléments physiques (les bureaux, les hommes...) par des formes plus virtuelles grâce aux NTIC qui facilitent le travail à distance (télétravail). Dans la continuité, « l'open space » est un mode d'organisation collectif très répandu dans lequel les collaborateurs exercent leur activité dans un espace décloisonné (sans portes et sans murs).

. **L'organisation sans frontières** : ce type d'organisation vise à éliminer l'ensemble des frontières hiérarchiques et fonctionnelles horizontales. Cette suppression des lignes hiérarchiques conduit à une responsabilisation d'équipes en mode projet au détriment d'une départementalisation qui cloisonne. La suppression des frontières horizontales sous-tend la constitution d'équipes transversales interdépartementales. Le transfert « latéral » de salariés, entre départements, favorise la transformation de « spécialistes cloisonnés » en « généralistes flexibles ».

. **L'organisation en réseau** : l'organisation virtuelle entraîne le développement d'organisations en réseau. En externalisant les activités, l'organisation virtuelle se trouve au cœur d'un réseau d'organisations fortement dépendantes de l'unité centrale et fortement spécialisées sur une fonction ou un métier clé. Plutôt que de fonder leur développement économique sur la croissance de leur taille, les PME peuvent choisir de se lier entre elles en se spécialisant sur une activité de la chaîne de valeur. En s'alliant à des PME concurrentes, elles initient des stratégies complexes dites de « coopération » mêlant concurrence et compétition. La performance de ces réseaux est au cœur des politiques de développement des territoires. C'est le fondement de la création de « clusters » ou pôles de compétitivités soutenus par les pouvoirs publics. Dans ce contexte, les « alliance managers » qui gèrent ces réseaux ont un rôle clé.

. **L'organisation sans managers** : L'essor des organisations virtuelles et des organisations sans frontières qui cassent les lignes hiérarchiques tendent à consolider le phénomène d'« empowerment » des salariés : les salariés sont plus autonomes, moins encadrés et gagnent en liberté d'action et en décision. Ils prennent donc du pouvoir. Dans ce contexte, se développent des organisations sans manager, sans hiérarchie comme SEMCO ou FAVI qui sont des formes d'auto-organisation du travail.

## **II/ LES LIMITES DE LA RATIONALISATION DU TRAVAIL, DEFINIE COMME SOURCE D'IDENTITE ET DE REALISATION DE SOI**

### **A/ Une organisation trop bureaucratique devient inefficace**

#### **1/ Problème si le respect des règles n'est plus un moyen pour parvenir à des objectifs mais une fin en soi voire une valeur.**

. Dès l'entre-deux-guerres, des sociologues américains montrent qu'une organisation trop bureaucratique devient inefficace<sup>1</sup>(R. Merton) en obtenant des agents un comportement contraire aux objectifs de l'organisation, donc source de perte d'efficacité. **R. Merton s'inscrit dans le courant fonctionnaliste.** Dans cette théorie, le travail est conçu comme un ensemble de rôles, définissant les droits et les devoirs de chacun, au fondement du « **statut social** ». Ce « statut social » est défini par des normes juridiques mais aussi par le regard d'autrui. La socialisation est ainsi avant tout vue comme un processus qui a pour but d'adapter la personnalité de l'agent à son statut social. Donc, la socialisation consiste à apprendre à **jouer son rôle par l'intériorisation de normes et de valeurs**. C'est pourquoi la plupart du temps, nous faisons ce que l'on attend de nous. Obéir à une règle semble naturel et les règles ne sont pas remises perpétuellement en cause.

. La division bureaucratique du travail a donc des conséquences sur la personnalité des travailleurs. Les agents de l'administration ou de la grande entreprise tendent à **devenir « ritualistes »**, cad qu'ils adhèrent aux normes de l'organisation mais non à ses valeurs. Le travail bureaucratique exerce une pression constante sur l'agent pour qu'il respecte les règles. Ainsi, comme les relations hiérarchiques sont conçues comme totalement dépersonnalisées car médiatisées par des règles, tout subordonné tentant d'établir des relations personnelles avec son supérieur serait rejeté par les autres subordonnés, accusé d'être un courtisan. Les agents ont donc tendance à voir la règle comme une fin en soi et non plus comme un moyen efficace d'atteindre des objectifs.

---

<sup>1</sup> R. Merton dans *Bureaucratie et personnalité* (1940).

