

Sociologie des organisations : Introduction générale

*Cours de Denis la Mache
Docteur de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
Chercheur associé au LADYSS-CNRS*

Dans cette unité d'enseignement, il s'agira :

- de découvrir la sociologie des organisations en tant que champ spécifique de la sociologie,
- de découvrir les objets et les enjeux actuels de ce champ en les distinguant d'une approche psychologique ou gestionnaire,
- d'en découvrir quelques outils et méthodes utilisables dans le cadre d'interventions concrètes ou d'analyse de situations.

Il ne s'agira pas :

- d'entamer une formation de spécialistes de la discipline,
- de fournir des guides pratiques ou des « recettes » d'analyse et d'intervention.

Nous allons nous intéresser à cette branche de la sociologie qui se structure au cours du XX^{ème} siècle en même temps que se développent l'industrialisation et la rationalisation du travail. C'est dès le début de ce siècle que les sociologues commencent à manifester leur intérêt pour les « groupements organisés d'hommes au travail » que sont les entreprises, les administrations ou les associations.

Pour commencer à cerner ce qu'est la sociologie des organisations et ce que sont les organisations, il faut remonter aux valeurs qui ont présidé à l'émergence de cette branche de la discipline. Nous en distinguerons principalement trois :

- **La prise de conscience de l'importance de la vie des organisations** : Les progrès techniques et la concurrence internationale ont déplacé les problèmes de la technique de production vers ceux de l'organisation (l'harmonie des relations sociales dans le travail, les problèmes de communication interne dans les entreprises, les rapports de pouvoir... sont devenus des objets d'intérêt).
- **L'évolution des idées sur les comportements individuels et de groupe** : La réussite d'une entreprise à longterm a été attribuée à la personnalité du dirigeant. On a progressivement pris conscience que c'était un argument partiel qu'il convenait de compléter par une explication plus large par les structures de l'organisation.
- **L'évolution des regards sur le fonctionnement des organisations** : On a longtemps cru que la bonne santé d'une organisation était l'absence de conflit. On a progressivement compris que, si une affinité entre les membres de l'organisation est

nécessaire, cela n'entraîne pas l'absence de tension. La réussite d'un groupe humain n'apparaît plus conditionnée par l'absence de conflit, mais plutôt par une bonne gestion de ceux-ci. La réussite de l'entreprise réside dans sa capacité à maîtriser un système nécessaire de concurrence/coopération entre individus.

Ce sont toutes ces prises de conscience progressives qui ont sous-tendu l'émergence de la sociologie des organisations.

I – Qu'est-ce que la sociologie des organisations ?

Définissons là pour le moment comme une tentative de réponse avec les outils et les concepts de la sociologie à des questions comme : *comment expliquer les comportements des individus et/ou des groupes dans les organisations ? Qu'est-ce qui se cache derrière l'imprévisibilité et l'irrationalité apparente des relations ?*

A – Qu'est-ce qu'une organisation ?

Commençons par utiliser les outils de la sociologie pour définir *l'organisation* avec plus de précision. Nous entendons donc l'organisation comme :

- Une structure ayant une logique propre pour atteindre un but spécifique.
- Un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure

Concrètement, le terme *organisation* peut avoir trois sens distincts en sociologie :

- **Premier sens :** Un regroupement d'humains qui coordonnent leurs activités pour atteindre certains buts. L'organisation est donc envisagée comme une réponse au problème de l'action collective, de sa coordination et de sa stabilisation.
- **Deuxième sens :** Les diverses façons par lesquelles ces groupements structurent les moyens dont ils disposent pour parvenir à leurs fins.
- **Troisième sens :** L'action d'organiser, ou encore le processus qui engendre les groupements ou les structures organisationnelles.

L'étude des organisations répond à une triple exigence :

- Les sociétés contemporaines se composent d'ensembles au sein desquels les individus passent une grande partie de leur vie. Il est donc essentiel d'analyser et de comprendre le fonctionnement de ces groupements. Cela est d'autant plus vrai que certains facteurs comme la concentration industrielle, l'accroissement du salariat, le développement des administrations publiques créent des entités de plus en plus vastes et de plus en plus nombreuses.
- Toutes ces entités, malgré leurs différences, ont des caractéristiques communes et ont à résoudre des problèmes voisins en matière de fonctionnement interne.
- Il importe de comprendre la logique qui se cache derrière cette diversité organisationnelle. Et il y a autant de formes spécifiques d'organisations que d'objectifs justifiant l'action collective (économique, sociale, politique, religieuse, écologique, caritatives, etc.). La diversité organisationnelle est aussi liée à leur degré de complexité et à d'autres paramètres : taille, technologie, contexte...

Observons concrètement une organisation. Qu'y voit-on de tangible ?

