

Objectifs : Il s'agira de présenter l'entreprise, organisation centrale de l'activité, mais aussi d'étudier plus largement l'importance des organisations s'inscrivant dans l'évolution des sociétés contemporaines.

Commentaires : Les éléments de sociologie des organisations, au-delà de la définition de l'organisation, permettront d'étudier comment les acteurs construisent et coordonnent des activités organisées. L'analyse de l'évolution organisationnelle doit permettre de comprendre pourquoi l'analyse stratégique et systémique est devenue dominante, mais sans faire l'impasse sur les autres approches, notamment celles liées à la culture d'entreprise et à l'identité au travail. On veillera à placer le développement des organisations dans son contexte historique.

Introduction

Document 1 – Définir l'organisation

La réflexion sur les organisations émerge au 19^{ème} siècle avec la concentration des entreprises et la formation d'administrations publiques dans les Etats modernes. Ces ensembles de grande taille posent des problèmes nouveaux. Le terrain est laissé libre par l'économie néoclassique qui raisonne initialement sur une firme sans dimension dans un univers de concurrence pure et parfaite. Une organisation peut être définie comme un groupement humain rassemblé pour atteindre un objectif unique ou des objectifs précis en nombre limité. Ainsi, l'entreprise réunit des agents pour produire un bien ou un service. L'administration de l'Education nationale, un syndicat, une université, une entreprise publique peuvent aussi s'inscrire dans ce cadre. Elle est caractérisée par la stabilité dans le temps : elle s'oppose en cela à la foule, à la famille, à la bande. Elle se caractérise aussi par une division des rôles et des fonctions et par une hiérarchie. Des règles écrites structurent les comportements et prévoient les attributions de chacun. Cette définition provisoire s'appuie sur des caractères propres aux administrations et aux entreprises du 20^{ème} siècle. La fin de ce siècle, et le début du 21^{ème} ont été caractérisés par des changements profonds qui rendent les ensembles organisés plus instables et moins structurés.

Bernard Devron, « Sociologie des organisations », Ecoflash n°289, Juin 2014

Q1 => Rappelez la manière dont les néoclassiques pensent la firme ? Quelle place cela laisse-t-il à l'organisation ?

Q2 => En vous aidant du texte, définissez ce qu'est une organisation. Donnez différents exemples d'organisations.

Q3 => Pourquoi la réflexion sur les organisations émerge-t-elle au 19^{ème} siècle ?

Q4 => Quels sont les changements contemporains qui rendent les organisations moins stables et moins structurées ?

1 – Les organisations et la rationalisation des activités sociales : la bureaucratie (Max Weber)

Document 2 – La forme de domination rationnelle légale chez Max Weber (1)

La théorie de la bureaucratie, élaborée par Max Weber, obéit aux principes de sa sociologie générale. Celle-ci se propose d'expliquer les conduites et les actions sociales par l'analyse de leur déroulement et de leurs conséquences. Une conduite est une action lorsque l'individu peut lui attribuer une signification. La sociologie compréhensive est, par « postulat de méthode », individualiste. Elle part des conduites individuelles, les classe en types d'action et établit ensuite une typologie des institutions sociales. La théorie de la bureaucratie repose sur l'étude d'un type particulier de conduites, celles qui relèvent de la *politique*. Raymond Aron écrit : « *la politique est l'ensemble des conduites humaines qui comportent domination de l'homme par l'homme. (...) Les types de domination sont au nombre de trois : la domination rationnelle, traditionnelle ou charismatique. La typologie est donc fondée sur le caractère propre de la motivation qui commande l'obéissance* ».

(...) **La domination légale** « est de caractère rationnel » : « *elle a pour fondement la croyance en la validité de la légalité des règlements établis rationnellement et en la légitimité des chefs désignés conformément à la loi* ». **La domination traditionnelle** « *a pour base la croyance en la sainteté des traditions en vigueur et en la légitimité de ceux qui sont appelés au pouvoir en vertu de la coutume* ». **La domination charismatique** « *repose sur l'abandon des membres à la valeur personnelle d'un homme qui se distingue par sa sainteté, son héroïsme, ou son exemplarité* ».

Catherine Ballé, *Sociologie des organisations*, collection QSJ, PUF, 2013

Q5 => Comment Max Weber définit-il ce qui relève du politique ?

Q6 => Quelles sont les trois formes de domination proposées par Max Weber ?

Q7 => Quel type de domination devient dominant dans les sociétés modernes ?

Document 3 – La forme de domination rationnelle légale chez Max Weber (2)

La domination légale est définie par un ensemble de traits spécifiques :

- « Tout droit qu'il soit établi par convention ou par octroi vaut en vertu d'une procédure rationnelle par finalité ou par valeur ou les deux à la fois. »
- « L'ensemble des règles de droit constitue un monde abstrait de prescriptions techniques ou de normes, la justice consiste en l'application des règles générales aux cas particuliers, tandis que l'administration a pour objet de protéger les intérêts dans les limites de la règle de droit, grâce à des organes institués à cet effet. »
- « Le chef légal ou les instances supérieures, y compris le Président de la République élu, sont tenus de respecter l'ordre impersonnel du droit et d'orienter en conséquence leur activité. »

- « Les membres du groupement n'obéissent qu'au droit : ils sont des citoyens. Cela veut dire qu'ils sont obligés de se soumettre que dans les conditions prévues par la loi. »
- « Enfin, la domination légale consiste en une entreprise continue de fonctions publiques instituées par des lois et réparties en compétences différenciées. »
- « L'application de ces innombrables règlements exige un corps de fonctionnaires qualifiés qui ne sont pas propriétaire de leur charge, ni non plus des moyens de l'administration. Par contre, ils sont protégés dans l'exercice de leurs fonctions par un statut. »
- « La procédure administrative repose sur le principe de documents et de dossiers à conserver ; toutes les décisions, décrets et ordonnances sont écrits. »

Catherine Ballé, *Sociologie des organisations*, collection QSJ, PUF, 2013

Q8 => Présentez les principales caractéristiques de la domination légale rationnelle.

Document 4 – L'organisation bureaucratique chez Max Weber

La bureaucratie est la forme organisée qui correspond à la domination légale. Elle obéit aux principes suivants :

- « l'existence (...) de compétences rigoureusement déterminées par la loi ou règlements, de sorte que les fonctions sont nettement divisées et distribuées (...) » ;
- « la protection des fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions, en vertu d'un statut. En général, on devient fonctionnaire pour toute sa vie, de sorte que le service de l'Etat devient une profession principale, et non une occupation secondaire, à côté d'un autre métier » ;
- « la hiérarchie des fonctions, ce qui veut dire que le système administratif est fortement structuré en services subalternes et en postes de direction. (...) Cette structure manifeste une tendance vers une plus grande centralisation » ;
- « Le recrutement se fait sur concours, examens ou diplômes, ce qui exige des candidats une formation spécialisée » ;
- « Le droit qu'à l'autorité de contrôler le travail de ses subordonnées, éventuellement par l'institution d'une commission de discipline » ;
- « La possibilité d'avancement des fonctionnaires sur la base de critères objectifs et non suivant la discrétion de l'autorité » ;
- « La séparation complète entre la fonction et l'homme qui l'occupe, car aucun fonctionnaire ne saurait être propriétaire de sa charge ou des moyens de l'administration ».

Catherine Ballé, *Sociologie des organisations*, collection QSJ, PUF, 2013

Q9 => Dans l'Ancien Régime comment devient-on juge, magistrat, officier dans l'Armée ou bien encore percepteur des impôts ?

Q10 => Comment établir une séparation entre la fonction et l'homme qui l'occupe ?

Q11 => Comment est réalisé le recrutement bureaucratique ?

Q12 => Comment expliquer que dans la bureaucratie, la hiérarchie soit clairement instituée ?

Q13 => Les relations et les décisions dans la bureaucratie sont-elles personnalisées ou dépersonnalisées ? Justifiez.

Q14 => Montrez que la bureaucratie permet d'atteindre efficacement les objectifs que se fixe l'organisation ?

2 – L'organisation vue par les praticiens : l'évolution des formes d'organisation du travail

Document 5 – Les réflexions sur l'organisation par les praticiens (ingénieurs et chefs d'entreprises)

Le développement de la réflexion sur l'organisation est d'abord le fait de praticiens (ingénieurs, chefs d'entreprises) qui cherchent à améliorer la productivité du travail des ouvriers et la rentabilité globale des entreprises. Aux Etats-Unis, F. W. Taylor, ingénieur, attribue l'attitude de « flânerie systématique » des ouvriers aux déficiences de l'organisation des ateliers au sein des entreprises américaines. Il convient selon lui de s'appuyer sur la science pour résoudre les problèmes humains et matériels de l'entreprise. Sa conception de l'ouvrier est cynique : il serait motivé par le gain et individualiste. C'est à la direction de penser et de prendre en charge l'organisation des ateliers. Taylor est persuadé qu'il existe pour chaque problème organisationnel une seule solution optimale, le « one best way ». Cet ensemble que l'on nomme organisation scientifique du travail s'imposera dans le monde entier. Il sera parachevé par les travaux d'Henri Ford. En France, Henri Fayol, ingénieur également, théorise l'organisation et la gestion de la totalité de l'entreprise industrielle. Il établit la liste des fonctions de l'entreprise, ce qui permettra de définir les différents services et leurs relations, ainsi que les grandes directions dans l'organigramme. La fonction administrative doit reposer sur une ligne directrice claire et un commandement unique.

