

Sociologie des organisations

Introduction

L'appellation "sociologie des organisations" n'est apparue de manière systématique que dans les années 1950, apparu en tant que discipline dans les universités et d'articles dans les revus. Pour autant, cela veut pas dire qu'on s'est intéressé aux organisations à partir de cette date, l'intérêt pour la sociologie des organisations est antérieur à ces années 1950. **L'intérêt pour les organisations à coïncider avec la naissance de la sociologie, et on peut dire que les pères fondateurs de la sociologie c'est à dire Marx, Emile Durkheim et Max Weber.** Ces auteurs se sont centrés sur toute une série de phénomène de leurs époques plus ou moins liés directement avec la question de l'organisation, question sur la division du travail, question de processus de spécialisation dans les usines, la formation des appareils bureaucratiques, ou encore plus largement la transformation des rapports sociaux sur lesquels s'appuient la société capitaliste. C'est seulement à partir de la fin de la 2nd GM qu'on observe une institutionnalisation de cette discipline, et elle se fait par le biais par la conduite de grandes enquêtes de terrains, c'est par la production d'un savoir empirique sur l'organisation de la production, hiérarchie...., et tous ces éléments vont être étudiés empiriquement, et **c'est sur la base de se savoir accumulé que va se formé cette discipline aux E-U.** Ces enquêtes de terrain ne sont pas nouvelles car il y en avait déjà avant dans les années 1920, mais ces études n'étaient pas vraiment sociologiques mais psycho-sociologique. **En France, la sociologie des organisations a été importé par Michel Crozier en s'intéressant à la bureaucratie dans les années 1960,** son 1er ouvrage le plus célèbre était "le phénomène bureaucratique". Ces études de Crozier doivent beaucoup aux études américaines, il a été formé comme jeune sociologue aux E-U et a ramené un certain nombre de méthodes et de concept.

Question que pose Claudette Lafaye, ou commence et ou s'arrête la sociologie des organisations?? Est-ce qu'il s'agit uniquement d'analyser les groupements organisés reconnus??

La réponse évidemment est non, **la sociologie des organisations n'a pas seulement comme ambition d'étudier les organisations reconnus mais elle renvoie sur une réflexion sur les actions collectives** plus largement, c'est à dire en claire une réflexion sur les mécanismes de coopération. On va donc s'intéresser aux phénomènes sociales au sens large(ex: domaine du syndicat). L'idée c'est qu'on dispose avec les organisations structurées d'un terrain expérimental particulièrement pertinent pour étudier l'action collective, dans cette perspective la notion de coopération est fondamental, et il **s'agit de montrer que la coopération n'est pas naturelle, la coopération s'est un construit, on peut dire que c'est une construction sociale.**

Il se pose 2 questions: pourquoi s'intéresser aux organisations et comment s'y intéresser

-Pourquoi s'intéresser aux organisations?? Car **première élément,** il existe de plus en plus d'organisations dans notre société d'un point de vue d'abord quantitatif,

mais également d'un point de vue qualitatif c'est à dire que les activités sociales sont de plus en plus organisées car elles sont planifiées, rationalisées. Un des éléments qui peut expliquer cette augmentation qualitative, c'est que les activités sont de plus en plus inter-dépendantes et de réguler les phénomènes d'inter-dépendance. On a pu observer la multiplication d'instances qui vont réguler et gérer des rapports qui sont pas automatiquement. *Par exemple*, le CSA (conseil supérieur de l'audiovisuel de 1989), c'est un organisme d'états qui régulent et contrôlent l'audiovisuel. **Deuxième élément**, de ce fait, **il y a une complexification du fonctionnement des organisations, ce sont des structures de plus en plus importantes, et ils apparaissent donc comme difficile à gérer, opaque**, et ceux d'autant plus que les organisations sont pas neutres et transparentes, ils sont lieu de tension et de conflits, et que notamment il y a bien souvent des décalages entre la volonté du sommet et la réalité réelle.

--> **Tout cela a nourri un besoin de conseil en organisation, et d'améliorer et de rationaliser les organisations** (ex: ENA, figure des technocrates)

-**Comment on s'y intéresse??** Il y a 2 façons de s'intéresser aux organisations:

-**la première est mauvaise, c'est d'opter pour une démarche typologique et classificatrice**, dans cette perspective on va s'intéresser aux organisations comme objet social, il y a quelques critères classiques comme le statut juridique, la taille, autres critères retenus c'est le critère du type de motivation dominante (intérêt public pour les administrations, solidarité pour les associations, profit pour les entreprises...), **cette approche a peut d'intérêt d'un point de vue sociologique car c'est une vision formaliste (1er point)** et va donc enlever tout un pan de ce qui relève de l'organisation, **(2ème point) donne une connaissance superficielle et une illusion de connaissance**, de manière générale quand on veut étudier les organisations sociales sociologiquement il faut éviter les typologies. Par ailleurs, ce type d'approche laisse penser que les entreprises, les administrations, les associations auraient des enjeux et des problèmes très distincts, **alors que la sociologie veut nous montrer que les problèmes de conflits.... Sont des problèmes transversaux qui se retrouvent dans tous types d'organisations.**

-**La deuxième: on préfère analyser les org. en tant que processus spécial-->action de perspective interactionniste** qui est un courant américain avec Eric Goffman, c'est par l'interaction entre individus que se produit du collectif, pour autant cela ne signifie pas qu'il faut négliger les effets de l'organisation, **les reproches faites aux interactionnistes c'est de s'intéresser qu'aux interactions et pas au contexte dans lequel ça se fait.** On s'intéresse à la fois aux interactions mais aussi aux contextes, on les replace dans le contexte pour les comprendre, mais aussi plus largement le contexte social car une organisation, ce n'est pas un isolat. **L'intérêt porte sur la question centrale de l'intérêt collective, et on voit donc l'organisation comme un cadre artificiel dans lequel se produit l'action collective et dans lequel on peut retrouver tout une série d'enjeux et de problèmes sociaux.**

Démarche prescriptive: Taylor

1.1 **La perspective techniciste ou l'organisations sans les acteurs**

Dans cette perspective techniciste, on regroupe des approches qui sont caractérisées par un cadre conceptuel identique. **Ce sont des approches qui s'appuient sur une démarche expérimentale et empirique à partir de travaux d'observation sur le terrain.** Les prometteurs se voulaient des observateurs pour prescrire le bon modèle d'organisation, ils cherchent surtout à définir des solutions, à proposer des modèles, avec l'idée qu'il faut être à l'extérieur de l'organisation (être neutre) et qui par sa position extérieure pourra diagnostiquer les problèmes et proposer des solutions.

1.1.1 L'organisation scientifique du travail (Frédéric Taylor)

Historiquement, c'est la 1ère approche(=théorie) des organisations, elle coïncide avec la croissance de la production des masses à la fin du XIXème siècle. Taylor, il est qualifié par certains comme 1er organisateur(comme par Bernoud par exemple). Frédéric Taylor est né en 1856 et mort en 1915, son influence en tant qu'organisateur a commencé vers 1890, et c'est au tournant des années 1910 que ces réflexions ont été à l'apogée, son oeuvre apparaît à partir de la 2nd révolution industrielle, c'est à dire au moment du passage à la production en grande série alors qu'avant on était dans la production unitaire ou de petites séries. **Tout l'enjeu de Taylor est que pour passer à la grande production, c'est de mettre en place une division des tâches et décomposé la production.** Taylor vient d'une famille aisée mais pour des problèmes de santé, il n'a pas pu suivre des études, et il est rentré comme apprenti dans une usine, et il va avoir une carrière de promotion interne pour devenir contre-maître et ensuite ingénieur. **C'est cette expérience pratique qui va nourrir sa réflexion, et va s'inspirer de ces observations pour proposer des changements.** Différents ouvrages, avec la "*direction des ateliers*" 1907 et 1911 "*principes de la direction scientifique du travail*".

Premier point: le modèle taylorien se centre surtout sur le secteur de la production dans l'entreprise, son souci c'est la productivité, c'est une approche très partielle.

Deuxième point: c'est un modèle technique et une approche technique

Son objectif s'est imaginé une méthode scientifique pour faire coïncider rationnellement les éléments économiques et techniques de la production. Et pour se faire, le moyen est de réorganiser les tâches et qui sera la plus scientifique possible. En tant que contre maître, **il observe de manière très critique** qu'il y a du **gaspillage(1ère critique)** et **la flânerie systématique des ouvriers(2ème critique).**

Dans son ouvrage de 1907, il dit que cette flânerie est volontaire.

Il trouve 2 raisons à cette flânerie:

-1er raison: ce qu'il appelle les mauvaises traditions de métier alliés à un mode de direction défectueux. Pour comprendre cette critique, il faut revenir à la production unitaire car dans cette phase l'ouvrier était seul responsable devant sa machine et s'organiser seul dans son travail, or, il faisait cela de manière purement empirique et pas théorique et étudié. **Donc la première cause qu'identifie Taylor aux problèmes, la mauvaise organisation de production est lié à cette logique du métier et on laisse**

l'individu seul à s'organiser.

-2ème raison: c'est la conviction qu'un travail supplémentaire ne rapporte rien, ce qui est pointé c'est le mode de rémunération des salariés, en gros il n'y a aucune raison pour ces ouvriers de travailler plus, pour ne pas gagner plus. Il y avait une pratique qui était que les patrons avaient une tendance à baisser le tarif de pièces produites dès que les salariés accroissaient le rendement horaire et ont payé par pièces produites. **Taylor mettait en avant aussi le manque de précision dans le contrat de travail et donc entraîner une méfiance entre les ouvriers et les patrons.** A cela s'ajoutait le chômage. **L'idée de Taylor est de mieux payer les ouvriers et les payer en fonction de leur prestation, et il pense crée ainsi un cercle vertueux, au sens que les ouvriers mieux payés travailleront mieux etc....**

Il pense qu'il faut 2 conditions pour mettre en place son idée:

-il faut sélectionner les individus en fonction de leur compétence et les placer au poste qui sont les meilleurs pour eux, et une des questions qui se posent et *comment bien recruter??*

-le salaire au rendement permet d'améliorer le travail. Il faut distinguer selon les mérites.

Le taylorisme n'a pas qu'une dimension technique, c'est aussi une théorie sociale car ces principes découlent de représentation de la société, les représentants du taylorisme se voient comme des représentant du progrès, et ils voulaient interpréter le savoir et la science à un monde ignorant. Le caractère rationnel du modèle est mis en avant, mais aussi le fait que parce que **cette méthode est rationnelle, elle peut s'y imposer à tout le monde, et apporter le bonheur à tous car elle apporte le progrès.** C'est l'idée de la science au service du progrès. Ces modèles doivent être réservés aux professionnelles, il y a une idée d'homogénéité des intérêts. **Taylor pensait avoir résolu le problème du conflit social, et contribue à la réconciliation entre les ouvriers et les patrons.** Une démarche technique mais aussi une théorie sociale, cette démarche relève aussi d'une idéologie de la science car la science qui a pour rôle de réguler les rapports humains. Dans la perspective taylorienne, la science s'est donc une entreprise de classement, de formalisation de pratiques ouvrières par les membres de la direction. Ceci va permettre de déplacer le lieu de pouvoir dans la direction grâce à cette science car il contrôle ce que font les ouvriers. **Le modèle de Taylor repose sur une vision de l'Homme, l'ouvrier est toujours défini comme un individu isolé, et il faut extraire l'individu du groupe car il lui est néfaste,** et il faut distinguer les bons éléments c'est à dire ceux qui pourront être réceptif de cette méthode scientifique. **La peur de Taylor, c'est que le groupe soit une opposition alors que l'individu bien sélectionné permettra de mieux diffuser et transmettre les principes.**

Ce modèle taylorien va se décliner autour de 3 postulats:

-1er postulat: séparer la conception des tâches de l'exécution de ces tâches.

-2ème postulat: la croyance en une bonne solution et unique d'un problème et qui

peut s'appliquer d'une manière généralisée

-3ème postulat: une théorie de la motivation individuelle

Taylor veut que chaque homme participe à une tâche, mais ce modèle fait perdre au travail tout son intérêt a fortiori. Ce modèle tient en quelque sorte le problème humain pour quantité négligeable. **Pour Taylor, ce problème est résolu car la science permet de le résoudre, et quand on offre une organisation rationnelle il n'y a plus de raisons d'insatisfaction.** Cela se retrouve dans le fait que Taylor utilise la métaphore de la "machine", l'homme c'est un rouage de cette machine, pour lui **si il y a un problème humain qui se pose, c'est soit parce que on a pas sélectionné un bon individu, ou alors c'est parce que les individus n'ont pas compris ce qu'on attendait d'eux.** Il n'y a pas de problème en tant que tel, c'est que des problèmes d'adéquation.

Ce modèle de Taylor est centré sur la technique qui offre une vision très appauvrie de l'homme au travail, et qui va être réduit à un seul rouage de la machine.

Le taylorisme a eu un certain succès, il pensait répondre à la question du passage à la production unitaire à celle de masse, **il s'est exporté car il propose une solution adaptable à toute situation donc** c'est un modèle facilement exportable.

-->Progressivement, il est devenu de plus en plus un système de partialisation des tâches avec une séparation très stricte entre conception et exécution.

Le Fordisme est apparue comme une application à la lettre de Taylor surtout en terme de salaires, **on retrouve notamment dans le fordisme un certain nombre de principes pour accroître la production et diminuer les coûts avec la ligne de montage, une standardisation de la production, augmenter le pouvoir d'achat des salariés pour stimuler la demande.**

Un des éléments centrales, **c'est l'importance des bureaux de méthode** qui sont en fait des bureaux où les ingénieurs vont concevoir l'organisation, **ils vont avoir pour but de décomposer le processus de production pour en retrouver les unités élémentaires**(et donc les gestes) et de trouver la manière la plus rationnelle d'enchaîner ces gestes.

Chez Ford surtout, il y avait un chronométrage sur le temps qu'il faut pour réaliser chaque unité.

Le succès de Taylor a été de se présenter comme une entreprise de rationalisation du travail, et avec cette idée d'une rationalité absolue, et l'idée que seule cette rationalité absolue peut permettre la réconciliation entre les ouvriers et les directeurs, et cela donnait une légitimité à son travail.

Taylor c'est beaucoup appuyant sur les ingénieurs, c'était les rationalisateurs de cette conception, le succès du taylorisme est aussi lié à la catégorie croissante des ingénieurs dans les entreprises et leur rôle qui fut très important pour la diffusion.

Les avantages qu'on a trouvé à ce modèle:

D'une part, la fin de l'arbitraire et de l'intuition, il y a des solutions qui sont étudiées et analysées empiriquement, **ce modèle favorise la réforme et le changement de suite car une connaissance réelle du fonctionnelle** alors qu'on avait on était plutôt dans l'opacité et chaque ouvrier se débrouillait avec son savoir faire. **Taylor s'est beaucoup attaché au fait qu'il y est un travail de formation effectuée dans les entreprises et**

qu'elle soit aussi formalisée, que ce ne soit plus des transmissions orales mais aussi écrites avec des manuels.

D'autre part, les relations vont devenir plus impersonnelles, et donc cela entraîne une réduction de l'arbitraire.

Taylor a connu un succès indéniable et il proposait des recettes générales et donc on pouvait en proposer une application immédiate, en France on a eu par exemple, un ingénieur polytechnicien Henri Le Châtelier qui a découvert Taylor pendant l'exposition universelle en 1900, et il a travaillé pour lui.

Ces idées du taylorisme ont été peu appliquées dans les usines, car en 1910 et 1920, elles subissaient déjà le feu des critiques.

Les critiques du modèle taylorien

Elle sont à la fois sociologique, économique, ergonomique(=lié à la science du travail) et politique, on va dire que Taylor surestime le poids de la technique, le volontarisme des individus, la rationalité des acteurs.

-->**La critique la plus générale est celle que il n'y a que le profit comme motivation du travail**, les critiques ont porté sur la solution unique au problème;

D'abord a été succès mais ensuite critiqué, le rôle du consultant extérieur car la pratique a montré que ce n'était pas le cas, donc il y a eu une désillusion.

On va reprocher que c'est trop dans la spécialisation des tâches, il y a d'abord des critiques en terme d'efficacité sur la partiellisation des tâches, et on va critiquer en particulier cette coupure entre conception et exécution en disant que c'est artificiel, mais aussi que on ne peut pas se priver du savoir-faire des praticiens, cela va être l'idée du retour. **Le constat est de dire que l'organisation scientifique de Taylor se veut fonder sur la science mais en fait c'est un modèle qui sert les idéologies inégalitaires entre les technocrates et les ouvriers, et cela limite l'ascension des ouvriers dans l'entreprise.**

Georges Friedland a beaucoup insisté sur ces critiques, un ouvrage qui s'appelle "*le travail en miette*" qui date de 1956. **Il a porté un regard critique sur l'organisation scientifique du travail et surtout sur l'éclatement des tâches, et qu'on retrouvait ces problèmes d'ennui et de motivation.**

La critique adressée à Taylor est aussi faite sur les syndicats, car pour Taylor pas besoin de syndicats car il n'y a pas raison d'avoir de mécontentements de la part des ouvriers. Taylor disait "**là où je suis passais les syndicats n'ont plus raison d'être**"

D'un point de vue de la sociologie des organisations, le modèle de Taylor, ce sont principalement sur l'organisation de la production, et ce qui l'intéresse c'est la manière dont l'activité de la production est structurée et régulée, et laisse de côté tout ce qui est les décisions des dirigeants, les relations hiérarchiques, comment ces décisions vont être mis en oeuvre.... Il fait surtout une théorie sur le travail et la replace pas dans une théorie d'organisation plus largement.

-->**Taylor ne s'occupait pas à l'organisation dans son ensemble mais juste à la production, donc c'est plus une sociologie du travail que une sociologie des organisations.**

1.1.2 La théorie de l'administration

Encore une démarche prescriptive, **cette théorie c'est une réflexion sur la structure et les procédures administratives qui a été menée par un ingénieur français Henry FAYOL**, et on va parler de "fayolisme", ces travaux sont de quelques années après Taylor, il né en 1841 et mort en 1925, il avait une formation typiquement technique et il a fait toute sa carrière dans une entreprise privée de sidérurgie ("*administration industrielle et générale*" a été écrit par Fayol en 1916).

On retrouve la même prétention que chez Taylor de proposer une organisation rationnelle et scientifique de l'administration, il veut administrer les entreprises de manière rationnelle et scientifique. Administration= comment administrer les entreprises et pas l'administration public.

Postulat de Fayol:

-Corps organisé, pour qu'il fonctionne de manière rationnelle, il faut le doter d'un ensemble de matériaux, de capitaux et de personnels qui lui permettra de remplir les fonctions essentielles de cette entreprise, c'est à dire d'exécuter toutes les opérations que comportent l'entreprise, ces opérations dépassent la simple fonction de production, il y a:

- "des opérations techniques" dans laquelle on a la production, la transformation, la fabrication

- "des opérations commerciales" tout ce qui concerne l'achat et la vente des matériaux

- "des opérations financières" tout ce qui concerne la recherche et la gestion de capitaux

- "des opérations de sécurité" en sens de protection des biens de l'entreprise

- "des opérations administratives", c'est le contrôle, la coordination, de la régulation, du commandement, de la prévoyance..... C'est tout ce qui va permettre d'organiser, de lier, de coordonner les autres opérations, et Fayol va se centrer sur ces opérations.

Pour Fayol, il doit avoir deux efforts de rationalisation dans deux directions :

-analyser et différencier les fonctions à remplir, ces fonctions des opérations peuvent varier selon la taille de l'entreprise, le produit qui est fabriqué, l'environnement, l'histoire de l'entreprise

-définir des structures qui vont correspondre à l'agencement de ces fonctions, ces structures c'est la transposition des fonctions en atelier, département, services qui seront chargés chacun de l'une ou l'autre des fonctions

Pour Fayol, il y a deux organigrammes qui faut distinguer:

-l'organigramme des fonctions celui qui aboutit à la production et à la vente des produits

-l'organigramme des structures fait apparaître la localisation fonctionnelle et

géographique des employeurs, mais aussi les liens hiérarchiques entre les différents services.

Quel a été le rapport de Fayol sur l'organisation??

Il a fait apparaître l'importance de la fonction administrative dans les entreprises, il a montré que cette fonction était complexe et centrale, et que **pour une bonne coordination il fallait penser de manière rationnelle et scientifique**, cette fonction administrative. Il va aussi préconiser un certain nombre de principes pour cette structure administrative; quelques principes:

-1er principe: il faut une ligne hiérarchique claire qui permet de définir les droits et les devoirs de chacun de manière évidente

-2ème principe: il faut une ligne hiérarchique limitée avec un éventail de subordination pas trop long

-3ème principe: l'unicité de commandement pour éviter l'émiettement successif des responsabilités, et cela vise les travaux de Taylor qui morcelait les responsabilités entre les bureaux.

L'action mis sur la formation des responsables est important pour Fayol, et une formation administrative c'est à dire que ces responsables d'entreprise doit pas que connaître le processus de production, du fonctionnement des machines... **Il faut aussi qu'il soit former à la coordination, la délégation le commandement.**

-->il ne faut pas qu'une formation technique mais aussi administrative, et on a une réflexion sur l'ensemble de l'organisation, il n'est pas dans une logique de rendement comme Taylor mais de comprendre et améliorer in finé le fonctionnement générale de l'entreprise.

Fayol a eu en France un certain succès, et va lancer une rationalisation de l'administration public en France, il va avoir une transposition de ce modèle d'abord appliquer à l'entreprise à celui de l'administration public. Les modèles de réformation vont s'appuyer sur ceux de Fayol, ce seront des ingénieurs(élites techniciennes) qui vont porter ces discours de réforme, et faire ce **travail de transposition des travaux de Fayol du privé au public**, sociologiquement montre comment se met en place la diffusion de modèles. Ils ont les mêmes formations, et c' est en cela qu'ils vont pouvoir s'en faire les traducteurs, et c'est par ce groupe qui s'appelle les technocrates que **le modèle de Fayol va passer de la sphère du privé à la sphère politico-administrative**. Ces réformateurs vont insister sur la nécessité de **"l' industrialisation du service public"** c'est à dire d'appliquer à l'état des méthodes du secteur privé.

Ces réformateurs vont reprendre l'idée de Fayol que les responsables politiques doivent se doter de connaissance administrative et technique. Dans cette perspective, la professionnalisation des dirigeants politiques passent par l'acquisition de ces connaissances administratives et techniques (Extrait de Fayol tiré de la "question technocratique: "pour faire de l'administration ou du chronométrage, ou de l'organisation scientifique, il faut être pourvu d'un certain nombre de qualités, et notamment de la double qualité administrative et technique....."). Derrière ce modèle, il y a une critique du système politique, et il y aussi derrière cela un culte du chef, un respect aussi très fort de la

hiérarchie, et avec une inversion assez profonde à l'égard du système parlementaire et des partis politiques. Chez certains de ces réformateurs, cette vision de la rationalisation administrative a entraîné une fascination des régimes autoritaires.