. **Le respect des règles devient alors source d'inefficacité car l'organisation du travail devient totalement rigide.** L'adaptation de l'organisation du travail face à un environnement changeant ou au traitement d'une demande particulière est impossible. Tout cas non prévu par la règle est impossible à traiter. Les agents se refusent à toute initiative puisqu'elle supposerait une distanciation par rapport aux règles établies et serait passible de sanctions. L'administration et la grande entreprise en viennent à ne plus répondre efficacement aux demandes qui leur sont faites.

## 2/ La nécessité de prendre en compte les règles informelles aux côtés des règles formelles

Dans la lignée des travaux de R. Merton, dès les années 1950-1960, des enquêtes de terrain confirment le décalage avec l'idéal-type wébérien. Elles soulignent qu'aux côtés des règles formelles, codifiées et explicites, coexistent **des règles informelles**. Les règles formelles sont édictées par la hiérarchie. **Les règles informelles naissent des interactions entre les travailleurs. Ces règles informelles n'en sont pas moins respectées par tous sous peine de voir l'organisation perdre en efficacité.**

### *a/ Les salariés peuvent résister au changement imposé par leur ligne hiérarchique*

. Au milieu des années 1950, **A. Gouldner** (1922-1980) a étudié une entreprise d'environ 200 salariés qui extrait du gypse (minerai servant à fabriquer le plâtre) dont le dirigeant historique de l'entreprise s'appuie sur des relations informelles pour gérer son organisation<sup>2</sup>. Quand le dirigeant historique décède, les actionnaires nomment un jeune manager décidé à introduire des méthodes bureaucratiques de gestion, a priori plus efficaces<sup>3</sup>. Problème : la nouvelle direction essuie des grèves à répétition qui paralysent la production. L'organisation est inefficace.

. A. Gouldner explique cette résistance au changement rendant l'organisation inefficace en critiquant l'idéal-type de la domination rationnelle-légale de M. Weber selon lequel une règle est perçue comme légitime parce qu'elle permet l'efficacité de l'organisation. Mais **direction et salariés peuvent ne pas avoir les mêmes critères de légitimité, expliquant alors le blocage**. Face à cette situation, la direction peut mettre en place trois stratégies possibles donnant lieu à **trois types d'organisation bureaucratique selon A. Gouldner** (*Modèle de bureaucratie industrielle*, 1954) :

- **La fausse bureaucratie** : les dirigeants imposent les règles qu'ils jugent légitimes. Toutefois, ceux qui n'appliquent pas les règles ne sont pas sanctionnés car les règles sont peu légitimes aux yeux des exécutants et de l'organisation. Les salariés transgressent les règles car ils savent pertinemment qu'ils ne seront pas sanctionnés. L'efficacité de ce modèle dépend de l'entente des membres car ce modèle est un modèle anarchique. Le problème vient du leader qui n'en est pas un.
- **La bureaucratie punitive** : il y a deux catégories de personnes : ceux qui érigent et ceux qui subissent les règles. Les règles sont imposées de manière autoritaire par les dirigeants à leurs subalternes. Une fois imposée, la non-application des règles équivaut à une sanction fréquente. Les sanctions ont une incidence psychologique sur les exécutants qui ont une faible implication. Si l'autorité est présente, les salariés font semblant d'accepter (stratégie d'évitement), mais cela peut provoquer des tensions, des conflits, des dissimulations. Si l'autorité se relâche ou si l'on repère des failles, les individus peuvent transgresser les règles et se livrer à des pratiques autonomes. Toutefois, cela dépendra de la force de négociation du directeur.
- **La bureaucratie représentative** : les salariés peuvent s'exprimer. Le but de cette structure est de représenter tous les individus (via des délégués, etc). Les règles sont établies sous concertation et appliquées sous concertation. On légitime le contenu des règles pour les faire accepter. Il y a de ce fait peu de transgression car on ne peut pas transgresser ce que l'on a soi-même établi. C'est la forme démocratique de l'organisation.

### *b/ Les salariés contournent des règles formelles<sup>4</sup>*

. Les organisations bureaucratiques pensées très longtemps comme des systèmes rigides et inertes ont en réalité la capacité de se modifier sous la dynamique des règles informelles. Les acteurs ont des capacités d'action, d'adaptation, de coordination et de négociation. Ils sont donc capables de contourner les règles formelles pour

---

<sup>2</sup> Règles informelles : absence de règlement intérieur écrit mais des règles non écrites énoncées par le dirigeant sont connues et respectées par l'ensemble des employés dans un climat de confiance mutuelle ; les salariés sont autorisés à emprunter le matériel de l'entreprise pour leurs travaux personnels ; le recrutement se fait sur la base des recommandations des salariés et s'appuie donc sur les réseaux communautaires (liés à une même origine ou la fréquentation d'une même église).