- Des moyens matériels de production
- Une ou des localisations spécifiques
- Des organigrammes
- Des règlements intérieurs
- Des productions
- ...
- Et des individus au travail

Comment sont en général expliqués les comportements de ces individus dans une organisation ? La plupart du temps, ils le sont par le caractère intrinsèque des individus.

Ex : La faible efficacité est souvent expliquée par la fainéantise de certains agents.

Or, cet argument ne résiste pas longtemps. L'observation montre qu'un fainéant dans un groupe qui travaille beaucoup produit plus qu'un fainéant dans un groupe qui ne produit pas. Il est donc plus intéressant de s'intéresser à la norme de *freinage*¹ produite par le groupe qu'au comportement individuel. Un même individu peut freiner dans une situation et non dans une autre

L'explication par le comportement individuel est donc limitée. E. Durkheim l'a depuis longtemps montré en sociologie générale : le tout est différent de la somme des parties. Les comportements sociaux ne sont pas une somme de comportements individuels. De la même manière, une organisation ne peut pas être décrite et analysée à partir d'une collection de caractères individuels.

Dans toute organisation, les comportements ne se comprennent que dans un ajustement permanent entre l'individu, son tempérament, ses besoins, ses désirs et le groupe. Ce dernier émet des normes auxquelles les individus doivent se soumettre sous peine d'être exclus du groupe.

B – Qu'est-ce que la sociologie peut apporter à l'étude d'une organisation ?

Elle peut fournir des outils pour analyser des éléments déterminants : la motivation, le pouvoir, les logiques de comportement, les stratégies développées par les acteurs...

Pour articuler tout cela, partons de la motivation de l'acteur :

La sociologie des organisations propose une vision particulière de la motivation. Pour comprendre cette dernière, la discipline propose de resituer l'individu dans l'organisation :

- L'entreprise demande à l'individu du temps et des compétences. En échange, elle le rétribue (économiquement, mais aussi symboliquement).

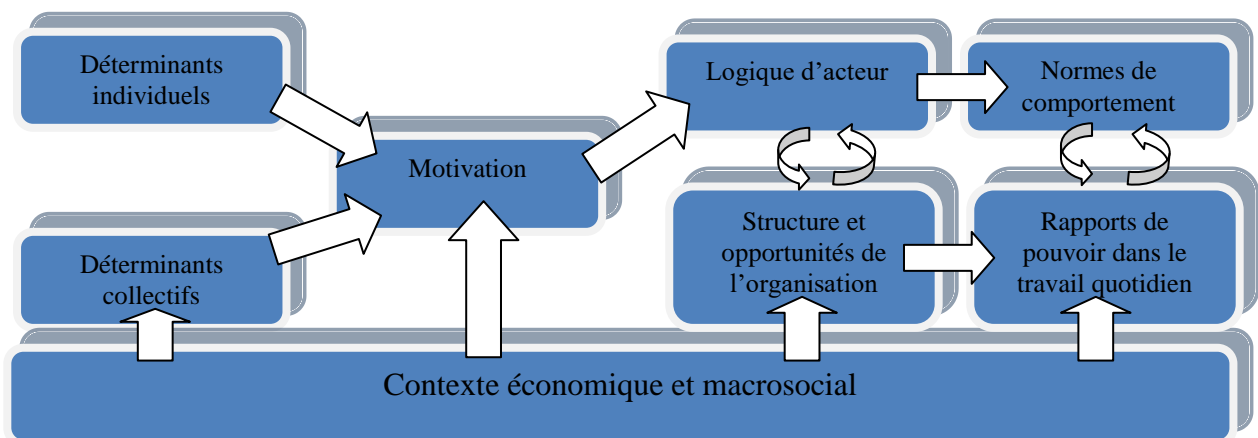
¹ Nous entendons par freinage, la résistance volontaire d'un ou plusieurs agents à l'activité productrice de l'organisation

- L'individu va déterminer son comportement en fonction de ses intérêts par rapport à ce que l'entreprise peut lui offrir. Il va définir une *stratégie* pour parvenir à ses fins

Bien entendu, son comportement doit s'harmoniser avec celui du groupe, sur lequel il exercera une influence en retour. Dans toute organisation, il y a rencontre entre l'individu et les groupes sociaux. Cette rencontre se fait sous forme d'interaction :

Une organisation génère des normes de comportement (ce qui se fait, ce qui ne se fait pas, comment et combien faire ...). Ces normes de comportement sont le résultat de l'interaction entre acteurs. Le groupe définit donc une stratégie globale dans laquelle chacun se construira une position singulière. Il s'agit de *la logique d'acteur*. Celle-ci est fonction de l'organisation et de ce qu'elle propose aux individus.