1.1.3 L'école de la contingence

Cette théorie est plus récente, elle est apparue dans les années 1960, ce sont des théories qui viennent de sociologie anglo-saxon du travail, de l'industrie, mais qui se sont surtout implantés dans les écoles de commerce "business school" ou elles ont un certain succès. **L'origine sociologique de ces approches, c'est qu'elle se fonde sur des enquêtes empiriques menés dans les entreprises.** **Un point important, c'est le choix d'entreprises dans différents secteurs industriels.**

De manière générale, ces approches de la contingence visent à rendre compte de la manière dont ce structure les organisations, et plus précisément, elle vise à montrer la diversité des structures organisationnelles, la diversité des relations de travail au sein d'un même secteur industriel. Elle remet en cause que il y a un bon modèle universel de production, **au contraire, ces travaux vont montrer qu'il y a des diversités de structures nécessaires, et que même dans un secteur d'organisation particuliers on peut avoir différents modèles d'organisations mais tout aussi performant, mais que tout cela peut être contingent (contraire de ce qui est nécessaire, être ou ne pas être) cela dépend d'un nombre de facteurs et variables selon la situation.**

Ces théories ont une approche situationnelle des approches des structures, et partent du principe **qu'il y a plusieurs bonnes façons de s'organiser, et que la bonne organisation va être fonction de différents facteurs donc on ne peut pas s'abstraire de la situation de son environnement.** On peut avoir des facteurs technologiques, cela peut dépendre de l'environnement économique ou de l'organisation sociale, ils doivent être pris en compte pour définir la bonne organisation, **la conclusion générale est qu'il n'y a pas de voie unique pour atteindre la performance, donc pas de structures optimales a priori, transposables, mais qu'il y a uniquement "des configurations organisationnelles" qui s'adaptent aux influences des différents environnements.** Donc on parle de contingence au sens ou, l'organisation peut varier selon le poids des contraintes, par conséquent l'objectif et la tâche des ces auteurs s'est d'identifier ces facteurs de l'environnement pour ensuite pouvoir proposer une action adoptée.

1er type d'influence: la technologie, l'auteur qui est à l'origine c'est **GOAN WOODWARD** qui était professeur de sociologie industriel à Londres, et c'est avec elle que le courant de la contingence est apparue au milieu des années 1960, observation d'une centaine d'entreprises britanniques, et **l'objet initiale était d'étudier la relation entre les performances des entreprises et leurs mises en pratique des principes d'organisation scientifiques du travail.** En clair, il s'agissait de tester et de savoir si Taylor avait raison.

1er résultat: elle met en doute l'affirmation de Taylor car elle va montrer l'absence de relations significatives entre les performances de l'entreprise et de l'autres leurs applications ou pas des pratiques tayloriens. Au delà, de ce premier constat, **l'intérêt est que ces travaux vont mettre en évidence des organisations structurelles très**

différentes et vont montrer que des entreprises avec ces configurations organisationnelles très différentes peuvent atteindre le même niveau de performance, donc il n'y a pas de lien direct mécanique entre type d'organisation et performance-->pas d'organisation idéal.

GOAN va insister sur le fait que les différences organisationnelles sont liés à des différences technologiques, elle va établir un lien entre type de structure utilisé dans l'entreprise et type de technologie.

La technologie: c'est l'ensemble des moyens techniques que va mobiliser l'entreprise pour produire.

WOODWARD va établir une typologie des organisations et de leurs technologies, typologie qui se fonde sur 2 variables:

-1ère variable: la complexité

-2ème variable: la prévisibilité

-->Et elle va classer les entreprises en fonction de leurs degrés de complexité et de prévisibilité.

On peut schématiquement observer un classement par ordre croissant, et on voit trois types d'entreprises qui se dessinent en fonction de ces 2 variables.

1er type: les entreprises où il y a production unitaire ou en petite série avec une ligne hiérarchique très réduite et une communication surtout informelle, c'est une production à la commande alors c'est la fonction marketing qui est mise en avant

2ème type: la production de masses, ça revient aux entreprises fordistes ou tayloriennes avec travail à la chaîne et une production standard, structure hiérarchisée, un travail contrôlé, là c'est la fonction de production qui est centrale

3ème type: la production en continue, ce sont des entreprises qui vont faire appel à une diversité de compétences et d'expertises qui vont faire appel à la polyvalence des centres des productions, importance du fonctionnement par projet.

On va d'un monde de production du moins moderne ou plus moderne mais de la production en continue, après avoir fait cette typologie, elle va les classer dans l'une ou l'autre de ces catégories, ensuite elle va mesurer des caractéristiques organisationnelles des entreprises, elle va mesurer le degré de hiérarchie, le rapport entre cadre/non cadre....

La question qu'elle se pose: est-ce que ces caractéristiques fonctionnelles changent selon le type de technologie???

Ces travaux montrent qu'en fonction de la technologie adaptée, pour réussir une entreprise doit adapter son organisation aux exigences de sa technologie. Et certains types d'organisations sont pas adaptés à la technologie utilisée. **Plus la complexité et la prévisibilité augmente, plus le degré de hiérarchie et de centralisation est fort, et plus le nombre de cadres est important.**

Conclusion WOODWARD: A un type de typologie précis doit correspondre si on veut être performant un modèle d'organisation pertinent, adapté, et cela aboutit d'une à relativiser qu'il y aurait un modèle d'organisation transposable à tout type d'entreprise car il faut qu'ils tiennent compte de la technologie, et que l'organisation soit adaptée à la technologie utilisée.

2ème type d'influence: l'environnement , **Burns et Stalker** ont analysé l'impact de l'environnement sur une vingtaine d'entreprises en Ecosse, et **ils vont montrer les liens entre la structure d'une organisation et le degrés de complexité et de stabilité de leurs environnements directs**. En clair, il y a des environnements plus ou moins complexes, et en fonction de ça il y a des modes d'organisations plus ou moins pertinents. **Ils vont opposer 2 modèles d'organisation et de division du travail en fonction de l'environnement:**

-1er modèle d'organisation: la structure mécanique ou mécaniste, c'est une structure adaptée aux environnements stables. On retrouve une forte standardisation, une forte codification des règles, des procédures, hiérarchie et centralisation importante, avec des rôles bien définis. C'est ce qu'ils observent dans l'industrie du textile.

-2ème modèle d'organisation: la structure organique, c'est une structure adapté aux environnements instables voir turbulents, dans lesquels il y a beaucoup de changements.

La structure organique est une organisation beaucoup plus flou, flexible, adaptative, capable justement de répondre aux aléas de l'environnement. On le retrouve dans l'industrie électronique.

-->**L'intérêt de cette approche, c'est de montrer qu'il n'y a pas d'organisation idéale, et qu'il y a un lien entre le type d'environnements sociaux économiques, la structure et la performance de l'entreprise.** En clair, quand l'environnement est turbulent, l'entreprise qui sera performante, ce sera l'entreprise qui à un modèle organique. **A l'inverse**, une organisation mécanique pourra être performant dans un environnement stable.

3ème type d'influence: approche qui met en évidence les variables économiques et les conditions du marché, deux auteurs anglo-saxons **LORSCH et LAWRENCE**, eux vont s'attaquer à la question de l'environnement mais sur les variables économiques et les conditions du marché, ils ont fait des enquêtes dans les années 1960 dans des entreprises américaines dans des secteurs différents, et **ils vont s'interroger au lien entre la type d'organisation et la dynamique du marché.**

La question: comparaison du fonctionnement d'entreprises qui sont dans une même branche d'activités, et ils vont chercher à déterminer ***pourquoi telles entreprises sera plus performantes que telles autres dans le même secteur??***

Ces deux auteurs vont insister sur l'influence des états(=degrés) de différenciation et d'intégration dans ces organisations.

Donc c'est en fonction de ces états que les entreprises seront plus ou moins performantes.

La différenciation, c'est tout ce qui relève des différences d'attitude et de comportement au travail, ils vont analyser cette différenciation selon 4 axes:

1er axe: analyser la formalisation de chaque structure, en claire, ils vont étudier les différents départements qui composent l'entreprise, ils diront qu'une entreprise est différencié si le degré varie beaucoup entre les services.

2ème axe: la nature des objectifs de chaque département ou division de l'entreprise, est-ce que les objectifs se différencient ou pas?? Si chaque secteur a des objectifs différents, on a un fort degré de différenciation.

3ème axe: l'orientation temporelle de chaque division, est-ce que en gros on est dans le court terme ou le long terme??

4ème axe: les relations inter-personnelles dans chaque division, département ou service, est-ce que on a des relations codifiés, formalisés, informelles....., une entreprise sera différencié si elle a des types de relations très différents.

Une entreprise qui sera peut différencier et qu'elle aura les mêmes orientations dans ces 4 axes. En revanche, une entreprise différenciée, c'est celle qui selon les secteurs aura de forte différence dans ces 4 axes.

On a un deuxième élément qui est la notion d'intégration, les deux auteurs soulignent le fait qu'une entreprise doit se différencier par rapport à son environnement, donc il faut spécialiser les individus pour qu'ils puissent effectuer des tâches, gérer des rapports hiérarchiques qui soient conformes à un environnement dans lequel ils travaillent, en même temps, si on différencie trop, on risque l'éclatement de l'entreprise avec des logiques temporelles différents et qui auront du mal à se coordonner, **d'où la nécessité qu'il y est un degrés d'intégration pour que cela fonctionne car il est nécessaire pour une cohérence interne, alors que le degrés de différenciation est nécessaire pour l'adaptation aux différents segments de l'entreprise**

Quels sont les degrés de différenciation qui sont adéquats avec l'environnement??

Quels sont les mécanismes d'intégration qui conviennent dans chaque cas??

-->Faire compris entre degrés de différenciation et niveau d'intégration.

La conclusion générale des ces auteurs est que plus les départements sont diversifiés entre eux pour satisfaire l'environnement, plus il y a besoin d'intégration. A l'inverse, si les départements sont peut différenciés, il y a pas besoin de mécanisme d'intégration.

Approche contextuelle MINTZBERG souligne que la structure d'une organisation n'est pas seulement lié à l'environnement mais aussi les buts, les objectifs des dirigeants.

Ces approches font l'objet de critique:

-1er critique: ces approches en terme de contingence se focalisent sur la structure formelle de l'organisation, c'est à dire que on sait peu de choses sur tout ce qui relève des pratiques réelles, c'est lié à un effet de méthode car s'appuie sur des résultats quantitatifs.

-2ème critique(la plus importante): **on reste dans une approche de type technico-économique au sens ou les problèmes posés par les fonctionnements sont vus comme des problèmes techniques.** Ce qui manque c'est les acteurs qui sont complètement absents, les stratégies ne sont pas problématisées.

-3ème critique: problème de causalité au sens ou ces auteurs ont une vision

déterministe du lien entre environnement et mode d'organisation, il y a un effet mécanique. Il apparaît plus pertinent de réfléchir en terme d'inter-dépendance au sens que certes l'environnement agit mais réciproquement l'organisation peut redéfinir un certain nombre d'éléments de l'environnement.

-4ème critique: analyse centrée sur des logiques de performances avec l'idée que les processus d'adaptation conduisent à une sélection par la concurrence. En clair, seules les entreprises performantes restent sur le marché. Or, un certain nombre d'études montrent que c'est pas la seule performance qui va jouer. **L'adaptation de marché ne passe pas que par la performance mais des processus d'entente entre les entreprises.**

-5ème critique: approche centrée sur le travail, et très peu de réflexion sur l'ensemble de l'organisation.

1.2 La perspective psychologique ou les acteurs sans l'organisation

Quels sont les critiques adressés à ce modèle taylorien???

1ère critique: les excès de la division du travail

2ème critique: visions simpliste de l'individu

3ème critique: faire appel à un regard extérieur, les bureaux de méthode pour penser l'organisation

1.2.1 Les mouvements des relations humaines

Il est partie d'une 1ère observation qui est que quoi en dise Taylor, **il y a une forte résistance des ouvriers face à ce projet qui attribuent aux facteurs humains car ils ne l'ont pas compris dans le travail.**

Ces mouvements des relations humaines se structurent autour de **Elton MAYO**(né en Australie en 1880, étude de médecine, immigré aux E-U en 1922 et jusqu'en 1947 professeur à Harvard- mort 1949), c'est d'abord un mouvement intellectuel né aux E-U dans les années 1930. **Ces travaux s'appuient sur des études empiriques mais qui ne sont pas consacrés à l'organisation rationnelle mais avant tout à s'intéresser à l'individu au travail, et on se place dans une étude ergonomique(=centré sur l'individu au travail, relation homme/machine), et là il y aura la question de la fatigue, de la monotonie au travail.....**

La question qui se pose : c'est comment se manifeste ces phénomènes et comme y remédier???

Il y a toujours un soucis de la performance dans ces relations humaines, mais MAYO va dire qu'un individu qui est pas fatigué, qui aime son travail, intéressé, va mieux travailler.

Le postulat général des RH ne sont pas uniquement dus à l'appât du gain, ils ont besoin aussi de reconnaissance, de considération, et ces éléments sont des éléments essentiels à leur productivité.

C'est une école qui s'est appuyé sur des travaux empiriques, une grande étude très célèbre qui est une enquête menée entre 1926 et 1932 aux E-U dans la Western Electric qui s'occupait de la téléphonie, ces ateliers étaient situés dans la banlieue de

Chicago. Le questionnement de Mayo, c'est que on a une entreprise ou on a des bonnes conditions de travail (avantages sociaux, bon salaire..) mais il y a des signes de mécontentement (freinage, mauvaise qualité, absentéisme). La direction des ateliers va demander de réaliser une étude à Mayo pourquoi on a ce paradoxe. **On va voir si une des causes de cette mauvaise productivité, c'est lié à un problème de considération du travail, on va se poser sur la question de l'éclairage** (quelle est la meilleure lumière pour la meilleure productivité??). La méthode était de prendre un groupe d'ouvrières, les mettre dans une pièce à part et améliorer l'éclairage dans cette pièce, et prendre un autre groupe avec mauvais éclairage, et on compare. **Les résultats apparaissent assez inattendus car il n'y a pas de co-variation entre productivité et éclairage.** Au contraire, on observe une courbe qui augmente quand on change l'éclairage, puis on stagne avec un niveau plus élevé de productivité même si on met des conditions d'éclairage moins bons, certes pour ce groupe test la productivité augmentait, ensuite on restait à une production élevée même si on avait un mauvais éclairage donc pas d'effet d'éclairage sur la productivité.

Ensuite, on a mis en place une 2ème enquête de la "test room", l'objectif était d'étudier les effets de la fatigue et de la monotonie sur la productivité, la encore, on choisit des ouvrières volontaires et qui acceptent d'être isolés et de continuer leur travail à part dans une pièce isolée (assemble de relais de téléphone), et on va essayer de mesurer toute une série d'éléments (température, humidité...) pour voir si ça influe ou pas sur le rendement, il y a un observateur qui se tient en permanence dans cette pièce et qui joue aussi le rôle du contre-maître, et il va observer en fonction de la variation de certains paramètres ce qui se passe;

1ère variation: variation le nombre et la durée des pauses, la durée quotidienne et hebdomadaire du travail (augmentation puis diminution), variation des congés,

2ème type de variation: variation des interactions dans le travail (interdit ou autorisation de parler),

3ème type de variation: Système de salaire (individuelle, par équipe, de rendement

Ensuite on revient au système initial, et on voit quel paramètre joue ou ne joue pas, et le contre-maître va tenir un carnet de bord, et **on va constater que la production augmente, et qu'elle reste ensuite stable à un niveau supérieur et ceux indépendamment des conditions de travail.**

Les résultats de l'expérience: quelque soit les variations le rendement a augmenté même si on supprimait tous les avantages acquis, les ouvrières disaient qu'elles n'étaient pas fatigué et étaient autant surprises que les chercheurs par ces résultats, et dans les entretiens, **elles attribuaient ces résultats aux bonnes relations, à la confiance qui régnait dans l'atelier et dans l'équipe.** On s'est rendu compte qu'il y avait 2 courbes qui évoluaient en parallèle, **il y avait une co-variation entre la courbe de la productivité et la courbe du morale des ouvrières.** Les chercheurs comprennent que l'expérience qu'ils ont réalisé et totalement différentes de l'expérience qu'ils avaient planifié. **A la base, ils voulaient tester les effets d'une variable particulière, mais ce qui c'est passé, c'est que leurs expériences a introduit de nouvelles conditions de travail, pour qu'elles fonctionnent ils ont du mettre de bonnes conditions de travail en oeuvre, et de ce fait, ils ont changé la situation d'ensemble des ouvrières et l'atmosphère.** Autrement dit, les chercheurs au fil du temps, on contribuait à introduire, construire un autre cadre d'expériences avec un contexte social différent. **Ces**

inconsciemment qu'ils ont introduit des aspects sociaux, et ils ont permis l'introduction de conversations privées, créer des situations d'entraide. Cela a permis la construction d'un groupe qui n'existait pas auparavant car ils ont permis toutes ces relations sociales qui n'existaient pas. Le groupe va favoriser une meilleure productivité. **L'enquête a relevé l'importance de la vie de groupe de manière involontaire et son influence sur le comportement de chacun des membres du groupe.**

Le changement du rôle du contre-maître est important, car il est plutôt dans un rôle de conseil, d'écoute, et va changer la relation hiérarchique.

Deux grands changements qui sont mis en évidence qui consisteront les 2 volets des travaux:

-création des relations inter-personnelles

-le mode de contrôle et de surveillance

Ce sont sur ces 2 dimensions que certains ont essayé de préconiser d'autres formes d'interaction ou de contrôle en vue d'améliorer la performance car on reste dans des démarches prescriptives, c'est juste le postulat qui change.

Ils ont insisté sur la structure formelle, derrière les organigrammes, il y avait une structure informelle qui influençait les résultats au travail. Importance sur les interactions réelles.

Montrer que le fonctionnement de l'entreprise ne peut être compris qu'à partir de ces règles officielles, il faut méthodologiquement faire un travail empirique (un travail d'entretien, d'observation) pour saisir ce qui ne ressort pas de l'organigramme, et **toute cette découverte de la structure informelle à favoriser le développement d'un courant qui s'est intéressé aux sentiments "affectifs" dans le travail, et c'est placé dans une prescription de conseil, de bon mode de management.**

Deux courants qu'on peut distinguer schématiquement:

- les travaux qui vont mettre l'accent sur l'importance des interactions pour les performances des individus, on va citer une étude dont on peut s'inspirer, c'est l'étude menée par **William FOOTE WHYTE**, c'est un sociologue américain et son ouvrage traduit français s'appelle "*street corner society*" et date de 1943.

Dans cet ouvrage qui n'est pas consacré à l'observation de l'organisation, mais une bande de jeunes adolescents dans leur vie de quartier de populaire d'origine italienne à Boston dans les années 1930.

Un des résultats de cette étude, c'est de bien souligner ce lien entre relations inter-individuelles et performance. Et, donc, c'est ce lien qui peut être transposé, et qui a été transposé au comportement dans le travail, plus précisément, **ce qu'il montre c'est les effets du changement des structures d'intégration dans le groupe sur la performance.** Il y a une performance au bowling là, et non au travail, il y a notamment un de ces jeunes qui est chef de bande et en même temps le roi du bowling, et puis il y a une brouille qui se produit au sein du groupe, et il perd sa légitimité de leader, et à ce moment là, il se met à perdre au bowling. Et puis, il y a une réconciliation, et retrouve sa légitimité de chef et de nouveau il gagne.

Et donc, certains ont pu transposer cette analyse au monde du travail, en montrant comment son exclusion pouvait influencer sur sa performance au travail.

Ce sont des travaux qui reposent sur des travaux empiriques, et sont dans l'interactionnisme symbolique.

-->Dans les faits, on a jamais pu mettre un lien de causalité entre production et

interaction.

De manière générale, **ce qui va être critiquée, c'est là encore une vision simpliste des individus, on serait passer de l'individu uniquement motivé par l'appât de gain(homo monicus) à un individu motivé par l'intégration sociale.**

c'est intéressé au lien de contrôle, hiérarchique et de surveillance dans le travail, il a essayé de développer des modèles de bon leader-ship et de contrôle qui favorise la productivité, ces travaux vont s'inspirer d'expériences de psychologie expérimentale, ils sont menés par un psychologue Kurt LEWIN, il a en particulier mis en évidence les liens entre style de leader-ship ou de commandement et comportement des groupes. En particulier, il avait commencé à partir de groupes d'enfants, et il y a introduit différentes formes d'autorité, **il y avait 3 styles de commandement qui ont été mis en place:**

Le style autoritaire

Le style laisser-faire

Le style participationniste

L'expérience était de demander à un groupe d'enfants de construire des modèles, dans le premier modèle, c'était l'adulte qui donnait les ordre, dans le deuxième, il faisait ce qu'il voulait, et le troisième donnait des avis. Et, **là conclusion de LEWIN est dire que c'est le style participationniste qui est le plus efficace.** Ensuite, ce type d'expérience a été mené chez les adultes et c'était aussi ce style le plus efficace, **donc les analyses ont retenu une idée de ce type d'expérience, c'est de changer le style de direction dans les entreprises pour obtenir une plus grande efficacité.** On le voit encore, c'est une démarche très normative car on a une recette toute trouvée, **il faut former les dirigeants à des méthodes participationnistes de développement.** Les résultats ont été assez médiocres, il y a eu de faible effet sur la productivité.

Conclusion de ces expériences: une production efficace n'est pas le simple produit de meilleurs relations humaines.

Ce qui est oublié dans ce type d'approche qui met l'accent sur les sentiments et les RH, c'est la variable organisationnelle, à force de vouloir oublier la structure organisationnelle, on oublie les effets de la variable organisationnelle, on peut pas transférer ce qu'on voit dans des petits groupes à des organisations. **On oublie l'importance des inter-dépendances verticales et horizontales qui sont beaucoup plus fortes et complexes que dans un petit groupe.** On est toujours dans cette idée simpliste de mécanisme, car va répondre au stimuli qui sont des besoins humains et effectifs, mais aussi avec une prétention à vouloir proposer des lois de l'affectivité qui permettraient de rendre le comportement prévisible.

-->C'est une vision assez simple de l'individu et de son comportement

1.2.2 Les théories des besoins et des motivations

Les auteurs vont insister sur le fait de donner de nouvelles structures de travail pour intéresser les individus, et lutter contre un fléau qui est l'absentéisme. MASLOW, Mac Gregor ou HERZBERT sont des représentants de ces besoins et

motivations.

Pourquoi donner de nouvelles structures de travail???

Les structures formelles sont considérées comme très infantilisantes, et elles brident le besoin d'autonomie des individus, d'où la nécessité d'introduire des éléments d'intérêts au travail comme l'élargissement des tâches (contraire à Taylor qui voulait partielliser) et par le biais de l'enrichissement.

Dans la grande industrie de transformation et de montage a été un champ d'expérimentation, et où était appliqués les pratiques tayloriennes, avec la mise en place de groupe de travail semi-autonome, et leur donne une part d'autonomie dans la production, on a un relâchement de travail et on retrouve aussi l'idée de constituer des groupes qui vont devoir se coordonner entre eux. Il y a un mouvement très proche de ces théories qui est le mouvement de démocratie industrielle qui s'inspire des mêmes principes de la théorie des besoins et des motivations qui s'est développé dans les années 60/70 en Scandinavie, et a été expérimenté dans des entreprises comme Volvo en Suède.

C'est véritablement mettre l'accent sur des structures participatives dans les entreprises, mais aussi la mise en place d'agence pour promouvoir la meilleure qualité de conditions de travail. Là, encore les résultats en terme de performance et de productivité sont peu probants, en ce qui concerne l'entreprise Volvo, l'autonomie était placée à l'extrême mais on avait des taux d'absentéisme records. Ces théories ont été développées avant tout par des consultants et des organisateurs, mais ce ne sont pas des travaux faits par des sociologues.

