

## Sociologie des organisations

« La véritable école du commandement est la culture générale ». C. de Gaulle

1.	<i>L'intérêt de la sociologie des organisations.</i>	1
2.	<i>Les évolutions des organisations dans le temps</i>	2
3.	<i>L'école classique</i>	4
4.	<i>Le courant des Relations Humaines</i>	6
5.	<i>L'école de la contingence</i>	6
6.	<i>L'école sociologique</i>	7

### 1. L'intérêt de la sociologie des organisations.

Pour les acteurs, la sociologie des organisations présente un double intérêt car, en tant que mode de raisonnement sur les organisations, elle permet :

- le renouvellement du regard sur les fonctionnements organisationnels ;
- le renouvellement de la façon de penser le changement.

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

- les comportements ne résultent pas de la seule obéissance aux règles ;
- la rationalité avec laquelle sont pensées les règles de l'organisation ne suffit pas pour comprendre les comportements non attendus ;
- la **lecture contextuelle** est incontournable pour expliquer les comportements dans les organisations ;
- les conflits sont inhérents aux phénomènes organisationnels.

# *Les fiches formation Management*

## **2. Les évolutions des organisations dans le temps**

Nous allons résumer l'évolution du management pendant la période moderne, de 1750 à aujourd'hui.

### **2.1 La première révolution industrielle**

La première révolution industrielle démarre dans la deuxième moitié du 18<sup>ème</sup> siècle (1780) en Angleterre. Elle est basée sur la machine à vapeur, la fonte comme matériau de base et le charbon comme énergie.

La mécanisation entraîne le développement de la production de masse, en particulier dans l'industrie textile.

Le concept de spécialisation des tâches, après une analyse de la production, est admis rapidement. L'économiste libéral Adam SMITH en fait la première formalisation en 1776.

Le 18<sup>ème</sup> siècle a créé l'entrepreneur - producteur. La main d'œuvre est proche des conditions du servage. Le management est d'abord sans préoccupation sociale et se réduit à l'encadrement de cette main d'œuvre. Il privilégie les chefs d'équipe qui disposent d'une grande autorité et d'un véritable pouvoir discrétionnaire.

Il s'agit de produire le maximum, avec des ouvriers dont les conditions de travail sont très mauvaises. Ce sont les livres d'Emile ZOLA, les films tels que *Germinal*, qui montrent la misère de la classe ouvrière.

*Le libéralisme est la pensée dominante.*

Les premières réponses sociales aux excès du libéralisme et aux besoins des hommes au travail dans les usines apparaissent en Grande-Bretagne. OWEN recommande l'amélioration du logement, l'hygiène, la sécurité. SAINT-SIMON en France réfléchit beaucoup sur ce grave problème de la misère des ouvriers et propose des réponses idéologiques.

### **2.2 La deuxième révolution industrielle**

La deuxième révolution industrielle démarre en Allemagne et aux Etats-Unis à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et est basée sur l'électricité, la chimie, sur l'acier comme matériau principal, sur le pétrole comme énergie. Chemins de fer, bateaux à vapeur, télégraphe et premiers câbles de téléphone se répandent à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle.

L'industrie recherche les économies d'échelle, par la concentration horizontale, avec 3 principaux facteurs-clés de réussite :