Tout ceci peut être schématisé comme cela :



[Ce schéma et son explication tirée des travaux de Michel Crozier peuvent être consultés dans l'ouvrage de P. P. Bernoux cité en bibliographie]

Une logique d'acteur vécue dans une organisation se traduit par des relations de pouvoir quotidiennes.

Ces relations ont une double origine :

- **Organisationnelle** : explicite ou implicite et liée aux modalités de fonctionnement de l'organisation
- **Culturelle** : toute entreprise a une histoire et un « style de relation » particulier.

Ces relations de pouvoir participent à la constitution de normes de comportement.

Ex : l'individu freine plus ou moins selon la relation de pouvoir qu'il vit quotidiennement dans le travail.

Les normes de comportement se modifient sous l'influence des pressions :

- **Internes** : Elles s'exercent lorsque les contraintes auxquelles sont soumis les acteurs ne renforcent plus le système, mais le font éclater
Ex : une direction renforce un système taylorien dans une entreprise ou les ouvriers vivent des normes de comportement plus autonomes et responsables.

- **Externes** : le système change sous l'influence de son environnement

Ex : L'arrivée de l'automatisation dans une entreprise entraîne la suppression du salaire au rendement et la mise en place de formations à la nouvelle technologie. Une transformation des relations de pouvoir dans l'atelier émerge alors de groupes d'acteurs ayant des normes de relations nouvelles.

C – Le choix du modèle interactionniste

La sociologie des organisations que nous allons développer s'inscrit dans un modèle théorique particulier. Il s'agit de l'interactionnisme tel qu'il est décrit par R. Boudon. Il se distingue de celui d'E. Goffman. Ce dernier porte, en effet, plus sur les comportements quotidiens. Nous ne l'aborderons pas ici.

Ici, les comportements sont interprétés comme des actions entreprises en vue d'obtenir certains résultats. Les comportements sociaux sont le fait d'acteurs agissant intentionnellement en vue de fins choisies par eux en appliquant des stratégies pour les atteindre.

En fonction de leurs ressources, se sont les individus qui se fixent leurs objectifs. Cette explication suppose un choix possible entre divers objectifs, la substitution éventuelle de l'un à l'autre selon la réussite des stratégies mises en œuvre.

Il ne s'agit pas de nier les déterminismes sociaux. Il s'agit juste de mettre l'accent sur l'intention stratégique de l'acteur. Les déterminismes apparaissent ici dès lors qu'ils sont intégrés dans la stratégie des acteurs. L'attention est concentrée sur ces stratégies d'acteurs. Elles sont étudiées en fonction de l'organisation dans laquelle elles se déploient.

Ex : L'*habitus*² des individus considérés ne nous intéressera que s'il est utilisé de manière intentionnelle, par exemple dans le cadre d'une relation de travail.

L'attention se concentre sur l'organisation en tant que *système d'acteurs* exerçant entre eux des jeux de pouvoir.

II - Origine de la sociologie des organisations

Si, comme nous l'avons vu, elle se développe au cours du XX^{ème} siècle, la sociologie des organisations voit ses fondements se structurer au XIX^{ème} avec la naissance de la société industrielle. Cette dernière est l'objet d'attentions minutieuses de la part des premiers sociologues. Apparaissent, en effet, l'usine et ses ateliers comme symptomatiques des mutations sociales importantes synthétisées sur le graphique ci-contre :



² Cliquez sur le mot pour accéder à une définition vidéo

Ces idées inspirent les premières organisations et les premières théories des organisations (F. Taylor, H. Fayol...).

A – Quelques précurseurs

Quelques précurseurs de la sociologie ont, dès la fin du XIX et le tout début du XXème jeté des bases théoriques essentielles. Découvrons-en quelques-uns

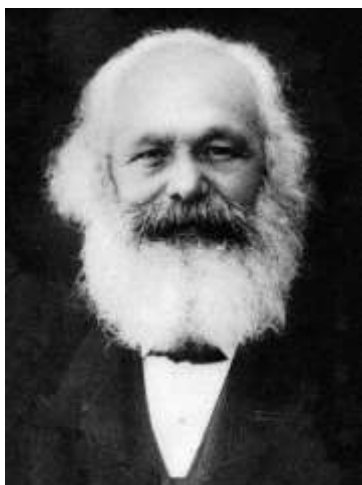
1 – Max Weber (1864 – 1920)



M. Weber³ observe le développement de la société industrielle. Il constate une propriété commune aux leaders industriels de son temps : ils sont en grande majorité protestants. Partant de cet état de fait, il tente d'en donner une explication. Il commence, pour cela, par tenter une définition du capitalisme. Il définit ce dernier comme un système :

- Qui repose sur l'entreprise individuelle
- Dont le but est de faire le maximum de profits
- Dont le moyen l'organisation rationnelle du travail et de la production.