Une des critiques qui a été faite, c'est que ce sont des préconisations faites essentiellement en direction des cadres sur une bonne manière de contrôler, de diriger les entreprises, c'était perçu comme un outil au service des directions d'entreprise

Quelles sont les types d'actions recommandées??

premier type de préconisation: former les dirigeants au commandement, entraîner à donner des ordres mais aussi écouter les collaborateurs, et les former à la technique de discussion de groupe, mais aussi la mise en place d'enquête auprès des subordonnés pour connaître leurs perceptions (mécontentement....)

Deuxième type de préconisation: considérer les ouvriers, les employeurs, dans leur vie globale, pas seulement dans leur rapport au travail, mais plus dans leur individu, c'est *par exemple* proposer des experts en psychologie, des assistantes sociales dans les établissements, mais aussi offrir des services comme les garderies pour enfants, des loisirs culturels et sportifs à ces ouvriers

Troisième type de préconisation: concevoir des postes non taylorien, augmenter la polyvalence, permettre aux individus de changer de poste, créer des postes autonomes, et que par ce type de mesure et d'enrichissement de travail on va les aider à se ré-approprier leur travail

Quatrième type de préconisation: améliorer l'information dans l'entreprise, cela peut être la création d'un journal d'entreprise, cafétéria, organisation de réunion d'information

Cinquième type de préconisation: création d'un service des ressources humaines

La critique générale est que ce type de considération psychologique n'a pas fait la

preuve de son inefficacité, ce n'est pas ça qui est une source de meilleure productivité, et la plupart des analystes convergent pour montrer que dans les cas où on constate une amélioration de la productivité, ceci tient beaucoup plus à un changement dans l'organisation qu'à une satisfaction des besoins des individus dans les entreprises.

Ce type de recherche a eu tendance à s'épuiser.

Le contexte de 1968 a remis en cause car à partir de cette date, dans les entreprises il y a eu l'idée qui pouvait pas avoir congruence entre les structures et les besoins des individus, car les structures oppriment les besoins des individus.

D'un point de vue sociologique, c'est que ces approches se limitent à une connaissance de l'individu et du groupe en terme de relations affectives et de RH, et donc relève des conflits de pouvoirs dans les organisations, et à plus forte raison, tout ce qui relève aux conflits de classe qui peuvent avoir dans les organisations.

L'individu qui était dans ces approches n'était pas placé dans des conditions sociales, il est placé dans un groupe, mais pas comme un être sociale, c'est une reconnaissance asociale, c'est une connaissance des individus sans les organisations.

Les approches économiques

Les premières analyses importantes relatives aux organisations datent des années 1960, et ces analyses économiques sur les organisations s'inscrivent dans un mouvement de rationalisation des activités, en particulier, **il s'agit d'appliquer un raisonnement économique aux activités humaines. C'est une analyse en terme de coût/bénéfice pour les activités qui ne sont pas marchandes, et ce type d'analyse va transformer les façons de concevoir l'action collective.**

Ces approches économiques sont caractérisées par un utilitarisme très fort, et **ils ont une qualité qui est heuristique**, cela veut dire qu'elles servent à la réflexion, à la découverte, elles permettent d'avancer la réflexion en forçant la clarté du raisonnement. **La manière dont elle pose les problèmes sont utiles, car elles font avancer le développement.**

Ces approches économiques ont pour point centrale et commun de problématiser le fait collectif, et plus particulièrement, de montrer que cette action collective, ces relations qui se nouent ont un coût.

2.1 Le coût de l'engagement

Mancour Olson qui a écrit la "*logique de l'action collective*".

Question que pose son ouvrage, c'est comment les individus s'organisent-ils pour réaliser leurs objectifs communs??? À quelle condition une action collective est-elle possible??

Il critique la théorie classique car on pensait que l'action collective était spontanée et naturelle, qu'elle irait de soit.

Au contraire, Olson va insister sur le fait que la participation à une action collective n'a rien de spontané, il ne suffit pas qu'un groupe a un intérêt commun, qu'il est les

moyens de le réaliser pour que toutes les personnes qui constituent ce groupe participent spontanément à la réussite de cet objectif.

Quelle est le problème posait par ce caractère spontané à la réalisation de l'intérêt commun??

Pour Olson, ce type de vision pose problème, car on fait comme si l'action collective et l'action individuelle était assimilée, c'est comme si l'action collective relevait des mêmes mécanismes que l'action individuelle, et en particulier, cela revient à traiter les groupes comme des personnes aux quels on va prêter une volonté, une conscience, un intérêt clair.

Olson montre au contraire, que l'action collective est différente, et que la logique de l'action collective ne peut pas être réduite à celle de l'action individuelle, autrement dit, que la logique de l'action collective est irréductible à celle de l'action individuelle. Car l'action collective n'a rien de naturel, elle est construite et elle comporte des effets propres.

D'un point de vue de la théorie, on peut le rapprocher de l'individualisme méthodologique pour le situer dans les courants de la sociologie, qu'on oppose généralement à l'holisme.

C'est une approche qui met l'accent sur l'intérêt individuel comme moteur de l'action humaine, et le groupe va être analysé comme une somme d'intérêt individuelle.

Olson va affirmer que l'individu n'a pas intérêt à participer à une action collective car cette participation comporte toujours un coût pour l'individu.

Cela peut être une prise de risque, une perte de temps, une perte d'argent, si on prend le fait de faire grève **par exemple**, on perd de l'argent et on peut prendre un risque vis à vis de la direction car on est vu comme gréviste. **S'engager dans une action collective à forcément un coût, en même temps, tout le monde bénéficie des avantages de ces actions collectives.**

Ce qui est rationnel pour individu, c'est d'avoir tendance de profiter du bénéfice d'une action collective en payant le coût minimum, voir en échappant au coût que ça représente.

D'ou l'émergence du phénomène qu'Olson appelle le phénomène du "passager clandestin, en anglais "free rider" cela **désigne celui qui bénéficie de l'action collective sans y participer.**

Il y a pas de position morale, car c'est le plus rationnel en terme de coût/bénéfice.

Le paradoxe énonçait par Olson est que le gain obtenu par celui qui s'engage est toujours inférieur à celui du passager clandestin. Le paradoxe est que personne n'a intérêt individuellement à agir alors que tous y ont collectivement intérêts.

Comment passer d'une logique individuelle qui est de ne pas agir, à une action collective qui est d'agir???

Pour Olson, une des réponses est de trouver des incitations sélectives pour que les individus trouvent un intérêt à s'engager.

Il y a deux catégories d'incitations sélectives:

Première catégorie: le fait de pénaliser ou de sanctionner le refus de participer

Deuxième catégorie: octroyer des avantages spécifiques pour récompenser la participation à l'action collective, il faut que l'action collective s'accompagne de **bénéfices réservés à ceux qui s'engagent** comme *par exemple*, des avantages matériels aux adhérents des syndicats, ou le "close shop" c'est à dire des accords passés entre entreprises et syndicats et qui réservaient le recrutement des salariés syndiqués.

Conclusion 1ère analyse: Personne n'a individuellement intérêt à participer, alors que tout le monde y a intérêt, comment faire pour dépasser ce paradoxe, c'est en proposant une sorte de rétribution personnalisée ou individuelle de cet engagement

Ensuite Olson réfléchit à la notion de bien collectif, c'est finalement l'objectif commun qui rassemble les membres du groupe.

Il va avoir deux sortes de biens collectifs:

les biens collectifs exclusifs, c'est à dire des biens collectifs épuisables dont la quantité est limitée, et l'accès à ce bien peut être toujours empêché pour quelqu'un, dans ce type de cas de figure, alors les individus ont intérêt à tenir à l'écart d'éventuels bénéficiaires supplémentaires.

Les biens collectifs inclusifs qu'on identifie aux biens publics, à savoir ce sont des biens collectifs dont la consommation par un membre ne diminue pas la quantité disponible pour les autres. Plus nécessité de fermer le groupe car pas de risque d'être écarté de ces avantages.

Selon le type de biens considérés pour Olson, différents types d'actions collectives vont se mettre en place, **il va distinguer 3 types de groupes en fonction de la façon dont l'action collective va être réalisée:**

le 1er: le petit groupe, ça serait la sorte de structure naturelle pour l'action collective, ou l'action est la plus spontanée, car **chacun peut individuellement apprécier le bénéfice qu'il va tirer de l'action collective**. Le bénéfice est important et fort pour chacun. C'est aussi une structure du fait de sa visibilité permet **d'anticiper et de contrôler l'engagement des autres**.

Le 2ème: le groupe intermédiaire, c'est plus compliqué en terme d'action collective, car la production du bien collectif est incertaine, plus même visibilité et capacité de contrôle, et les résultats de l'action organisée sont incertains. Ce qui fait que **individuellement, on est beaucoup moins incité à agir**. Olson établit un parallèle avec la situation des marchés oligo-polistique, sur ces marchés oligo-polistique chaque membre a intérêt à une baisse globale de la production pour pouvoir augmenter ces prix vis à vis des clients, mais personne n'a intérêt à être le 1er à baisser les prix. Le risque est que le marchandage échoue car personne ne voudrait baisser les prix.

Le 3ème: le grand groupe, le cas de figure dans lequel la participation de chacun ne fait plus de différence du point de vue de l'ensemble. Si il y a une personne de plus ou de moins qui se mobilise, cela ne se voit pas. C'est un groupe latent opposé au groupe réel, c'est un ensemble de personnes qui ont un intérêt commun, et qui en ont éventuellement conscience mais qui ne sont pas constitués en acteurs collectifs. **Et, c'est dans ce cas de figure, surtout, qu'on ne peut pas avoir de mobilisation individuelle si il y a pas de mécanisme d'incitations sélectives.**

Conclusion fondamentale de Olson par rapport à cette typologie, c'est que les petits

groupes sont les plus puissants car ils sont plus facilement mobilisables et actifs.

Pour la taille du groupe, cela peut devenir à un atout mais à une condition, il faut qu'il y a un entrepreneur de cause, c'est à dire quelqu'un qui va réussir à mobiliser autour de lui. Il y a un problème de seuil quantitatif dans cette théorie.

Le point essentiel de la réflexion, c'est le caractère socialement construit de l'action collective, et l'idée qu'il n'y a pas de passage mécanique de l'individuel au collectif.

Critiques envers Olson

1ère reproche: l'action collective n'est pas que guider par le calcul individuel, on ne s'engage pas parce que on en tirera un profit personnel.

2ème reproche: autres formes de bénéfices à l'engagement que le stricte gain individuel, c'est ce que **Gaxie** définit comme la notion de rétribution, c'est l'idée qu'on peut retirer de l'engagement des biens à la fois symbolique et matérielle, c'est à dire que l'engagement peut être une source de reconnaissance sociale, d'intégration dans un groupe...

Albert-Otto HIRSCHMAN est son ouvrage a été traduit en plusieurs langues, son titre français actuel est "défection et prise de parole".

Le point de départ de l'analyse de HIRSCHMAN, c'est une réflexion sur le déclin des institutions, plus particulièrement, il s'interroge sur les phénomènes permettant d'expliquer pourquoi ces institutions ne sont plus capables de satisfaire les attentes et les exigences de leurs membres, usagés ou encore de leurs clients.

C'est également un économiste mais qui va prendre des distances par rapport au modèle classique. Et, c'est une réflexion plus large autour de la défaillance du marché, c'est un contexte dans les années 1970 ou il y a une croyance de convergence entre les modèles capitalistes et socialistes.

L'analyse de HIRSCHMAN montre que face au déclin des institutions, les acteurs vont pouvoir avoir deux types de réaction:

1er type: la défection, et le terme anglo-saxon de HIRSCHMAN est "exit", **c'est la stratégie de partir pour chercher et trouver satisfaction auprès d'une autre organisation**

2ème type: la prise de parole, en anglais HIRSCHMAN parle de "voice", **mais qui plus largement recouvre l'idée de mobilisation, la participation protestataire avec pour objectif de contre-carrer et d'enrayer ce déclin en se mobilisant on va obtenir une amélioration de cette organisation et qu'elle fonctionne dans le sens souhaité.**

Il va développer une réflexion entre ces 2 réactions et comment elle s'articule, comment on passe de l'un à l'autre, ou pourquoi on choisit l'une et pas l'autre. **Et va introduire pour relier cette articulation, une troisième notion qui va être la "loyauté" ou "loyalisme"**.

La défection

C'est un outil d'analyse qu'HIRSCHMAN emprunte à l'économie car dans la perspective

économique entre client et firme, **le seul moyen que dispose ces clients pour signifier à une firme qu'il ne soit pas satisfait, c'est de cesser de l'acheter et de se tourner vers un concurrent.** Cette attitude c'est un signal d'alarme envers l'entreprise, et va entraîner de ce fait des transformations pour améliorer la qualité du produit. Elle peut avoir une certaine forme de qualité comme stratégie. **Si cette stratégie est mobilisée massivement, alors elle n'est plus efficace car on risque d'entraîner très rapidement la faillite à l'entreprise à laquelle on donne pas la possibilité d'opérer le redressement.**

Il y a des situations où la concurrence ne permet pas de répondre au déclin, et que la concurrence peut induire le déclin, il prend l'exemple dans son ouvrage **entre la concurrence entre école privée et école publique aux E-U**, en fait cette concurrence va enlever les usagers les plus exigeants car ils vont ôter leurs enfants du système public, et le risque c'est que les moins exigeants qui restent et ceux qui ont le moins de possibilité d'entraîner des changements. *Par exemple*, en France, suppression de la carte scolaire en France, même type de débat.

A l'inverse, si la concurrence peut induire le déclin, la situation de monopole peut être une source de progrès.

La prise de parole

C'est une catégorie empruntée à la science politique, et là il s'agit comme pour Olson d'établir pourquoi on s'engage alors que cela a un coût. Ce coût est lié à l'incertitude du produit. **Il y a une forte incertitude sur l'engagement, et c'est à ce moment là qu'il va faire intervenir la notion de loyauté car c'est ce qui lui permet de comprendre pourquoi des acteurs vont plutôt choisir de s'engager.**

La loyauté c'est ce qui permet de sortir de cette alternative binaire entre le "exit" et le "voice".

Il définit la loyauté comme une forme d'attachement particulière à l'organisation qui fait qu'on acceptera le coût du fait de cet attachement. L'existence d'une fidélité va rendre l'exit coûteux, il va être difficile d'en partir, c'est pour ça que l'engagement pourra être possible, la loyauté rend l'exit plus coûteux que l'engagement.

HIRSCHMAN va proposer une typologie des organisations à partir de la manière dont les membres de ces organisations expriment leurs réactions.

Selon, le type d'organisation, on pourra pas avoir le même comportement, **il y a des organisations, où on pourra avoir "voice" et "exit", c'est les partis politiques** Peut avoir seulement l'exit comme départ, **c'est les entreprises en situation de concurrence.**

Peut avoir seulement la voice, **cela va être les institutions comme église ou la famille, il prend exemple des institutions où les attaches affectives sont particulièrement fortes**

Peut avoir ni "exit", ni "voice", **pas possible d'en sortir et de protester, parti politique uni totalitaire.**

Une des originalités est de vouloir concilier politique et économie, sont intéressés et de remettre en cause, certains concepts classiques de l'économie, *par exemple*, il ne se contente pas de raisonner en terme d'entreprise ou de firme, mais plus globalement en

institution, **il remet en cause le principe classique de concurrence comme la source de dynamisme**. Il met en évidence la diversité des formes que peut prendre la protestation selon les univers dans lesquels elles se déploient, **il met en balance 2 types de comportement, pour que l'engagement soit plus facile, il faudrait que le coût de la défection soit plus élevée, mais c'est parfois irréal**.

HIRSCHMAN sur évalue entre l'organisation et ces membres, on peut être membre d'une organisation sans pour autant y être attaché, comment mesurer la loyauté autre problème, on parle de mode d'objectivité.

Une critique d'un point de vue sociologique, HIRSCHMAN ne prend pas en compte la manière dont la protestation va s'inscrire plus généralement dans l'espace social, par exemple, il s'interroge pas sur le rôle jouait par les médias qui peuvent jouer un rôle important, en gros le cadrage médiatique peut contribuer à légitimer ou délégitimer une cause, *par exemple*, les grèves dans les transports publics qui a un traitement médiatique important sur le mode de la prise en otage, et cela a des effets sur le service minimum pour le légitimer de la part des usagés.

2.2 Le coût des transactions

L'organisation est un moyen de diminuer les coûts et choisir de s'organiser, de coopérer à travers une organisation peut être un intérêt économique, c'est intéressant car cela va à l'encontre d'une idée économique classique avec le marché, là ce sont des économiste qui vont montrer qu'il va parfois être bon de se contraindre.

Point de départ est un constat que les individus acceptent de se coordonner autour d'une hiérarchie centrale. La question que l'on se pose pourquoi font-ils cela ou lieu de créer des relations contractuelles?? **Pour un économiste a priori, cela apparaît contraire à la rationalité. Le contrat, c'est un paradoxe pour ces économistes**.

Pour expliquer qu'on va préférer de se soumettre à la contrainte des hiérarchies, ils vont mettre l'accent sur les difficultés contractuelle qui sont d'ailleurs plus importantes que l'organisation.

Le principal problème que pose les relations contractuelles, c'est un problème de confiance entre les contractants et un problème d'informations et d'accès à cette information parce qu'il y a une asymétrie dans l'information dont dispose les individus qui entrent dans ce type d'échanges. Ils ont pas les mêmes informations de l'un sur l'autre ce qui va susciter des méfiances, car les individus mentent sur eux même (**ex**: la situation d'embauche), dans une relation d'échanges ont intérêt à se vendre, mais peut avoir problème de confiance car pas vrai donc il y a un coût de recherche de la réalité, **donc ce sont ces coûts qui vont pour différents auteurs incités à mettre en place une organisation qui va être une réponse à ce type de problèmes et d'asymétrie**.

Il y a deux grandes théories:

La théorie de l'agence (ALCHIAN et Harold DEMSETZ) **se centre spécifiquement sur les problèmes de confiance et d'informations que posent la réalisation des tâches collectives**. Mettre en place un travail cela suscite un coût et en particulier un type de coût qui est le coût de surveillance car on veut que les individus fassent exactement ce qu'on attend d'eux. On voit implicitement, qu'il y a une vision des

individus chez ces auteurs qui rejoint l'approche taylorienne avec la flânerie des ouvriers, et donc il est coûteux de contrôler qu'il fait le travail. **L'organisation, c'est ce qu'il va être le moyen de gérer la surveillance et la contrôle des individus au travail.** C'est une réflexion heuristique. Ce qui est intéressant, c'est que ce sont des économistes qui abordent des questions qui sont généralement traités par d'autres, donc c'est une approche novatrice qui permet de penser autrement, et de le penser en terme de coût. **C'est une approche qui s'est inscrite comme libérale, et elle a beaucoup insister sur l'importance de l'actionnaire, et a beaucoup réfléchi au lien entre l'entreprise et l'actionnaire de manière parfois excessive, c'est à dire d'accorder un trop fort contrôle à l'actionnaire.**

Les théories des coûts de transactions qui se concentrent sur les coûts

occasionnés par les échanges en général. Elle se situe à la frontière entre science économique et science de gestion. Un des précurseur c'est **Ronald CAUSE** qui en 1937 parle pour la 1ère fois de coût de transaction, cette théorie apparaît tout à fait novatrice parce que elle remet en question l'économie traditionnelle en s'intéressant à l'entreprise non plus uniquement dans sa fonction de production mais en tant qu'organisation autonome, **l'objectif de CAUSE c'est d'ouvrir la boîte noire que constitue l'organisation, l'entreprise c'est aussi un ensemble d'échanges et de transactions beaucoup plus complexe.** *Pourquoi on va choisir de s'organiser en entreprise?? Pourquoi le marché ne serait pas suffisant??* La réponse est que **l'entreprise permet dans certaines conditions de réduire les coûts inhérents aux relations contractuelles(marché), c'est à dire les fameux coûts de transaction,** donc l'entreprise permet de réduire les coûts de transaction. Un auteur a institutionnalisé cette théorie, c'est **Oliver Williamson** qui dans les années 1970 a poursuivi ces travaux, **il va distinguer 2 sortes d'échanges qui nécessitent deux types de contrats:**

Les échanges ponctuelles, il n'en s'occupe pas vraiment car pas la règle

Les échanges dans le long terme, ils doivent être encadrés par des contrats plus complexes et dont l'établissement et l'exécution de ces contrats coûtent chers car dès qu'on entre dans des échanges de long terme, on entre dans un contrat prévisionnel, dans de l'incertitude de ce qui va être à l'avenir, et ces contrats sont nécessairement incomplets, ils ne peuvent pas tout définir, tout prévoir et tout régler, ils font des impasses sur un certain nombre d'aspects, **ces contrats ont un caractère lacunaire car:**

- **1er point:** le problème de l'incertitude sur ce qui pourrait ce produire (faillite, rachat...),le conflit, pour régler les conflits il faut des mesures d'arbitrage et cela a un coût

- **2ème point:** lié aux limites de la rationalité des individus, **d'une part,** il y a l'asymétrie des informations, il y a pas accès et l'individu peut pas décider pour fonder sa décision, **d'autre part,** même si un individu disposait de tous les informations nécessaires, il est limité quant au traitement de ces informations pour fonder sa décision.

- **3ème point:** lié au caractère opportuniste des comportements sur les marchés, on retrouve une vision tout à fait classique de l'individu car sur un marché recherche à satisfaire son intérêt personnel, et il va éventuellement le faire au détriment des autres. **Dans une relation contractuelle, on peut pas attendre de la bonne foi du contractant, ils utiliseront ces zones d'imprécision dans leurs intérêts ce qui accentuera le**

problème de confiance encore.

Face à ces coûts entraînés par les transactions, certains préfèrent parfois passer par l'entreprise qui apparaît comme un moyen de résoudre les coûts face à un marché incertain, l'idée générale est que le marché est un milieu incertain avec des coûts qu'on peut pas prévoir, alors que l'organisation est plus sûr, et certains préféreront passer par cette entreprise pour réaliser ces coûts de transactions. **Il y a "le choix de faire faire"**, c'est l'échange contractuelle entre producteurs et consommateurs par exemple, et **aussi "faire soi même"** qui est celui de l'entreprise, ou **"faire avec"** qui est une alliance stratégique, et ce choix dépendrait des coûts inhérents à chaque solution. **Et selon les situations, ils seront plus ou moins coûteux de choisir une de ces 3 solutions, mais pour Williamson dans du long terme, c'est l'organisation qui paraît le moins coûteux.**

Quelques exemples:

en ce qui concerne la spécificité des actifs, si besoin énormément d'énergie, il est intéressant d'avoir sa propre centrale.

La fréquence des transactions, plus des entreprise échanges souvent, plus elles peuvent avoir intérêt à fusionner, plutôt que des contrats qui ont un certain nombre de coûts.

De manière générale, la relation contractuelle de long terme a un coût (de défection de l'un des contrats par exemple) et un risque, et face à cela il paraît nécessaire de mettre en place des aménagements qui sont des formes d'organisation pour se prémunir de ce risque de coût. Les organisations ont un effet d'enfermement, cela évite la défection et rend la relation de dépendance plus forte entre partenaire, et rendre l'incertitude moins forte.

L'intérêt de cette théorie est de montrer que les relations contractuelles sont complexes, stratégiques, et que c'est pour cela qu'elle nécessite une organisation, on est plus du tout dans une logique impersonnelle de mécanisme d'offre et de demande mais dans un marché d'échanges, et elle va montrer l'importance des interactions qui se produisent sur le marché ce qui va permettre d'introduire un sorte de cadre comparatif entre marché et organisation au sens ou on est plus dans une logique de dichotomie, là au contraire il y a une continuité avec toute une série d'aménagement intermédiaire(alliance par exemple).