<sup>3</sup> Règles formelles : adoption d'un règlement écrit avec des horaires strictes ; grilles de salaires avec objectifs à respecter ; obligation faite aux salariés de réaliser des rapports sur leur travail ; en raison de l'acquisition de nouveaux matériels plus performants, les salariés ne peuvent plus l'emprunter pour leurs travaux personnels ; le recrutement se fait uniquement sur les compétences entraînant le renvoi de cadres maison au profit de jeunes diplômés.

<sup>4</sup> **Peter Blau** dans *The dynamics of bureaucracy* (1955)

répondre à des défis auxquels ils sont confrontés sous peine d'inefficacité voire de paralysie de l'organisation (les agents ne deviennent donc pas forcément « ritualistes »).

. L'efficacité d'une organisation peut parfois résider dans une conséquence non prévue des règles formelles. Les agents comprennent la paralysie de l'organisation s'ils se contentaient d'appliquer les règles formelles et décident de les contourner pour la pérenniser.

### 3/ Le travail prescrit par les règles formelles n'est pas le travail réel<sup>5</sup>

. Les règles informelles ne sont pas nécessairement source d'inefficacité pour l'organisation. En effet, le travailleur connaît en général mieux que sa direction la réalité concrète de son poste. Dans une usine, alors que les ouvriers ont pour consigne de ne s'intéresser qu'à leur poste, ils surveillent ce qui se passe en amont et en avant afin de prévenir les incidents. Le travailleur adapte ainsi les règles à son expérience : les pannes sont moins nombreuses car l'ouvrier connaissant mieux que la direction la réalité de son poste parvient à les anticiper.

. JD Raynaud étudie la régulation, c'est-à-dire le processus par lequel se créent, se maintiennent et se détruisent les règles (formelles et informelles). Aucun salarié ne suit uniquement les règles formelles établies par sa hiérarchie. Deux types de régulation au sein des organisations existent :

- La régulation de contrôle : c'est l'ensemble des règles officielles de l'organisation. Elle porte sur des objectifs externes au groupe des salariés : le niveau et la qualité de la production. Elle décrit le travail prescrit par la direction.
- La régulation autonome : c'est une régulation à la marge des salariés. Elle porte sur les objectifs internes au groupe (ex : le niveau de productivité considéré comme normal) et permet d'assurer la bonne entente entre les salariés du groupe. Cette régulation autonome est en général connue de la direction qui la perçoit comme nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

## **B/ Les limites de l'OST : une rationalisation qui en vient à oublier que le travail est source d'identité et de réalisation de soi**

### 1/ Contre la baisse de productivité observée dans les entreprises ayant adopté le taylorofordisme : l'expérience pionnière de l'école des relations humaines.

. **L'école des relations humaines s'affirme dans les années 1930<sup>6</sup>**. Alors que l'approche tayloro-fordiste pensait que seuls des stimulants matériels étaient efficaces pour agir sur l'individu, **l'école des relations humaines démontre qu'il faut accorder de l'importance à la manière dont le travail et l'organisation du travail sont vécues par le salarié afin de comprendre la « récalcitrance » au travail prescrit, notamment de la part des ouvriers d'exécution. Des relations de groupes** se constituent entre les travailleurs et fonctionnent selon **leurs propres normes**. Régulés par ces normes, ces groupes informels sont le moyen pour les ouvriers de résister aux contraintes imposées par leurs supérieurs. Ils offrent donc souvent une résistance au changement et freinent la productivité. Les managers doivent reconnaître et considérer ces groupes informels. L'entreprise apparaît donc pour la première fois non plus comme un simple système productif combinant des facteurs de production travail et capital mais comme **un véritable système social**. Pour augmenter la productivité d'une entreprise, il ne suffit pas d'améliorer l'environnement matériel dans lequel les ouvriers travaillent mais de les reconnaître socialement, de leur fournir un travail valorisant et d'établir les conditions de bonnes relations avec leur hiérarchie.

