

Séance 6

Introduction à la psychosociologie des organisations

Nous avons vu un certain nombre de phénomènes de groupe.

Ces phénomènes sont valables dans tout groupe humain.

Une entreprise, une institution sont des groupes particuliers que l'on nomme des ORGANISATIONS.

Rappel : définition d'un groupe

Nombre : plus de deux personnes.

Proximité : pas suffisant (ex : file d'attente), “agrégat” : pas d'influence entre les personnes.

Interdépendance : influence réciproque des membres entre eux.

Sentiment d'appartenance pour ceux qui en font partie et de **visibilité** pour ceux qui sont extérieurs (ressemblance).

Rappel : définition d'un groupe

Un groupe peut se définir comme un ensemble d'individus en interaction qui partagent un certain nombre de caractéristiques communes (normes, valeurs, représentations...) dont assez souvent un but commun et qui s'identifient comme membres de ce groupe.

Lorsque le groupe est **formalisé** ainsi que les relations entre ses membres (règles, statuts, objectifs clairs), on parle de **groupe organisé**.

L'équipe en est un exemple.

Théories et modèles d'organisations

La psychosociologie des organisations est née au début du XXème siècle : naissance du monde industriel, du travail à la chaîne et de la société capitaliste.

Main d'œuvre plus nombreuse et plus qualifiée ◇ Nécessité de réfléchir à une organisation du travail.

Les théories rationalistes, deux grands courants fondateurs :

- L'Organisation Scientifique du Travail (OST) (1er courant)
- En réaction le deuxième courant : celui des Relations Humaines.

Organisation scientifique du travail (OST)

Courant également nommé Taylorisme du nom de son fondateur Taylor (1856-1915)

Première tentative d'analyse scientifique du travail : Idée que le travail pouvait être un objet de science et qu'il était possible d'organiser une entreprise rationnellement.



Organisation scientifique du travail (OST)

Postulats de base :

« **one best way** » : pour toute activité il existerait une façon optimale de s'y prendre. À chaque poste correspondent des tâches déterminées qui peuvent être normalisées et découpée (**division horizontale du travail**).

« **right man at the right place** » : **division verticale du travail**.
Séparation de la conception et de la réalisation : diriger une entreprise est un problème d'ingénieur;

« **l'homo economicus** » : La principale motivation du travailleur est l'argent : fixation de rémunérations plus motivantes.

Organisation scientifique du travail (OST)

Mise en pratique :

Pour quelques centimes par jour supplémentaires, les ouvriers acceptent de se faire observer par des ingénieurs qui vont analyser leur travail.

Dans un second temps, ces ingénieurs vont décomposer le travail en micro-tâches élémentaires et trouver la meilleure séquence possible (rapidité, sécurité, efficacité...)

Enfin, les ingénieurs vont imposer aux ouvriers de suivre scrupuleusement leurs instructions pour une nouvelle façon de travailler.

Organisation scientifique du travail (OST)

Résultats :

Augmentation de la productivité de 30% par jour. Très efficace donc.

Extension sous forme de travail à la chaîne par Ford (1908)



Organisation scientifique du travail (OST)

Quelques soucis ?

Bien que tout soit réfléchi aussi pour que les salariés aient le moins de risques d'accidents, ceux-ci ont parfois quand même des problèmes + mécontentement général des ouvriers et épuisement mental.

De plus, beaucoup d'entreprises ne jouent pas le jeu et n'augmentent pas les salaires...

Courant des Relations Humaines (RH)

Courant né en réaction contre l'OST dans les années 1930-1940.
Courant simplificateur et mécaniste : aliénation des ouvriers du fait de la répétitivité des tâches.

Remise en question du postulat de l'homo economicus : analyse des **motivations** de l'homme au travail.

Travaux de Elton MAYO et Kurt LEWIN : enquête célèbre fin années 20 dans l'usine de la Western Electric Company aux EU.

Courant des Relations Humaines (RH)

Entreprise Etude sur la **productivité** au travail des employées (pb d'absentéisme...) : assemblage de circuits électriques.

Mayo et son équipe cherchent à vérifier ou à invalider le postulat taylorien : la productivité dépend selon eux des **conditions matérielles de travail** (béhaviorisme).

Constitution de 2 groupes de composition semblable : groupe expérimental et groupe contrôle.

Même travail proposé lors de 13 périodes avec des conditions variables : repos, éclairage, durée ...