Autres intérêts qui les distinguent des économistes classiques, on peut mettre en place des fusions par exemple, cela peut être une source d'efficacité car cela permet de réduire les coûts.

Les critiques

1ère problème: c'est le flou qui entoure la notion de coût de transaction, on s'est pas par exemple comment Williamson évalue ce coût, est- ce que c'est un coût économique ou c'est beaucoup plus que cela.

2ème problème: l'asymétrie des préférences des contractants, car il suppose que les contractants ont aussi intérêt à s'allier, or selon les situations l'un pourra souhait l'organisation et pas l'autre, les contractants sont dans une position différente donc pas même position

3ème problème: pour Williamsson, **l'organisation ne pose pas de problème**, en faite dans sa vision l'organisation se construit lorsque on a résolu les problèmes, et cela est une vision discutable car il a une vision idéale de l'organisation. Et c'est lié au fait qu'il y a deux visions contradictoires de l'homme implicitement dans l'analyse de Williamsson, **il y a une vision de l'homme contractuelle qui est l'homme opportuniste avec une rationalité accentué, et il y a l'homme organisationnel.**

L'analyse de la bureaucratie

C'est la charnière avec l'approche sociologique. Dans la perspective techniciste, approche formelle, à l'inverse, dans l'approche psychologique avec les RH, c'était une approche sur les échanges entre les individus mais le contexte structurel était complètement absent. **Ce qui est intéressant est de voir comment ces divisions formelle et informelles se structurent pour former cette organisation. L'organisation c'est pas simplement une structure, l'organisation est produite par l'interdépendance entre ces structures et ces individus.** C'est ces études sur la démocratie qui ont permis d'établir ces liens entre les deux dimensions et qui se sont interrogés sur les influences réciproques entre organisation et comportement. **Ces études ont contribué à une désacralisations des structures formelles en montrant que celle-ci n'était pas une émanation de rationalité mais le produit des comportements et de ces interactions qui donnent la forme aux structures.**

Comme point de départ de la bureaucratie, il y a **Max Weber** qui était un juriste de formation mais aussi économiste et sociologue allemand, dont les travaux datent du XX siècle et mort en 1920. Avec Karl Marx et Durkheim ont été considéré comme un des pères fondateurs de la sociologie moderne. L'analyse de Weber a trouvé une véritable épaulement aux E-U dans les années 1940 auprès de sociologues qui ont fait un travail empirique et qui essaient d'évaluer le modèle de la démocratie weberienne au travers d'enquêtes de terrains et qui vont aussi le critiquer, **ces sociologues vont remettre en cause cette rationalité institutionnelle pour insister sur les dysfonctionnements inhérents à la démocratie.**

3.1 Le modèle de la rationalisation organisationnelle

La notion de bureaucratie à un caractère polysémique, c'est à dire qu'elle a plusieurs sens, elle est investie de sens différents, dans le langage populaire, la bureaucratie est chargée de connotations péjoratives car on généralise l'administration avec sa lenteur, la lourdeur de ce système, et on va insister sur l'innéficacité dans le langage courant. Si on s'arrête à ce simple sens commun alors on peut pas saisir le cheminement de la réflexion opérée au XX siècles.

Le point de départ de Max Weber: il voulait analyser les formes d'administration au sens large, il s'intéressait à la manière dont les individus s'y prennent en divers lieux, divers temps, pour imposer leur autorité et pour faire en sorte qu'elle soit

reconnue comme légitime. Il va faire un lien entre les formes d'organisation et le modèle d'autorité qui s'impose, **l'analyse de Weber s'inscrit dans une réflexion générale sur les types de légitimité, d'autorité ou encore les types de domination politique.**

Les formes de domination, pour Weber, l'état consiste en rapport de domination de l'homme sur l'homme fondait sur le moyen de la violence légitime, il y a l'idée qui a une acceptation de cet individu de cette violence légitime, les individus dominés vont se soumettre à l'autorité de l'état. Pour qu'il y est autorité d'un état selon Weber, il faut pas avoir simplement un certain nombre de sanctions, il faut que ce système de fonctions soient accepter par les subordonnés.

Question que se pose Weber: dans quelles conditions les individus se soumettent, pourquoi se soumettent-ils, et quelles sont les justifications sur lesquels cette domination s'implique??

Ces modèles ne renvoient pas à un exercice concret d'autorité qu'il aurait pu observer. Ce sont donc des types idéaux, **la méthode de Weber est de créer un idéal type qui ne se retrouve pas dans la réalité mais qui permet de la "typifier"**. Tout analyse doit se fonder sur un travail préalable, c'est à dire une purification du réel, le chercheur va devoir simplifier, systématiser les traits qu'il voit dans la réalité pour construire ces modèles.

Weber va distinguer 3 raisons internes qui justifient la domination, c'est à dire 3 fondements de légitimité auxquels correspond 3 modèles d'autorité:

1er modèle: le modèle traditionnel, c'est le modèle dans lequel c'est la tradition qui confère la légitimité à celui qui détient l'autorité. Weber appelle cela "*l'autorité de l'éternel hier*", c'est l'autorité issu des coutumes, repose sur la croyance établit aussi, la tradition suffit à le justifier, le pouvoir n'est pas remis en question car elle existe et elle est déjà là (pouvoir de la monarchie héréditaire, pouvoir du patriache par exemple).

Soumission personnalisée à l'individu même qui détient l'autorité et qui prend la forme du respect (relation seigneur/vassal).

2ème modèle: le modèle charismatique, ce terme de charismatique veut dire la grâce en grecque. **L'autorité est fondée sur la grâce personnelle, sur les qualités extraordinaires appliqués à l'individu qui détient le pouvoir, c'est une obéissance qui repose sur la croyance beaucoup dans les qualités exceptionnelles de l'individu auxquels on se soumet** (figure chef militaire). Dans le modèle charismatique, le lien est beaucoup plus fragile, ce n'est pas le caractère ancestral qui va le fonder, au partir du moment ou on croit plus en ces qualités, la soumission disparaît.

3ème modèle: le modèle rationnel légal, c'est le modèle dans lequel l'autorité s'impose en vertu du principe de la légalité. On est dans une logique aussi de croyance, de reconnaissance, de la validité d'un statut légal, d'une compétence légale détenue par le détenteur du pouvoir. **C'est à dire que ce statut émane de règles établies rationnellement et positivement. Pour Weber, c'est le mode de légitimité qu'on retrouve dans les société modernes.** L'autorité est fondé sur le droit qui est fondé sur des règles abstraites susceptibles d'êtres appliqués au cas particulier. **C'est une autorité impersonnelle ce qui le distingue des 2 autres modèles**, c'est à dire que celui qui se soumet au droit ne se soumet pas à la personne. **L'autorité repose aussi sur les compétences de ceux qui donnent les ordres. Stricte séparation entre la fonction et la personne qui occupe cette fonction**

Dans le 3ème mode, on va voir comme nouveau mode d'organisation qui est la bureaucratie, et on va voir le lien entre bureaucratie et rationalisation.

Il estime que ce processus de rationalisation des valeurs était particulièrement avancé en Occident, et qu'il prenait en outre une direction particulière à savoir que c'est une rationalisation orienté vers l'action pratique c'est à dire une volonté de contrôle, de domination de la nature. Il évoque un processus de désenchantement du monde parallèlement à la rationalisation il y avait une disparition de la croyance dans les phénomènes de magie, et dans l'efficacité de l'action divine dans le monde. Si on remplace notre intérêt de la bureaucratie sur la réflexion de la rationalisation du monde.

Pour Weber, c'est l'histoire d'un processus de rationalisation qui aboutit au début du XX siècles à l'avènement du modèle de l'autorité rationnel légal qui est l'aboutissement du modèle rationnel d'un point de vue politique. Pour Weber, ce processus rationnel légal est mieux adapter, c'est le modèle adéquate d'autorité pour gérer les sociétés modernes, et il va s'accompagner d'un développement du travail de bureau et d'administration, ce qu'il appelle la bureaucratie. Donc si on remplace la réflexion de Max Weber dans la bureaucratie, son développement est indissociable de l'avènement de l'autorité rationnel légal, c'est une des formes que prend cette bureaucratie, en gros la bureaucratie c'est l'élément principal de rationalisation sur le plan organisationnel.

Qu'est ce qui fonde ce caractère rationnel de la bureaucratie??

C'est qu'elle se fonde sur la compétence, le savoir, c'est l'administration du savoir.

La bureaucratie, c'est le modèle rationnel d'organisation par excellence, le développement des démocratie va s'expliquer par le fait qu'ils tirent leur développement par leur plus grande efficacité de ces appareils dans la gestion de l'administration, ce qui distingue la bureaucratie des modèles d'administration, dans le modèle classique la compétence était pas première mais par rapport à la loyauté du subordonné. Dans le pouvoir charismatique, il y avait un manque de continuité, car c'était un pouvoir très fragile qui a du mal à se routiniser et le problème est que c'est un modèle instable, fragile qui n'allait pas durer donc peut pas être compatible avec un modèle d'administration rationnel.

3.1.1 Les caractéristiques de la bureaucratie selon Weber

La bureaucratie, c'est l'organisation permanente de la coopération entre de nombreux individus donc chacun exerce une fonction séparée. C'est à partir de ces observations que Weber va constituer son modèle type et va beaucoup prendre à l'administration prussienne, 4 grands traits:

la continuité et l'impersonnalité, cela veut dire l'existence d'un corps de règles écrites qui vont clairement délimités les sphères de compétences et d'autorités.

L'objectif est d'éviter au maximum l'arbitraire humain, c'est la règle qui attribue ce qui détermine ce que l'un et l'autre est en droit et devoir de faire. Le fait, que la domination des supérieurs et l'obéissance des subordonnés ne concernent que les tâches professionnelles. Elle s'exerce aussi selon une discipline homogène et générale pour éviter à nouveau l'arbitraire dans la sanction. Stricte séparation entre vie privée et activité professionnelle, tout comme il y a une séparation entre les fonctions de direction et la possession des moyens de production. Dans le domaine public, c'est qu'il y a une séparation entre administration et gouvernement.

Sa structure hiérarchique dans les fonctions qui est articulée autour de liens de subordinations clairs, ce qui s'accompagne aussi d'une centralisation des décisions.

La formation et le recrutement des fonctionnaires. Les fonctionnaires sont recrutés dans le cadre d'une sélection ouverte qui se fait sur la base de qualifications professionnelles, c'est parce qu'on a un diplôme qui sanctionne la qualification qu'on va pouvoir avoir un poste, l'accès aux fonctions repose sur l'expertise qui permet l'accès aux fonctions, c'est un modèle méritocratique. Ces fonctionnaires sont aussi protégés dans l'exercice de leurs fonctions.

La rémunération et l'avancement des fonctionnaires, là aussi c'est des règles impersonnelles, il y a des salaires fixes et des avancements fixes en particulier le principe pour l'avancement c'est celui de l'ancienneté.

Il oppose ce modèle de la bureaucratie rationnel égal à celui de la bureaucratie patrimoniale c'est à dire modèle dans lequel les postes étaient attribués en fonction de critères sociaux (naissance, parenté) et non de compétence, les règles d'avancement reposaient sur le bon vouloir du détenteur de l'autorité et pas forcément en raison du mérite.

Ce modèle de la bureaucratie est plus efficace du point de vue de l'organisation donc c'est pourquoi il peut s'appliquer à tous et répond à la demande de la société moderne.

Un certain nombre de critiques

Pour Crozier, l'analyse de Weber contient déjà un paradoxe en soi, lorsque Weber affirme la supériorité de son modèle bureaucratique, **on peut se demander si ces organisations ne réussissent pas du fait de leurs mauvais côtés,** il se demande si ces organisations ne réussissent pas parce qu'elle place leurs membres dans une standardisation. **Certes, l'impartialité élimine l'arbitraire mais cela aplanit toute différence.**

Weber n'était pas inconscient des risques de la bureaucratie car il voyait ce qui se passait en Russie, où il y voyait une bureaucratisation croissante avec une forte planification.

Inquiétude que peut susciter le développement de cette bureaucratie si pas de garde fous et les contradictions du modèle de la bureaucratie.

Ambiguïté du fait que d'un côté, on continue à penser l'avènement de la bureaucratie comme l'avènement de la modernité, que c'est un modèle rationnel et de l'autre côté, il y a une inquiétude sur les risques humains associés à ce type d'organisation.

MICHELS qui est un syndicaliste américain dans les années 1950 qui mettait en évidence cette contradiction du modèle de Weber, **il soulignait un dilemme que l'on retrouvait dans le développement des organisations bureaucratiques qui est le fait que l'action collective n'est possible qu'au travers des organisations et donc de la bureaucratie.** Et en même temps, les bureaucraties apparaissaient incompatibles

avec les buts comme avec les valeurs démocratiques en raison de leur mode de fonctionnement (hiérarchisés...) qui seule légitimer l'action collective. Il y a une vision pessimiste qui s'est développée autour de Weber, voir parfois catastrophique car vu comme une source de nombreux "maux", c'est une vision développée chez les marxistes.

3.2 La critique marxisme de la bureaucratie

Rosa Luxembourg, Claude Lefort ou Cornélius Castoriadis (anti-stalinien de gauche), ils ont dénoncé la dérive stalinienne de l'URSS et on veut une bureaucratisation de l'URSS.

Trotsky critique dans les années 1920 et 1930, et cette critique voit dans la bureaucratie le reniement des idéaux de la révolution d'octobre. La critique de la bureaucratie est vu comme les administrations d'états, les appareils syndicaux, les appareils du parti communiste ont été confisqué par une minorité qui confisque les appareils du pouvoir politique étatique.

Il s'est formé une sorte de classe qui est la classe des bureaucrates qui occupent une position dominante dans la société "la nomenclatura".

Ce terme de notion " bureaucratique" de l'état soviétique, cela va devenir un élément récurrent dans la critique anti-stalinienne, et suivre l'idée de Trotsky qu'il y a une bureaucratisation du système et d'une collectivisation bureaucratique qui est géré par un appareil, une administration.

Tous les travaux qui vont mettre l'accent sur les travaux totalitaires vont insister sur le fait que la bureaucratie sert au totalitarisme, c'est ces bureaux qui permettent à l'état et aux partis de contrôler tous les segments sociaux et l'ensemble de la population.

Certains auteurs, à l'origine trotskyste, **Bruno RIZZI**(italien) dans les travaux de la fin des années 1930 " *dans la bureaucratisation du monde*", **il prend la thèse d'une déformation démocratique du modèle soviétique mais il va au delà, car il pense que ce phénomène de bureaucratisation dans l'URSS concerne l'ensemble des états y compris les états capitalistes et communistes. Il y a une tendance générale sur la main mise de l'administration notamment sur l'économie, et il pointe en cela l'intervention de l'état dans les secteurs de l'économie.** Ceci se rapport à la conjoncture de la crise de 1929, on a une intervention de l'état et de son appareil administratif dans l'économie comme avec le NEW DEAL, mais n'aura pas tellement de succès.

James BURNHAM, son ouvrage qui a été traduit en français en 1941 s'appelle "*la révolution des organisateurs*", c'est un marxiste repentant c'est à dire qu'il faisait parti des jeunes intellectuels new-yorkais de gauche trotskyste mais il va devenir conservateur pour finir même comme anti-communiste au plus fort de la guerre froide. Et, lui aussi, **il profite une tendance mondiale à la bureaucratisation, il y a une tendance accrue de la bureaucratie dans le monde, et lui aussi il voit une évolution commune dans les pays communistes et capitalistes avec une emprise de l'appareil d'état en particulier dans le domaine de l'économie, et il développe ce qu'il appelle un modèle "directoriale" marquant par une transformation des institutions et un changement de la souveraineté, c'est à dire qu'il pense y compris dans les sociétés capitalistes et démocratie libérales, la souveraineté passe du parlement des élus au main des bureaux administratifs et de leurs directeurs, d'où cette notion de modèle directoriale.**

Quand il parle de régime bureaucratique, c'est pour désigner et critiquer des régimes dans lesquels ce sont les bureaux et leurs directeurs qui sont dominants qui décident, qui gèrent et contrôlent le pouvoir. Cette ouvrage de Burnham a rencontré un large écho, il a connu une certaine postérité qui a dépassé les cercles américains, il a bénéficié d'une large diffusion qui s'explique par un certain nombre de facteurs comme le contexte de la guerre froide, même si il pense que cette bureaucratisation ne concerne pas que les régimes soviétiques, elle est quand même dirigée contre eux, il apparaît comme un des représentants des valeurs américaines et du monde libre lors de la guerre froide.

Pierre Bondieu parle de multi-positionnalité des acteurs, et cela va aider Burnham, ils détiennent des positions d'influence dans différents champs(médiatiques, politiques) donc un acteur multi-positionné c'est quelqu'un qui justement a des positions dans différents champs et va utiliser ces différentes positions pour faire diffuser ces idées dans plusieurs sens.

Burnham était bien placé dans le champ politique donc il pourrait faire valoir ces idées dans d'autres espaces ce qui lui a aussi permet d'avoir un écho à l'étranger et d'utiliser ces réseaux scientifiques et politiques pour donner plus de crédits et de poids à ces idées.

Critique centrée d'abord sur le stalinisme qui progressivement va viser l'ensemble des sociétés modernes, on a une tendance générale mais inégale à cette dépossession du politique qui se retrouve soumis le plus souvent à l'administration et donc la bureaucratie.

3.3 Le dysfonctionnement bureaucratique

Le modèle de Max Weber est en décalage avec la réalité du fonctionnement des bureaucraties. **C'est plus une critique d'ordre politique et idéologique sur la place que tient l'administration d'états, mais une critique sociologique d'auteurs américains qui vont montrer à travers d'études empiriques, que le modèle typique de Weber ne correspond pas à la réalité, et ils sont loin d'être des modèles de fonctionnement rationnelle, et ils vont pointer les dysfonctions propres au démocratie, et montrer que ce qui caractérise la démocratie, c'est le dysfonctionnement bureaucratique.**

A l'origine, c'est une école de la sociologie américaine dans les années 1940 et 1950 qui critiquent qui est **l'école "structuraux fonctionnalistes" car elle s'efforce de penser les meilleurs rapports possible entre l'état de la structure organisationnelle et les fonctions à remplir par l'organisation.**

Elle a aussi été inspirée dans leurs approche et leur critique par d'autres travaux qui sont ceux du courant des relations humaines comme ceux d'Elton Mayo.

Ils se sont situés dans la tradition simple des RF et **ont mis en cause de manière simple empirique l'efficacité supposée des bureaucraties.**

Ils ont montré que les caractéristiques qui pour Weber étaient sources de rationalités étaient en faite dysfonctionnelles comme l'impersonnalité, la centralisation des décisions, la formalisation, autant de critères qui pour Weber était censé rationaliser le développement.

Tous ces travaux ont insisté sur les conséquence dysfonctionnelles, c'est à dire contraire aux objectifs poursuivis que comportent les organisations de la bureaucratie.

C'est quoi une dysfonction dans cette analyse???

Par dysfonction, il faut entendre le faisceau de conséquences secondaires inattendues qui freinent ou empêchent d'atteindre les buts que se sont fixés les dirigeants. Ils vont même mettre en évidence les cercles vicieux d'innéficacité, la bureaucratie produit intrinsiquément des dysfonctionnements.

3 auteurs américains de cette école de l'approche structuraux fonctionnalistes

Le 1er sociologue américain est **Robert MERTON**, "*élément de théorie et de méthode sociologique*" est son ouvrage. **Va être un des premiers à interroger l'équivalence entre bureaucratie et rationalité postulait par Max weber, et va donc remettre en cause cette équivalence en montrant qu'au contraire les organisations bureaucratiques ont une organisation lourde, qu'elles manquent de souplesse, et qu'elles induisent des comportements rigides chez leurs membres.**

Le point de départ de cette thèse est un article de 1936, Merton va se focaliser dessus sur les conséquences inattendues d'une action dirigée vers un but, vers un objectif. Dans le cadre proprement bureaucratique, Merton met en évidence les effets de la discipline qui sont nécessaires pour obtenir dans un cadre bureaucratique le comportement standardisé jugé indispensable à la réalisation des objectifs poursuivis. Or, c'est justement cette discipline qui va poser problème, c'est cette discipline qui est nécessaire à l'obtention des buts poursuivis, elle va entraîner cette discipline chez les fonctionnaires un déplacement des buts pour MERTON, pourquoi??

Car les règles, les normes, auxquelles ces fonctionnaires doivent se plier pour répondre à ces objectifs, ce règles deviennent une fin en soie, l'obéissance à la règle devient l'objectif en lui même, la règle n'est plus un outil, mais elle devient la finalité. Et ceci permet, que on les a discipliné, qu'il y a une discipline requise, la règle devient un absolu.

Pour Merton, la soumission aux règles va générer des comportement ritualistes, c'est à dire que les fonctionnaires vont finalement insistaient beaucoup plus sur le rituel de l'application de la règle plus que ce que la règle devrait menait à faire. Les fonctionnaires font passer la règle avant la réponse aux attentes.

Quel est l'effet de formalisme?? C'est qu'on ne répond plus aux attentes, aux demandes des administrés, des usagers, on ne répond plus aux existences concrètes **mais il y a une distanciation de plus en plus grande entre les agents administratifs qui font faire passer le respect de la règle avant la requête, on ne traite pas des cas individuels mais des dossiers qui vont pas prendre en compte des personnes particulières, il y a un esprit de caste chez MERTON qui va les séparer de plus en plus du public, et ces sources de frictions entre administration et usagés, et toutes ces critiques qui sont récurrentes et qu'on retrouve dans la vision populaire et courante.**

Ces tensions, elles vont à leur tour renforcer le ritualisme des fonctionnaires, c'est là que se trouve le cercle vicieux, car fasse au mécontentement, aux critiques et aux reproches adressé par ces usagers, les fonctionnaires vont se retrancher derrière la

règle et vont mettre en avant la règle qui impose.

La règle est vue comme un instrument de protection dans l'interaction entre fonctionnaire et administré.

Conclusion

La thèse de MERTON repose sur l'idée que la bureaucratie apporte une place primordiale à la discipline qui sert à obtenir des membres de l'organisation un comportement attendu, la discipline c'est ce qui permet d'obtenir des agents le comportent qu'on attend d'eux, en d'autres termes la bonne marche de l'organisation requière une obéissance, une discipline aux règlements, la discipline est un besoin pour la bureaucratie selon Merton, c'est indispensable. Mais du coup, l'obéissance aux règlements devient un absolu, une fin en soi.

SELZNICK est un ancien élève de Merton qui s'est très inspiré des travaux de Merton, et c'est aussi intéresser à la résistant des organisation aux objectifs de leurs fondateurs.

Il a fait une étude empirique qui portait sur une organisation particulière qui était une agence publique de développement aux USA, dans la vallée du Tennessee.

Son étude porte sur le processus d'institutionnalisation de l'organisation.