. L'école des relations humaines ne remet absolument pas en cause le principe de l'organisation taylorienne, notamment la division verticale du travail. **La direction continue à être pensée comme agissant rationnellement alors que les ouvriers seraient dominés par leurs sentiments, leurs routines, leurs traditions. L'école des relations humaines a pour but d'accroître la productivité des salariés en complétant l'approche taylorienne.** L'emploi de nombreux sociologues de l'école des relations humaines comme consultants dans les grandes entreprises a cependant clairement permis de **ré-intégrer le facteur humain ; l'ouvrier a donc bénéficié indirectement d'un plus grand intérêt de la part du corps de direction.**

---

<sup>5</sup> Jean-Daniel Raynaud, *Les règles du jeu* (1989)

<sup>6</sup> Les premières recherches sociologiques sur l'environnement de travail sont conduites par l'américain Elton Mayo (1880-1949) dans l'usine de la Western Electric à Hawthorne, près de Chicago entre 1927 et 1932.

## 2/ Le passage du tayloro-fordisme au toyotisme : du modèle H au modèle J dans les années 1980-1990

. L'adoption en Europe et aux Etats-Unis du modèle productif japonais, à savoir le toyotisme, nuancé par le hondisme.

	<b>Occident = « méthodes H » (Hiérarchiques)</b>	<b>Orient = « modèle J » (Japonais)</b>
<b>Stratégie de base</b>	Longues séries de fabrication pour éviter les réglages fréquents (économies d'échelle)	Flexibilité avec de petites séries de fabrication pour s'adapter aux variations de la demande
<b>Main d'œuvre</b>	Rigidité : affectations stables	Flexibilité et dévouement total (jusqu'en 1990) : nombreuses heures supplémentaires ; garantie de l'emploi à vie ; carrière à l'ancienneté.
<b>Stocks</b>	Nombreux stocks de sécurité pour pallier les pannes	Suppression des stocks-tampons ; entretien préventif des machines
<b>Organisation de la production</b>	Par des systèmes informatiques centraux et des services spécialisés	Par des contremaîtres de fabrication ; intervention fréquente des ouvriers
<b>Machines</b>	Investissement coûteux	Investissement le plus réduit possible : petites machines au maximum et surtout recours aux sous-traitants.

- **Taiichi OHNO (1950) fonde une stratégie de la « réduction permanente des coûts »** donnant naissance à ce qu'on appelle aujourd'hui « le modèle japonais » ou « modèle J » selon l'expression d'Aoki (1990) :

- le mode de production repose surtout sur la mise en œuvre des « cinq zéros »<sup>7</sup> et de normes de qualité strictes
- le modèle J refuse la division horizontale et verticale du modèle H. Le modèle J repose sur la logique d'efficacité collective avec l'interdépendance entre travailleurs et l'importance de l'esprit d'équipe.
- Ce système de production s'intègre dans une structure dualiste de l'industrie japonaise : d'un côté les puissants zaibatsu et keiretsu = conglomérats aux capitaux croisés très étroitement liés aux banques ; de l'autre, un important tissu de sous-traitants composés de petites PME pour la majorité familiales avec peu d'ouvriers au statut précaire et aux bas salaires (≠ ouvriers des zaibatsu).

- **Le toyotisme rencontre d'importantes limites à la fin des années 1980 en raison d'une crise du recrutement malgré une explosion de la demande intérieure japonaise** : les salariés et les fournisseurs de Toyota ont refusé de faire des heures supplémentaires ; les jeunes se sont détournés des emplois jugés trop contraignants, notamment ceux chez Toyota. **Par conséquent, Toyota est obligé de remettre en cause son système qui s'est profondément renouvelé avec l'imitation du modèle hondien.**

- **Le hondisme repose sur la stratégie « innovation et flexibilité »** (lancement du modèle productif dans l'automobile en 1970 mais mise au point du modèle dès le début des années 1960). Contrairement au modèle du toyotisme, on note une indépendance très marquée dans la culture de l'entreprise Honda ; une promotion individuelle des salariés ; des produits innovants et spécifiques pour répondre aux attentes nouvelles sur les marchés et une organisation de la production reconvertible rapidement. Le succès n'est pourtant jamais assuré : on note un échec de plusieurs modèles à cause d'une erreur d'interprétation des tendances du marché (avec la bulle spéculative des années 1980, certitude que les classes moyennes enrichies orienteraient leur choix sur des gammes sport et luxe. Politique justifiée jusqu'à l'éclatement de la bulle en 1990. Réactivité cependant remarquable).