Bernard Devron, « Sociologie des organisations », Ecoflash n°289, Juin 2014

Q15 => Qui sont les praticiens qui réfléchissent sur l'organisation ? Quel est leur objectif ?

Q16 => Comment Taylor perçoit-il les ouvriers ? Pourquoi se comportent-ils ainsi selon Taylor ?

Q17 => Comment dépasser le problème constaté par Taylor ?

Document 6 – Les principes de l'organisation taylorienne du travail

Les principes de Taylor sont présentés ici tels que les a énoncés Taylor dans son ouvrage *The principles of Scientific Management* (1909) :

- *One best way* : « parmi les diverses méthodes et techniques utilisées dans chaque partie de chaque métier, il y a toujours une méthode et une technique qui sont plus rapides et supérieures à toutes les autres » ;
- *Une étude scientifique du travail* : « cette meilleure méthode et cette meilleure technique ne peuvent être découvertes ou mises au point que par une analyse scientifique de toutes les méthodes et techniques utilisées » ;
- *La tâche* : « l'élément le plus important du management scientifique est peu être l'idée de tâche. Le travail de chaque ouvrier est entièrement défini par l'encadrement (...) » ;
- *Le divorce entre réflexion et exécution* : « l'exemple de la manufacture de gueuse de fonte a été choisi parce qu'il représente sans doute la forme la plus rudimentaire et la plus élémentaire parmi tous les travaux effectués par l'homme. Ce travail est exécuté par des hommes sans l'aide d'aucun autre outil que leurs mains. Le manutentionnaire de gueuses de fonte se baisse, soulève une gueuse d'environ 92 livres, marche pendant quelques mètres, et dépose la gueuse sur le sol en tas. Ce travail est si rudimentaire et si élémentaire qu'un gorille intelligent pourrait être dressé de manière à devenir plus efficace qu'aucun homme ne pourrait l'être. Et, cependant, la science du maniement des gueuses est tellement complexe et comprend tellement d'éléments qu'il est impossible à l'homme le mieux adapté à ce type de travail de comprendre les principes de cette science, ou même de travailler en respectant ces principes sans l'aide d'un homme dont l'éducation est supérieure à la sienne » ;
- *Le travail à la pièce* : « lorsqu'il est demandé quotidiennement aux ouvriers de travailler rapidement, il est absolument nécessaire de s'assurer qu'ils aient un salaire plus élevé chaque fois qu'ils réussissent ».

Catherine Ballé, *Sociologie des organisations*, collection QSJ, PUF, 2013

Q18 => Avec le développement du « *one best way* », les ouvriers gardent-ils la maîtrise du travail qu'ils effectuent ? Quel rôle jouent les ingénieurs ?

Q19 => Quelle est la conséquence du développement du taylorisme sur la division du travail ?

Q20 => Quel est l'intérêt d'instaurer un salaire à la pièce ?

Q21 => Durant quelle période historique, le taylorisme est-il le mode d'organisation du travail dominant dans les entreprises ?

Document 7 – Fordisme et travail à la chaîne (1)

Le taylorisme est l'expression la plus systématique du mouvement de division du travail visant à mettre fin à la relative autonomie ouvrière dans les ateliers et sur les chantiers. Les deux principes essentiels énoncés par Taylor consistent dans une séparation rigoureuse entre la conception et l'exécution du travail et dans la décomposition la plus poussée possible des opérations en tâches simples à cycle court. Ils s'accompagnent corrélativement par le chronométrage, le contrôle minutieux du travail et l'introduction de primes de rendement.

Ford et ses émules s'attachent à adapter les principes du taylorisme au processus de production hautement mécanisé de grande série. Leur système s'appuie sur les possibilités ouvertes par l'introduction du convoyeur qui transporte les pièces d'un endroit à l'autre et qui permet de cantonner les travailleurs à des postes fixes : c'est la naissance du travail à la chaîne au sens strict du terme. Un degré supérieur de rationalisation du travail est franchi : « ce n'est plus (...) seulement le rapport à la tâche de chacun qui est organisé, ce sont tous les ateliers de fabrication qui sont ainsi intégrés dans un ensemble rationnel, unifié et interdépendant ». (...) Le travail à la chaîne est souvent associé au taylorisme. En réalité, l'expression est réservée dans la littérature spécialisée, à des processus de production caractérisés par la chaîne de montage selon les principes fordistes. En revanche, toute organisation du travail impliquant la planification du travail d'exécution et la parcellisation des tâches peut être qualifiée de taylorienne même si les recommandations de Taylor ne sont pas toutes appliquées.

Serge Bosc, *Stratification et transformations sociales*, 1993

Q22 => Qu'est-ce que le convoyeur ? Expliquez la phrase soulignée.

Q23 => Pourquoi ne peut-on pas assimiler taylorisme et travail à la chaîne ?

Document 8 – Fordisme, standardisation et production/consommation de masse (2)

La standardisation. « La pièce maîtresse de la production de série n'était pas - comme beaucoup de gens le pensaient alors, et encore maintenant - la chaîne de montage en continu. Il s'agissait bien plutôt du concept de total interchangeabilité des pièces d'un exemplaire de voiture à l'autre et la simplicité de leur système de liaison. Ce sont ces deux idées fondamentales qui constituèrent la véritable innovation de la Ford T et qui permirent à la chaîne de montage de prospérer. (...) Ford ne perfectionna pas seulement l'idée de pièce interchangeable, il perfectionnait également l'idée d'ouvrier interchangeable. (...) Ford réduisit considérablement les temps de réglage en concevant des machines qui n'accomplissaient qu'une seule tâche. Puis ses ingénieurs perfectionnèrent en concevant des systèmes de fixation de la pièce sur cette machine mono-tâche. Puis ses ouvriers non-qualifiés n'avaient plus qu'à poser la pièce à usiner sur le plan de travail, pousser un bouton ou tirer une manette et la machine faisait le reste. Ainsi, la machine pouvait être alimentée en pièces par un seul ouvrier dont la formation professionnelle n'avait pris que cinq minutes. (...) En outre, dès lors que Ford ne fabriquait qu'un seul produit, il pouvait placer ses machines en batterie de manière à ce que toutes les étapes de fabrication s'enchaînent logiquement »

La pensée de Ford dépasse la simple technique de production, en établissant un lien entre la hausse des salaires distribués et la production de masse : celle-ci a besoin de débouchés dépassant la frange étroite des plus fortunés. La doctrine d'Henry Ford se résume par l'affirmation suivante : « Notre propre réussite dépend en partie de ce que nous payons. Si nous répandons beaucoup d'argent, cet argent est dépensé. Il enrichit les négociants, les détaillants, les fabricants et les travailleurs de tous ordres, et cette prospérité se traduit par un accroissement de la demande pour nos automobiles ».- H. Ford. *Ma vie, mon œuvre*

De fait, le 1 janvier 1914, Ford n'hésita pas à doubler les salaires offerts aux ouvriers de l'automobile en portant à 5\$ le salaire journalier ; malgré une telle rémunération, son entreprise gagna en rentabilité ; elle put exiger des temps de montage sans cesse plus rapides en contrepartie des bons salaires qu'elle versait... Cela créa une amélioration considérable de la productivité ; la production de la Ford T passa de 170000 unités par an en 1912 à 2000000 en 1924 ! Plutôt que de comprimer les salaires, Ford avait compris qu'il fallait d'abord maximiser la valeur ajoutée par dollar dépensé en salaires... Il gagnait ainsi sur le plan des normes productives, mais il pouvait en plus imaginer un nouveau mode de consommation !

Womack Jones Roos, *Le système qui va changer le monde*, 1992

Q24 => Quel est l'intérêt de la standardisation ?

Q25 => Pour quelles raisons Henri Ford a-t-il doublé les salaires offerts aux ouvriers en 1914 ?

Document 9 – Fordisme et salaires d'efficience (3)

En 1914, Henry Ford – le constructeur de la voiture la plus populaire de l'époque, la Ford-T –, fit une annonce étonnante. Son entreprise paierait tous ses employés qualifiés 5 dollars minimum par journée de travail de 8 heures. Cela représentait une très forte augmentation salariale pour la plupart des employés, qui gagnaient jusqu'à présent 2,34 dollars en moyenne par journée de 9 heures de travail. Bien que les profits de l'entreprise fussent importants, cette hausse du coût salarial était loin d'être négligeable – elle représentait environ la moitié de ses profits.

Nous ne savons pas exactement quelles étaient les motivations de Ford. Il a lui-même donné trop d'explications pour que l'on sache laquelle était véritablement à l'origine de cette décision, mais, à l'époque, l'entreprise avait beaucoup de mal à garder ses employés. Le taux de rotation était très élevé, car les travailleurs étaient fortement insatisfaits des conditions de travail.

Quelles que furent les raisons qui décidèrent Ford à augmenter les salaires, les conséquences furent étonnantes, comme le montre le tableau 1. Le taux de rotation annuelle a chuté de 370% en 1913 à seulement 16% en 1915. Le taux de licenciement est passé de 62% à presque 0%. D'autres résultats chiffrés confirment cette idée : le taux d'absentéisme moyen, de l'ordre de 10% en 1913, est tombé à 2,5% l'année suivante. Il ne fait aucun doute que la source de ces changements est la hausse des salaires.