Ils désignent par cela, les processus de négociations implicites par lesquels l'organisation parvient à mobiliser l'engagement et l'accord de l'ensemble des acteurs. Il va montrer que le déroulement de ces processus finis par infléchir les objectifs initiaux de l'organisation et son fonctionnement. Pour montrer cet infléchissement, il va reprendre un des aspects du modèle de Weber qui est l'expertise. La spécialisation a pour effet d'augmenter l'efficacité du fonctionnement mais cette spécialisation des rôles a également pour effet d'augmenter l'indépendance des individus qui sont chacun dotés de leurs domaines de compétences, et va s'accompagner d'une conséquence inattendue qui va être la production de fragmentation et de cloisonnement entre les différents groupes d'experts. Conséquence inattendue, et conséquence qui est jugée négative car contrevient à l'efficacité, car une organisation a besoin de cohérence et de cohésion. Ceci contribue à nourrir des divergences d'intérêts et d'objectifs entre spécialistes, c'est donc aussi sources de conflits internes car chacun veut faire passer ces intérêts avant les autres. Rivalité, concurrence, conflit interne qui font passer au second plan les objectifs, les finalités communes de l'organisation. Le problème de la bureaucratie est dans les effets et conséquences inattendus de l'expertise. Il reprend donc la thèse de MERTON qui est que c'est les sources d'efficacité qui sont à la base de l'inefficacité mais qui se centre sur l'expertise et la spécialisation.

Il va s'interroger sur les dispositifs que l'organisation peut mettre en place pour répondre contre ce problème de cloisonnement, de fragmentation et donc de conflits, il va voir deux mécanismes, tout d'abord un mécanisme de cooptation c'est à dire qu'il faut essayer de faire participer les représentants des différents groupes d'experts au processus de décision.

Le deuxième mécanisme est l'endoctrinement idéologique qui a pour objectif d'assurer un minimum de loyauté, essayer de donner le sentiment d'appartenance a un même groupe.

L'organisation doit toujours chercher à légitimer son action, ses objectifs au près de ces membres et au près de son environnement. Si on a tout ça, on va éviter les conflits par un travail de légitimation que va faire l'organisation, il va avoir des procédures qui vont permettre de motiver les individus par rapport aux besoins de l'organisation.

Explication et analyse qui a un certain nombre critiques, la critique est de se dire que cela fait de l'organisation un modèle antro-morphique, c'est à dire que l'organisation serait comme un organisme humain, un sujet doué de volonté, doué d'actions pour enrôler, et motiver ces membres.

Schéma suivant

Des décisions qui sont prises dans une perspective rationnelle entraînent toujours des chaînes de conséquences secondaires qui vont à l'encontre des buts poursuivis. Cela aboutit à une stabilisation des dysfonctions, c'est à dire à l'émergence de propriété stable qui sont tout aussi caractéristiques d'une bureaucratie que ces éléments rationnels. La bureaucratie produit des dysfonctions, pour eux, la bureaucratie va se définir tout autant par ces caractères rationnels que par ces propriétés dysfonctionnelles. Celle-ci se stabilise et se pérennise.

Il y a encore deux limites qui sont mises en évidence par rapport à ces études structureaux fonctionnalistes:

1er limite: elle n'opère pas de véritables ruptures par rapport au modèle de Weber, elle montre seulement que le type idéal de la bureaucratie comporte une part considérable d'inefficacité. Et, ces études essaient d'analyser la raison de ces écarts entre le modèle idéal type de la bureaucratie et les pratiques.

2ème limite: ces analyse en restent à une vision dichotomique de l'organisation, cela veut dire qui oppose la structure censé être l'émanation de la rationalité aux fonctionnements caractérisé par un ensemble de comportement emprunt d'irrationalité. Pour ces auteurs, ce qui posent problèmes c'est les comportements mais la structure est le fruit de la rationalité.

Progressivement, ils vont se détacher de cette première vision, et elles vont notamment le faire en **prenant leur distance par rapport à l'école des relations humaines.** Dans la tradition des RH s'intéressent d'abord aux comportement des individus ce qui faisait qu'elles écartaient les structures.

Deux principales critiques vont être formulés à l'égard du mouvement des RH:

1er critique: c'est un courant qui n'a pas assez étudié les conflits d'intérêts entre acteurs

2ème critique: c'est un courant qui a pas suffisamment pris en compte la relation entre l'individu et l'organisation. Ils n'analysent pas les processus d'ajustement mutuels entre les acteurs et le système. Il y a inter-dépendance, il y a des formes de régulation qui s'opèrent entre les deux, et c'est justement ce qui était absent dans le mouvement des RH, donc réflexion va plus aller vers les relations d'inter-dépendance entre les acteurs et le système

Et cette analyse structureaux fonctionnalistes va opérer un revirement, et va s'attacher à relier structure et fonctionnement, et structure et comportement.

La structure émane pas de la rationalité, la structure va être envisager comme une réponse aux comportements, comme un arrangement permettant de régulariser et de péreniser la coopération entre les acteurs. La structure, c'est un moyen trouver pour régler le problème de coopération.

Alvin GOULDNER est un structureaux fonctionnalistes mais qui a une distance certaine. Il a mené une étude empirique qui portait surtout le fonctionnement d'une compagnie minière, au moment où il y a un changement à la tête de la direction, il l'étudie dans un moment de succession. Il y a un nouveau directeur, jeune et dynamique qui est envoyé par le siège de la compagnie pour remettre de l'ordre dans le fonctionnement de cette compagnie. **Ils vont tous aller dans le sens de bureaucratisation avec un renforcement des règles formelles, impersonnelles, et on va passer d'un style amical à un modèle s'appuyant sur celui de la bureaucratie.**

1er point de sa réflexion: comment expliquer le recours accru de la règle impersonnelle?? Il va appliquer ce recours accru à la réglementation impersonnelle **parce que ça appelle les fonctions latentes de la règle.**

Il en distingue cinq fonctions latentes de la règle:

1ère fonction: la règle permet le contrôle à distance

2ème fonction: elle constitue un écran et une protection en réduisant les relations inter-personnelles

3ème fonction: la règle restreint l'arbitraire du supérieur

4ème fonction: la règle rend possible l'apathie, c'est à dire des comportement où on est contente d'appliquer la règle sans plus.

5ème fonction: la règle permet le marchandage avec la hiérarchie

Les règles ne servent pas uniquement les intérêts de la hiérarchie qui les imposent, mais cette règle est aussi une contrainte.

La règle acquiert une toute autre signification que dans le schéma bureaucratique de Weber, **car la règle permet de se protéger, elle devient un objet de négociation, et elle n'est pas la garante simplement de l'application automatique de centralisation déterminée.**

Il y voit une réponse à un problème particulier qui est celui de la succession, lorsqu'il y a une succession à la direction d'une organisation, les modes de coopération, de fonctionnement reposant sur l'informel apparaissent inopérants parce qu'ils fonctionnent sur de l'inter-connaissance. **Recourir aux règles impersonnelles permet de régler ce problème de la succession et de l'interchangeabilité des individus.**

Gouldner va plus loin que l'approche de Weber en montrant que le développement de la bureaucratie ne tient pas à son efficacité supérieure supposée mais plutôt que **le développement de la bureaucratie tient aux tensions qu'elle sert à réduire.** Bureaucratie permet de réduire certaines tensions notamment de la succession, c'est là son avantage. Il ne profite pas de sa réflexion sur les usages de la règle pour proposer une

interprétation plus large des pb des relations de pouvoir et de négociation.

Crozier va s'inspirer de ses travaux et approfondir et s'en détacher en leur reprochant d'être trop marqué par l'école humaine sans avoir assez réfléchi au problème du pouvoir qui pour lui est central.

Sa réflexion sur les dysfonctionnements va l'appliquer à 2 organisations :

l'administration des chèques postaux et le monopole des tabacs, Seita.

L'administration française est marquée par le poids des structures formelles, il voit 2 explications dans ce poids des structures formelles.

D'abord, c'est lié à une volonté de rationaliser l'organisation du travail. Ensuite, il y a une volonté syndicale parce que ce modèle permettait de traduire en règle écrites un certain nombre de condition, équité de traitement.

Existence de nombreux textes qui réglementent la carrière la discipline les sanctions la rémunération etc... La profusion des notes de service qui vont gérer le fonctionnement quotidien, le but est d'avoir une gestion codifiée réglée à l'avance, soucieuse d'équité. **Appréciation individuelle n'entre pas en compte dans ce fonctionnement.**

Malgré cela, il y a des dysfonctionnements. Il montre l'existence de strates professionnelles qui sont complètement cloisonnées et ne communiquent pas. Climat d'isolement et peur du face à face dans les relations hiérarchiques.

Crozier va aller plus loin que Gouldner et va labéliser le phénomène de cercle vicieux bureaucratique. Montre l'existence de dysfonctions en chaîne qui se renforcent mutuellement et va mettre en évidence 4 principaux traits propres au fonctionnement démocratique. Il y a plusieurs traits :

- **le poids des règles impersonnelles**
- **centralisation des décisions**
- **isolement des différentes catégories hiérarchiques**
- **instauration de relations de pouvoirs parallèles**

Ces traits sont sources de rigidité dans l'organisation et des relations de pouvoir parallèles vont se développer. C'est en réponse à ses rigidités bureaucratiques que vont se développer des relations de pouvoir parallèles qui sont favorables à une codification.

Dans ces ateliers, il y a 3 catégories de personnes:

des chefs d'atelier, c'est un groupe qui a généralement de **faibles compétences techniques**, sont souvent des personnes qui ont fait une carrière militante avant, peu de compétences techniques, **aucune ascension possible dans l'entreprise.**

Des ouvrières de production, que des femmes, peu qualifiées

Des ouvriers d'entretien, ce sont ceux qui entretiennent et réparent les machines sur lesquelles travaillent les ouvrières, qui sont assez fortement qualifiés, et entrés sur ce concours. Ce sont généralement des responsables syndicaux.

Crozier voit une atmosphère assez particulière dans ces ateliers:

très stricte séparation entre les 3 catégories

La rationalisation et la spécialisation des tâches est extrêmement fortes

Tout est codifié par des règles impersonnelles, pour éviter au maximum l'arbitraire par des textes qui vont tout prévoir et encadrer. L'ancienneté constitue un pivot du règlement (exemple de la répartition des postes de travail entre les ouvrières. Si

personne veut aller à un poste, c'est la moins ancienne qui ira au poste, donc on voit comme l'ancienneté joue.

Il montre la relative impuissance de toutes ces règles qui permettent pas d'éviter les conflits, et montrent qu'au contraire, il y a beaucoup de tensions et des conflits entre les différents catégories.

Ces conflits sont entre les chefs d'ateliers et les ouvrières de production qui sont peu respectueuses de leur hiérarchie supérieur, en particulier les ouvrières accusent de ne pas réparer assez tôt les machines.

Là ou il y a conflit ouvert, c'est entre chefs d'ateliers et ouvriers d'entretien, les ouvriers d'entretien sont très agressives et virulents ouvertement donc ils critiquent l'incompétence technique, en revanche les chefs d'atelier évitent d'évoquer ouvertement les conflits.

Cette analyse va reposer sur un double postulat:

-1er: Crozier va chercher à montrer que les relations entre ces 3 groupes professionnelles sont des relations de pouvoirs

2ème postulat: l'analyse va expliquer le mode de comportement comme une réponse par rapport à un contexte précis

Il ne raisonne plus sur des personnes d'un point de vu des caractères psychologiques, mais ces comportements s'expliquent par rapport à un contexte, une situation, donc opère une étude sociologique et non psychologique et c'est pourquoi il se détache des relations humaines.

Il analyse ces relations comme des relations de pouvoir;

Il y a une situation qui apparaît comme la manifestation la plus claire de la manifestation de pouvoir qui est celle de la panne de la machine, et va placer les 3 groupes dans une relation de pouvoirs ou ils seront dépendant les uns des autres.

Et il va analyser les comportements, les négociations qui s'opèrent autour de cette panne, **il envisage pas la panne en tant que problème technique mais en tant que contexte qui place les individus en situation d'inter-dépendance.**

La panne est le seul événement important qui n'a pas été prévu par des règles, et pour lequel la direction n'a pas prévu complètement des règles impersonnelles. La panne apparaît comme **un élément imprévisible autour duquel se structure un lien de dépendance réciproque**. Les ouvriers d'entretien sont les seules en raison de leur compétence techniques à traiter cet élément donc dans la relation e pouvoirs les 2 autres groupes sont dépendants de réparer ou non la machine.

Comme se traduit cette dépendance?? En faite il y a une règle dans cet atelier que si la panne dure pendant un certain temps, les ouvrières sont ré-affectés dans une autre tâche et vont perdre de l'argent, donc les ouvriers d'entretien **doivent réparer vite et ont besoin de la bonne volonté des ouvriers et va se profiler des négociations qui vont prendre la forme de promesse de soutien syndical et électoral.**

Le pouvoir est une relation d'inter dépendance réciproque mais inefficace donc il faut négocier pour avoir satisfaction.

Ce qui est important dans son analyse du pouvoir, c'est de montrer le plan de l'incertitude, c'est parce que on sait pas ce qui va se produire qu'il y a des formes de pouvoir qui rentrent en jeu, la panne introduit une forme d'incertitude, seuls les ouvriers

d'entretien tirent profit de cette panne.

Tout n'est pas codifié, il y a de l'incertitude dont les individus se servent pour exercer le pouvoir, ce sont ces relations de pouvoir parallèle et pour contrer ça ceux qui les subissent vont réclamer une nouvelle codification qui vont mener à l'inflation.

Le cercle vicieux bureaucratique, c'est à partir de cette observation dans ces ateliers qu'il va proposer :

1er point: les cercles vicieux bureaucratiques se développent dans des organisations dont le fonctionnement est fondé sur des règles impersonnelles.

2ème point: les règles ne permettent jamais à tout prévoir, il reste toujours des situations d'incertitude

3ème point: Les membres de l'organisation vont chercher à contrôler ces situations de certitude qui peuvent être source de pouvoir en vu d'accroître leur pouvoir à l'intérieur de l'organisation

4ème point: vont s'établir autour de ces situations d'incertitude des relations de pouvoir parallèle, ces relations de pouvoir vont entraîner des mécontentements voir des frustrations pour ceux qui subissent le pouvoir, cela va être source de tensions

5ème point: ces acteurs qui subissent ces relations vont faire pression pour que soit édicter de nouvelles règles impersonnelles permettant de réduire et d'encadrer ces incertitudes et donc de réduire les conflits et les tensions

Cela explique pourquoi il y a des modèles bureaucratiques, liés aussi au pouvoir au fait que les relations dans les organisations sont toujours nécessairement des organisations de pouvoir

Crozier va expliquer la genèse de la bureaucratie par les difficulté générales que soulèvent la difficulté de la coopération dans les organisations, c'est parce que la coopération est conflictuelle, parce qu'il y a forcément des phénomènes de pouvoir et de dépendance que l'on va mettre en place des règles impersonnelles

Crozier pense que la succession est un événement précis qui ne se produit pas quotidiennement mais pour Crozier, la genèse de la bureaucratie est relié au besoin de régler le problème de la coopération

Il montre que la bureaucratie permet et opère une réduction des tensions inter personnelles car la bureaucratie remplace les relations de face à face potentiellement conflictuelles par des relations qui sont médiatisés par la règle impersonnelle.

La bureaucratie n'est plus seulement un type d'organisation confronté à des conséquence inattendus, mais un système d'organisation incapable de se corriger dont les dysfonctions sont devenus un des éléments essentiels de l'équilibre. Les dysfonctions sont intrinsèques à la bureaucratie.

La question de CROIZIER est de savoir pourquoi de telles dysfonctions se reproduisent dans la bureaucratie??

Sa réponse est que si il y a dysfonction répétitive, c'est parce que les acteurs élaborent des jeux autour de la règle formelle.

Ces jeux de pouvoir formelle sont tout autant caractéristique de la bureaucratie que les règles formelle, et la dysfonction est le produit de ce système de jeu informelle

qui se reproduisent.

La dysfonction bureaucratique est le résultat d'une certaine relative prise de liberté des individus par rapport aux contraintes de la règle, c'est parce que les individus vont essayer de s'émanciper de cette règle par jeux de pouvoir qu'il y a dysfonctionnement bureaucratique.

Crozier se focalise sur la question du pouvoir, les relations de pouvoir au sein de l'organisation, c'est son apport. C'est de montrer que le pouvoir n'est pas réductible au rapport hiérarchique, on a pas du pouvoir parce que on est supérieur les subordonnés aussi ont du pouvoir. **Le pouvoir réside dans la capacité des acteurs quelque soit leur place dans l'organisation et leur position à repérer et à se saisir des sources d'incertitudes qui s'y trouvent, c'est à dire à repérer les failles du règlement. Le pouvoir comme maîtrise des incertitudes.**

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

Certains analyses centrés sur le processus de rationalisation de l'organisation, et que ces processus on pouvait les voir de différentes manières, TAYLOR s'intéressait à la rationalisation de l'organisation du travail, mais aussi avec WEBER de la rationalisation de l'administration via les règles impersonnelles de la bureaucratie, d'auteurs analyses ont remis en cause ces postulats comme celle que on voit l'organisation comme une machine et que cela ignore les individus, et que s'intéresse pas aux humains c'est le cas des relations humaines qui veulent qu'on prenne en compte le facteur humain mais c'était une approche psychologique qui ignorait la structure et expliquait le comportement par la psychologie humaine, alors que d'un point de vue psychologique, c'est le contexte qui est intéressant.

Les approches structuraux fonctionnalistes montrent les écarts entre la théorie et la réalité, dans ce sens ils ont apprécié la connaissance sociologique en se tenant pas au modèle préconisé mais en montrant que la réalité des pratique ne correspondait pas nécessairement au modèle.

CROZIER a encore franchi un pas dans la connaissance sociologique des organisations au sens ou avec sa réflexion sur la bureaucratie, il a opéré un travail de déconstruction de la rationalité organisationnelle en montrant que la bureaucratie s'est un construit humain que la structure, c'est pas le produit de la rationalité mais des comportement. C'est une manière de gérer le problème menait par la coopération, les conflits et le pouvoir, ce qui va l'amener à affirmer que les traits bureaucratiques ne sont plus dysfonctionnelles au sens ou ils trouvent leurs fonctionnalités et sont nécessaires à l'équilibre.

Les approches sociologiques

Il y a une vision simple de l'organisation, elle est appréhendée comme un ensemble formalisé avec des buts rationnellement choisis, structurés autour d'une coordination d'acteurs, et circonscrit de manières claires. Le problème est que cette vision ne reflète pas la réalité de l'organisation. Ce qui suppose pour le sociologue de déconstruire, ce qui a été construit par les juristes et les économistes

3 grands problèmes auxquels se trouvent confronter les organisations:

La rationalité, *est- ce que tout le monde dans une organisation poursuit des buts rationnels??*

La cohésion dans l'organisation, *est- ce qu'il y a toujours de la coopération dans l'organisation??n'y aurait-il pas des conflits??*

La frontière de l'organisation, *est-ce qu'une organisation s'arrête au mur de l'entreprise ou de l'organisation par exemple?? Ne se poursuit-elle pas à l'exéteur??*

4.1 La déconstruction de la notion d'organisation

4.1.1 La relativisation du concept de rationalité

Comment relativiser?? Tout simplement en étudiant les processus de prise de décision dans les organisations. Lorsqu'on étudie le processus de prise de décision, c'est là qu'on va renouveler l'analyse, l'approche de l'entreprise, on va

voir la boîte noire qui n'est pas que l'organisation mais aussi l'intérieur avec les prises de décision, etc.....

Et plus particulièrement, l'analyse des mécanismes de formulation des choix humains a entraîné une relativisation du concept de rationalité avec le développement d'une théorie qui est **la théorie de la rationalité limitée**.

L'un des auteurs qui a élaboré cette théorie est **Eberts Simon** qui a un prix nobel en 1978 sur les prise des décisions, et l'un de ces ouvrages de bases " les organisations" .

Le point de départ de SIMON est double, d'une part, il critique la théorie classique des organisations qui se fondaient sur un individu rationnel c'est à dire quelqu'un de prévoyant qui se fixe des moyens pour atteindre un but. A ces yeux, cette théorie ne peut être utilisée qu'à condition d'admettre que la rationalité est soumise à des limites et que ces limites sont fonctions de l'environnement organisationnel dans lequel le décideur se trouve placé. **L'acteur n'a pas le même processus de prise de décision.**

D'autre part, pour SIMON, il ne suffit pas de simplement démontrer le caractère imparfait de la rationalité humaine, et de rechercher en quoi les comportements apparemment irrationnels ne le sont peut être pas, il montre qu'il y a pas opposition entre rationalité et irrationalité, mais chacun est rationnel à sa façon.

Pour aller plus loin Simon critique 3 postulats du modèle rationnel:

ce modèle se fonde sur l'idée qu'un décideur dispose de toutes les informations dont il a besoin et possède une capacité illimitée pour traiter ces informations.

Le décideur est censé avoir une idée claire de ces préférences qui sont données une fois pour toutes donc qui sont stables, cohérentes et hiérarchisées

Ce décideur est capable de mettre en oeuvre un raisonnement synoptique (qui donne un point de vue général), raisonnement qui lui permet de faire un examen à la fois exhaustif et simultané de toutes les solutions possibles et de leurs conséquences probables afin d'optimiser ces choix.

Il va dire que la rationalité humaine est limitée par deux grandes contraintes:

La première contrainte: l'information d'un décideur (chef d'entreprise, banquier) est toujours incomplète parce qu'il ne connaît jamais l'ensemble des conséquences de ces différentes possibilités d'actions et de leurs effets dans le futur. C'est à dire qu'on ne connaît jamais toutes les conséquences des actions qu'on fait. En réalité, l'acteur ne peut qu'examiner qu'un petit nombre de solutions possibles pour différentes raisons, *par exemple*, le manque de temps, un problème de ressources cognitives, on peut être plus ou moins compétent, mais aussi l'imagination

La deuxième contrainte: aucun décideur n'est capable d'optimiser ces décisions en raison de la complexité des processus mentaux que cela impliquent. Personne ne possède des capacités de traitement de l'information nécessaires à l'optimisation des prises de décision, **le décideur ne met pas en oeuvre un raisonnement synoptique d'après la théorie de SIMON mais un raisonnement séquentiel**, il part d'une idée plus ou moins précise de ce que serait une solution plus ou moins acceptable, et à partir de cette idée, il examine les options possibles et il arrête son choix à la première qui lui semble la plus satisfaisante ou qui semble lui correspondre, **la solution retenue par le décideur n'est pas la meilleure dans l'absolu donc le décideur se contente d'une solution satisfaisante mais non optimale. Il ne recherche pas l'optimisation mais la**

satisfaction par rapport à des critères minimaux. Il veut montrer qu'une décision se prend toujours dans un certain contexte d'actions, il veut montrer aussi que le comportement d'un acteur dans une organisation est une adaptation raisonnable à un ensemble d'opportunités et de contraintes perçues dans un contexte d'actions particuliers, il veut dire en clair que les choix sont toujours faits sous contrainte déterminée par l'environnement, c'est intéressant car ça va changer les organisations de l'intérieur car cela implique une posture d'analyse et qu'il faut examiner chaque acteur en situation afin de reconstruire la logique de sa décision, pour comprendre les bonnes raisons des décisions, il faut comprendre l'organisation dans laquelle se situe l'acteur. **Et donc une décision est toujours tributaire du présent** d'une part cela signifie que la décision dépend de la place de l'acteur dans un contexte donné qui va conditionner son accès aux informations, **et d'autre part, du passé** dans la mesure où elle dépend des dispositions mentales cognitives et affectives de l'acteur, dispositions qui sont toujours en partie préformées par une socialisation passée

La première: la préférence des acteurs et des décideurs, on préfère prendre certaines décisions plutôt que d'autres, SIMON n'a pas travaillé sur cette première réflexion, par contre **il y a un autre auteur qui a travaillé sur cette notion de préférence qui s'appelle PHESTINGER qui lui a travaillé sur la notion de dissonances cognitives**, il montre qu'il existe chez l'individu une dissonance c'est à dire un désaccord, une contradiction, entre plusieurs connaissances, croyances, et cette dissonance crée un état d'inconforts psychologiques qui déclenchent une action qui tend à la réduire, *par exemple*, la cognition que fumer est mauvais pour la santé, pour réduire cette dissonance, il agit sur son comportement et arrête de fumer, soit il se cherche et se trouve des raisons qui lui permettent de justifier de continuer de fumer, il peut se persuader que c'est un plaisir de fumer, face à une dissonance cognitive tente de réduire la dissonance, **face à une dissonance on peut changer ces comportements mais aussi ces valeurs, autrement dit, pour lui, les valeurs ne structurent pas forcément les comportements.** Un grand nombre de travaux ont repris ces réflexions autour du jeu complexe entre comportements d'un côté, et valeur, opinion et croyance de l'autre. **Et tous ces travaux ont abouti à la remise en question de l'existence de préférence stable qui guiderait l'action.** Ces auteurs qui sont souvent des théoriciens américains qui ont travaillé sur des processus de prise de décisions ont montré que:

Premièrement: les préférences d'un décideur à un moment donné ne sont pas précises, cohérentes et univoques mais au contraire multiples, floues, ambiguës et contradictoires

Deuxièmement: ces préférences ne précèdent pas nécessairement l'action mais peuvent aussi lui être postérieure

Troisièmement: les préférences ne sont pas stables et indépendantes des conditions de choix mais au contraire adaptatives et produites par la situation de choix elle-même. C'est à dire que c'est dans l'action que la préférence s'élabore.

