

# Sociologie des organisations

## I- Les évolutions de l'organisation du travail :

### A) Une rationalisation croissante de la production :

-Dès la fin du 18<sup>e</sup> siècle, on commence à rationaliser le travail au sein des organisations. D. Landes montre ainsi que l'horloge mécanique rend l'évaluation quantitative du travail des salariés plus simple. L'ouvrier se met en effet à vendre son temps. Par ailleurs, la main d'œuvre industrielle étant faible à l'époque, des politiques de recrutement sont mises en place : on multiplie les usines-couvents pour recruter les jeunes filles, on construit des cités ouvrières (*paternalisme*).

-Si Smith esquissait l'idée d'une division du travail avec l'exemple de la manufacture d'épingle, il revient à Taylor (*Principles of Scientific Management*, 1911) d'avoir trouvé le moyen de parer à la « flânerie systématique » des ouvriers à travers l'Organisation Scientifique du Travail (OST) : chaque ouvrier est désormais spécialisé, les tâches sont parcellisées, et une rémunération différentielle est mise en place. H. Ford reprend ces concepts mais ajoute une « stratégie de volume », dans la mesure où sa Ford T (1908) est le modèle unique de sa production, et produite en masse. Le « fordisme », généralisé à partir de 1915, reposera alors sur le travail à la chaîne, l'uniformisation de la production, et sur le « 5 dollars a day ».

### B) La dénonciation du taylorisme :

-Toutefois, à partir de la crise de 1929, un courant réactionnaire se forme, dénonçant les excès psychiques du taylorisme. E. Mayo montrera ainsi que le rendement des ouvriers ne dépend pas principalement de déterminants matériels mais bien plutôt de la dimension humaine au sein de l'entreprise (« effet Hawthorne »). K. Lewin va observer les répercussions de différentes formes

d'autorité sur des enfants : le leadership « laisser-aller » est peu productif, le leadership autoritaire augmente la quantité mais pas la qualité et augmente l'agressivité des enfants, tandis que le leadership démocratique accroît la coopération des enfants et *in fine* la qualité de la production. En somme, la motivation de l'individu répond aux facteurs émotionnels concentrés dans la *pyramide de Maslow*.

-G. Friedmann dans *Le travail en miettes* (1956) dénonce la division du travail et l'aliénation qu'elle entraîne. Les ouvriers, désintéressés par les objectifs de l'entreprise, ne sont que des « automates » répétant mécaniquement des tâches harassantes et sont souvent victimes de troubles musculo-squelettiques ce qui expose l'entreprise à des risques de malfaçon, d'absentéisme et de *turn-over*. Ce travail émiété n'étant rentable ni pour le salarié ni pour l'entreprise, il préconise une revalorisation du travail (rotation, pluri spécialisation des ouvriers) et une augmentation des heures de loisir.

### C) Les mutations à partir des 1970s :

-La crise du fordisme et l'ouverture croissante des économies débouchent sur une demande de plus en plus diversifiée (Cf Linder et Lassudrie-Duchêne). Les organisations se transforment donc à partir des 1970s. Le toyotisme, modèle de production fondé sur la « méthode des 5 Zéros » (combinant qualité, absence de stock et rapidité) et donnant plus d'importance à l'existence du travailleur, apparaît ainsi dès 1962 sous la plume de Taiichi Ono.

-Parallèlement, les travaux de F. Herzberg sur les besoins et les motivations au travail débouchent sur un enrichissement du travail (*empowerment*), cad qu'on encourage la polyvalence et la flexibilité des travailleurs, tout en améliorant la communication au sein de l'organisation.

-Enfin, on s'inspire de la *success story* japonaise des 1960s en mettant en place une « culture d'entreprise » : culte du « héros fondateur » pour entretenir la mémoire collective et apporter de la cohésion dans l'organisation. W. Ouchi dans *La Théorie Z* (1981) montrait en effet que la réussite japonaise repose sur la façon de **manager humainement** les équipes.

## II- **Le fonctionnement d'une organisation :**

### A) **La bureaucratie, idéale de l'extérieur, mais décriée de l'intérieur :**

-Weber (*Economie et société*, 1921) imagine un mode d'organisation rationnel, fondé sur des règlements et la division du travail, qui doit rompre avec « l'à peu près » du monde du travail de l'époque. Ce modèle traditionnel légitime l'autorité d'un chef, qui exerce son autorité hiérarchique par le biais de notes de service, qui acquièrent aussitôt une valeur juridique. Aux yeux de Weber, l'efficacité optimale serait ainsi permise par la **structure bureaucratique**.

-Mais dès 1936, Merton constate que plus une organisation se rapproche de l'idéal-type bureaucratique wébérien, plus elle connaît des dysfonctionnements : les fonctionnaires, agissant dans un cadre légal stricte, s'adaptent systématiquement aux règles de la bureaucratie, ce qui grève leur capacité à gérer les imprévus. Gouldner (*Patterns of Industrial Bureaucracy*, 1954), élève de Merton, confirme cette intuition en menant une étude entre 1948 et 1951 sur une entreprise de plâtre qui s'est transformée pour être bureaucratique et qui connaît de plus en plus de problèmes (*changements de directeurs, grèves,...*) : cette conflictualité réside dans le **contrôle rigide de la bureaucratie, qui bride l'autonomie des travailleurs**.

-C'est pourquoi Peter Blau (*The Dynamics of Bureaucracy*, 1955) montrera que contourner les règles, violer le cadre rigide de la

bureaucratie peut être profitable à l'organisation (ex : *répression des fraudes*).