Enregistrement à chaque étape des résultats de productivité.

Courant des Relations Humaines (RH)

Tous les groupes, constitués d'ouvrières qui travaillaient à la chaîne – sont informés de l'expérience.

On augmente la luminosité progressivement => augmentation de la productivité.

On diminue la luminosité pour prouver que c'était bien le facteur dominant. => augmentation continue et progressive de la productivité !

De plus même le groupe contrôle augmente sa productivité (sans variation de luminosité donc)

Courant des Relations Humaines (RH)

C'est ce que l'on appellera l'« **Effet Hawthorne** » : Importance des facteurs affectifs et des **motivations** pour la compréhension du comportement humain, et la découverte des **besoins sociaux**.

Ce qui changeait réellement dans ces groupes : nouvelles possibilités de se parler, prestige accru, coopération, Changement de commandement (passage du surveillant répressif au surveillant conseiller).

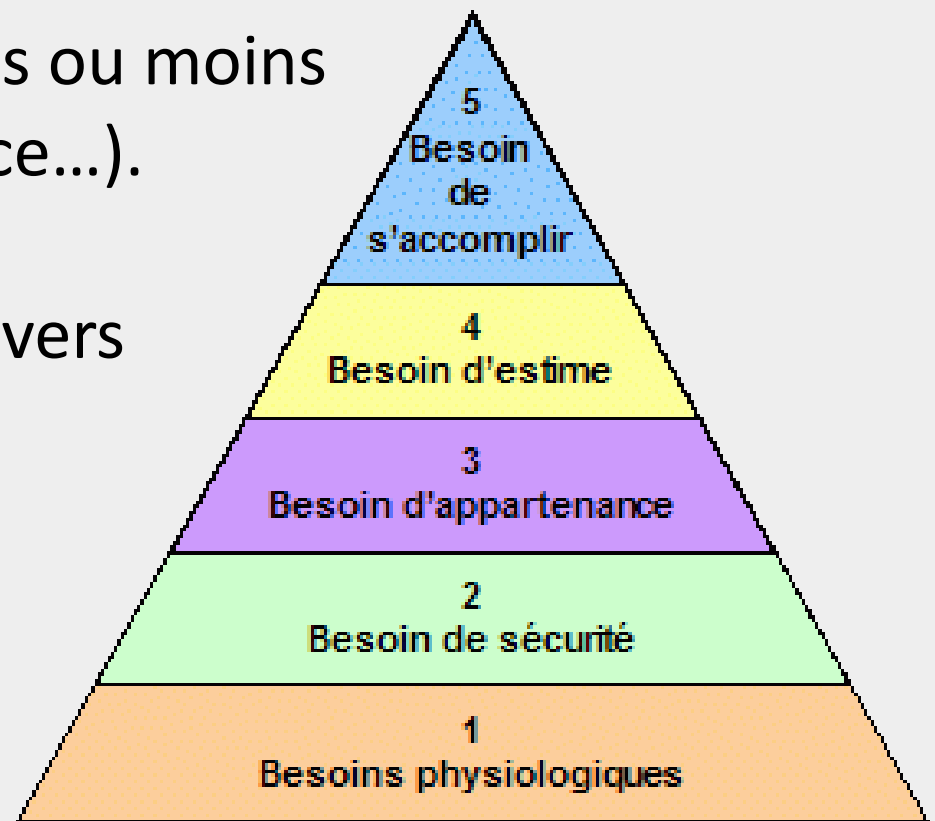
Productivité encore accrue lorsque les ouvrières se connaissent.

Courant des Relations Humaines (RH)

L'individu n'a pas uniquement des motivations économiques, il a aussi des motivations affectives.

Il a des besoins psychologiques plus ou moins conscients (sécurité, reconnaissance...).

L'usine n'est plus seulement un univers technique mais un ensemble humain où les conduites sont en interrelation



Hiérarchie des besoins (Maslow)

Courant des Relations Humaines (RH)

Conséquences :

Le courant des RH s'attache à étudier le système informel des relations sociales.

- Non séparation de la conception et de la réalisation (effets : mise en place de cercles de qualité, groupes d'expression...)
- Prolifération de programmes de formation aux « relations humaines ».
- Effort pour faire évoluer le style de commandement autoritaire vers un système de commandement plus libéral.

Courant des Relations Humaines (RH)

Limites:

L'importance des structures organisationnelles a été négligée :
Les relations humaines ne se passent pas dans un vide institutionnel et social.