Par conséquent après avoir vu ces 3 dimensions, il faut relâcher les liens entre les comportements d'un individu et ces préférences; et ces représentations et ces buts. Donc, il faut accepter une vision moins intentionnelle et linéaire des actions humaines qui laissent aussi place à des coïncidences et à du hasard. Et enfin, les choix humains

peuvent être aussi liés à la tradition, liés à une croyance religieuse mais aussi par la norme que l'on reproduit.

Toutes ces réflexions attirent l'attention sur le caractère instable et changeant du comportement humain, c'est à dire non rationnel, non prévisible.

Mais ce caractère instable et changeant permet aussi le changement dans les organisations, et évitent la paralyser, l'inertie. Toutes ces analyse ont ainsi eu pour effet de relativiser le rôle des intentions et du calcul dans les comportements humains, et donc remettent en question, le calcul économique des agents économiques.

Il est donc illusoire de considérer les comportements humains comme toujours réfléchis c'est à dire comme étant calculés à partir d'objectifs fixés au départ.

Ce qui est important de prendre en compte, c'est les effets du contexte de la prise de décision, c'est à dire ce que deux auteurs français Crozier et Friedberg appellent le **système d'actions concret**, c'est à dire le contexte où se prend la décision.

Cette théorie de la rationalité limitée nourrit toute une série de travaux qui ont cherché à comprendre la prise de décision en étudiant la structuration du champ organisationnel, c'est à dire en clair, en essayant de voir comment cette structuration a conditionné à la fois la perception des problèmes par les acteurs, et l'émergence des solutions possibles.

Exemple(crise des missiles de Cuba): Pour certains la décision était rationnel pour d'autres, elle était irrationnel, ensuite ALISON montre que les décisions politiques sont le résultat d'organisation, c'est à dire de collectifs d'acteurs, mais les possibilités d'actions des décideurs sont limités par des modes de fonctionnement, les routines et les inerties de ces organisations. Et donc la décision finale n'est pas le produit d'un acteur solitaire ou même d'un groupe qui procède à un simple calcul coût/avantage, mais cette décision est le produit complexe d'un processus d'interaction et de négociations entre différents acteurs.

La décision finale, c'est ce que l'on voit, mais il s'est passé des choses dans la boîte noire qui est l'organisation.

4.1.2 la mise en question de la cohésion organisationnelle

Celui de la cohésion de l'organisation est également remis en cause à partir de la fin des années 1940, cela veut dire que progressivement que **les chercheurs montrent qu'il y a beaucoup moins de cohérence dans l'organisation que ce que voulait bien montrer les approches classiques ce qui veut dire que l'organisation n'est plus considérée comme un ensemble naturel dont les éléments constitutifs s'ajustent selon les besoins, c'est une vision systémique de l'organisation car elle dit que c'est un système qui est un ensemble d'éléments en interaction organisé en fonction d'un but et que le système crée de la cohésion.** En réalité, l'organisation est un contexte d'actions dans lequel se noue et se gère des rapports de coopération mais aussi des rapports de négociation et de conflits entre les acteurs aux intérêts divergents. Dès lors, la cohésion est problématique et surtout précaire, elle peut fonctionner un moment et quelques années après ne plus fonctionner. **Cette cohésion est constamment menacée d'implosion par les comportements même des participants qui peuvent ne plus adhérer aux valeurs et aux buts des organisations.** Certains

auteurs disent même que dans les organisations, il y a de **l'anarchie organisée**. Cette notion a été inventée par James MARCH surtout lorsqu'ils ont étudié les universités. Ces auteurs américains ont montré que les organisations universitaires constituent des contextes de décisions caractérisés par 3 dimensions:

1ère: une forte ambiguïté des préférences à savoir que les acteurs ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent, ou plutôt ils veulent beaucoup de choses mais pas toujours facile à concilier.

2ème: Technologie mal maîtrisée, surtout une difficulté à évaluer les résultats des apprentissages par exemple

3ème: la fluidité de la participation au processus de décision, pour les auteurs, il est facile de rentrer ou de sortir des processus de décision.

Face à ces 3 dimensions, les auteurs nous disent qu'il est difficile d'évaluer les conséquences d'une décision surtout que on a à faire des bureaucraties avec un nombre important d'acteurs, donc plus on est nombreux, plus le processus de prise de décisions est complexe. **Les universités sont des organisations désordonnées dont le fonctionnement ressemble selon un auteur qui s'appelle KARL WEICK à un jeu de football bizarre**, c'est un jeu complètement déséquilibré et chaotique qui se joue sur un terrain rond et pente, ou il existe 6 ou 7 buts répartis de façon aléatoire de tous les côtés ou les joueurs peuvent sortir et rentrer quand ils veulent du terrain, et ou il y a plusieurs ballons dans le jeu, et en plus, les spectateurs peuvent jouer.

D'autres ont dit cela peut être associé à une poubelle ou se décharge constamment des courants, des comportements qui sont relativement indépendants des problèmes que se pose l'organisation tous les membres étant à la recherche de leurs propres décisions. Ces décisions sont plus le fruit du hasard que celui d'une véritable stratégie. Donc, **la métaphore de la poubelle pour ces auteurs montre que le processus de décision peut être assimilé à un empilement de choix, de problèmes, de solutions et de participant, donc il y a aucune concurrence.**

Ils disent qu'il ne faut pas surestimer la force de la cohérence d'une organisation.

4.1.3 Des organisations aux frontières floues

Les analystes classiques des organisations considérées que les frontières des organisations sont clairement définies, délimitées.

Tant dans leurs actions que dans leurs statuts juridiques. **Ce postulat sera remis en cause par différents travaux sociologiques.**

Les précurseurs sont à nouveau des américains, une organisation est liée à des groupes de pression extérieurs qui influencent le fonctionnement interne de l'organisation, à partir de cela, **des travaux sociologiques vont montrer que toutes organisations est conduite pour mener à bien ces activités à se doter de relais privilégiés au sein de son environnement afin de réduire l'incertitude le concernant.**

Ce qui conduit à analyser ces relations entre le fonctionnement interne et l'environnement, ce qui fait qu'on ne s'est plus très bien si la stratégie interne de l'entreprise est produite par des décisions internes ou alors par l'effet de l'environnement(plus les organisations sont ouvertes sur un marché, plus elles subissent les effets de cet environnement).

En France, **Pierre Grémion** a travaillé dessus, et **montre que les contraintes de l'environnement ne s'imposent pas unilatéralement à l'organisation pas plus que celle-ci ne parvient à contrôler totalement son environnement.**

Il y a en réalité inter-pénétration, et il attire l'attention sur la nécessité d'inclure dans l'étude des organisations l'analyse des acteurs externes. C'est à dire ceux sur lesquels l'organisation exerce une action.

4.2 L'analyse stratégique des organisations

Un autre modèle est le structuralisme critique développé par Pierre Bourdieu qui lui fait le lien entre l'ancien courant structuraliste, et il dit que **les sociétés fonctionnent comme les espaces sociaux qui se déclinent en univers (appelé champ social) et que le principe de fonctionnement des champs, c'est la concurrence et la lutte entre des dominants et des dominés.** Mais que pour rentrer dans un champ, il faut posséder des caractéristiques particulières qu'ils appellent habitus--> modèle très connu

Nouvelle de la sociologie dynamique qui étudie les processus sociaux, c'est à dire tout ce qui fait que la société change et en mouvement comme Alain Touraine

L'interactionisme symbolique qui étudie les interactions sociales entre les individus et qui postule que la société, c'est la somme des interactions, le sociologue le plus connu est Goffman

Tous ces modèles travaillent sur les organisations mais pas à la manière des analyses stratégiques.

L'analyse stratégique s'inscrit dans une réflexion sur les organisations mais encore plus réfléchi sur l'action collective organisée. C'est un modèle très utilisé dans le monde de l'entreprise et des administrations.

Cette analyse stratégique s'inscrit dans une tradition américaine puisque l'un des principaux auteurs de ce courant qui est Michèle Crozier a séjourné aux E-U, et il a donc importé les travaux américains en France.

Il s'inspire des pères fondateurs de l'analyse des organisations qui sont américains mais aussi allemands.

Un des pères fondateurs est Max Weber qui a travaillé sur les formes d'autorité, il y a 3 grandes formes d'autorités qu'on trouve dans les organisations:

-1 ère forme: **autorité à caractère rationnel légal**, elle est liée à la compétence de celui qui exerce l'autorité

-2 ème forme: **autorité à caractère traditionnel**, la tradition confère sa légitimité (entreprise de père en fils)

-3 ème forme: **autorité à caractère charismatique**, fondait sur la valeur exemplaire d'une personne.

Merton a travaillé sur la personnalité bureaucratique, pour lui il y a des personnes qui sont influencés par l'organisation dans laquelle il travaille, ou point de créer une personnalité.

Crozier va aussi s'inspirer de **Talcot PARSONS** qui lui de son côté va à travers une **théorie générale des systèmes sociaux** proposait une analyse des organisations

formelles. Il dit qu'une société est un système social composé de sous systèmes. Crozier s'inspire aussi de **SIMON** sur la théorie de la rationalité limitée.

Crozier dans les années 1960 va fonder un centre de recherche en France qui s'appelle "le centre de sociologie des organisations", centre autour duquel s'est constitué un courant de recherche qui est l'analyse stratégique et qui va former un grand nombre de décideurs français.

Ouvrages de Crozier:

-Le phénomène démocratique écrit en 1963, et dans ce livre, **il met l'accent sur les relations de pouvoir qui se développent au sein des organisations**. C'est nouveau en France et même aux USA car il va travailler sur la notion de pouvoir. **Dans cette ouvrage, il analyse les dysfonctions bureaucratiques dans des industries et des grandes administrations françaises. Il dégage des relations de pouvoir entre les groupes professionnels à travers des événements qui les mettent en relations. Tout ce qui n'est pas prévu et crée des dysfonctionnements et ceux qui peuvent régler le problème ont du pouvoir pour Crozier.**

Ces dysfonctionnements créent des incertitudes chez les employeurs et certaines personnes vont tirer des profits de ces incertitudes.

Ce nouveau système va en quelque sorte court-circuiter les relations hiérarchiques habituelles et va produire de nouvelles règles de fonctionnement--> **il va l'appeler le cercle vicieux bureaucratique.**

C'est le fait qu'il y a des règles dans des entreprises mais il y a aussi des problèmes, et cela crée des zones d'incertitude, face à ces zones, des membres de l'organisation cherchent à les contrôler, pour augmenter leurs pouvoirs d'après Crozier. Lorsqu'ils contrôlent ces zones, de nouvelles relations de pouvoirs s'établissent, ce qui va produire de la frustration chez ceux qui subissent le pouvoir, et ils vont faire pression pour qu'il y est de nouvelles règles et pour éviter les incertitudes mais ces nouvelles règles vont créer en se confrontant aux règles antérieures de nouvelles sources d'incertitude.

Il a co-écrit cet ouvrage avec Friedberg qui est l'un des ouvrages fondamentaux qui est "l'acteur et le système" de 1977.

Le pouvoir et la règle ouvrage écrit par Friedberg en 1993. Et il propose une ré-actualisation de la réflexion théorique autour de l'analyse stratégique.

Quelles sont les ambitions et les objectifs de cette approche??

Le 1er objectif: c'est de dépasser l'opposition classique entre liberté individuelle et le déterminisme des structures sociales, donc dans l'étude des organisations, ce n'est pas l'organisation qui est une finalité en soi, **le but de l'analyse, c'est de travailler sur les problèmes de coopération que l'on rencontre dans toutes activités collectives.**

2ème objectif: les auteurs mettent l'accent sur le fait que les organisations ne peuvent être considérées comme des entités abstraites ou comme des données naturelles. Pour eux, l'organisation tout comme l'action collective qui s'y déroule et un

construit social. L'action collective se crée, se construit, dans l'interaction entre les participants, elle n'existe pas en priori, elle se construit.

3ème objectif: les auteurs s'attachent à rendre compte de la vie réelle et du fonctionnement concret des organisations en remettant notamment en cause l'idée selon laquelle l'organisation constituerait un univers de la cohérence et du consensus dans lequel tout le monde tendrait vers un objectif commun.

Au contraire, il veut montrer que les organisations sont marquées par des incohérences, des oppositions et des conflits.

Leur hypothèse au départ: c'est l'intérêt qui motive le comportement. Et pour eux, les stratégies sont l'expression et la mise en oeuvre des intérêts des acteurs. Mais, pour eux aussi, il n'y a pas d'intérêts a priori. C'est seulement lorsqu'on analyse le système qu'on découvre l'intérêt des acteurs.

La 1ère idée en résumé, **est que tout comportement est la manifestation d'un intérêt**
La 2ème idée, si les individus agissent ainsi, c'est que cela a du sens pour eux, donc il y a une sorte de rationalité du point de vue des acteurs.

La 3ème idée, c'est que pour comprendre les logiques à l'oeuvre dans ces comportements il faut retrouver cette rationalité en reconstruisant l'ensemble des interactions qui fondent le système.

4.2.1 Acteurs et stratégies

L'approche organisationnelle s'intéresse à l'action collective des individus. Et donc, elle postule l'existence d'acteurs empiriques dont les comportements sont l'expression d'attention, de réflexions, et d'anticipations.

D'un côté, un acteur c'est quelqu'un qui agit dans l'action, et d'un autre côté, quand on dit les agent on pense que le système agit sur les individus.

La différence est que d'un côté on est dans une approche stratégique, et quand on parle d'agent, on est plutôt dans une action de déterminisme.

Cela renvoie à 2 paradigmes de la sociologie, soit on pense que les individus sont déterminés par le système.

Cette approche s'oppose aux autres approches qui analysent les organisations comme si elles existaient dans un monde sans acteurs. Eux, ils veulent ré-introduire des relations humaines dans l'entreprise.

Crozier et Friedberg disent qu'il ne faut pas étudier un individu abstrait comme le font par exemple les auteurs américains March et Simon qui travaillent sur un individu qui n'existe pas. **Pour eux, il faut enquêter au contraire, il faut faire un travail de sociologie car les acteurs ne sont pas abstraits, ils existent et ils sont différents.**

Pour eux, les acteurs sont des acteurs empiriques et calculateurs, concernant l'acteur empirique, on peut pas donner une définition normative a priori sur ce que serait un acteur, donc un acteur c'est quelqu'un qui prend part au jeu, c'est à dire qu'il s'investit dans un jeu organisationnel, dans les entreprises, il y a des salariés qui participent très peu donc ce ne sont pas des acteurs d'après Crozier et Friedbeg. De plus, ils disent qu'un acteur peut être individuel ou collectif, ça peut être un personne comme un groupe à condition que les personnes membres du groupe poursuivent

le même intérêt.

L'acteur est aussi calculateur et intéressé, ils veulent dire par là, que dans l'organisation les individus ne sont pas seulement une main ou une main et un coeur (expression de Mayo), **mais ils sont aussi avant tout une tête c'est à dire des individus autonomes capables de calcul et de manipulations qui s'adaptent et qui inventent en fonction des circonstances et des mouvements de leurs partenaires et de leurs adversaires--> acteurs opportunistes.**

Les acteurs sont donc capables de choix, et dotés d'un instinct stratégique. C'est à dire que leur conduite dans l'organisation renvoie à la perception de ceux qu'ils ont des opportunités et des contraintes de leurs contextes d'actions, mais aussi aux anticipations qu'ils formulent plus ou moins intuitivement sur les conduites de leurs partenaires et/ou adversaires. C'est des calculs stratégiques et intéressés.

Tout ce que font les auteurs, c'est de dire que l'action humaine est toujours intéressée, c'est à dire motivait par une visée mais sans préciser d'avantages la nature de cette visée.

Ces auteurs donne une définition très générale de l'intérêt, lorsqu'il parle d'intérêt, ils disent c'est tout ce qui est bon pour l'acteur, tout ce qui sert sa cause, donc l'intérêt ça peut être changé de bureau par exemple....

Quel est le rôle de la notion d'intérêts???

C'est de mettre entre parenthèse le poids du passé. Cela veut dire que dans d'autres modèles de la sociologie comme celui de Pierre Bourdieu ou on pense que ceux qu'on le pense, ce que l'on dit et fait est toujours le produit d'une histoire, d'une trajectoire qui est sociale. Ça c'est le domaine post-structuraliste, on porte toujours en nous une sorte d'habitus qui va nous trahir un jour.

Pour Crozier et Friedberg pas d'habitus, on tient pas compte du passé, l'acteur agit dans le contexte dans lequel il se trouve et l'intérêt est uniquement lié à ce contexte et à une motivation liée à l'organisation-->Cela risque de brouiller l'étude, donc donne un poids moins important à l'histoire des individus.

Ensuite ils considèrent que les acteurs sociaux disposent toujours d'une marge de libertés, donc ils ne sont pas aliénés par l'organisation, ils ont toujours la possibilité de choisir ce qu'ils font qu'on soit ouvriers ou cadres. **Donc pour eux l'action humaine est toujours l'expression d'une liberté, même si elle est minime.**

Donc, quelque soit la position, les acteurs peuvent toujours choisir ou refuser

Il propose un modèle qui est une conception de la liberté des acteurs et l'applique aux organisations car elle constitue une forme social plus visible plus structuré que d'autres formes. Pour ces acteurs dans les actions collectives, les acteurs ont toujours des marges de liberté ce qui permet à ces acteurs de poursuivre leurs propres objectifs et pas ceux uniquement imposés par l'organisation.

Dans une administration, il y a d'une part, les objectifs de l'entreprise, et de l'autre part, de ceux de chacun des participants.

Dans n'importe quelle entreprise, les salariés doivent accomplir des tâches, mais ils peuvent le faire à leurs propres manières et donc poursuivre leurs propres intérêts, et peuvent choisir leurs collaborateurs pour certains.

Plus on s'élève dans la hiérarchie de l'entreprise, plus la marge est importante.

Pour les auteurs, les acteurs utilisent leurs marges de libertés pour acquérir du pouvoir au sein des organisations.

Et donc, l'analyse stratégique considère que ceux qui motive les personnes à agir, c'est d'acquérir du pouvoir sur les autres personnes. **Le pouvoir c'est l'élément clef de la dynamique de l'action collective, mais en même temps**, l'analyse stratégique s'intéresse aussi aux modes de régulations de cette liberté dans l'organisation.

Enfin, les comportements de ces acteurs sont toujours rationnels pour Crozier et Friedberg mais d'une rationalité limitée.

L'idée est que la rationalité est non seulement limitée mais elle est aussi subjective, elle va dépendre du sens qu'on donne chacun des acteurs. **Donc, il n'y a pas une seule rationalité mais il y en a autant qu'il y a d'acteurs.**

Par le concept de stratégie, Crozier et Friedberg entendent souligner que le comportement de l'acteur dans l'organisation est un comportement actif jamais totalement déterminé sans que pour autant l'acteur est des objectifs parfaitement clairs et constants.

Cela veut dire que les acteurs agissent sans avoir toujours des projets nécessairement cohérents mais ils saisissent des opportunités qui se présentent à eux dans un certain contexte, et en tenant compte, du comportement des autres acteurs.

1ère observation: objectifs des acteurs sont multiples plus ou moins ambigus, plus ou moins contradictoires et changeant.

2ème observation: le comportement est toujours actif, c'est à dire jamais déterminé par la structure.

3ème observation: le comportement a toujours un sens du moins pour l'acteur, cela veut dire que le comportement est toujours rationnel. Un comportement a toujours des régularités mais qu'on ne peut pas comprendre du premier coup.

Ce qui fait que la notion de stratégie est un concept opératoire qui permet au sociologue d'observer des régularités de comportement mais qui n'ont de sens que rapporter à une situation donnée.

Exemple: C et F montre que dans les ateliers d'une entreprise, certains ouvriers sont assez agressives à l'encontre des chefs d'ateliers, ou à l'inverse d'autres sont plutôt désignés. **C'est le contexte qui permet d'expliquer la stratégie.**

Donc une stratégie est rationnelle car elle tend à atteindre un objectif.

Donc la stratégie, c'est ce qu'observe le sociologue, c'est à dire des régularités repérés dans le comportement des acteurs et re-situaient dans un jeu de pouvoirs.

Il y a un autre concept de l'analyse stratégique qui est le concept de pouvoir.

4.2.2 le pouvoir au fondement de l'action organisé

Dans l'organisation, le contexte est avant tout constitué de relations (vu précédemment), mais pour C et F, il s'agit toujours de relations de pouvoirs. Car pour l'analyse stratégique, la vie quotidienne de toute organisation est constituée de conflits de pouvoirs.

C'est bien la réflexion sur le pouvoir qui permet d'analyser le construit organisationnel dans lequel les stratégies prennent place.

Pour nos auteurs, le pouvoir n'est pas quelque chose que l'on possède a priori de part sa fonction, de part sa position dans l'entreprise par exemple. Mais le pouvoir est toujours une relation déséquilibrée entre 2 acteurs.

Le pouvoir c'est toujours une relation de négociation. Un ouvrier peut avoir du pouvoir, mais ce n'est pas le même pouvoir que le PDG, **mais le postulat de départ est de dire que toute personne dans une entreprise peut avoir du pouvoir.**

A partir de ce concept de pouvoir, que cette relation de pouvoir est instrumental c'est à dire que le pouvoir ne se conçoit que dans la perspective d'un but à atteindre.

Cette relation de pouvoir est aussi réciproque et déséquilibré car comme il y a négociation, il y a échange donc c'est une relation réciproque mais en même temps, elle est déséquilibrée parce que cette relation d'échanges est aussi un rapport de force dans lequel les partis en présence n'ont pas les mêmes atouts.

Le pouvoir réside dans la marge de libertés dont dispose chacun des partenaires engagés dans la relation, c'est à dire dans sa possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande.