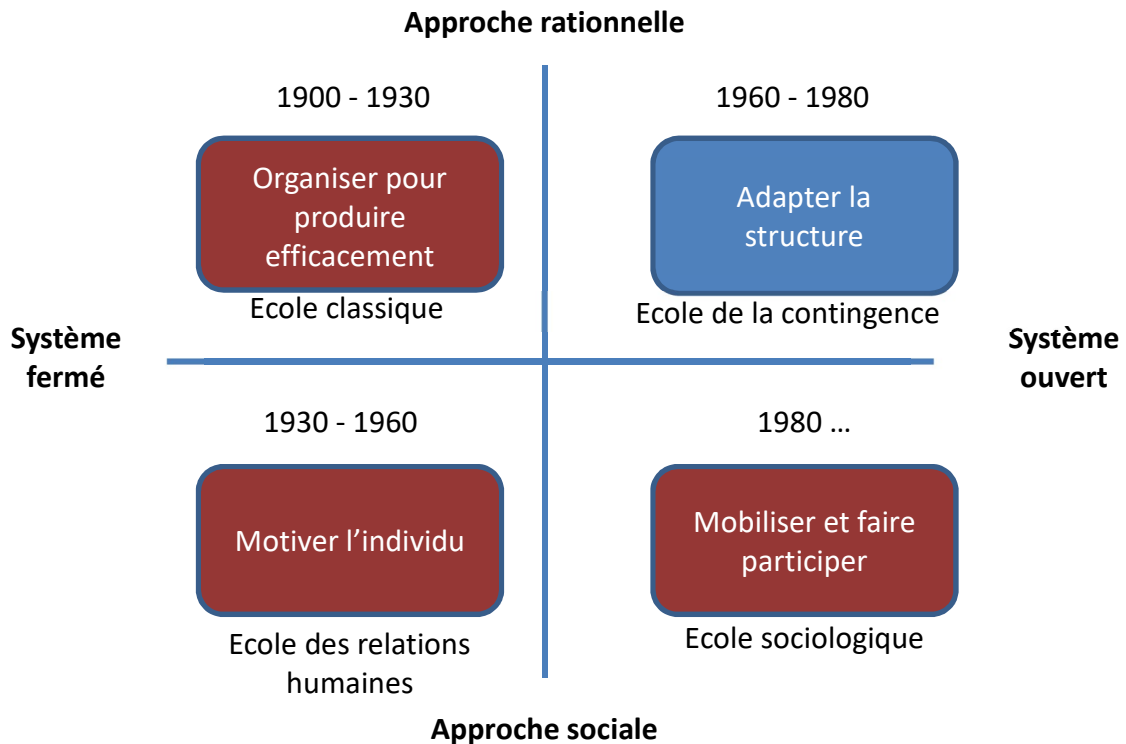
- intégration des innovations dans les procédés de production,
- capacité à faire face aux importants investissements nécessaires au développement des activités,
- performance de l'organisation adoptée.

Vers la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, les managers à plein temps apparaissent. La régulation des usines est assurée par des superviseurs ou des contremaîtres, selon des principes militaires.

# Les fiches formation Management

## 2.3 Les grandes écoles de pensées d'après Scott

Scott (1978) a regroupé sous forme d'un schéma simple les quatre phases essentielles de l'évolution des organisations.



### Présentations des 4 phases :

**L'école classique.** C'est l'école des ingénieurs et des praticiens qui utilisent les sciences pour produire efficacement. Elle fonctionne dans un système fermé (c'est à dire centré sur l'entreprise). Elle met en œuvre un modèle rationaliste où les règles qui définissent le travail visent à réduire l'imprévisibilité des comportements individuels et collectifs dans l'organisation. Ces règles dictent les façons de faire et de communiquer en même temps qu'elles précisent les modalités des évaluations, des contrôles, des sanctions et des récompenses. L'ajustement des comportements aux règles est expliqué par une théorie économique de la motivation des individus au travail.

**L'école des relations humaines.** L'étude de la dimension humaine prend le pas sur le postulat mécaniste. Les études démontrent que la motivation et la prise en compte des besoins de l'individu sont des facteurs favorables à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Avec cette nouvelle conception, qui montre les impasses et les limites du taylorisme, une vision plus complexe des problèmes de management est alors proposée avec la prise en compte du facteur humain.

**L'école de la contingence.** Nous passons dans un système ouvert où l'entreprise est dépendante de son environnement et des contraintes externes. La meilleure structure est déterminée de manière rationnelle au vu des paramètres significatifs de l'environnement.

**L'école sociologique.** L'individu est un acteur social qui interagit avec son environnement (interne et externe) et dont la stratégie d'action doit être prise en compte autant d'un point

# *Les fiches formation Management*

de vue rationnel qu'émotionnel au sein de l'environnement complexe que représente l'entreprise.

## **3. L'école classique**

L'école classique comporte deux courants : l'un fondé sur la division technique ("scientifique") du travail et l'autre sur la division administrative.