L'organisation définit de façon contraignante comment l'individu peut et **doit** remplir son **rôle**.

L'individu au travail reste un être **passif** qui répond de façon **stéréotypée**.

Au stimulus économique ajout simplement du stimulus **affectif**.
Croyance que l'utilisation de stimuli appropriés entraîne les réactions souhaitées par l'organisation (manipulation et conservatisme).

Théories rationalistes - conclusion

Elles peuvent être très efficaces.

Elles ont permis le développement de techniques intéressantes.

Anciennes, elles restent très présentes.

ex. de taylorisme : travail dans un fast-food...

Parallèle avec informatique

L'informatique s'inscrit parfaitement dans un paradigme rationaliste par nature.

Informatique lourde et centralisée des années 60 :

rationalisation, experts chargés de la conception, codification et optimisation du travail, multiplication des contrôles, diminution du niveau de qualification.

La parcellisation du travail entraîne une **prolifération des postes**.

Parallèle avec informatique

Evolution technique et du monde du travail :

Nouvelle économie : plus de flexibilité, diversification des produits, personnalisation des services

Développement de la micro-informatique et des moyens de communication : systèmes plus souples et décentralisés, diversification des applications, convivialité, communication interactive, réseaux ...

Parallèle avec informatique

A retenir :

L'informatique pousse à la rationalisation : L'informatique peut être utilisée pour leur redonner une nouvelle légitimité.

Elle peut entraîner ou renforcer des effets tayloristes : pour rendre plus simple et efficace un processus, on décompose les tâches, on individualise le contrôle, on automatise ...

Néo-rationalisme

Crozier et Friedberg (années 70) : « l'Acteur et le système »

Elle est une remise en cause du caractère partiel des deux analyses précédentes : en fait une organisation est le résultat de l'interaction des deux séries d'aspects : **formels** et **informels**.

La direction ne peut pas tout prévoir, rationaliser, réglementer, prescrire.

L'agent social n'est pas passif : il a toujours une part d'autonomie, de liberté. C'est un **acteur** qui a ses propres objectifs spécifiques. Ceux-ci peuvent être différents voire opposés à ceux des autres acteurs.

Néo-rationalisme : l'analyse stratégique

L'acteur développe des **stratégies**, il agit rationnellement mais dans une **rationalité limitée** par :

- ses capacités cognitives
- ses états physiologiques,
- ses affects,
- ses représentations...

Il utilise au mieux ses moyens dans un contexte donné pour obtenir une solution **non pas idéale** mais satisfaisante pour lui.

Pour y arriver, il jongle avec le **Pouvoir** et sa **Zone d'Incertitude**

Néo-rationalisme : l'analyse stratégique

Le Pouvoir en organisation

Tout le monde a au moins un peu de pouvoir.
Le pouvoir se différencie de l'autorité.

Le pouvoir est la capacité de l'acteur A à négocier, influencer, persuader l'acteur B.



...pas forcément par la force.

Néo-rationalisme : l'analyse stratégique

Sources du pouvoir en organisation

- Le pouvoir de l'argent.
- Expertise ;
- Maîtrise des informations et des communications
- Maîtrise des règles de fonctionnement de l'organisation ;
- Maîtrise des relations à l'environnement
- Maîtrise des conditions d'application : Le pouvoir de faire son travail
- Etc

Nota : le pouvoir n'est pas forcément équilibré

Néo-rationalisme : l'analyse stratégique

Nature du pouvoir en organisation

Il est toujours relatif aux situations et aux personnes (ce n'est pas un attribut).

Son utilisation est limitée (abus de pouvoir).

C'est aussi une relation réciproque : pour accepter de faire ce qui lui est demandé, B doit y trouver son intérêt.

Néo-rationalisme : l'analyse stratégique

La Zone d'Incertitude

Pour exercer son pouvoir, chaque acteur a besoin de ménager sa Zone d'Incertitude.

Tout ne peut être prévu, rationalisé, réglementé.

A chaque échelon de la hiérarchie les acteurs peuvent créer ou préserver une zone d'incertitude : marge de manœuvre dans la réalisation de leur travail et leurs négociations.

C'est l'incertitude qui permet d'utiliser le pouvoir : rendre son comportement incertain pour les autres préserve la possibilité d'utiliser ou non son pouvoir.