-->L'acteur est placé en position de pouvoirs quand son comportement est imprévisible pour les autres. Plus on cache son jeu, plus on a de pouvoirs, donc l'acteur qui a du pouvoir contrôle une zone d'incertitude face à ces partenaires qui se trouvent dans une situation de dépendance, ils sont soumis à son bon vouloir.

C'est ce qu'à montrer par exemple Crozier lorsqu'il a été étudié dans un atelier, des ouvriers d'entretiens avec la panne, et les a placé en situation de pouvoirs.

Quel est l'objectif stratégique des acteurs?? C'est de rester mettre des zones d'incertitude qu'ils contrôlent.

Le pouvoir cela peut être aussi celui qui est au bas de l'échelle, il faut juste une zone d'incertitude.

Sur quoi s'appuie le pouvoir des acteurs?? Car ils ont des ressources qui lui permettent d'instaurer une relation dans laquelle les termes de l'échange lui sont favorables. **Donc pour analyser, une relation de pouvoir, il faut répondre à deux séries de questions:**

-1 ère: quelles sont les ressources que chaque acteur dispose, **c'est à dire quels sont les atouts qui dans une situation donnée lui permettent d'élargir sa marge de libertés.**

-2ème: **il ne suffit pas à un acteur de disposer de ressources, il faut que celle-ci soit pertinente et mobilisable.** **Pertinente** par rapport aux problèmes à traiter et des intérêts des partis en présence, **mobilisable** cela implique de s'interroger sur les éventuels contraintes structurelles qui empêcheraient ou limiteraient leurs utilisations(ex: un code du travail).

Par conséquent, il faut réunir un certain nombre d'informations concernant la situation sociale des acteurs.

Par exemple: quelle est la position de l'acteur dans l'organisation parce que même si le pouvoir peut être au bas de l'échelle, dans la réalité plus on est en haut, plus on a de pouvoir et moins on a de contraintes.

Les deux sociologues Crozier et Friedberg distingue 4 types de sources de pouvoirs dans les organisations qui correspondent à des zones d'incertitude permanentes pour une organisation:

1ère source: c'est l'expertise, compétence ou spécialisation qu'on peut difficilement remplacer.

2ème source: la maîtrise des relations entre l'organisation et son environnement. Et plus particulièrement des liens et des réseaux pertinents. Des acteurs au sein de l'organisation peuvent avoir des liens privilégiés avec des acteurs externes à l'entreprise. **Le pouvoir provient du capital relationnel que les acteurs ont avec différents segments de la société et qui pourront servir à l'entreprise.** (image du carnet d'adresse)

3ème source: la maîtrise de la communication interne, pour pouvoir remplir ces tâches et fonctions convenablement, un salarié, un employé a besoin d'informations qui proviennent d'autres postes détenues par d'autres individus, du coup, ces autres individus disposent d'un pouvoir de part **la simple place qu'ils occupent dans un réseau de communication donnée.** Et donc, **ces personnes peuvent très bien filtrées cette information et la diffusait, et en faisant ça, on voit que ces personnes ont un pouvoir.** Dans l'ouvrage de Crozier "le phénomène bureaucratique", il prend un exemple des cadres subalternes (cadres moyens)--> dit que pour prendre ces décisions, le cadre supérieur a besoin des informations sur les situations concrètes de travail. C'est les cadres subalternes qui transmettent ces informations. **Et, il a observé que ces cadres modifient l'information pour obtenir des décisions favorables à leurs intérêts.**

4ème source: l'utilisation des règles organisationnelles générales. Ce sont les règles de fonctionnement de l'organisation par exemple les règles d'avancement et de promotion. C'est des rites informelles.

Celui qui possède les 4 sources de pouvoir a le plus de pouvoirs dans l'organisation. Donc celui qui maîtrise le mieux les incertitudes dans une organisation par ces compétences, son réseau de relations et de communication interne, et par l'usage des règles organisationnelles détient la plus grande ressource de pouvoirs. Pour faire valoir leurs intérêts et maintenir leurs positions, les acteurs mobilisent des ressources qu'ils détiennent eux-même comme la compétence et qui leurs sont pour parties fournies par l'organisation elle-même. **L'adaptation efficace au poste de travail, il y a des gens qualifiés mais qui sont pas compétents.** Qualification(validé par un diplôme) et compétences(validé par l'entreprise) sont 2 choses différentes.

C'est seulement en identifiant ces contraintes qu'on peut vraiment mesurer la possibilité de mobiliser les ressources et le degrés de pertinence de ces ressources.

Explication: Les acteurs font face à des limites dans l'exercice de leurs pouvoirs, d'un côté l'organisation offre des ressources, mais d'un autre côté, elle a également des contraintes qui vont restreindre les marges de manoeuvre de chacun.

Deux types de contraintes:

ceux représentaient par les autres acteurs qui ont eux-même leurs propres ressources. Il faut composer à ces acteurs, et c'est pour cela que l'organisation est un ensemble de

compromis, il faut toujours négocier avec les autres.

Celle de l'organisation elle-même, L'organisation par exemple, limite la liberté d'actions des individus et des groupes par son organigramme, mais aussi la réglementation interne, et **donc ces deux aspects organigramme et réglementation introduisent un minimum de prévisibilité dans l'organisation et le comportement de chacun.**

4.2.3 L'organisation comme système d'action concret

La notion de systèmes d'action concret (SAC) renvoie à un construit social dont la régulation n'est pas naturelle. Elle s'opère par l'action de jeux structurés, la nature et les règles du jeu conditionnent les stratégies des acteurs mais sont retour conditionnées par elles. Pour comprendre la stratégie d'un acteur, **il faut la resituer dans un contexte, mais un jeu de relations qui dépasse l'analyse traditionnelle du système.**

Définition d'un SAC simplifié: C'est la manière dont les acteurs organisent leurs systèmes de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'organisation. Ce sont les règles que se fixent les acteurs eux-même qui permettent le jeu d'alliance entre les acteurs qui ont les mêmes intérêts.

Un SAC peut coïncider avec les contours juridiques de l'organisation mais c'est rarement le cas. Cela veut dire que le système d'actions concrets, c'est pas toute l'organisation, c'est à l'intérieur de l'organisation des personnes décident de travailler ensemble, de coopérer et vont donc dépasser les frontières de l'organigramme et vont en sortir.

La notion de SAC permet de sortir de l'analyse de l'organisation formelle. On passe à un autre niveau d'analyse, c'est l'analyse de l'organisation informelle.

-->Il faut analyser les systèmes d'actions, donc un SAC c'est quelque chose de concret qui est vérifiable empiriquement.

C'est à dire qu'il ne suffit pas de lire un organigramme pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

Il ne faut pas partir de l'organisation formelle pour comprendre les jeux de pouvoir mais des systèmes d'actions concrets. Et à partir de là, l'analyse stratégique propose un déplacement de l'objet d'études de la sociologie des organisations, elle passe de l'observation des organisations formelles(ce que faisaient les sociologues américains) à l'observation de l'action organisée.

Il y aurait différents degrés d'organisations, et il y aurait les organisations formelles qui seraient très organisées.

En faisant cela, l'analyse stratégique aspire à être une sociologie générale qui s'interroge sur les ressorts de l'action collective. Pourquoi les gens seraient ensemble??

Et, donc ce modèle renvoie à une véritable théorie de l'actions et notamment de l'action collective avec **comme postulat que si les acteurs se regroupent c'est parce qu'ils poursuivent les mêmes intérêts.** Ce qui fait qu'on prend une petite association tous les acteurs suivent les mêmes buts.

Les critiques

La conception du pouvoir est un peu trop praignante dans l'action collective puisque le postulat de départ s'est de penser que tous les acteurs cherchent à avoir du pouvoir.

On a l'impression que tout se joue dans la situation, c'est fait comme si les individus

étaient dépourvues de passé, d'histoire, donc **ce modèle néglige tout ce qui dans l'action présente dépend du passé incorporé des acteurs**. On tient pas compte de l'habitus, les salariés n'auront pas les mêmes rapports selon leurs origines sociales.

La notion de stratégie est consciente dans le modèle de Crozier et Friedberg, elles ont conscience de leurs stratégie, elles choisissent, elles prennent des décisions en connaissance de cause même si il y a de la rationalité limitée, or d'autres sociologues disent **qu'il y a aussi une part d'inconscience dans la stratégie des acteurs, c'est à dire qu'on est conduit à prendre défois des décisions qui nous échappent**.

Changement dans la manière de coopérer ensemble, d'être ensemble, le changement suppose donc un apprentissage collectif, donc on ne peut pas décréter le changement, c'est à dire l'apprentissage à coopérer autrement.

Les individus, les salariés doivent devenir les acteurs du changement. Plus il participe, plus le changement sera efficace.

Pour Crozier et Friedberg, il n'existe pas de résistance au changement car pour eux tout le monde est prêt à changer si les acteurs ne perdent pas au change.

On peut modifier un service, il n'y a pas de résistance au départ si les salariés ne sont pas licenciés, pas de pertes de salaires.

4.3 les organisations vus d'ailleurs

4.3.1 La théorie des conventions et régimes d'action

Ceci provient de 2 auteurs Bolwansky et Laurent Thévenau, leurs ouvrages s'intitulent " *de la justification des économies de la grandeur*".

Elle a pour objectif de rendre compte des mécanismes de coordination individuelle afin de comprendre comme se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser. Pour atteindre cet objectif, les 2 sociologues analysent les accords et les désaccords qui se manifestent dans la recherche d'un compromis. Il essaye de comprendre comme se construisent les compromis dans des groupes, dans des collectifs.

Ils cherchent à comprendre comme se fondent les règles qui font le compromis, et donc ils essayent de savoir comment les gens coopèrent et vivent ensemble.

Après, ils construisent des concepts pour analyser la réalité, à partir de principe de légitimité qu'ils appellent " des cités " ou des "mondes" en fonction desquels les individus agissent ou argumentent à partir de régime de justification, **concrètement lorsque des acteurs défendent un point de vue dans un groupe, ils le font à partir de grands principes qu'ils appellent " des régimes de justification "**.

Ils ont ainsi dégagé six principes de justification qui peuvent co-exister dans un même espace ou dans une même organisation:

-1er: principe de l'inspiration

-**2ème: principe domestique** qui prend appuie sur la tradition et la confiance dans les relations, et on peut dire qu'on travaille avec des collaborateurs loyaux dignent de confiance.

-**3ème: le principe de renom** qui repose sur la reconnaissance du plus grand nombre et le crédit accordé par l'opinion.

-**4ème: le principe civique**, ce sont toutes les actions collectives orientées vers l'intérêt général et la solidarité.

-**5ème: le principe marchand**, il renvoie à la concurrence logique de l'offre et de la demande

-**6ème: le principe industriel**

Dans une entreprise, il peut avoir des principes qui défendent la cité civique, mais dans d'autres peuvent défendre une cité marchande ou d'autres un principe industriel.

L'organisation est un montage composite entre des exigences plurielles.

L'entreprise doit concilier des rapports de fidélité(principe de confiance) avec leurs fournisseurs mais en même temps elle doit aussi assurer, faire face, à la versatilité du marché.

Mais l'analyse des deux auteurs va plus loin car elle dit qu'en général cela se termine toujours pas des compromis, on en reste pas au stade du conflit, mais les gens réussissent à trouver des compromis.

Le compromis c'est par exemple de mettre ensemble le principe civique et marchand pour une association.

Ce modèle est différent du modèle de l'analyse stratégique car pas de postulat de départ que les acteurs recherchent du pouvoir et s'affrontent pour avoir du pouvoir.

4.3.2 De l'organisation aux réseaux

LALZEGA Emmanuelle qui a écrit un article qui s'intitule "analyse de réseaux et sociologie des organisations".

Il dit que l'analyse des réseaux modifie tant le fonctionnement interne des réseaux que les relations qu'elles entretiennent avec leurs environnements.

Il dit ça parce que cette analyse permet de décrire les liens d'amitié, de conseil ou d'influence qui traversent les frontières formelles de l'organisation.

Elle s'intéresse aussi cette analyse au lien entre organisations elles-même, et à la nature des ressources qui circulent entre ces organisations. Elle montre le poids des échanges non économiques entre les organisations.

L'analyse de réseaux, 3 types de recherches:

1er: étude de la formation et du maintien des réseaux.

2ème: étude de l'influence des réseaux de lobbying sur la définition des politiques publics.

3ème: travaux qui mettent en relation les chances de survie des entreprise concurrentielles et les liens informelles qu'elles établissent entre elles pour gérer les incertitudes liées à la demande.

Cette approche en terme de réseaux et en quelque sorte un prolongement de l'analyse stratégique. **Car le réseau est en quelque sorte le système d'actions concrets et ce**

ystème ne pré-existe pas, on ne peut que l'observer et analyse qu'après coup.

Mais en même temps, l'analyse des réseaux mais aussi en évidence des phénomènes un peu négligé par l'approche stratégique comme par exemple les relations entre les différents systèmes d'actions.

L'analyse des réseaux peut contribuer à la mise au jour des innovations au sein des organisations. C'est ce qu'on fait certains sociologues qui se sont spécialisés dans l'analyse des innovations.

Par exemple, **c'est le cas de Michel CALLON et LATOUR porte sur les conditions de production et de circulations des innovations techniques.**

La question principale qu'il pose est la suivante: **quelles sont les conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation peuvent se trouver en convergence autour d'un changement ou d'une innovation??.**

Ces sociologues travaillent surtout sur l'innovation dans l'entreprise car l'innovation peut bloquer le système. Question important pour les managers car considère que la capacité d'innovation, c'est la source du dynamisme et du développement des organisations.

Ils proposent cette réflexion à partir d'une étude de cas assez original, et **cette enquête de terrain, c'est la ré-implantation des coquilles St-Jacques dans la baie de St Brieux.**

Suite à ce constat, les chercheurs proposent de mettre en place un programme destiner à identifier les conditions dans lesquelles il est possible d'importer en Bretagne une technique d'élevage japonaise. Les prometteurs de ce projet vont devoir élaborer des alliances et rechercher des soutiens favorables à leurs causes pour que le projet puisse s'imposer.

En terme de sociologie des organisations, cette étude montre **en premier lieu** que **l'élaboration des innovations ignorent les frontières organisationnelles** car ils ont remarqué le lancement et la réussite du programme repose sur une association inédite entre de multiples acteurs qui sont les chercheurs qui ont lancé le programme, ensuite les marins pêcheurs, ensuite les pouvoirs publics, et enfin les coquilles St Jacques elle-même. Chacune des partis prenantes à ces propres objectifs, ils peuvent être économique, politique, scientifique, professionnel. **Pour qu'une coopération se mette en place, il faut d'abord découvrir et formuler un objectif commun.** Formuler un objectif commun, ça nécessite un processus de traduction, c'est à dire qu'il faut établir un lien et un code entre des activités hétérogènes et entre des énoncés et des enjeux a priori différents. En d'autres termes, pour intéresser les différents acteurs à un projet commun, il faut que ces objectifs soit traduits dans des termes qui face sens pour chacun et qui répondent aux intérêts des uns et des autres.

Dans le cas de cette étude, les opérations de traduction sont effectuées par les chercheurs qui sont à l'origine du projet.

Ensuite, les chercheurs ont traduit le projet en terme d'images de marques pour les pouvoirs publics, c'est à dire qu'ils ont communiqué sur cette innovation. C'est seulement à partir du moment ou ce programme de recherche est traduit qu'il pourra apparaître comme une nécessité pour chacun. Pour éviter qu'une innovation ne réussisse pas, ils mettent en place des groupes de travail qui permettent la traduction.

Quatres opérations du processus de traduction:

Elaboration d'une représentation collective, il faut qu'il y est un minimum de convergence.

Traduction de la position et des actions des uns dans le langage des autres
C'est la médiatisation des intérêts

C'est la simplification de la complexité

A partir de là, **les différents acteurs du projet vont constituer un réseau "socio-technique"** (réseau humain mais lié à une innovation technique), et donc l'émergence de ce réseau socio-technique résulte d'association entre acteurs multiples, et d'opérations de traduction qui permet de les relier.

Le réseau, c'est le résultat plus ou moins consolidé de chaînes de traduction.

Ce dernier constat a deux conséquences lorsqu'on analyse les organisations en générales:

1er: des acteurs humains mais aussi des acteurs non humains qui sont inclus dans l'analyse des réseaux. Ces acteurs sont reliés par différents types de relations, relation d'échanges, relations de subordination, relation technique, relation financière et relation biologique. Les réseaux sont des dispositifs d'action pour les 2 sociologues qui mêlent de l'humain et du non humain ce qui veut dire qu'il faut accorder autant d'importance au sujet qu'aux objets. Friedberg n'est pas d'accord car lui il dit que dans un système d'innovation, on ne peut qu'analyser que les êtres humains parce que Callon et Latour tiennent trop compte des objets, et ici des coquilles St Jacques.

2ème: leurs modèles montrent que le développement des innovations supposent une transgression des frontières organisationnelles. Ça veut dire que lorsque un acteur participe au projet, c'est tout le réseau auxquels il est connecté qui participe au projet, le réseau est une méta-organisation (dépasse l'organisation voir plusieurs organisations).

4.3 Les organisations d'ailleurs

Chapitre 5: Organisation et culture

On parle beaucoup de cultures d'entreprise. Mais en même temps, on est aussi intéressé par la culture globale, il est utile de savoir l'impact de la culture nationale sur l'entreprise ou sur l'administration. C'est développé une théorie à la jonction des sociologies des organisations et de la sociologie du travail. Cette sociologie se centre sur les phénomènes culturels et identitaires à l'oeuvre dans les organisations.

La culture, c'est l'ensemble des représentations d'une société au travers de systèmes de valeurs et de codes symboliques voir de mythes qui tendent à maintenir et à reproduire l'ordre social.

La gastronomie, c'est un produit culturel qui varie.

On pense que le travail est l'entreprise sont des milieux centraux essentiels de productions identitaires et culturels. La socialisation est un processus dans la famille et quand on travaille on va être aussi socialisé c'est ce qu'on appelle la socialisation secondaire.

On s'intéresse à la culture dans les organisations car de plus en plus de travaux de réflexions en management se focalisent sur la notion de culture d'entreprises. Lorsqu'on se déplace dans différents pays, on parle même de managements inter-culturelles.

La culture est un concept forgée pour parler des sociétés en général.

Comment peut-on transposer l'usage classique de la notion de culture à des sous-ensembles particuliers comme des entreprises sans tomber dans des interprétations réductrices??

Il y a 2 réductions possibles:

Penser que l'entreprise est un simple prolongement de la culture de la société
Réduire le concept de culture uniquement à des productions internes à l'entreprise

Chaque acteur de l'organisation apporte sa propre culture.

5.1 L'analyse culturelle et la question de l'identité au travail

La référence principale est Renaud Sainsaulieu. **Il dit que l'importance des processus culturels au sein des régulations sociales internes aux entreprises**, pour analyser cela, ils développent des enquêtes dans des entreprises françaises, il s'appuie sur des recherches empiriques. Il cherche à comprendre les effets du travail sur les comportements relationnels. Permet de définir des cultures non seulement d'entreprises, mais aussi des sous cultures à l'intérieur de l'entreprise par exemple des sous cultures d'ateliers. Il remarque qu'il y a aussi des cultures liées aux catégories professionnelles. Cela s'explique par la position hiérarchique s'explique par la situation de travail, et par l'organisation technique de la production. **La question est de savoir**, comment les salariés qui travaillent ensemble élaborent des règles, des valeurs et des pratiques qui sont partagés et qui permettent de gérer leurs relations de solidarité, d'entre-aide, d'informations, de contrôle, de complémentarités techniques.

Il montre qu'ils existent des communautés de travail, et ces communautés qui sont très solidaires peuvent déboucher sur des conflits si on s'attaque à la communauté.

L'entreprise pour lui produit aussi de la culture. Et, non seulement elle produit de la culture dans l'entreprise mais elle produit de la culture qui se transmet en dehors de l'entreprise.

A partir de là, il dit que l'entreprise c'est une institution au même type que la famille, l'école ou l'église. **Elles transmettent des valeurs et socialisent l'individu.**

Entreprise crée des contextes d'apprentissage culturel, parler d'apprentissage culturel c'est dire que les individus peuvent changer de cultures. Leur système de représentation peut évoluer.

A titre d'exemples, dans les années 70, il voit par exemple que sa correspond à une arrivée massive d'immigrés en France, et ils vont s'aculturer par l'entreprise c'est à dire à apprendre à parler français etc...., et même certains vont participer à la vie politique de la France.

Sainsaulieu est dans une vision un peu positif car parle surtout de ce que apporte l'entreprise pas dans une vision marxiste.

Le travail peut offrir des occasions de changements de milieux de relation , ils nous montrent dans le cas de la promotion interne et la formation permanent c'est à dire à chaque fois qu'il y a mobilité interne, les ouvriers changent de culture.

Il y a encore d'autres possibilités d'apprentissage culturel dans l'entreprise, par exemple, dans le cas des luttes sociales.

Les travailleurs apprennent à négocier et à parler avec le patron, ils font un apprentissage culturel, ils font d'autres expériences du pouvoir. Et c'est vrai que les syndicats ont permis à beaucoup d'ouvriers d'apprendre à parler en public, à tenir un discours, à parler à des patrons--> **syndicat lieu d'apprentissage**

5.2 Culture nationale et modèle d'organisation

Introduite par Michel Crozier. Dans ce livre, **il dit que le modèle d'organisation bureaucratique correspond à un phénomène culturel français qui touche aussi bien les administrations que les entreprises industriels.**

Il dit qu'il y aurait un modèle bureaucratique à la française, et que ce modèle comprend tout d'abord:

l'importance des relations entre pairs et une rupture entre le haut et le bas de la hiérarchie.

Il dit qu'il y a du formalisme et un respect quasi-rituel de la règle.

Il y a une peur du face à face dans les rapports hiérarchiques, le patron ne parle pas à l'ouvrier; il y a toujours des situations d'intermédiaire.

Crozier dit que ces caractéristiques sont celles de la France. Il dit aussi que ce modèle français n'est pas le modèle que l'on trouve dans les pays anglo-saxons, où il existe selon lui beaucoup plus de libertés d'actions dans l'exercice du pouvoir. Il dit aussi que les interactions de face à face sont plus faciles, et donc il est plus facile de coopérer.

Philippe D'Iribarne: qui a écrit "*la logique de l'honneur*", **met l'accent sur les caractères nationaux des modes de gestions des entreprises.**

Pour étudier ces modes de gestion, ils adoptent comme méthodologie l'étude d'une usine d'un même groupe dans plusieurs pays.

En faisant ça, **il se démarque de la thèse de Michèle Crozier** parce qu'il considère que Crozier ne va pas chercher assez loin dans l'histoire et les traditions culturelles qui font la spécificité des entreprises françaises.

Pour D'Iribarne ce qui distingue les entreprises françaises des entreprises américaines ou suédoises, c'est la vigueur des particularismes et des traditions de métier fondées sur des distinctions fines entre activités plus ou moins nobles telles qu'elles existaient en France, déjà dans l'Ancien Régime. **Pour D'Iribarne, ces caractéristiques renvoient à une caractéristique de l'honneur qui régit aussi bien les relations hiérarchiques que les rapports entre groupe professionnel dans les entreprises contemporaines.**

Il oppose le modèle des E-U qui est caractérisé par des échanges libres, équitables et égaux.

En même temps, il sera critiqué par Friedberg, et il dira que le modèle D'Iribarne part du postulat qu'il existerait une culture cohérente et structurée à partir du niveau national.