### **2.4 L'Organisation Scientifique du Travail**

Les conditions optimales d'utilisation des facteurs de production sont recherchées, en particulier par **Frederik TAYLOR** (1856-1915), ingénieur américain qui formalise ces conditions en inventant **l'Organisation Scientifique du Travail (OST)** pendant les années 1880 à 1910. L'OST repose sur le principe de la division des tâches et l'étude scientifique de chaque tâche afin qu'elle soit effectuée de la manière la plus efficace possible. Les temps nécessaires sont chronométrés. Le bureau des méthodes est chargé des tâches de réflexion, la production exécute ce qui a été pensé par le bureau des méthodes. L'industriel américain **Henry FORD** (1863-1947) complète les principes de l'OST avec la création des chaînes de production. Sur ces chaînes de production, le rythme de travail est imposé par la vitesse avec laquelle les produits avancent le long de la chaîne. Les ouvriers ont des postes très spécialisés ne comportant que quelques gestes simples et répétés sans arrêt, d'où leur nom: "ouvrier spécialisé" (OS).

**Six grands principes caractérisent le taylorisme :**

1. l'optimisation de la manière de travailler ;
2. l'analyse scientifique du travail ;
3. la décomposition des tâches et la spécialisation ;
4. la division du travail (division verticale et division horizontale) ;
5. la conception économique de la motivation au travail ;
6. la sélection scientifique.

Le taylorisme entraîne des conditions de travail difficiles pour les ouvriers, en particulier sur les chaînes de production où les ouvriers perdent leur santé en répétant pendant des années les mêmes gestes, avec un rythme de plus en plus rapide, au fur et à mesure que la concurrence se durcit sur le plan mondial.

Néanmoins le taylorisme a apporté de nombreux avantages :

- il a d'abord permis d'accueillir dans les usines les anciens paysans qui quittaient leurs terres où ils vivaient encore plus mal. Ces anciens agriculteurs n'étaient pas du tout formés à l'industrie et ils ne pouvaient exercer que des métiers faciles et rapides à apprendre. Les gestes simples que leur demande le taylorisme sur les chaînes de production ont été très vite appris.

- la productivité bien plus élevée sur les chaînes de production a conduit les patrons à accorder des salaires beaucoup plus élevés aux ouvriers. Henry FORD, inventeur des chaînes de production, a été un des premiers à proposer aux ouvriers des salaires bien améliorés. Ces salaires plus élevés étaient également nécessaires pour que les ouvriers acceptent les conditions de travail plus difficiles sur les chaînes.

- l'amélioration du niveau de vie des ouvriers, grâce à des salaires plus élevés, a réduit la forte tension sociale qui régnait à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle entre la classe ouvrière et la classe

# *Les fiches formation Management*

bourgeoise. Les bons observateurs de la vie politique de l'époque craignaient tous une guerre des classes entre le prolétariat industriel et la bourgeoisie. Karl MARX n'était pas le seul à prévoir que la paupérisation du prolétariat conduirait inévitablement à la révolution. La révolution de la productivité industrielle, initiée par Frederik TAYLOR en 1881 quand celui-ci commença à étudier le travail d'un ouvrier qui ramassait le sable avec une pelle, a permis à la fois une très forte hausse de la productivité dans les usines, de bien meilleurs salaires pour les ouvriers, l'obtention d'un statut social de classes moyennes pour beaucoup, malgré leur manque d'instruction et de qualification. **L'OST a permis d'intégrer la classe ouvrière dans la société, de manière décente.**

- autre avantage énorme de l'OST dont nous profitons tous : la très forte hausse de productivité dans les usines a conduit à de très fortes baisses de prix des produits industriels. Les revenus ayant de leur côté fortement augmenté, les habitants des pays industrialisés ont pu progressivement acheter les biens de consommation ou d'investissement qu'ils souhaitaient : électroménager, automobile, télévision, ... L'OST est à la base de la société de consommation dont nous profitons tous. Le taylorisme a permis aux hommes des pays développés de sortir pour la première fois de l'histoire humaine de la pénurie temporaire ou permanente dans laquelle nos ancêtres vivaient.