- **Ainsi, le modèle hondien est adopté par Chrysler et Renault dans les années 1980.** Renault, surpris par le succès de ses modèles innovants ne leur a pourtant pas donné priorité alors qu'ils représentaient l'essentiel de ses bénéfices et s'est concentré sur l'internationalisation de sa production et de sa commercialisation (prise de contrôle de Nissan, Dacia, Sangsung).

<sup>7</sup> Zéro panne = supprimer les frais de réparation et les temps de production perdus durant l'immobilisation ; Zéro défaut = pièces défectueuses jetées ou refabriquées (éviter la perte de clients) ; Zéro papier = minimiser la manipulation et la conservation des documents écrits (administration etc...) car coûteux ; Zéro délai = réduire le temps perdu à attendre les pièces, le matériel ou le personnel. ; Zéro stock = réduire le stockage des matières premières, composants ou produits finis. Csq : production à flux tendus ou Just in Time (JIT). Personne ne peut entamer la production sans avoir reçu de bon de commande (kanban = étiquette) de l'atelier situé en aval.

## C/ L'importance du travail dans la construction de l'identité sociale

### 1/ Les théories des besoins et des motivations

. Apparues dès les années 1940, les théories des besoins et des motivations connaissent un succès grandissant auprès des managers des grandes SA. **Confrontés à une élévation générale du niveau de qualification et du niveau de vie de leurs ouvriers mais surtout à la massification des employés et des cadres**, les managers comprennent la nécessité de faire évoluer l'organisation afin d'améliorer la productivité du groupe. Si les théories des motivations et des besoins permettent de prendre davantage en compte le salarié de l'entreprise que dans l'école des relations humaines, le point commun de toutes ces approches repose sur l'idée que soit elles ignorent les conflits d'intérêt (l'entreprise est pensée comme une grande famille), soit elles pensent pouvoir les éliminer (par la hausse du niveau de vie ou la manipulation).



. **La théorie des motivations part de l'analyse des besoins vulgarisée par le psychosociologue américain A.H. Maslow (1908-1970).** Un besoin d'ordre supérieur est satisfait à condition que les précédents le soient également. Aussi, toute tentative de satisfaire les besoins d'estime et de réalisation de soi qui négligerait les besoins de sécurité (menace du licenciement) voire les besoins physiologiques (rémunération dérisoire) serait vouée à l'échec.

### 2/ Douglas MacGregor (1906-1964) : « de la théorie X à la théorie Y »

. D. Mac Gregor dénonce les méthodes de direction induites par la conception de l'école classique de l'organisation dont le tayloro-fordisme est le symbole, qu'il appelle la « théorie X ».

. Il propose une toute autre approche, « la théorie Y ». Les travaux de MacGregor ont débouché sur un programme de formation des cadres dirigeants et sont devenus la référence des politiques de gestion participative et des stratégies de motivation proposées par de nombreux consultants dans le cadre de l'école néo-classique.

THÉORIE	X	Y
Conception de l'homme au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aversion pour le travail</li> <li>- Fuite devant les responsabilités</li> <li>- Aime être dirigé</li> <li>- Prend peu d'initiative</li> <li>- Aversion pour le risque</li> <li>- Stricte exécution des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail est naturel</li> <li>- Intéressé par le travail s'in en comprend le sens</li> <li>- Recherche les responsabilités</li> <li>- Aimer entreprendre</li> </ul>
Méthode de management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle</li> <li>- Menaces</li> <li>- Exercice de l'autorité</li> <li>- « la carotte et le bâton »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation</li> <li>- Direction par objectif</li> <li>- Responsabilité des salariés</li> <li>- Délégation</li> </ul>

### 3/ F. Herzberg et la théorie des deux facteurs

. Herzberg stipule que la satisfaction et l'insatisfaction agissent de façon indépendante. Le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de satisfaction. Par conséquent, un salarié peut être à la fois satisfait et insatisfait de son travail.

. Herzberg distingue deux sortes de besoins :

- Ceux qui sont propres à tous les êtres vivants (« facteurs d'hygiène »). Il s'agit des conditions de travail (environnement bruyant ou calme ; qualité du mobilier, de la luminosité ; les relations d'équipe ; la rémunération. Ces « facteurs d'hygiène » ou d'ambiance ne sont pas de véritables sources de motivation mais seulement simplement de satisfaction. Les besoins d'hygiène, dès qu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Par contre, la non satisfaction de ces besoins peut être source de mécontentement et donc de démotivation.
- Ceux qui sont particuliers à l'homme (« facteurs internes » ou moteurs) qui sont les seuls à être source de motivation. Cette motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie. Pour satisfaire ces besoins, l'homme ne se lasse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif qu'il s'est fixé.