D'Iribarne donne beaucoup trop de poids à l'effet de la culture nationale sur la culture d'entreprise. Et puis Friedberg, critique aussi la manière dont la culture agit sur le comportement des acteurs et le fonctionnement des organisations. Selon lui, cette approche D'Iribarne se fonde sur un déterminisme culturel qui prétend prédire les comportements et les modes de fonctionnement de l'entreprise à partir de la connaissance des traits culturels d'une société.

La preuve, c'est qu'on peut trouver des cultures d'entreprises différentes dans une même société puisque tout dépendra des acteurs en présence dans l'entreprise.

D'autres auteurs à part D'Iribarne ont aussi analysé ce qu'ils appellent **l'effet sociétale** par exemple Marc Moris, François Sellier, et Jean-Jacques Sylvestre.

L'effet de la société sur le travail de l'entreprise, leurs réflexions est partie d'une différence culturelle comme par exemple les modes de travail différents des allemands et des français. Et mènent des actions comparatives qui portent sur des grandes

entreprises qui se ressemblent dans chacun des pays pour voir les différences. Ils comparent plus précisément, ce sont les modalités d'organisations et de qualifications dans les entreprises de la métallurgie en France et en Allemagne. **Ils montrent que l'organisation d'entreprise varie d'un pays à l'autre sur des éléments essentiels de structure, de processus de décision et de qualification.**

Leurs objectifs étaient de détailler les éléments qui produisent ces différences dans le fonctionnement des entreprises, *par exemple*, ils montrent que les inter-dépendances entre les systèmes éducatifs, le système de divisions des tâches et le système de constitution des identités sociales se modulent et se combinent différemment en produisant un effet sociétale qui va expliquer par exemple, la mobilité des salariés pas la même en France qu'en Allemagne, les niveaux de salaire, les qualifications, la formation professionnelle, et le clivage entre ouvriers et employeurs. Ce système, c'est un système de la société qui va produire un effet dans l'entreprise. **Ceux qu'ils disent, c'est que les rapports entre l'entreprise et la société doivent s'analyser non pas de façon globale et générale, mais à partir d'enquêtes empiriques qui permettent de saisir les processus par lesquels s'établissent ces rapports au sein de chaque société.**

Il faut découvrir des ensembles de processus sociaux qui permettent de mieux comprendre comment se constitue des régularités sociales en fonction des spécificités nationales.

Mais il voit que les entreprises françaises utilisent plus un personnel d'encadrement, notamment l'encadrement de proximité que les allemands.

Il trouve en Allemagne que l'encadrement administratif et les cadres supérieurs sont plus nombreux.

Ensuite, il constate aussi que les ouvriers ont des tâches polyvalentes fondées sur une bonne qualification et une pratique professionnelle de métiers. **En France, par contre, la polyvalence est limitée, les ouvriers sont plus spécialisés.** Il ne s'agit pas de construire une théorie générale mais plutôt de découvrir des ensembles de processus sociaux qui permettent de mieux comprendre comment se constituent des réalités sociales en fonction des spécificités nationales. Ils montrent que les systèmes de production sont à peu près comparables mais il voit que les entreprises françaises utilisent plus un personnel d'encadrement que les allemands. L'encadrement administratif et les cadres supérieurs en Allemagne sont plus nombreux et il y a moins de contre maîtres. **En Allemagne, les ouvriers ont une tâche polyvalente fondée sur une bonne qualification et une pratique professionnelle de métiers.** En France, la polyvalence est limitée, les ouvriers sont plus spécialisés. Les différences qu'il constate dans les entreprises françaises et allemandes conduit un rapport salarial différent, rapport qui est le résultat de trois dimensions principales. La première est celle du rapport éducatif. La relation ou le rapport entre la formation et l'emploi est différent. En Allemagne, l'apprentissage professionnel se fait en usine. En France, cette formation se fait à l'école ou en alternance mais pas dans l'entreprise.

Au final, ces différences conduisent à un rapport salarial différent qui est le résultat de 3 dimensions principales:

Rapport éducatif, par exemple en Allemagne l'apprentissage professionnel se fait en usine sur le tas par un large appel à la polyvalence. En France, cette formation se fait plutôt au CFA, quelque fois dans des formations en alternance.

On a pas la même gestion de l'emploi

Celle des conflits et de la négociation , il y a moins de conflits qu'à l'époque mais c'était une période de plein emploi.

On observe en France, un certain intérêt pour le phénomène des cultures d'entreprise. Aussi bien dans les sciences sociales que dans le monde de l'entreprise, notamment dans les DRH.

Ces recherches sur les cultures d'entreprises ce sont d'abord développées aux USA dans les 70's face à la concurrence japonaise. Car au Japon on observait une forte culture de l'entreprise qui explique leur performance. **Les entreprises nord américaines cherchent le moyen de re-dynamiser leur potentiel humain que l'on va appeler les ressources humaines.** Beaucoup verront dans la culture d'entreprise une méthode pour mobiliser le personnel dans un objectif de développement de l'entreprise.

Dire qu'il y a une culture d'entreprise suppose que l'on trouve une culture de l'organisation spécifique, mais cela pose également un certain nombre de problèmes théoriques :

-Une première critique, dans de nombreux travaux de recherche, on affirme l'existence d'un ensemble de valeurs et de représentations communes partagées par la plupart des membres de l'organisation. Cette hypothèse s'oppose à l'hypothèse du conflit des classes dans l'entreprise (conflit d'intérêt entre les différents groupes au travail). Cela se manifestant par l'action syndicale.

Le fait d'affirmer qu'il existe des valeurs partagées surestime les éléments consensuels, au détriment des éléments conflictuels. **Il semble donc que la culture d'entreprise renvoie non pas à une culture partagée mais à une culture imposée par un groupe dominant.**

-Une seconde critique met l'accent sur le fait que les systèmes de représentations interviennent dans les jeux de stratégie et d'acteur. Les stratégies d'acteurs ne sont plus seulement interprétées en terme d'opportunité de pouvoir, mais également en fonction de valeurs et de logiques plus intériorisées. Les cultures d'entreprises dépendent également du passé des acteurs, des valeurs culturelles transmises.

-La troisième critique, la culture porte sur le concept d'entreprise comme projet porté par une culture. L'entreprise n'est pas seulement un lieu où se manifestent des cultures spécifiques et des identités particulières, parce que l'entreprise serait aussi une sorte de projet civilisateur, il va mobiliser des personnes pour que chacun puisse y adhérer. **Avant de repérer une culture d'entreprise, il faut repérer la culture des salariés (rites, croyances), et ensuite proposer un axe de mobilisation privilégié pour rassembler le plus grand nombre sur un effort commun.**

-La quatrième hypothèse est de dire que l'entreprise a aussi un rôle d'institution qui produit de la sociabilité et des identités spécifiques au sein de la société. La culture d'entreprise aurait une certaine autonomie, une logique interne, qui serait suffisamment indépendante par rapport à d'autres institutions comme la famille, l'école, l'armée, l'Eglise. Elle serait capable d'instituer des façons particulières de se comporter. **Cela suppose que dans l'entreprise il y ait des mécanismes**

d'apprentissage, transmission, contrôle et diffusion de ces cultures.

Si l'entreprise est un lieu de production culturelle, alors il faut la considérer comme une véritable micro société capable d'instituer durablement les règles de son fonctionnement social.

Le sociologue Renaud Sainsaulieu montre que l'histoire est jalonnée de conflits d'intérêts, d'inégalités, d'exploitations. On peut alors se poser la question de l'existence d'une entreprise avec une seule culture. Mais cela n'est jamais le cas. Ce sociologue repère aussi un certain nombre de cultures d'entreprise héritées de l'histoire industrielle.

Exemple: il y a «**l'esprit maison**» qui caractérisent les entreprises familiales ou paternalistes. Ce sont des familles ou des communautés locales qui créent l'entreprise et imposent des modèles de communication fondés sur la loyauté, la soumission, et l'adhésion aux valeurs familiales.

Exemple: il y a **les cultures antagonistes** où les entreprises sont marquées par des conflits violents et répétés.

Les fondements culturels du taylorisme marquent encore certaines entreprises. Dans ces dernières le système social est pauvre, il y a très peu d'échanges car le système est orienté vers la décomposition des tâches et aptitudes au point de réduire les travailleurs au rang de simple élément d'un mécanisme technique.

La culture de l'acteur. Tout au long du XX siècle on a pris en compte le salarié comme un acteur humain de l'entreprise, et le management s'est focalisé sur cet acteur et sur sa culture. **On développe donc de plus en plus un management personnalisé, une gestion individuelle et des bilans personnalisés. L'évolution majeure dans la culture d'entreprise est de passer du collectif à l'individuel.**

La culture du fonctionnement collectif renvoie au modèle des coopérations ouvrières et aux modèles des entreprises autogérées. C'est lié à des expériences post 68. Cela donne naissance à de nouvelles communautés de travail avec une culture démocratique de l'entreprise.

Parler de culture d'entreprise, c'est vouloir aller au delà du concept organisationnel.

Cette notion renvoie pas seulement à des représentations communes, mais elle correspond aussi à une volonté d'entreprendre des projets collectifs de production, à un sentiment d'appartenance à une même ensemble humain, disposant d'une culture transmise et partagée entre tous.

Dans le même temps, on oublie que l'entreprise n'a pas des frontières fermées et qu'elle est largement influencée par la culture de la société. Il n'y a donc pas une culture d'entreprise, mais l'entreprise est composée de sous cultures qui dépendent de la position dans l'entreprise, des formations des acteurs et des origines des acteurs.

Conclusion générale sur la sociologie des organisations

Quel est l'intérêt et quels sont les intérêts d'une analyse sociologique des organisations??

Il y a 3 éléments :

- **Cette analyse a permis de mettre l'accent sur un certain nombre de dimensions négligées par les théories classiques**, *par exemple*, mettre l'accent sur les acteurs ou encore les interactions informelles, c'est à dire ce qui n'est pas prévu par l'organigramme, mettre l'accent encore sur les relations et les jeux de pouvoir. **Cette analyse sociologique permet de dépasser la vision formelle d'une organisation** à partir par exemple de son statut juridique, on n'en reste pas à l'étude des règles ou à l'étude de l'organigramme qui n'est pas la vision réelle = analyser concrètement le fonctionnement d'une organisation en allant voir ce qui s'y passe à l'intérieur.
- **Cette analyse a permis à contribuer sur une réflexion sur l'action collective au sens large à travers la notion d'action organisée et à travers l'analyse en terme de réseaux**. Cette réflexion permet de dépasser le stricte cadre de l'organisation formelle en montrant que les même mécanismes de coopération, les jeux de pouvoir et les conflits d'intérêt peuvent structurer des ensembles très différents.
- **Cette analyse a enfin permis de réfléchir à la compréhension de phénomènes sociaux plus vastes en s'inscrivant dans une perspective de sociologie générale**. Robert Merton propose une théorie de la société dans laquelle s'inscrit la théorie de l'organisation.

Etude de cas : organisation sportive et travail

6.1 Évolution des organisation sportives

Il y a l'association qui est le premier type historique. On est passé d'un statut juridique à une pluralité de statuts. Il y a la SAS société anonyme sportive, ASR association à statut renforcé etc...

L'autre type est le type administratif qui n'est plus dans le secteur associatif.

Le dernier type est l'entreprise sportive. Ces 3 types évoluent parce que l'environnement socio économique évolue.

Exemple de la professionnalisation des clubs sportifs, premier club anglais créés en 1888, en France c'est en 1860. Professionnalisation est différente selon les pays d'Europe. Cette tendance à la professionnalisation doit être analysée au niveau des structures c'est à dire des organisations, et d'autre part la professionnalisation des acteurs qui est plus ancienne : **modèle de Renaud Sainsaulieu**. En France, il faut attendre le début des années 1980 pour voir les clubs de football se professionnaliser et c'est lié à un facteur parmi d'autres qui est la libéralisation du paysage audiovisuel. Les rentrées d'argent ont obligé les clubs à se structurer juridiquement, il y a un effet de conjoncture qui vient de la société et qui pousse une organisation à se structurer mais ce n'est pas elle qui a voulu changer mais l'environnement qui pousse au changement interne.

6.2 Typologie des organisation sportives

Selon les buts visés, les mécanismes de contraintes mise en oeuvre et les modes de légitimation de l'autorité, les organisations sportives sont très différentes. Les organisations sportives se classent dans 3 secteurs aux objectifs et mode d'organisation différent. **On peut en déduire l'existence de 3 grands types d'organisation :**

- **L'association qui fait partie du secteur privé non marchand**, cette analyse n'est pas propre seulement au sport. On a des associations et des fédérations, les fédérations sont des unions d'association.

- **L'entreprise du secteur privé marchand**, *par exemple* un club de football comme l'OL qui est une entreprise et non une association le but est le commerce.

- **Administration ou SP du sport qui fait partie du secteur public**

Les sociologues proposent différentes typologies à partir de cette segmentation en 3. Ca sert aussi à comparer les organisations entre elles.

- **Il y a la typologie faite selon le but poursuivie avec d'un côté le but lucratif ET d'autre côté le but non lucratif.**

Il y a encore la typologie qui fait la distinction selon la forme de la propriété et du secteur socio-économique.

Dans ce cas là, il y a 3 types d'organisation sportive :

- L'organisation sportive privée marchande
 - L'organisation sportive privée non marchande
 - L'organisation sportive publique
- Une autre typologie distingue les organisations selon le lien qu'elles ont avec le sport

Cette typologie propose 2 types :

- **Les organisations sportives en lien direct avec le sport** : une piscine, une salle de fitness
 - **Les organisations sportives en lien indirect avec le sport** : établissement scolaire qui propose de l'EPS.
- Une dernière typologie qui fait une distinction selon la nature de l'activité principale de l'organisation sportive : permet de construire une typologie avec 7 types d'organisation sportive :

- Organisation prestataire de services sportifs, un club de football
- Organisation de spectacles ou d'événements sportifs, un stade de foot
- Organisation commerciale, Décathlon etc...
- Organisation de biens sportifs, Adidas Nike etc...
- Organisation de diffusion d'images sportives et d'écrit sportif, OMTV, Eurosport
- Organisation de gestion et de maintenance d'équipements sportifs, service municipaux des sports
- Organisation de recherche et de conseil dans le domaine du sport.

-->Selon l'organisation, les critères sont différents.

6.3 Les caractéristiques communes des organisations sportives

Il y a toujours des points communs, dans toute organisation il y a des buts, un objectif que se fixe l'organisation. **Il y a le but officiel et le but sous-jacent de l'organisation.** Il y a une fonction manifeste et une fonction latente qui n'est pas dit et est sous-jacente, *exemple* CIO qui assure une fonction = fonction manifeste et que les

dirigeants reste à leur poste pérenniser le pouvoir pour transmettre des valeurs = fonction sous-jacente.

Dans toute organisation sportive il y a des structures qui est la colonne vertébrale de l'organisation et qui prévoit la division du travail et la distribution du pouvoir. Les sociologues appellent ça, **le système d'autorité qui est représenté dans un organigramme.**

Il y a différents types d'organigrammes, donc différents types de pouvoirs.

- **Il y a la structure solaire** qui est trouvée dans des petits clubs, des magasins de sport ou des centres de remises en forme, un patron qui rayonne sur des salariés.

- **Il y a la structure coopérative, les décisions sont prises en commun,** cela se fait aussi dans les petites organisations.

- **La structure hiérarchique, la taille est relativement importante et division en secteur ou en service avec des fonctions précises,** *par exemple* club omnisports, il y a une division des tâches et des fonctions parce que la taille est importante.

- **Il y a la structure divisionnelle, elle existe quand l'organisation est grande et présente dans plusieurs types de domaines et de zones géographiques.** *Par exemple:* ministère des sports, le siège est à Paris mais il y a des antennes qui se situent dans les régions ou les départements, ce sont des structures déconcentrées du ministère qui se situent dans les diverses régions puis département français.

- **Il y a la structure matricielle** qui est une forme hybride de structure et existe dans le cas de nouveaux projets, *par exemple* en 1998 Adidas s'est organisé autour du projet de coupe du monde et on créé des groupes de projets. Pendant le temps du projet une partie de la boîte fonctionne comme une matrice.

Il y a encore toujours des acteurs dans les organisations, il y en a différents types, des bénévoles, du personnel salarié. Dans les administrations locales, il y a différents types d'acteurs; des élus politiques chargés du sport ex un adjoint chargé du sport ou un ministre du sport et du personnel sportifs, fonction publique d'état et fonction publique territoriale. Dans les entreprises comme dans les associations il y a aussi des salariés qui ont des contrats de travail tout comme les associations.

Il y aussi le système de communication interne, c'est une des fonctions de l'organisation qui est de mettre en relation les personnes entre elles. Il existe plusieurs mode de communication :

- **Communication verticale descendante** qui part du haut et qui descend vers le bas de l'organisation, **c'est la plus courante.** *Exemple:* une réunion provoquée par le sommet.

- **Communication verticale ascendante,** part du bas et remonte vers le haut, ex revendications salariales, *par exemple* on vend une opinion de tous les licenciés de la FFT.

- **Communication horizontale**, *par exemple* entre chefs de service dans une entreprise, dans le cadre du sport on réunit tous les présidents de club du Bas-Rhin.

Il y a le système de contribution-rétribution-->C'est un système qui prévoit ce que les membres doivent apporter et ce qu'ils doivent recevoir. Rétribution financière ou symbolique. Il peut aussi y avoir des rétributions politiques, *exemple*: président d'un club devient ensuite maire d'une ville ou adjoint.

Il y a encore la culture organisationnelle qu'on trouve dans toute organisation sportive, il y a toujours une culture organisationnelle. **Ce peut être une culture d'administration et c'est toujours une culture d'organisation qui s'insère dans une culture nationale, permet à l'organisation de fonctionner.** Il peut y avoir une forte culture d'organisation qui peut être partagée et qui peut être liée au sport que l'on pratique, à la communauté locale. Il ne faut pas oublier que dans chaque organisation sportive, il y a toujours des conflits. Dans toutes les organisations sportives, il y a toujours des règles et elle en a besoin pour fonctionner. Il y a une multitude de règles, primo les règles propres à chaque sport, le règlement sportif, ensuite il y a des règles qui sont des règlements intérieurs propres à une association. **Il y a aussi des règles juridiques qui s'imposent à l'organisation.**

6.4 Rapport entre l'environnement

Une organisation se situe toujours dans un environnement économique, politique et culturelle, institutionnelle qui peut influencer son fonctionnement interne.

On peut repérer des organisations ouvertes et fermées.

Dans le cas du sport, **il y a des organisations sportives fermées**, c'est à dire tiennent peu compte des transformations de l'environnement, c'est le cas de certaines administrations, ministère des sports par exemple, c'est le cas de Fédération sportive qui ne s'ouvre pas aux nouvelles pratiques sportives.

Il y a des organisations ouvertes, c'est à dire qu'ils sont perméables aux changements sociaux qui intègrent par exemple des nouvelles façons de manager le club, qui intègrent des nouveaux sports et qui s'adaptent au marché.

6.5 Fonction et niveau d'analyse de l'organisation sportive

Toute organisation remplit 2 grandes fonctions:

Une fonction technico-économique

Une fonction socio-organisationnelle

Première fonction: **Cela correspond à la production de biens ou de services selon des exigences, de coût, de profits et d'efficacité.** *Exemple*: Organisation sportive privée non marchande ou publique, elles produisent toujours quelque chose, si je prends le cas d'un club de sport qui est une organisation privée non marchande, un club produit des services, c'est une production. Il y a des exigences de coûts, d'efficacité et de profit même si les profits peuvent être non économiques, c'est des profits symboliques.

Deuxième fonction: Elle fait référence à la coopération qui est fondée sur les interactions dans les groupes et entre les groupes au sein d'une même organisation. Et donc, l'entreprise, le club sportif, la fédération sportive sont considérés ici comme des micro sociétés humaines ou les membre partagent certaines valeurs et poursuivent des objectifs communs. Il y a des sociabilités collectives qui se créent dans chacune de ces organisations sportives.

Les deux niveaux, c'est pour dire que toute organisation se dédouble en 2 sous-organisations, d'une part l'organisation formelle, et d'autre part l'organisation informelle.

Par exemple: l'organisation formelle est représentée par l'organigramme, l'organigramme d'une association c'est un président avec un bureau, c'est une organisation officielle.

-->L'organisation réelle, ce n'est pas celle-ci, en parlant du premier niveau, car l'organisation réelle est plutôt informelle.

Ces systèmes sont les règles relationnelles que se donnent les acteurs pour vivre ensemble et résoudre les problèmes quotidiens de leurs organisations.

6.6 L'intervention

Lorsqu'il y a un problème dans une organisation, on essaye d'intervenir pour régler le problème.

-->**Cette intervention portera sur les acteurs et les structures.**

La sociologie des organisations postulent que les dysfonctionnements sont généralement produits par deux séries de facteurs:

Les facteurs internes principalement sont liés aux acteurs, à la structure et aux techniques, si la structure n'est pas adaptée pour réaliser correctement les objectifs des responsables, on peut modifier l'organisation interne, l'intervention dans ce cas là va porter sur l'organigramme, en changeant une fonction de l'organigramme on touche une structure. Le dysfonctionnement peut être aussi lié aux acteurs, si les acteurs ne sont plus adaptés aux tâches aux fonctions qu'on leur demande on peut soit les changer par la mobilité interne (mettre un salarié sur un autre poste), soit modifier leurs compétences. Changer, c'est changer de logiciel, mais c'est aussi changer de procédures de travail, c'est travail d'avantages en projet matriciel, en groupes de projets.

Les facteurs externes, l'organisation a beaucoup moins de pouvoir car c'est par exemple une transformation de la société, une modification d'une loi. Un dysfonctionnement peut survenir lorsque les objectifs ne sont plus adoptés. Dans le sport, ça a été le cas dans certains sports comme avec des FFS, FFA qui ont longtemps refusé d'adopter de nouveaux sports comme la FFS avec le snowboard.

Ce que font les consultants en organisations qui intervienne sur une organisations, c'est d'élaborer un diagnostic, notamment un diagnostic des facteurs internes de dysfonctionnement.

S'ils font le diagnostic que les outils et les techniques de travail sont pas adaptés, ils

interviennent sur les technologies (matériel ou technique de travail).
Ils font un diagnostic sur les ressources humaines et sur les structures.

L'intervention en organisation suppose d'analyser dans un premier temps, le but et la culture de l'organisation , ensuite dans un second temps, il faut repérer les acteurs, dans un troisième temps, les caractéristiques de dysfonctionnements.

6.7 Exemple: d'un club de football professionnel

Groupement sportif local qui possède une structure professionnelle à caractère commercial et qui emploie des professionnels (sous contrat de travail) qui est obligatoirement lié à une ligue professionnelle qui elle même dépend d'une fédération sportive agréée par l'état

But premier: Produire du spectacle sportif payant pour des spectateurs

But secondaire: Former des futurs professionnels

Espace de communication pour les partenaires économiques

Quatre réalités des clubs professionnels

1er: la réalité juridique, le professionnel a un statut juridique.

2ème: organisation des clubs lorsqu'on étudie de l'intérieur, un club est une entreprise commerciale de spectacles. Production de fonctions de spectacle, c'est tout ce qui tourne autour des productions des spectacles, et

3ème: un service administratif, une fonction commerciale qui gère les prestations commerciales des partenaires, la gestion des loges, la gestion des images, et

4ème: on a une fonction de communication marketing (billetterie)

-->Les clubs suscitent des liens affectifs qui deviennent des supporters.