-G. Stigler développe la **théorie de la capture de la réglementation**, selon laquelle une institution publique de régulation, bien que destinée à agir en faveur de la collectivité, finit par servir les intérêts commerciaux des entrepreneurs qui « capturent » donc la réglementation. La réglementation n'a donc aucune raison d'améliorer le bien-être collectif : elle constitue alors une défaillance de l'Etat, puisque celui-ci produit ainsi des incitations à la production d'externalités négatives pour les ménages par exemple. « *Le seul véritable saint protecteur du consommateur n'est certainement pas le bureaucrate, mais la concurrence* ». Conseiller de Nixon, Stigler met ainsi en place une vaste politique de **déréglementation** dans les 1970s.

-Dans *Bureaucracy and Representative Government* (1971), Niskanen développe l'idée selon laquelle **la production publique est moins efficace que la production privée**, car dans le secteur public, les droits de propriété ne peuvent s'exercer pleinement. En effet, il n'y a pas de contrôles effectués par les propriétaires (*actionnaires*) sur la production car les propriétaires sont remplacés par la tutelle lâche et éloignée de l'Etat. Cela débouche sur une **surproduction** par le bureaucrate, qui va alors demander auprès de son autorité de tutelle une rémunération en prestige (*demande de locaux plus prestigieux et plus onéreux*). Les dépenses publiques augmentent donc : la production bureaucratique n'est donc pas efficiente car **les coûts ne sont pas minimisés**.

### B) **La sociologie des organisations en France : l'analyse stratégique :**

**Crozier** dans *Le phénomène bureaucratique* (1963) montre que dans les organisations, on a affaire à une **structure d'interaction** dans laquelle les acteurs mettent en œuvre des stratégies en jouant sur les "**zones d'incertitude**". Les ouvriers d'entretien ont par exemple un certain pouvoir sur les dirigeants, dans la mesure où ils monopolisent les compétences de réparation et de réglage des machines. Apparaît alors le « **cercle vicieux bureaucratique** » : les patrons, pour limiter la zone d'incertitude, vont mettre en place de nouvelles règles.

### C) La critique de la rationalité au sein de l'organisation :

**H. Simon** remet en cause l'hypothèse de rationalité procédurale de la bureaucratie : dans la mesure où l'information n'est jamais parfaite, les individus vont faire leur choix à partir d'une **rationalité limitée**, tant et si bien qu'ils ne vont pas forcément choisir la solution optimale, mais celle qui sera **la plus satisfaisante** compte tenu de l'univers dans lequel ils font leur choix.

**Chester Barnard** publie en 1938 un ouvrage assez important aux Etats-Unis, ouvrage de synthèse de toutes ces expériences, fonction de direction dans les entreprises américaines. Il distingue Efficacité et Efficience. L'efficacité : l'accomplissement des objectifs fixés par l'entreprise, volume de production... L'efficience : la satisfaction des travailleurs

Si une entreprise conjugue efficacité et efficience elle a des chances de durer. Une entreprise pour lui dure rarement plus d'un siècle : durée limitée mais si elle conjugue ces 2 termes peut déplacer cette règle de la mort programmée de l'entreprise. Un cadre doit arriver à concevoir une organisation qui concilie efficacité et efficience. (cf. : le taylorisme). Barnard innove en se posant la question de l'autorité : il faut que l'autorité soit acceptée

dans l'entreprise. Un subordonné accepte l'autorité si l'ordre est compréhensible (langue utilisée) Il faut que le suborné pense que l'ordre est compatible avec les objectifs de l'entreprise. L'ordre doit être compatible avec l'intérêt personnel du suborné. L'individu doit pouvoir exécuter mentalement et physiquement cet ordre. Selon Barnard il y a deux manières de pouvoir incité les ouvriers à coopérer :

- incitations : soit matériel ou honorifique
- persuasion : le management, il faut trouver des individus qui exercent une autorité de persuasion et un véritable leadership.

En 1977, **Renaud Sainsaulieu** écrit *L'identité du travail* : L'entreprise est un lieu de reconnaissance et d'identité. Selon lui, il y aurait 4 types d'identité au travail que l'on retrouve dans la quasi-totalité des entreprises :

- Fusion : caractéristique du travail peu qualifié ; le groupe de travail est valorisé comme un refuge et il va y avoir des relations affectives (pas de confrontation d'idées idéologiques) entre les travailleurs et rapport au chef indispensable.
- Modèle de la négociation : ouvriers sont qualifiés, relation fortes fondées sur des débat d'idées, refus de l'autorité imposé → forte syndicalisation

Ces 2 identités ont un rapport au collectif fort

- Affinités : techniciens, ingénieurs, cadres : Plus de mobilité donc moins d'attaches (promotion), perte d'appartenance au groupe au profit de l'individu ; rapports interpersonnels peu nombreux mais forts
- Retrait : faible investissement personnel, travail = nécessité économique

Du pouvoir comme utilité au pouvoir comme identité :

**Il y aurait une nouvelle forme d'identité qui se créer dans un**

cadre post industrielle, avec la désindustrialisation et la diminution du poids des ouvriers ont a une perte d'influence du collectif : diminution du taux de syndicalisation... Et en parallèle on arrive à une nouvelle société fondée sur des logiques individuelles forte individualiste : nouvelle sociologie de l'entreprise dans ce cadre-là.