FACTEURS D'HYGIENE	FACTEURS MOTEURS
Sécurité, statut	Développement
Relations avec les collègues	Avancement
Niveau de salaire	Responsabilité
Conditions de travail	Travail proprement dit
Relation avec le supérieur	Reconnaissance
Politique et administration d'entreprise	Accomplissement
<b>Satisfaction</b>	<b>Motivation</b>

### III/ LA REUSSITE PASSE AUSSI PAR LA COOPERATION ET NON PAR UN SIMPLE SYSTEME D'INCITATIONS OU DE RELATIONS DE POUVOIR CODIFIEES

#### A/ L'analyse stratégique est aujourd'hui dominante

##### 1/ L'analyse stratégique s'oppose au fonctionnalisme

. Dans les années 1960-1980, Michel Crozier introduit les études étasuniennes en France tout en nuanciant l'analyse fonctionnaliste. Pour Michel Crozier, pour comprendre la bureaucratie, il faut prendre en compte les marges d'autonomie de l'acteur. Il reprend le **concept de rationalité limitée de l'acteur** (H. Simon et March) qui se distingue de la rationalité parfaite des économistes marginalistes. Dans leur prise de décision, les acteurs ne choisissent pas en général la solution optimale (celle qui maximiserait le bénéfice de l'action), mais seulement une solution satisfaisante (les coûts doivent être seulement inférieurs aux avantages). De plus, une organisation recherche une adaptation satisfaisante à son environnement et non une adaptation optimale. Le but à atteindre étant fixé, l'organisation établit une stratégie globale à l'intérieur de laquelle s'inscrivent les différentes actions et responsabilités de ses membres pour atteindre l'objectif, tout en leur laissant une latitude d'action.

. Michel Crozier (1922-2013) est ainsi l'initiateur de l'**analyse stratégique des acteurs. L'acteur n'est pas déterminé par un système qui s'impose à lui. M. Crozier analyse les actions comme un jeu sur les règles.** Il part du principe que chaque agent joue son propre jeu dans le système d'action où il est impliqué. **Pour Crozier, tout acteur, dans une organisation, cherche à accroître son influence** car :

- Il existe des « zones d'incertitude » : les règles ne peuvent pas prévoir toutes les situations possibles. Il y a donc forcément incomplétude des règles et l'agent cherche à en tirer profit.
- Les agents n'acceptent pas d'être traités comme des moyens au service des buts de l'organisation. Ils poursuivent leurs propres buts et notamment, ils veulent disposer d'une marge d'autonomie dans leur travail.
- Les comportements sont rationnels au sens où ils recherchent une situation qui leur donne satisfaction et non pas une situation optimale. L'agent met alors en place une stratégie pour atteindre ses objectifs qu'il modifie en permanence en fonction des interactions avec son environnement.

##### 2/ La bureaucratie génère des cercles vicieux

. M. Crozier étudie le fonctionnement d'un atelier de la SEITA (Société d'exploitation industrielle des tabacs et allumettes) qui est une entreprise publique détenant un monopole légal (aujourd'hui, c'est une filiale de l'Imperial Tobacco). Le travail au sein de cet atelier repose sur des interactions entre trois catégories d'acteurs : les chefs d'atelier, les ouvrières non qualifiées et les ouvriers de maintenance. Les rapports de pouvoir prévus par les règles formelles s'inversent lors des pannes car les ouvriers de maintenance s'imposent aux deux autres catégories. Chefs d'ateliers et ouvrières font alors pression sur leur hiérarchie pour obtenir des règles plus strictes pour le règlement des pannes (priorités, délais etc.). **L'organisation répond donc à l'incomplétude des règles en édictant de nouvelles**

**règles qui elles-mêmes sont par nature incomplètes.** C'est ce que M. Crozier appelle **un cercle vicieux bureaucratique** : on rajoute toujours des règles formelles pour tenter de résoudre l'incomplétude des règles formelles car cette incomplétude est exploitée par des règles informelles au profit d'un agent ou d'un groupe d'agents.