La productivité dans l'usine Ford a-t-elle suffisamment augmenté pour compenser la hausse de la masse salariale ? La réponse à cette question est moins claire. La productivité était beaucoup plus forte en 1914 qu'en 1913 : elle a augmenté de 30 à 50% selon les estimations. Malgré les salaires élevés, les profits ont également augmenté entre 1913 et 1914. Mais il est difficile de savoir quelle part de cette hausse est imputable à la modification du comportement des employés, et quelle part est due au succès grandissant de la Ford-T.

Si ces effets viennent conforter les théories du salaire d'efficience, il se peut que la hausse des salaires jusqu'à 5 dollars ait été excessive, du moins du point de vue de la maximisation du profit. Mais Henry Ford avait probablement d'autres objectifs, comme d'écarter les syndicats ou de faire de la publicité à son entreprise - et à lui-même.

Taux de rotation et de licenciement annuels dans l'usine Ford, 1913-1915

	1913	1914	1915
Taux de turn over (%)	370	54	16
Taux de licenciement	62	7	0,1

D. RAFF et L. SUMMERS, "Did Henry Ford pay efficiency Wages?", in NBER Working Paper, déc. 1986

Q26 => Rappelez la définition des salaires d'efficience.

Q27 => Quelles sont les conséquences de l'introduction de tels salaires ?

Synthèse – Le tayloro-fordisme	
Apports de l'organisation taylorienne du travail	Apports de l'organisation fordiste du travail

Document 10 – Les limites du tayloro-fordisme

Dès la fin des années 60, les applications de l'organisation scientifique du travail dans les ateliers, les banques, les assurances et, surtout, l'extension du travail à la chaîne dans les industries de série annoncent les difficultés qui se manifesteront ouvertement dans le milieu de la décennie suivante. D'une part, il se confirme que la bureaucratie taylorienne alourdit les relations de travail dans l'industrie et les services. D'autre part, les productions organisées selon le modèle fordien rencontrent des problèmes techniques qui révèlent les limites ou les contradictions de l'automatisation rigide. Il est difficile, tout d'abord, d'équilibrer parfaitement la chaîne, de répartir uniformément les charges entre les postes. Les cycles de gestes varient selon les individus et les moments de la journée. De plus, une fragmentation extrême des tâches finit, paradoxalement, par réduire la productivité. Plus les postes de travail sont nombreux, plus les temps de transfert, improductifs, augmentent. À la limite, les ouvriers passent une grande partie de leur temps à attendre les pièces. Enfin, l'accélération des cadences génère des rebuts, des gaspillages et des malfaçons. Au-delà des déficiences techniques, les effets des cadences infernales se confirment, les conditions de travail se détériorent. La routine et l'abrutissement engendrent surmenage et accidents de travail. L'absentéisme se développe et les taux de rotation du personnel s'élèvent. Les employeurs tentent d'en pallier les effets par le recours à la sous-traitance et au travail intérimaire.

La chaîne, d'autre part, qui segmente le procès de travail, ne divise pas nécessairement les travailleurs. Elle tend à renforcer le collectif de travail. Les effets de solidarité ne se manifestent pas seulement dans les « coups de main », ou les « flâneries », mais aussi dans les revendications et les conflits multiples. La parade qui, pour l'employeur consisterait à « diviser pour régner », est aussi à double tranchant. Introduire des distinctions artificielles entre des postes équivalents finit par limiter l'interchangeabilité entre les travailleurs et donc, les possibilités de remplacement en cas d'absentéisme. Enfin la population active ne présente plus les caractéristiques sur lesquelles avait été profilée la masse des ouvriers spécialisés. De plus en plus instruite, la main d'oeuvre est aussi de plus en plus réfractaire aux consignes arbitraires et aux tâches routinières.

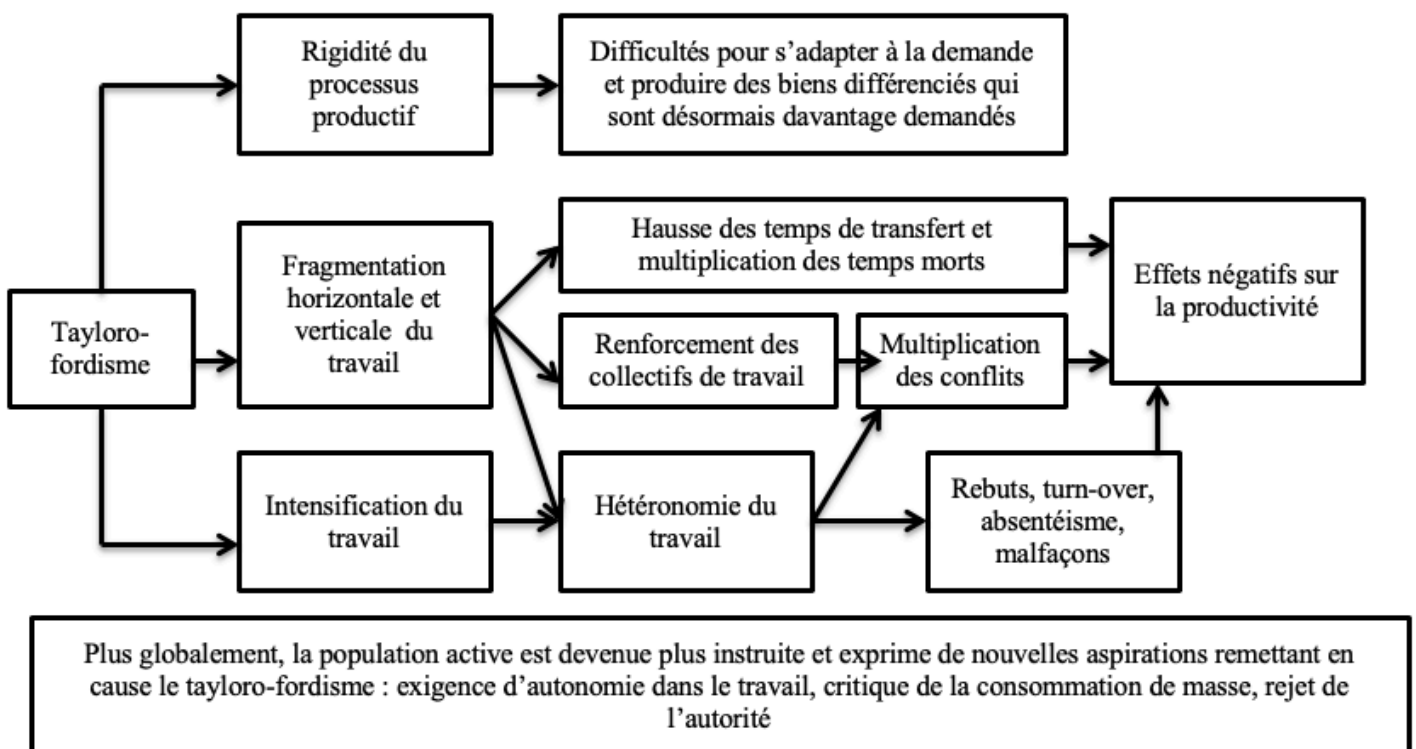
Les luttes ouvrières des années 60 proclament le refus des « temps modernes » et ce slogan apparaît alors légitime. C'est une cause entendue, préparant en quelque sorte le terrain d'un revirement humaniste. Or le message est double. Ce n'est pas seulement le refus de la monotonie et du travail enchaîné qu'expriment alors les grèves et les conflits sociaux, mais aussi des revendications très concrètes, sur le plan salarial et statutaire. Au-delà de l'image de l'organisation scientifique du travail, c'est l'efficacité d'un modèle économique, la productivité du travail, qui est ébranlée. Simultanément les valeurs triomphantes de la production de masse s'essouffent. Le culte de l'abondance fait place à la critique de la société de consommation, matériellement et culturellement aliénante.

C'est dans ce contexte de « désaffection » à l'égard des conditions, de travail et de vie que se développent les « nouvelles » formes d'organisation du travail. Accompagnées des campagnes de revalorisation du travail manuel, elles se sont présentées comme une remise en question du travail parcellisé et répétitif.

M. Stroobants, *Sociologie du travail*, Armand Colin

Q28 => Présentez rapidement les limites rencontrées par le tayloro-fordisme.

Schéma : les limites du tayloro-fordisme



Document 11 – Le toyotisme

Le toyotisme prend naissance au Japon et renouvelle la démarche du système tayloro-fordiste. Il procède d'une redéfinition de la contrainte et du contrôle dans l'entreprise. Il introduit deux innovations :

- Informatisation des équipements. La production est désormais plus facilement adaptable à la demande. Le travail de chaque salarié est plus facilement contrôlable par sa hiérarchie ; des logiciels professionnels sont développés qui permettent un contrôle en temps réel de toutes les activités de l'entreprise. L'informatisation des équipements a des conséquences sur le niveau de qualification requis des salariés et sur l'autonomie au travail (ce que l'économiste Benjamin Coriat illustre par l'expression « le flic est dans le flux »).