Néo-rationalisme : l'analyse stratégique

La Système d'Action Concret (SAC)

Les acteurs organisent leurs jeux de pouvoir de façon à :

- atteindre leurs objectifs
- réaliser leur travail
- coexister avec d'autres acteurs aux objectifs différents

Un système d'action concret (SAC) est un système où plusieurs acteurs forment un ensemble organisé où chacun réalise son propre travail et atteint ses objectifs sans que les autres soient lésés.

Informatique et analyse stratégique

Une informatisation techniquement correcte peut être rejetée si les acteurs perdent du pouvoir, voient leur ZI perturbée et si les SAC sont désorganisés.

Réactions possibles des acteurs :

- refus radical (grève, sabotage ...)
- confrontation ouverte, opposition et refus explicite, échec du projet d'informatisation
- conflit larvé et implicite (cas le plus fréquent)

La réussite d'un projet informatique dépend donc aussi de sa capacité à s'assimiler aux objectifs, stratégies et pouvoirs des acteurs.

Culture organisationnelle

Années 80 : mondialisation et succès des entreprises japonaises. Esprit de sacrifice du samouraï : hiérarchie féodale, sens du service, acceptation de sa place dans le système.

L'entreprise est une tribu, une église, son chef insuffle une **culture** guidant les salariés vers un but commun, des valeurs partagées.

Exemples : l'informatique et l'entreprise définis par Apple (l'tribu – « si vous n'avez pas d'Iphone et bien vous n'avez pas d'Iphone) », par IBM, Google ou Facebook...

Théories de la contingence

Mintzberg (1980) suggère que les organisations doivent aussi être étudiées au niveau de leur structure même et de leur place dans un système plus vaste (politique, économique...) : les organisations ne sont pas vides de sens.

On verrait ainsi apparaître des archétypes d'organisation suivant leur taille, leur but, leur mode de fonctionnement et les mécanismes de coordination qui dominent les échanges entre ses membres.

Comprendre ces systèmes expliquerait les comportements des acteurs.

Conclusions générales sur les théories de l'organisation

L'analyse des organisations est passée au fil du temps d'un modèle rationaliste mécaniste où l'humain n'est qu'un rouage d'une machine à celui d'un modèle **systemique** complexe où l'humain est un acteur qui met en place des **stratégies** pour exercer son **pouvoir** et évoluer dans un environnement riche et **dynamique**.

Être informaticien c'est toucher à des **équilibres** parfois fragiles, souvent bien instaurés depuis des années, et s'exposer à des **résistances**.

En outre, travailler en **équipe** nécessite également de bonnes qualités humaines et techniques : il faut savoir **communiquer** !

Communiquer et négocier

Nous négocions en permanence pour nous adapter aux autres et à notre environnement.

Définition : deux camps indépendants au moins ont un conflit d'intérêt et préfèrent discuter pour trouver un compromis plutôt qu'avoir recours à la force .

La négociation aboutit à un équilibre **provisoire**. Chacun peut être tenté de reprendre la négociation.

La théorie des Jeux

Une illustration au quotidien : la théorie des jeux

Jeux à somme nulle : ce qui est gagné par l'un est perdu par l'autre.

Exemple : le POKER

Jeux à somme non nulle : on peut gagner ensemble, perdre ensemble ou encore gagner plus ou moins que l'autre

Exemples : jeux coopératifs, la plupart des situations commerciales et professionnelles...

La vie professionnelle est marquée par une multitude de jeux à somme non nulle.

La théorie des Jeux : exemple

Un exemple : le dilemme du prisonnier

On vient d'emprisonner 2 suspects soupçonnés d'avoir commis un crime affreux. Le juge est persuadé de leur culpabilité mais il ne possède pas de preuves suffisantes : juste qu'ils ont été arrêtés chacun avec une arme sans permis.

Il laisse à chacun une alternative : avouer ou se taire.

- Si les 2 se taisent, ils auront une peine mineure pour détention illégale d'arme.
- Si les 2 avouent, ils auront la peine prévue par la loi mais minorée pour tenir compte de leur bonne volonté.
- Si l'un avoue et l'autre non, celui qui a avoué aura un traitement de faveur et l'autre aura la peine maximum.

Dilemme du prisonnier

Ne pas avouer : coopération

Avouer : compétition

Prisonnier A

n'avoue pas

avoue

n'avoue pas

1 an chacun

***3 mois pour A
10 ans pour B***

Prisonnier B

avoue

***10 ans pour A
3 mois pour B***

8 ans chacun