. Les cercles vicieux bureaucratiques augmentent la centralisation de la décision et la rigidité de la décision de l'organisation car il y a de plus en plus de règles formelles à respecter. Une bureaucratie est donc une organisation qui peine à modifier son fonctionnement, cad à corriger ses erreurs, à innover ou à s'adapter à son environnement. Le moteur des cercles vicieux bureaucratiques vient du fait que les travailleurs veulent profiter des règles formelles pour dépersonnaliser les interactions au sein de l'organisation (enjeu du comportement ritualiste de l'agent). Les relations se doivent d'être toujours médiatisées par des règles. Selon M. Crozier, cette tendance serait particulièrement forte en France pour des raisons culturelles car les relations de face-à-face peuvent y être vécues très négativement.

### 3/ Les travailleurs ont du pouvoir de négociation

. Au sein d'une organisation, personne n'est jamais totalement privé de pouvoir car dans toute organisation, même la plus bureaucratique, il existe des zones d'incertitude. Ainsi, même des travailleurs d'exécution en bas de l'organigramme peuvent refuser d'appliquer certaines règles ou les appliquer à minima. Michel Crozier distingue quatre sources d'incertitude, qui sont donc quatre sources de pouvoir :

- La maîtrise d'une compétence rare donne du pouvoir
- La maîtrise des relations de l'organisation avec d'autres organisations ou entre deux catégories de travailleurs donne de l'influence. Michel Crozier appelle un « marginal sécant » une personne qui a du pouvoir parce qu'elle est un canal de transmission indispensable entre deux organisations ou deux catégories de travailleurs. Le marginal sécant appartient aux deux univers et peut donc servir d'intermédiaire entre les deux groupes (faire comprendre aux uns et aux autres les objectifs respectifs et les contraintes respectives).
- La maîtrise de la communication interne de l'organisation donne du pouvoir car on peut choisir de faire circuler l'information ou non vers d'autres personnes.
- La connaissance des règles et la capacité à interpréter les règles sont source de pouvoir.

. Au sein de toute organisation, les différentes catégories de travailleurs mettent en place des stratégies qui sont des actions collectives visant à contrôler les règles, source de solidarité au sein de catégories qui ne sont au départ que de simples catégories administratives. Michel Crozier appelle « système d'action concret » les interactions entre les différentes catégories qui finissent par trouver un équilibre entre leur pouvoir respectif. Le système d'action concret tend alors à se stabiliser. Cela ne signifie pas pour autant la fin des frustrations et des rapports de pouvoir. C'est ce jeu des rapports de pouvoir qui explique la difficulté pour l'organisation bureaucratique à se réformer.

## **B/ L'organisation est aussi une réalité culturelle**

### 1/ La culture d'entreprise est un concept problématique

. Toute organisation génère sa propre culture. Il s'agit d'un capital immatériel qui faudrait valoriser au même titre que les compétences des salariés et les technologies incorporées dans le capital. Si dans les années 1980, les grandes entreprises ont élaboré de véritables chartes afin de fédérer les salariés sur les objectifs de la direction, elles ont été critiquées par les managers qui les perçoivent comme des rigidités alors que l'on exige de la flexibilité. Beaucoup de sociologues critiquent la pertinence de la culture d'entreprise. Certes, il existe des normes et des valeurs informelles qui sont partagées et respectées dans toute organisation mais aussi que les entreprises ne sont pas culturellement unifiées : chaque service ou chaque catégorie de travailleur tend à développer sa propre sous-culture. Les entreprises sont des univers culturellement hétérogènes. Les chartes d'entreprises ont surtout été des outils de communication et de gestion utilisés par la direction. Seules les « start-ups », notamment de high-tech, ont réussi à les pérenniser car elles présentent une très forte homogénéité de salariés (cadres supérieurs fortement diplômés, d'origine sociale et culturelle également semblable).

### 2/ L'expérience du travail structure l'identité individuelle

· Pour penser l'entreprise comme une réalité culturelle, il faut au préalable prendre en compte que l'expérience du travail structure l'identité individuelle :

- R. Sainsaulieu dans *L'identité au travail* (1977) montre que le travail est l'une des relations sociales les plus intenses et les plus durables dans la vie des personnes. Le vécu du travail marque donc la culture de l'individu qui rejaille dans toutes ses sphères d'activité (famille, loisirs, associations, vie politique...). Les identités au travail recourent difficilement les catégories socio-professionnelles et les niveaux de qualifications.