- Le rythme de production est décidé par la demande (le client) : cela produit une modification du sens du contrôle dans l'entreprise. C'est le flux de commande qui dicte le rythme de travail et non plus le contremaître, c'est-à-dire la hiérarchie. Il s'agit alors de « penser à l'envers » selon l'expression de Benjamin Coriat.

On résume souvent la méthode toyotiste par les « 5 zéro » :

- la production doit être réalisée sans délai (0 délai) pour satisfaire la demande au plus vite ;
- le rythme de production est dicté par la demande, cela implique de produire à flux tendu, et donc de n'avoir pas de stock (0 stock) ;

- l'information des commandes est faite le plus vite possible = 0 papier ;

- l'informatisation s'accompagne d'une meilleure qualité des produits = 0 défaut ;

- l'informatisation s'accompagne d'une amélioration de la qualité du travail, ce qui permet de limiter les pannes (0 panne). Les salariés sont mieux formés et plus responsables. L'ouvrier agit directement sur sa machine quand celle-ci tombe en panne, ou lorsqu'il constate un dysfonctionnement.

Les salariés sont invités dans le cadre des cercles de qualité à proposer des améliorations (innovation organisationnelle). Ces transformations de l'organisation du travail s'accompagnent aussi de changements concernant la parcellisation des tâches ; pour éviter la monotonie des salariés, la rotation de postes et l'enrichissement des tâches sont mis en place.

Q29 => Quelles sont les conséquences du Toyotisme sur : la parcellisation, la monotonie, l'hétéronomie du travail ?

Q30 => Recherchez ce qu'est un cercle de qualité.

Q31 => Pourquoi rendre les salariés plus compétents, plus autonomes ?

Q32 => Comment se réalise le contrôle du rythme de travail dans l'entreprise toyotiste ?

3 – La critique d'une vision mécaniste du fonctionnement des organisations

3.1 – L'organisation comme système complexe

Document 12 – L'expérience Hawthorne et l'enquête de la Western Electric

Les ateliers Hawthorne de la Western Electric Company occupaient, en 1924, environ 29 000 personnes dans des usines de la banlieue de Chicago. On y fabriquait tout ce qui concernait les téléphones. Tous les corps de métier et les catégories socioprofessionnelles y étaient représentés. Malgré de bonnes conditions matérielles et des avantages sociaux élevés (salaires supérieurs à la moyenne, restaurant d'entreprise, infirmeries et hôpital, services d'orientation, etc.) et bien que les salariés se disent en général satisfaits de l'entreprise, les signes de mécontentement comme l'absentéisme, le freinage, la mauvaise qualité étaient nombreux.

La direction, avec la collaboration de chercheurs de type universitaire, décida de faire un effort sur l'amélioration des conditions de travail, en commençant par l'éclairage, tout en vérifiant leur relation à la productivité. On décida donc d'améliorer l'éclairage d'un groupe d'ouvrières travaillant à la lumière artificielle, tout en observant un groupe identique, appelé groupe de contrôle, où l'éclairage ne changeait pas. Les deux groupes étaient au courant de l'expérience.

On observa que la productivité du groupe expérimental augmentait lorsqu'on améliorait l'éclairage, ce qui paraissait évident. Mais la productivité du groupe de contrôle augmentait aussi, ce qui était moins. L'amélioration de l'éclairage eut lieu à plusieurs reprises et chaque fois avec le même résultat : la productivité continuait à augmenter dans les deux groupes. Un chercheur eut alors l'idée de diminuer l'éclairage du groupe expérimental. Résultat encore plus inattendu : la productivité continuait à augmenter dans les deux groupes. Ce n'est que lorsque les ouvrières furent insuffisamment éclairées que la productivité baissa. Il y avait donc autre chose qu'un problème d'éclairage, et plus généralement de conditions de travail, qui influait sur la productivité. Quoi ?

L'expérience de l'éclairage avait duré de novembre 1924 à avril 1927. On fit alors appel à une équipe de psychosociologues qui travailla pendant six ans sur le problème. Ils commencèrent par l'enquête restée célèbre sous le nom d'enquête du test room ; un groupe d'ouvrières, volontaires, acceptèrent d'être isolées dans l'atelier pour continuer le même travail dans une pièce à part. On changea successivement un certain nombre de facteurs paraissant importants aux yeux de ces ouvrières, à savoir le système de salaire (individuel, par équipe, au rendement, horaire, etc.), les pauses durant le travail (une ou plusieurs, de durée différente, avec ou sans collation), les horaires (réduction des horaires, suppression du travail du samedi, retour à la situation initiale). Or, à chaque changement, dans quelque sens qu'il se fit, la productivité augmentait ou, plus rarement, stagnait. Au total, on obtint, à la fin de l'expérience qui dura près d'une année, une augmentation de productivité de 20 %. La direction et les chercheurs étaient perplexes. Manifestement, les améliorations apportées aux conditions de travail d'abord, puis aux domaines sociaux objets de revendications de l'autre, n'entraînaient pas, par eux-mêmes, d'amélioration des comportements au travail. A quoi étaient dues les augmentations de productivité ?

Deux facteurs apparaissaient avoir joué un rôle important. Tout d'abord, le fait que, dans les deux expériences, les ouvrières avaient été objet d'observation. Cela était évident dans le cas de l'éclairage, où l'évolution des deux groupes était attribuable au fait que ceux-ci avaient été choisis pour une étude, demandée par la direction assistée par des membres de l'université de Harvard. Les ouvrières répondaient de la manière qui leur paraissait la mieux adaptée à ce que, dans leur esprit, souhaitaient les expérimentateurs. Elles se valorisaient ainsi. Le groupe de contrôle copiait son comportement sur le premier, parce qu'il se savait groupe choisi pour que l'expérience puisse se dérouler normalement. Le même comportement se manifestait dans l'expérience du test room où, quels que fussent les changements proposés, les ouvrières augmentaient la productivité aussi bien lorsqu'on introduisait des changements que lorsqu'on les annulait. On était en présence d'une réaction, nommée par la suite « effet Hawthorne », et que l'on peut résumer schématiquement en disant que les gens réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur situation, surtout s'ils sont dans une faible position dans l'entreprise. Ce résultat est tenu maintenant pour certain dans le milieu des chercheurs, qui, dans toutes leurs enquêtes, contrôlent l'effet Hawthorne. Ce résultat est cependant moins évident aux yeux des responsables d'entreprise, des hiérarchiques et, en général, de tous les acteurs : dans le cas d'une réorganisation, on doit toujours s'attendre à une réaction positive des personnes concernées, si elles se savent l'objet d'une observation dont le but formel est une amélioration de leurs conditions de travail. Beaucoup d'actions de réorganisation ont ainsi brillamment commencé avant, rapidement, de perdre leur élan initial. L'effet Hawthorne n'est généralement guère durable, ne serait-ce que parce qu'une expérience cesse d'en être une lorsqu'elle est généralisée.

En second lieu, les expériences de la Western Electric révélèrent l'importance de la vie de groupe et son influence sur le comportement de chacun de ses membres. Cela apparaissait clairement dans l'expérience du test room, où l'on s'aperçut d'une certaine unanimité dans le niveau de production des ouvrières. Quoi qu'il arrivât, en particulier lors des changements imposés, mais aussi à l'occasion d'un incident quelconque, les ouvrières produisaient chacune individuellement un nombre de pièces identique à celui des autres, sans même qu'elles se le disent. Il existait une norme informelle de production qui contraignait chacune à produire autant que les autres. Cependant, et c'est le second acquis à propos de la vie de groupe, chaque incident ou chaque tension entre des personnes provoquait un malaise qui retentissait sur le niveau de la production. Il y avait des jours où « ça allait bien », d'autres où « ça allait moins bien ». Si, globalement, la production augmentait, incidents ou tensions avaient une incidence très nette sur son niveau. Une vie de groupe existait, sensible aux tensions, clivages, oppositions entre personnes, etc. Cette vie de groupe avait une influence très importante sur la production de chacune des ouvrières.

L'expérience du test room fut prolongée par une série d'autres expériences sur différents groupes et suivie d'une grande campagne d'interviews qui permit d'affiner les premiers résultats. On s'aperçut, en effet, que si le « moral » du groupe était un élément déterminant de ces résultats, ce moral, qui dépendait de l'entente entre les ouvrières, était également lié à leur relation à l'agent de maîtrise. Au fur et à mesure de l'avancement de l'expérience du test room, le rôle du contremaître se modifia. Il s'effaçait devant l'observateur pour les fonctions de contrôle et d'organisation et, finalement, ce dernier se substitua pratiquement à lui. A ce moment, point n'était besoin de commander et de contrôler les jeunes ouvrières : elles travaillaient spontanément mieux et davantage, et déclaraient ne pas avoir la sensation d'une fatigue supplémentaire. La fonction de contremaître devenait de conseil, de proposition et surtout d'écoute, plus que de commandement proprement dit. La campagne d'interviews mit fortement en valeur cette fonction d'écoute. Les chercheurs et la direction notèrent en effet un meilleur « moral » dans les ateliers où les salariés avaient été interviewés. Du coup, il apparut qu'un bon agent de maîtrise devait être un animateur de groupe, avec une importante fonction d'écoute, plutôt qu'un « chef » au sens traditionnel du terme. Son statut, le fait d'être responsable aux yeux de ses supérieurs de la bonne marche du groupe et d'avoir une délégation de pouvoir (formelle) pour le faire, ses compétences techniques, tout cela était insuffisant pour assurer sa réussite. Il fallait d'abord qu'il soit un *counsellor*, écouteur et conseiller à la fois.