## **Les caractéristiques de l'idéologie taylorienne et le mode de raisonnement taylorien.**

Le mode de raisonnement taylorien correspond à une véritable posture intellectuelle agissant à l'insu de ceux qui pensent le développement ou le changement des organisations. Ce sont des caractéristiques qui sont sous-jacentes de nombreuses pratiques actuelles de management :

- la référence à la rationalité.
- Le principe de la recherche de l'optimisation et les critères de satisfaction.
- La nécessité d'une décomposition dans l'approche analytique.
- La nécessité d'une étude préalable rigoureuse et objective.
- L'accroissement du rôle des experts.
- L'exclusion des acteurs de l'organisation de tout processus de recherche d'analyse et de réflexion sur l'organisation.

## **2.5 L'organisation administrative du travail**

Les entreprises mettent en place une structure par fonctions, les principales fonctions étant la recherche et le développement, la production, la fonction commerciale, la finance... Le théoricien et patron français **Henri FAYOL**<sup>1</sup> formalise l'organisation de l'entreprise dans son ouvrage publié en 1916 "L'administration industrielle et générale".

L'organisation administrative est classifiée en 6 fonctions essentielles et ce quelques soit la taille de l'entreprise :

- Les opérations techniques (productions - fabrication...)
- Les opérations commerciales (achats - ventes...)
- Les opérations financières (recherche et gérance des capitaux)

---

<sup>1</sup> Henri Fayol (1841-1925) : ingénieur français, diplômé de l'école des Mines de Saint-Etienne. de 1888 à 1918 il dirigea une société minière, la Société de Commentrie-Fourchambault-Decazeville qu'il redressa alors qu'elle était au bord de la faillite. Il est considéré comme le père du management moderne.

# Les fiches formation Management

- Les opérations de sécurité (protection des biens et des personnes)
- les opérations de comptabilité (inventaire - bilan - prix de revient ...)
- Les opérations administratives (prévoyance - organisation - commandement - organisation - contrôle).

Les entreprises sont dirigées par les managers, avec la dissociation des propriétaires et des dirigeants. Cette organisation fonctionnelle consacre le nouveau partage des pouvoirs auquel doivent consentir les entrepreneurs propriétaires avec les managers.

## Les fonctions de commandement selon Henri Fayol :

- Avoir une connaissance approfondie de son personnel ;
- Eliminer les incapables ;
- Bien connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents ;
- Donner le bon exemple ;
- Faire des inspections périodiques du *corps social* ;
- Réunir ses principaux collaborateurs en des conférences où se préparent *l'unité de direction* et la convergence des efforts ;
- Ne pas se laisser absorber par les détails ;
- Viser à faire régner dans le personnel, l'activité, l'initiative et le dévouement ;

## 4. Le courant des Relations Humaines

Dès 1930, des hommes tels que Thomas WATSON, Président d'IBM, Le Général Robert E. WOOD, dans l'entreprise Sears, Roebuck, et Elton MAYO à la Harvard Business School, avec les expériences menées dans l'usine de Hawthorne de l'entreprise Western Electric, concluent que la chaîne d'assemblage n'est qu'un compromis à court terme malgré son étonnante productivité, en raison de son manque de flexibilité et de sa mauvaise utilisation des ressources humaines. Leur réflexion conduit à :

- l'automatisation des processus de production pour éviter de demander à des hommes des tâches de production très répétitives et ennuyeuses. Les chaînes automatisées d'aujourd'hui sont le fruit à la fois du taylorisme et du courant des relations humaines. Les robots sur les chaînes produisent sans fatigue, sans état d'âme. Finalement, l'OST est parfaite ... avec des robots sur les chaînes ! Mais à l'époque de TAYLOR, les robots n'existaient pas encore.

## 5. L'école de la contingence

Cette école s'intéresse aux variables internes et externes ayant un impact sur la structuration de l'organisation. Les théoriciens de cette école s'attachent à montrer qu'il peut exister plusieurs configurations structurelles optimales et non pas une seule en fonction des

# Les fiches formation Management

situations. Les modes d'organisation et de management dépendent avant du tout du contexte. Henri Mintzberg<sup>2</sup> a identifié

## Les facteurs de contingence internes :

- **L'âge et la taille de l'organisation.** Au fil des ans, une organisation a tendance à mettre en place des procédures et des façons de faire qui vont ralentir la prise de décision et sa capacité d'adaptation. À l'inverse, les jeunes organisations sont plus réactives car elles sont moins formalisées
- **L'environnement.** La taille influence le choix des moyens à mettre en œuvre dans le cadre du plan stratégique. Par exemple, une grande entreprise aura des objectifs plus ambitieux qu'une petite entreprise.
- **La technologie.** L'âge des équipements, l'évolution technologique, le savoir-faire des salariés influencent l'offre proposée et les procédés utilisés. Le management stratégique prend en compte ces éléments techniques ainsi que toutes les innovations pouvant remettre en question les décisions prises.
- **Le pouvoir.** Le style de management, la personnalité des dirigeants, l'ambiance de travail, la répartition du pouvoir ont un impact sur la prise de décision.