- R. Sainsaulieu aboutit à une typologie construite sur quatre critères : le niveau de qualification (initiale et continue) ; la position dans la hiérarchie (l'expérience du pouvoir au travail a des conséquences dans toutes les autres sphères) ; les conditions de travail plus ou moins difficiles ; la nature de l'organisation (≠ culture d'entreprise)

· On peut donc dessiner quatre grands modèles culturels parmi les salariés :

- **L'identité fusionnelle**, principalement celle des ouvriers. Elle valorise la solidarité du groupe entre pairs (identification horizontale) et se caractérise par une solidarité derrière le leader syndical (identification verticale) afin de compenser un faible pouvoir dans l'entreprise. L'identité fusionnelle est très forte pour les ouvriers des grandes industries traditionnelles (sidérurgie, métallurgie, automobile) mais aujourd'hui se trouve être très en déclin (effectifs des ouvriers des industries traditionnelles laminés ; départs en retraite ; restructuration des groupes ; apparition des nouveaux ouvriers massivement dans le tertiaire (les nouveaux OS)). L'identité fusionnelle est en revanche très peu développée chez les ouvriers très qualifiés, notamment des PME.

- **L'identité de retrait** consiste en une absence de résistance et une apathie face à une situation professionnelle qui n'est pas vécue comme porteuse d'identité, qui est subie. L'identité de retrait se retrouve auprès d'un salariat souvent très peu qualifié et précaire, peu intégré au marché du travail voire discriminé (jeunes et femmes non diplômés, immigrés...). Le travail est une nécessité économique ; la relation au supérieur est forte et hiérarchique. La construction de leur identité passe en dehors du travail, notamment au travers de la vie familiale.

- **L'identité par affinité** caractérise des catégories de travailleurs qui connaissent une mobilité sociale ascendante, notamment les catégories intermédiaires et les employés qualifiés. Ces personnes pratiquent une sociologie anticipative, c'est-à-dire se socialisent par avance aux représentations et aux pratiques du groupe auquel ils espèrent appartenir. L'idée d'affinité ne se résume pas au travail mais déborde sur la sphère privée et associative.

- **L'identité de négociation** caractérise surtout les cadres qui accordent beaucoup d'importance aux différences de sensibilités et d'opinions. Elle valorise les relations d'amitiés entre collègues tout en acceptant la rivalité et la concurrence. L'identité de négociation est diverse : les cadres devant leur position à une promotion interne montrent le plus d'attachement à leur entreprise ; les cadres qui voient leurs perspectives de carrière comme limitées s'investissent surtout hors de l'entreprise (associations) ; les cadres qui espèrent accéder aux postes de direction valorisent surtout l'individualisme.

### **Conclusion : L'intérêt de la sociologie des organisations**

· La sociologie des organisations permet une compréhension des comportements humains dans les organisations. Le renouvellement du regard porte essentiellement sur la reconnaissance d'une prise en compte du contexte, des contraintes, pour comprendre les comportements. La connaissance des différentes théories permet aux acteurs de se distancier par rapport aux jugements spontanés portés sur les individus et fait découvrir les idées toutes faites sur les comportements humains des organisations. Elle permet de comprendre que :

- Les comportements ne résultent pas de la seule obéissance aux règles
- La rationalité avec laquelle sont pensées les règles de l'organisation ne suffit pas pour comprendre les comportements non attendus
- Les dysfonctionnements ne doivent être lus dans une perspective de recherche des responsables mais appréhendés d'un point de vue systémique
- La lecture contextuelle est incontournable pour expliquer les comportements dans les organisations
- Les conflits sont inhérents au phénomène organisationnel

· La sociologie des organisations permet un renouvellement dans la façon de penser le changement. Elle donne une autre lecture des dysfonctionnements et rend évidentes les différentes façons d'appréhender et de penser les changements dans les organisations. Selon l'approche classique, le changement correspond à l'introduction de nouvelles règles, considérées comme suffisantes pour transformer le fonctionnement de l'organisation. Avec les théories de la motivation au travail, le changement est appréhendé à partir d'un raisonnement sur la façon dont l'organisation du travail et le management prennent en compte les besoins psychologiques des individus. Avec le mode de raisonnement de l'analyse stratégique et systémique, la façon dont on réfléchit habituellement sur l'organisation et la problématique du changement se trouve renouvelée. Ce n'est donc plus à partir de la seule réflexion sur les objectifs et sur les règles considérées comme moyens ni à partir des besoins psychologiques que le changement est appréhendé mais à partir d'un raisonnement sur le système des relations de pouvoir qui structure le fonctionnement social de l'organisation. Le changement est alors pensé comme un changement de la règle de jeu qui explique le système des interactions (des jeux de pouvoir) entre les acteurs.