Même si elles peuvent être utilisées dans un esprit manipulateur, ces découvertes sont importantes. Elles ont concrètement montré, pour la première fois, l'effet du groupe sur le comportement de l'individu. Ce résultat a été prolongé par un ensemble de recherches centrées sur le groupe. Tout en s'inspirant d'autres écoles, en particulier de la psychanalyse, elles ont mis l'accent sur les liens affectifs à l'intérieur des petits groupes. (...)

La campagne d'interviews avait amené les enquêteurs à constater le désir, chez les ouvriers, de trouver un enracinement, quelque chose qui leur appartienne, auquel ils se sentent attachés et où ils aient une fonction, où ils voient le sens de leur travail et où ils sentent l'importance de ce qu'ils font. Faute de quoi, ils accumulaient fatigue et tensions, la première étant souvent plus l'effet d'une frustration que sa cause. Un individu qui ne comprend pas suffisamment ce qui concerne son propre travail, les instructions qu'on lui donne, les actions qu'on lui demande de faire, ne peut que se dégoûter, se fatiguer et se révolter.

Philippe Bernoux, *Sociologie des organisations*, Points, Seuil, 1993

Q33 => Comment expliquer les gains de productivité observés lors de l'expérience de l'éclairage réalisée dans la Western Electric Company ?

Document 12 – L'existence d'un système formel et d'un système informel dans les organisations

Les principes d'organisation du travail définis par Taylor et les réorganisations effectuées par Henry Ford ont été étendus à de nombreuses usines au cours de la première guerre mondiale. La production industrielle a été transformée de manière irréversible. (...) En 1924, la Western Electric company étudie les effets de l'éclairage sur la productivité des ouvriers. Les résultats montrent que la productivité augmente avec la modification de l'éclairage. (...) Pour expliquer ce

résultat, la firme fait appel à Elton Mayo (psychologue australien à Harvard). Mayo mène une recherche dans une autre usine, à Hawthorne près de Chicago. (...) L'exploitation des questionnaires (...) suggère aux chercheurs de distinguer le « système formel » et le « système informel » constitué par les sentiments, les attitudes et les relations entre les membres de l'établissement. (...) Pour Mayo, une organisation industrielle est un système social. L'organisation « technique » se réfère à l'organisation logique et technique des matériaux, outillages, machines et produits finis, et constitue l'environnement « physique », nécessaire à la production technique. L'organisation « humaine » renvoie, d'une part, à l'individu concret, et d'autre part, au réseau de relations entre les différents individus et groupes au sein de l'usine. Le terme « individuel » reflète les sentiments et les valeurs de chaque employé placé dans une situation de travail. L'expérience personnelle des employés à l'extérieur de l'usine est à l'origine des sentiments et des valeurs. La notion « d'organisation sociale » correspond aux relations dans les groupes d'ouvriers et d'employés ainsi qu'entre les groupes de niveau hiérarchique distinct ou de fonction différente. Les systèmes, les règles, les politiques, et les règlements forment « l'organisation formelle » d'une usine. L'organisation « informelle » est le produit de l'interaction sociale entre les membres d'un groupe de travail ou d'un système industriel plus étendu. Elle est souvent oubliée, ignorée ou dénoncée. L'organisation « formelle » et l'organisation « informelle » sont deux dimensions interdépendantes de l'interaction sociale. L'organisation « idéologique » correspond aux idées, croyances et valeurs présentes dans l'entreprise. Celles-ci expriment sous la forme de symboles qui déterminent dans une large mesure les comportements. Les normes sociales obéissent à des logiques très différentes de celles des coûts et de l'efficacité. C'est en fonction de ces « sentiments » que se définissent les relations entre la direction et les employés de l'entreprise.

Catherine Ballé, *Sociologie des organisations*, collection QSJ, PUF, 2013

Q34 => Différenciez système formel et système informel dans l'organisation.

Q35 => Le modèle wébérien de la bureaucratie insiste-t-il sur le système formel ou informel dans l'organisation ? Et l'école des relations humaines ?

Q36 => Qu'est-ce que l'organisation idéologique ?

Q37 => Quelles sont les différentes formes de l'organisation prise comme un système social ?

3.2 – La rationalisation de l'organisation n'est pas nécessairement source d'efficacité

Document 13 – Les dysfonctionnements bureaucratiques selon Robert King Merton

Le développement croissant des structures bureaucratiques, tant publiques que privées, apparaît comme un trait marquant des sociétés industrielles au 20^{ème} siècle. Si les chercheurs américains qui se penchent sur l'étude des grandes organisations ne remettent pas en cause ce constat wébérien, ils orientent leurs investigations vers un domaine que celui-ci avait quelque peu délaissé : les effets produits par de telles structures. (...) Robert K. Merton, l'un des chefs de file du courant fonctionnaliste (...), fait le constat suivant : plus les bureaucraties concrètes se rapprochent de l'idéal-type wébérien (règles abstraites, hiérarchie fonctionnelle, impersonnalité de la relation d'autorité, ...) plus des conséquences non prévues, sous la forme de dysfonctions, de routines, paralysent l'activité de l'organisation. Le mode d'administration bureaucratique tend à la rationalité maximale ; toutefois les procédures qu'il met en place aboutissent à l'effet inverse de celui recherché. Il sécrète des dysfonctionnements qui mettent à mal sa régularité et son efficacité. (...) La dysfonction majeure est que les procédures sont appliquées à la lettre et non dans l'esprit. Elles cessent d'être des repères encadrant l'activité pour devenir des absolus. A force de respecter les règlements à la lettre, les employés finissent par devenir ritualistes, tatillons, rigides et incapables d'adaptations rapides.

Claudette Lafayette, *Sociologie des organisations*, Collection 128 ; Armand Colin, 2010

Q38 => Comment expliquer les dysfonctionnements bureaucratiques ?

Document 14 – La domination légale rationnelle n'est pas forcément légitime

Alvin Gouldner, élève de Merton et Lazarsfeld à l'université de Columbia, se propose de mettre à l'épreuve la théorie de Max Weber sur la bureaucratie par l'observation de la réalité concrète, d'une part, et du monde industriel, de l'autre. Gouldner étudie en 1950 une usine qui exploite du gypse dans la région des grands lacs aux Etats-Unis. (...) Le premier constat est l'imbrication des rapports professionnels dans l'usine et des relations sociales au sein de la communauté plus large dans laquelle celle-ci est située. (...) Le directeur gère l'usine en conciliant les exigences industrielles et les demandes « informelles » du personnel sur le plan des horaires, des relations d'autorité et de certains avantages en nature. Il crée ainsi un climat de tolérance. Or le directeur meurt. Son remplaçant a pour mission de « mettre de l'ordre » afin de combattre le « laxisme » autorisé par son prédécesseur. Les mesures prises pour obtenir une plus grande efficacité, introduire des procédures rationnelles et mettre en place une organisation bureaucratique ont pour conséquence une grève sauvage. (...) Le rejet du projet de rationalisation de l'usine montre à Gouldner que la théorie webérienne selon laquelle la bureaucratie se caractérise avant tout par la légitimité de son système d'autorité et le consensus autour des valeurs professionnelles ne correspond pas aux faits observés. Dans le cas étudié, la bureaucratiation est considérée comme illégitime et ne donne pas lieu à un consensus.

Catherine Ballé, *Sociologie des organisations*, collection QSJ, PUF, 2013

Q39 => En se basant sur les travaux de Mayo, comment interpréter les travaux de Gouldner ?

Q40 => Pourquoi le modèle rationnel légal de type bureaucratique est-il en échec ?

Document 16 – L’apport de Simon : la rationalité limitée

March et Simon se proposent d’examiner en quoi la rationalité concrète des membres des organisations (...) s’éloigne de la rationalité de l’homo-oeconomicus (...) qui postule que l’individu recherche toujours la solution optimale. Or, un tel postulat ne va pas de soi. Il implique un certain nombre d’opérations que March et Simon s’attachent à décomposer : en premier lieu, la recherche de la solution optimale suppose que l’individu puisse étaler, devant lui, l’éventail complet des possibilités de choix ; en second lieu, cela suppose également qu’un tel individu puisse mesurer en terme de certitude, de risque ou d’incertitude la série de conséquences qui s’attache à chacune des possibilités de choix ; enfin, cela suppose que, dès le départ, cet individu soit capable de classer toutes les séries de conséquences des différentes possibilités de choix en fonction d’un ordre de préférence. (...) March et Simon s’appliquent à montrer que, pas plus au sein des organisations, que dans la vie économique, les acteurs ne recherchent la solution optimale. Le plus souvent, ils n’en ont pas le temps. De surcroît, leurs capacités de traitement de l’information ainsi que d’organisation et d’utilisation de leur mémoire ne le leur permettent pas. Chacun s’arrête – de manière consciente ou non – à la première solution satisfaisante qu’il rencontre. March et Simon recourent ainsi à la notion de rationalité limitée. (...) L’organisation, telle que la conçoivent March et Simon, est donc composée de membres dotés de capacités cognitives qui, toutefois, connaissent des limites. Les situations réelles sont le plus souvent trop complexes pour que soient envisagées à l’avance, à l’instar de la conception taylorienne, des solutions pour chaque problème susceptible de se poser.