## Les facteurs de contingence externes :

L'environnement représente les facteurs de contingence externes. Il est constitué par l'ensemble des variables externes qui peuvent avoir une influence sur l'organisation.

Exemples de facteurs de contingence externes :

- l'évolution des clients, des concurrents, des fournisseurs ;
- la conjoncture économique ;
- les phénomènes naturels (météo) ;
- le progrès technique ;
- la législation, la politique gouvernementale, les décisions de la Commission européenne...

La finalité pour une organisation sera donc de trouver la structure la mieux adaptée à un contexte donné.

→ Il n'y a plus de "one best way" cher à Taylor.

## 6. L'école sociologique

L'école sociologique est marquée par plusieurs courants. Nous nous intéresserons ici plus particulièrement au courant l'analyse stratégique et systémique, issu des travaux de Michel Crozier<sup>3</sup> et Erhard Friedberg.

---

<sup>2</sup> Henri Mintzberg (né en 1939) docteur et professeur en management des organisations est considéré comme l'un des plus grands théoriciens des organisations. Il a donné une unité à la théorie de la contingence en synthétisant les différentes approches liées aux théories de la contingence

<sup>3</sup> Miche Crozier sociologue français né en 1922. Avec Erhard Friedberg, il est l'auteur de "L'acteur et le système", théorie centrale de la sociologie des organisations.

# *Les fiches formation Management*

## **Le raisonnement théorique.**

Pour l'approche classique, l'OST, le décalage entre le fonctionnement attendu et le fonctionnement effectif est interprété en termes de défaut de rationalisation. Il est pensé comme la conséquence d'une efficacité insuffisante de l'organisation. Selon cette approche, pour remédier à ce décalage, il est nécessaire de rationaliser plus encore l'organisation en affinant et en accroissant la réglementation et le contrôle de son application. Selon l'OST, les comportements humains sont totalement prévisibles et contrôlables.

L'analyse stratégique et systémique peut être considérée comme une théorie organisationnelle du pouvoir au sens où les fondements des jeux des acteurs sont toujours liés à l'organisation elle-même. Les enjeux des acteurs, comme les ressources pertinentes qu'ils peuvent mobiliser dans les jeux, se réfèrent à des caractéristiques de l'organisation.

Ce modèle constitue une théorie « positive » du pouvoir dans la mesure où ce concept n'est associé à aucun jugement de valeur, à la différence des modèles précédents. Le conflit n'est pas le signe d'une mauvaise organisation ; il est le reflet des interdépendances inéluctables entre les acteurs. Interdépendances et conflits sont en quelque sorte de faces d'une même réalité. Les relations de pouvoir, dans les relations de travail sont inhérentes au fonctionnement social de l'action organisée. Les conflits sont révélateurs des opportunités de jeu. Pour la démarche d'interprétation, ils constituent des analyseurs pour repérer les relations de pouvoir entre acteurs et pour identifier ces derniers et appréhender leurs contraintes et leurs enjeux.

Pour "l'analyse stratégique", l'organisation ne s'adapte pas mécaniquement aux contraintes extérieures et l'homme ne subit pas passivement les pressions de l'organisation. Au contraire, l'individu est un acteur qui structure le champ dans lequel il évolue. Pour M. Crozier et E. Friedberg, l'organisation ne s'impose pas de l'extérieur aux individus et ne peut exister indépendamment des acteurs qui la construisent à travers des stratégies et des jeux de pouvoir. Elle part de postulats initiaux :

1. Les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service des buts que les organisateurs fixent à l'organisation. Tout individu a ses propres buts, ses propres objectifs (implicites), ses intérêts.
2. La liberté relative des acteurs. Dans une organisation, tout acteur garde une possibilité de jeu autonome, qu'il utilise toujours plus ou moins.
3. Dans ces jeux de pouvoir, les stratégies sont toujours rationnelles mais d'une rationalité limitée.