Catherine Ballé, *Sociologie des organisations*, collection QSJ, PUF, 2010

Q41 => Quelles sont les conditions de la rationalité instrumentale ?

Q42 => Lorsque ces conditions ne sont pas respectées, les individus deviennent-ils irrationnels ?

Q43 => Quelle caractéristique donner d’une décision prise dans le cadre de la rationalité limitée ?

Document 16 – Les incidences de la rationalité limitée sur le fonctionnement de l’organisation

Le comportement humain dans les entreprises est devenu un objet de recherche et un sujet d’enseignement. (...) Publié en 1958, l’ouvrage d’Herbert Simon et James March est déterminant dans l’élaboration d’une réflexion sur les organisations. (...) March et Simon montrent les failles du modèle mécaniste employé dans les approches classiques (...). Les hommes ne sont pas des machines et la recherche du *one best way* en matière d’administration ou de management n’est qu’une illusion. (...) Il y a dans les organisations des décalages entre les objectifs et les résultats. Les décisions prises et les actions engagées ont des conséquences inattendues. (...) Une organisation est composée d’individus rationnels qui prennent des décisions. Les individus sont, en fait, des décideurs qui interviennent à tous les niveaux de responsabilité de l’organisation et dans toutes les fonctions. Cependant, ils ne possèdent pas tous les éléments d’information qui feraient de cette prise de décision un acte entièrement rationnel. Les individus opèrent des choix en fonction de leur perception, de leur position, de leur programme d’action. Dans un ensemble complexe, ils réduisent l’incertitude en simplifiant les données du problème à résoudre. C’est en ce sens que la rationalité de la décision est limitée ou, en d’autres termes, qu’elle connaît des limites. Ces limites résultent des pratiques et des habitudes. Elles assurent, dans une certaine mesure, la permanence de l’organisation, mais elles doivent retenir l’attention des responsables dont la fonction est de fixer les objectifs et les programmes. (...) March et Simon soulignent l’importance des réseaux de communication, des facteurs d’innovation et des modes de coordination dans la recherche d’une plus grande rationalité et, par conséquent, d’une meilleure efficacité des systèmes organisés.

Catherine Ballé, *Sociologie des organisations*, collection QSJ, PUF, 2010

Q44 => Comment la rationalité limitée des agents se répercute-t-elle sur le fonctionnement de l’organisation ?

Document 17 – Rationalité limitée et routines organisationnelles

La perspective évolutionniste développée par Richard Nelson et Sydney Winter au début des années 1980 suppose que la firme ne survit que si elle dispose en son sein des routines nécessaires pour faire face aux changements de son environnement. Si les firmes se présentent comme des sommes d’individus, leur cohérence et leur existence en tant qu’entreprise viennent de ces routines acquises par les agents au cours de leurs interactions. (...) Ces routines sont l’équivalent au niveau de l’entreprise des savoir-faire des individus. La firme n’est pas assimilée à son propriétaire qui agit selon le principe de maximisation du profit, mais à des individus qui agissent suivant des routines et cherchent des solutions satisfaisantes aux problèmes qu’ils rencontrent. Les entreprises ont des compétences, mémorisées sous formes de routines, qui jouent un rôle central dans leur performance et leur différenciation. Ces compétences s’accroissent par un phénomène d’apprentissage, c’est-à-dire un processus par lequel la répétition et l’expérimentation font que, au cours du temps, des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et de nouvelles opportunités dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentées. La prise en compte de l’apprentissage et des routines permet de comprendre pourquoi les entreprises se différencient : elles n’ont pas les mêmes compétences/capacités organisationnelles et les mêmes routines. Ceci peut expliquer aussi les difficultés de transfert d’un pays à l’autre comme cela a été le cas dans les années 1980 lorsque les entreprises européennes et américaines ont cherché à imiter l’organisation japonaise.

Jean-Pierre Biasutti et Laurent Braquet, *Comprendre l’entreprise*, Ellipses, 2013

Q45 => Rappelez la définition d’une routine organisationnelle. Quel lien peut-on faire avec la notion de rationalité limitée de Simon ?

Q46 => Pourquoi ces routines ont-elles des conséquences sur les performances de l’entreprise ?

Synthèse : La bureaucratie peut être inefficente parce que...

Document 14
La domination légale rationnelle n' est pas forcément légitime (thèse d' Alvin Gouldner)

Document 13
La bureaucratie engendre des dysfonctionnements (thèse de R. K. Merton)

Documents 15 à 17
Les agents sont dotés d' une rationalité limitée (thèse de March et Simon)

3.3 – L'organisation comme lieu d'interactions stratégiques des acteurs

Document 18 – L'individu dans l'organisation : un acteur autonome et stratégique

Crozier et Friedberg critiquent les théories classiques de l'organisation soit en raison du postulat du « one best way », soit du déterminisme latent qu'elles contiennent (surestimation de l'influence de la culture et de l'environnement). Ils sont opposés au concept d'acteur rationnel (l'homo oeconomicus) ainsi qu'aux théories psychologisantes (théorie des relations humaines) reposant sur une nature humaine invariante. Pour ces auteurs, l'organisation est un construit, en aucun cas une réponse aux contraintes extérieures. Ce sont les acteurs qui construisent ensemble les réponses à ces contraintes. Les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service des buts des organisateurs. Chacun a ses objectifs propres. L'accent est mis sur l'autonomie de l'acteur. Les stratégies des acteurs sont toujours rationnelles mais d'une rationalité limitée et contingente (March et Simon). Chacun défend son domaine et le fait avec conviction. Le concept de stratégie est central mais l'acteur a rarement une idée claire de ce qu'il convient de faire : il recherche un seuil minimal de satisfaction, en fonction des situations et des problèmes qui se présentent à lui. Ce courant, qui s'inscrit dans l'individualisme méthodologique, s'appuie sur plusieurs concepts clés : pouvoir, zone d'incertitude et système d'action concret.

La vie quotidienne d'une organisation est constituée de conflits de pouvoir. Les objectifs des acteurs diffèrent et souvent s'affrontent. Des conflits naissent qui appellent à leur tour un pouvoir régulateur de ces conflits. « Le pouvoir de A sur B peut être défini comme la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables ».

Ainsi, chaque grande fonction de l'entreprise est occupée par des personnes aux formations différentes et dont les objectifs sont en partie contradictoires. Par exemple, les objectifs de la production (produire en série) ne coïncident pas avec ceux du commercial (adapter le produit aux exigences du client), ni avec ceux des financiers (dégager une marge suffisante). De plus le pouvoir n'est pas seulement lié à une position hiérarchique supérieure. Dans la manufacture de la SEITA, les ouvriers d'entretien obtiennent de nombreux avantages de leurs chefs d'ateliers car ils ont un pouvoir sur eux. Le pouvoir est ici fondé sur la possession d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable. Il peut aussi être lié aux incertitudes entre l'organisation et son environnement (voir le « marginal sécant » : le cadre qui a ses entrées à la préfecture ou à la banque...). Il tient également à l'accès à des sources d'information internes ou externes. Enfin, il est lié à la connaissance des règles organisationnelles. La règle peut ainsi être utilisée comme une protection contre la hiérarchie.

Le pouvoir des ouvriers d'entretien dans l'usine de la SEITA tenait au contrôle d'une zone d'incertitude (eux-seuls étaient habilités à entretenir les machines). Ils détenaient de plus des compétences qui rendaient leur comportement nécessaire mais également imprévisible. Plus généralement, chaque acteur dispose d'une zone au sein de laquelle il rend son comportement incertain, imprévisible pour les autres acteurs. Il peut agir avec zèle ou traîner les pieds... Ceci est cohérent avec l'idée d'autonomie de l'acteur et de stratégie. Chacun peut user de son pouvoir pour tirer bénéfice de sa position dans l'organisation.