Le concept d'**acteur** joue un rôle fondamental dans la théorie de l'analyse stratégique. Les acteurs sont dotés de rationalité, même si elle est limitée. Ils sont autonomes et entrent en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux.

Les acteurs individuels sont des acteurs ayant chacun leurs objectifs, leurs motivations, leurs compétences. Leurs comportements sont déterminés de façon individuelle, selon les objectifs et les stratégies que l'acteur a choisis pour lui, sans qu'on puisse le regrouper avec d'autres acteurs au sein d'un acteur collectif.

Les acteurs collectifs. Certains acteurs individuels ont des objectifs et des comportements identiques, de telle sorte qu'ils peuvent être regroupés en acteurs collectifs. La résultante globale des différentes stratégies et alliances des acteurs génère le système d'action concret.



## Les fiches formation Management



Zone d'incertitude = domaine mal défini, flou ou zone de décision dont on ignore ce qui sera décidé. Quand une zone d'incertitude est contrôlée par un acteur, cela lui donne du pouvoir face à ses partenaires. En effet, dans ce domaine qu'il contrôle, cet acteur va prendre des décisions que les autres ne connaissent pas à l'avance et cela entraîne une incertitude pour les autres acteurs. Si cette zone d'incertitude est importante pour les autres acteurs, la maîtrise de cette zone par l'acteur qui la domine, lui donne un fort pouvoir, qui peut provenir de ses compétences ou d'autres sources de pouvoir.

Exemple : un réparateur domine la zone d'incertitude que constituent la gravité et la durée de la panne d'une machine. C'est, par exemple, notre cas lorsque nous allons chez le garagiste avec notre voiture, sans savoir quelle est l'origine du défaut que nous avons constaté.

Exemple : un chef a du pouvoir sur ses collaborateurs car il détermine la zone d'incertitude des augmentations de salaire qu'il peut leur accorder.

Exemple : un client a du pouvoir sur une entreprise car il peut décider ou non d'acheter ses produits. Il maîtrise la zone d'incertitude de sa décision d'achat ou non. Le commercial peut être amené à baisser son prix pour obtenir l'accord du client. C'est le cas pour la vente de voitures où les réductions proposées sont souvent de l'ordre de 10 % sur le prix catalogue.

Les sources de pouvoir. Les atouts des acteurs proviennent souvent de sources de pouvoir qu'ils maîtrisent. Disposer de compétences recherchées est une des sources de pouvoir. **Le pouvoir peut être défini comme la "capacité qu'a une personne A d'obtenir d'une personne B de faire ce qu'elle demande"<sup>4</sup>, même dans les cas où B n'a pas envie de faire ce qu'A demande.**

<sup>4</sup>FRIEDBERG Erhard, "L'analyse sociologique des organisations", Revue Pour numéro 28, L'Harmattan, Paris, 1988

# Les fiches formation Management

## Le pouvoir d'un acteur a cinq sources principales :

1. possession d'un savoir, d'une expertise, nécessaires aux autres ;
2. maîtrise des relations avec l'environnement ;
3. détention d'informations pertinentes, dont les autres ne disposent pas ;
4. l'utilisation des règles institutionnelles ;

Le pouvoir d'un acteur peut provenir aussi de la maîtrise par cet acteur d'une "zone d'incertitude".

Pour comprendre une situation, nous devons repérer les acteurs et établir une grille d'analyse stratégique, avec les colonnes acteurs, objectifs, atouts, contraintes et stratégies / comportements.

L'analyse stratégique permet notamment grâce à cette "**grille d'analyse stratégique**", d'étudier le jeu des acteurs pour ensuite préparer et conduire des changements.

## Grille d'analyse stratégique

Acteurs	Objectifs	Atouts	Contraintes	Stratégies = Comportements
Acteur n° 1 : ...  Acteur n° 2 : ...	Objectifs explicites :  Objectifs implicites :			

Source : CROZIER et FRIEDBERG