Bernard Devron, « Sociologie des organisations », *Ecoflash* n°289, Juin 2014

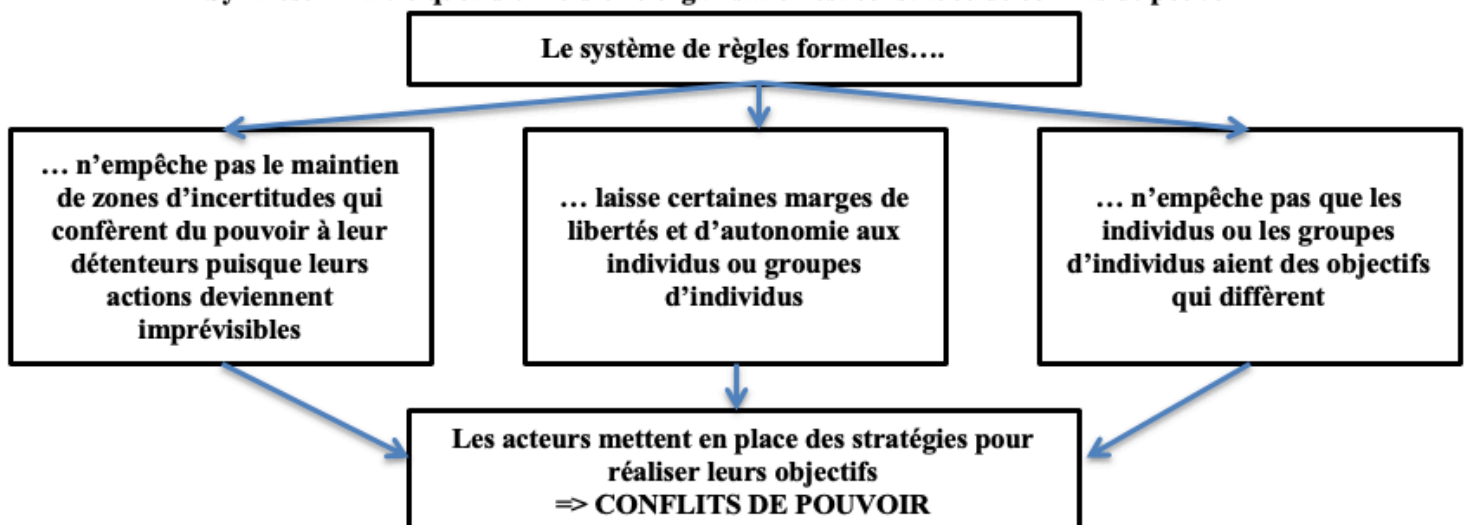
Q47 => De quel type de rationalité sont dotés les agents évoluant dans une organisation ?

Q48 => Est-ce que l'individu est totalement contraint par le système de règles formelles dans l'organisation selon Michel Crozier ?

Q49 => Qu'est-ce qu'une zone d'incertitude ? En quoi confère-t-elle du pouvoir

Q50 => Les individus composant une organisation ont-ils tous les mêmes objectifs ?

Synthèse – La vie quotidienne d'une organisation est constituée de conflits de pouvoir



Document 19 – L'organisation est le produit des interactions stratégiques des acteurs et pas le produit d'un ensemble de règles formelles préexistantes

Toute organisation a besoin de la participation de ses membres et **cette participation est toujours négociée**. Les acteurs ne pourront poursuivre leurs objectifs qu'au travers de la poursuite des buts de l'organisation. Les acteurs acquièrent

un certain pouvoir en ajustant plus ou moins leurs actions au but commun. Des négociations, des échanges ont lieu au sein de l'organisation entre individus et groupes la constituant. Un état d'équilibre plus ou moins stable en résulte : **l'organisation est envisagée comme un compromis fait de relations de coopération conflictuelles**. Cet ensemble est relativement indépendant de son environnement, même s'il doit s'y adapter. Cette vision politique de l'organisation est très originale et s'impose.

Bernard Devron, « Sociologie des organisations », Ecoflash n°289, Juin 2014

Ce sont bien des acteurs, relativement libres et autonomes, qui créent un système. Ils le font fonctionner à travers un réseau de relations où ils négocient, échangent, prennent des décisions. Le concept de système d'action concret ajoute à l'idée de réseau le fait que ce réseau fonctionne selon un modèle particulier qui permet aux acteurs de résoudre les problèmes concrets de la vie de l'organisation selon des relations habituelles. Celles-ci sont créées, maintenues, entretenues en fonction des intérêts des individus, des contraintes de l'environnement et donc des solutions proposées par les acteurs.

Prenons ici l'exemple de l'Ouvrier Spécialisé (OS) qui fait de petits réglages sur sa machine, réglages qui, selon la définition des fonctions, relèvent du travail du régleur. L'OS le fait pour plusieurs raisons : mieux connaître sa machine, se l'approprier, avoir une vraie responsabilité, se conformer à la norme du groupe qui dévalorise l'ouvrier incapable de faire ses réglages, pouvoir se débrouiller en l'absence du régleur, arriver donc à faire sa production malgré des aléas imprévisibles, se faire bien voir du régleur, du chef d'équipe, mais en même temps avoir un certain pouvoir sur eux, etc. Finalement, la liste des objectifs, qui pourrait être allongée à l'infini, n'a pas une importance majeure. D'une certaine manière, ils se ramènent pour l'OS, à gagner un certain pouvoir sur le groupe de travail, le régleur et le chef d'équipe. Il a un comportement stratégique. De son côté, le régleur, acceptant de faire faire les réglages, le fait également pour beaucoup de raisons : faire faire par d'autres les petits réglages qui l'intéressent peu, se reposer (éventuellement), être disponible dans le cas des réglages longs et difficiles sur certaines machines complexes, avoir du temps disponible pour se perfectionner en allant voir d'autres machines plus performantes dans d'autres parties de l'usine. On vient d'énumérer ses objectifs, et il pourrait – comme l'OS – en avoir beaucoup d'autres. On peut également proposer une liste des raisons pour lesquelles le chef d'équipe, responsable hiérarchique de l'OS et du régleur, tolère ces comportements : donner des responsabilités à l'OS, ne pas mécontenter le régleur, obtenir un fonctionnement satisfaisant parce que la machine de l'OS est réglée et parce que le régleur peut se consacrer à de longs réglages sans être dérangé, etc. Là aussi, ce sont des objectifs qui sont énumérés. On notera au passage que ces objectifs sont conjointement des objectifs personnels et une manière de résoudre les problèmes concrets posés par les aléas du travail quotidien. Ces trois acteurs ont bâti un système d'action concret. Ce système – l'OS se débrouille et ne fait appel au régleur que pour les gros problèmes – est celui grâce auquel la production sort sans trop d'aléas. Leur entente pour résoudre ces questions pratiques se fait selon un mode le plus souvent informel, sur une acceptation de positions et de comportements réciproques. (...)

Crozier et Friedberg notent que, s'il fallait modifier la situation, il serait absurde de se lancer dans une recherche du coupable. Supposons que les réglages ne soient pas très bons et que la qualité des pièces en souffre, donc celle du produit. Le supérieur hiérarchique doit intervenir, mais comment ? Il aurait tort de vouloir modifier la situation en s'attaquant d'abord aux personnes. Il devra peut-être le faire, mais après avoir compris les raisons d'existence du système comme, par exemple, les impondérables de la fabrication qui demandent, pour être résolus, une certaine improvisation des acteurs sur le terrain. Mais le chef n'aboutirait qu'à décourager les individus et à dérégler le système s'il réprimandait l'OS qui s'occupe de ce qui ne le regarde pas, le régleur qui ne fait pas son travail, le chef d'équipe qui ferme les yeux sur tout cela. Ce qui, en général, se fait dans les entreprises où l'accent est mis sur le fait, pour l'individu, d'assumer ses responsabilités, donc sur la recherche du coupable, côté responsable. Or le chef hiérarchique doit faire d'abord une analyse stratégique (quels acteurs ?) et une analyse systémique (pour quelles raisons ce système ?). Faute de quoi il jouera au Gribouille, se mettra tout le monde à dos et empêchera son atelier de fonctionner normalement.

Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, collection Points, 1993

Q51 => Complétez le tableau qui suit :

Acteur	Ce qu'il devrait faire selon les règles formelles	Ce qu'il fait effectivement (système d'action concret)	Raisons de l'écart entre ce que prescrivent les règles et la réalité
OS			
Régleur			
Chef d'équipe			

Document 20 – Le phénomène bureaucratique

Les ateliers de la SEITA (monopole légal de fabrication de cigarettes) comportent trois catégories de personnel : des chefs d'atelier, des ouvrières de production à faible qualification (réparties entre les machines et la manutention), et des ouvriers d'entretien assez fortement qualifiés et ne dépendant pas des chefs d'atelier mais d'un ingénieur rattaché à l'équipe de direction. (...) Michel Crozier s'emploie à montrer que les relations entre ces trois groupes professionnels sont des relations de pouvoir dont la manifestation la plus aiguë est produite par l'événement qui les met fonctionnellement en rapport : les pannes des machines. Celles-ci constituent le seul événement important qui ne peut pas être prévu à l'avance, et (...) que les ouvriers d'entretien sont les seuls à pouvoir traiter. Les ouvrières de production et les chefs d'atelier sont donc dépendants de leur bon vouloir. De plus, les règles prévoient (...) que si la panne dure plus d'un certain temps, les ouvrières sont affectées à des tâches de manutention rétribuées à un salaire inférieur. Il en résulte un climat d'incertitude. (...) Les seuls susceptibles de tirer profit de ces incertitudes sont les ouvriers d'entretien qui disposent, dès lors, d'une source de pouvoir. (...) Les relations hiérarchiques habituelles s'en trouvent court-circuitées. Une telle situation engendre des frustrations et ceux qui les vivent sont conduits à exercer des pressions pour que soient instaurées de nouvelles règles impersonnelles aptes à mieux encadrer les sources d'incertitudes existantes, créant ainsi ce que Crozier a appelé un cercle vicieux bureaucratique.

Claudette Lafaye, *Sociologie des organisations*, Coll. 128, Armand Colin, 2010 p43-44

Q52 => Quels sont les différents groupes de salariés étudiés ici par Crozier ?

Q53 => Que se passe-t-il quand une machine tombe en panne ? Pourquoi cela se traduit-il par un renforcement du pouvoir d'une catégorie de salariés ?

Q54 => Quelle est la réaction des autres salariés face à cette situation ?

Q55 => Présentez sous la forme d'un schéma le mécanisme du cercle vicieux bureaucratique.

4 – L'organisation est aussi une réalité culturelle

Source : D'après I. Waquet et alii, *Economie, Sociologie et Histoire des sociétés contemporaines*, Dunod, 2013 (pp127-130)

4.1 – La culture d'entreprise est un concept problématique

On constate que deux entreprises du même pays et qui produisent le même bien peuvent avoir des fonctionnements différents. En effet, comme tout groupe humain, l'entreprise génère sa propre culture, entendue comme un ensemble de représentations communes aux membres d'un groupe. Dans les années 1970, des spécialistes de gestion vont forger le concept de culture d'entreprise. Il s'agit d'un **capital immatériel**, qu'il faudrait valoriser au même titre que les compétences des salariés et les technologies incorporées dans le capital. Cette culture d'entreprise se décline en différentes composantes : une mémoire collective (des mythes fondateurs, des héros...), des codes (façons de s'habiller, de parler, d'envisager les rapports de pouvoir...), des méthodes de travail et même des valeurs qui donnent du sens à l'action.

Dans les années 1980, beaucoup d'entreprises font appel à des consultants chargés de rédiger une charte représentant la culture de l'entreprise, en fonction notamment de ses valeurs. Les processus de rédaction sont censés impliquer tous les salariés et il a deux objectifs. D'une part, il cherche à donner une bonne image de l'entreprise à l'extérieur pour la communication externe. D'autre part, il cherche à susciter l'adhésion des salariés aux objectifs de la direction de l'entreprise : **c'est un objectif de communication externe et de gestion des ressources humaines. La cohésion du groupe de travail est vue comme une source d'efficacité** car elle permet la standardisation des relations entre salariés et une assimilation plus rapide des nouveaux embauchés. Aujourd'hui, la rédaction des chartes est moins fréquente, car celles-ci suscitent des critiques des milieux managériaux. En effet, la culture d'entreprise est de plus en plus vue comme une source de rigidité alors qu'on demande aux salariés de s'adapter aux variations de la demande ou à des réorganisations (par exemple lors d'une fusion-acquisition avec une autre entreprise).

Beaucoup de sociologues critiquent la notion de culture d'entreprise. Les enquêtes sociologiques (...) ont montré qu'effectivement il existe des normes et valeurs informelles qui sont partagées et respectées dans toute organisation mais aussi que les entreprises ne sont pas culturellement unifiées : chaque service ou chaque catégorie de travailleurs tend à développer sa propre sous-culture. Les entreprises sont des **univers culturellement hétérogènes** et les chartes d'entreprise ont surtout été des outils de communication et de gestion utilisés par l'entreprise. Aussi les sociologues considèrent que **la culture d'entreprise n'est pas une notion analytique, mais une manipulation idéologique du concept ethnologique de culture, destinée à légitimer l'organisation du travail au sein de chaque entreprise.**

4.2 – Le management est le produit de l'histoire nationale

L'organisation est toujours située dans un contexte culturel. **Philippe d'Iribarne, dans *La logique de l'honneur* (1989)**, a étudié des firmes transnationales qui produisent le même bien dans différents pays. On pourrait s'attendre à ce que les impératifs de la bonne gestion imposent des pratiques similaires entre les pays. Au contraire, on observe que les firmes transnationales ont beaucoup de mal à faire collaborer leurs cadres issus de différents pays.

Ph. D'Iribarne compare notamment la France et les Etats-Unis et montre que la façon d'envisager les rapports hiérarchiques dépend fortement de la culture politique de chaque pays.

La France se caractérise par la **logique de l'honneur** liée à la société d'ordres de l'Ancien Régime. Chacun dispose, du fait des normes formelles et informelles, d'un statut dont il ne peut pas déchoir et qui définit des « baronnies », c'est-à-dire des parties de son travail dont le travailleur se sent exclusivement responsable. (1) Chaque groupe définit de manière informelle les normes du « bon boulot » et de la conscience professionnelle, c'est un statut informel. Ne pas respecter ces normes (pour travailler moins ou parce que la direction fait pression pour la rentabilité), c'est remettre en cause l'honneur du groupe professionnel auquel on appartient. (2) Dans une relation hiérarchique, le salarié français ne se dit pas « au service de », il « rend service à » quelqu'un. Il serait mal vu que le supérieur descende trop dans les affaires de son subordonné : il doit user avec modération de ses prérogatives pour ménager un subordonné qui se sent responsable de son travail, parfois beaucoup plus que ne le supposent les règles formelles. Ainsi, dans un entretien, un contremaître dit se sentir responsable de la décision d'arrêter la production pour des raisons de sécurité, alors même que cette décision doit être assurée plus haut.

Les Etats-Unis se caractérisent au contraire par la **logique du contrat** : la culture politique est fondée sur l'idée que les pères fondateurs ont quitté l'Europe pour fonder une nouvelle société reposant sur des rapports entre des individus égaux. (1) Le travail de chacun doit être jugé sur des faits objectifs et non sur des considérations informelles. Le souci de justice amène à ne prendre comme référence que les normes formelles pour évaluer le travail de quelqu'un. (2) Les relations hiérarchiques sont conçues comme des relations de service, c'est-à-dire sur le modèle des relations contractuelles : le travailleur est comme un prestataire de services. Le subordonné a le sentiment d'avoir rempli son contrat s'il satisfait aux obligations explicitement formulées par son supérieur, y compris lorsqu'il sait que le travail demandé ne satisfait pas aux objectifs de l'entreprise. Dans ce cas, un étasunien considérera que c'est le supérieur qui a failli, alors qu'un français considérera que les deux sont fautifs car on attend du subordonné qu'il signale le problème.

4.3 – L'expérience de travail structure l'identité individuelle

Entre, d'une part, la culture de l'organisation et de ses groupes et, d'autre part, celle du pays tout entier, il y a un niveau intermédiaire : celui du groupe professionnel. Dans *L'identité au travail (1971)*, **Renaud Sainsaulieu** a réalisé deux enquêtes par observation participante puis a généralisé ses résultats par une enquête quantitative par questionnaires.

L'expérience du travail structure la construction identitaire individuelle car c'est l'une des relations sociales les plus intenses et les plus durables dans la vie des personnes. Le vécu du travail marque donc la culture de l'individu dans toutes ses sphères d'activité : la famille, les loisirs, la participation politique et associative... Les identités au travail ne recoupent que très imparfaitement les catégories socioprofessionnelles et les niveaux de qualification (initiale et continue), la position dans la hiérarchie (l'expérience du pouvoir au travail a des conséquences sur sa pratique dans les autres sphères), les conditions de travail qui sont plus ou moins dures, l'organisation (il y a des spécificités à chaque organisation mais elles ne se ramènent pas une culture d'entreprise).

On peut donc déceler des traits structurants de la construction de soi au travail au niveau de la société française dans son ensemble. L'auteur distingue quatre grands modèles culturels parmi les salariés.

L'identité fusionnelle, qui est principalement celle des ouvriers, valorise la solidarité du groupe de pair (identification horizontale) : on va aux enterrements et aux mariages des collègues. Et on fait bloc derrière le leader syndical (identification verticale) : c'est une façon de compenser un faible pouvoir dans l'entreprise. Cette tendance a été très forte chez les mineurs et les ouvriers les moins qualifiés, beaucoup moins chez les ouvriers qualifiés. Ce modèle est aujourd'hui en déclin.

L'identité de retrait signifie une absence de résistance et une apathie face à une situation professionnelle qui n'est pas vue comme porteuse d'identité par elle-même mais subie. R. Sainsaulieu fait référence à R. K. Merton à qui il emprunte le concept de retrait. Ce modèle culturel concerne les franges du salariat les moins bien intégrées au marché du travail, voire discriminées : des travailleurs proches de la retraite, des jeunes et des femmes peu qualifiés, des immigrés... Les travailleurs peu qualifiés et précaires vont construire leur identité principalement en dehors du travail, notamment en investissant dans la vie familiale.

L'identité par affinité concerne des catégories qui connaissent le plus fréquemment une mobilité sociale ascendante, comme les professions intermédiaires et certains employés qualifiés. Là aussi, il y a une référence à R. K. Merton qui notait que ces personnes tendaient à se socialiser par avance aux représentations et aux pratiques du groupe auquel ils espèrent appartenir. Donc cette affinité ne joue pas seulement au travail, elle se concrétise aussi dans la vie familiale et les loisirs où les individus vont imiter les pratiques des catégories supérieures. Le groupe est peu solidaire : on se contente d'une affinité avec quelques collègues, espérant obtenir un meilleur emploi ailleurs.

L'identité de négociation concerne principalement les cadres qui accordent une forte légitimité aux différences de sensibilités et d'opinions. Elles doivent être écoutées et respectées. On valorise fortement les relations d'amitiés entre collègues. Mais contrairement aux ouvriers, on accepte la rivalité et la concurrence : les relations avec les collègues sont vues comme des alliances. Cette identité de négociation est diverse. Les cadres qui doivent leur position à la promotion interne manifestent le plus fort attachement à leur entreprise. Les cadres qui voient leurs perspectives de carrières comme limitées sont ceux qui s'investissent le plus hors de l'entreprise, notamment dans les associations. Au contraire, les cadres qui espèrent accéder aux postes de direction valorisent plus fortement l'individualisme.