La caractéristique du capitalisme occidental repose dans une jonction entre désir de profit et discipline rationnelle. M. Weber observe l'existence d'une mentalité, d'une éthique capitaliste. Elle est faite d'un certain ascétisme, d'un travail acharné et de la satisfaction d'avoir rempli sa besogne. M. Weber constate que l'on retrouve cet état d'esprit dans la morale calviniste. Il constate une conjonction, une affinité spirituelle entre l'état d'esprit protestant et celui du capitalisme. Il s'agit là d'une célèbre analyse intitulée *L'éthique protestante ou l'esprit du capitalisme* (parue en 1904-1905) qui fournit une explication de la naissance de la société industrielle. Il faut cependant voir les travaux de M. Weber comme l'explication d'une interaction entre 2 principes et non comme une causalité générale. Les pays protestants ne se développent pas plus que les pays catholiques. Les travaux de M. Weber permettent toutefois de relativiser le caractère universel du modèle capitaliste (mais aussi du fonctionnement des organisations qui vont nous intéresser ici)



2 – Karl Marx (1818-1883)

K. Marx développe une réflexion sur le mode de production capitaliste qu'il resitue dans le cadre d'une réflexion générale sur la lutte des classes. Il voit dans le développement du capitalisme une nouvelle forme de rupture entre ceux qui détiennent les moyens de production et ceux qui les exploitent (pour le compte des premiers). Le mode de production capitaliste remplace le mode de production féodal, mais la nouvelle classe dirigeante (la bourgeoisie) engendre celle qui la renversera (le prolétariat) comme la bourgeoisie avait renversé la noblesse.

³ Cliquez sur le nom pour accéder à une présentation vidéo

Les travaux de K. Marx explorent notamment les liens entre les valeurs bourgeoises et le mode de production capitaliste. Ils resituent également ce qui ne nommait pas encore « les organisations » dans le cadre des structures macrosociales.

3 – Frederick W Taylor (1856-1915)

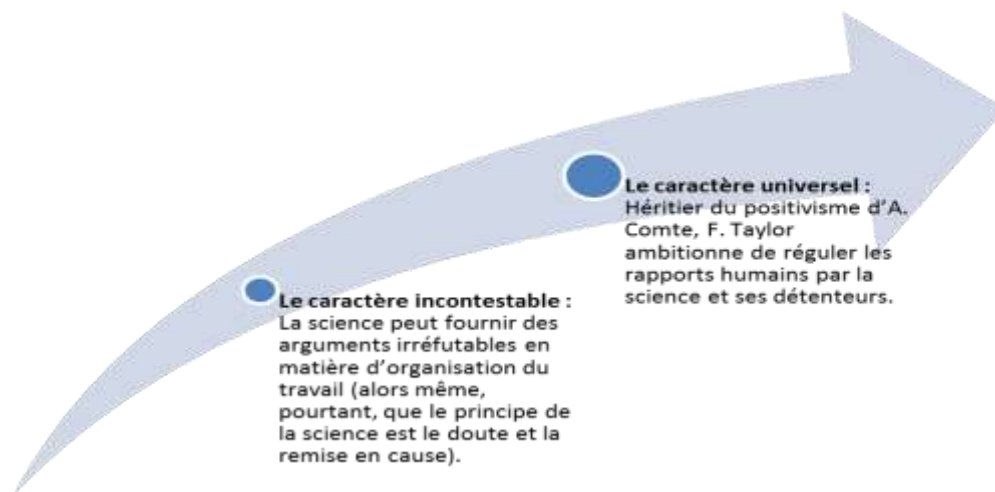
On est là dans une réflexion finalisée ne cherchant pas à expliquer l'organisation générale de la société, mais plutôt à établir une démarche d'organisation du travail. L'influence de F. Taylor a connu son apogée dans les années 10, lors du développement de la production en grande série nécessitant une organisation particulière du travail et une plus grande division du travail. F. Taylor développe l'idée d'une définition scientifique des tâches : tout travail industriel est capable de recevoir une définition scientifique. Il en est de même de l'analyse de l'organisation du travail.

Le corollaire de la réflexion de F. Taylor est que le meilleur connaisseur du travail de l'ouvrier n'est pas l'ouvrier lui-même, mais un technicien qualifié qui a le bagage théorique pour le faire. À l'ouvrier, il faut retirer son initiative, d'autant plus qu'il va chercher par tous les moyens à défendre son autonomie et son pouvoir. Il est nécessaire de faire une répartition nouvelle du travail et préparant soigneusement celui-ci. Tout travail doit donc subir une analyse préalable puis une décomposition des gestes.



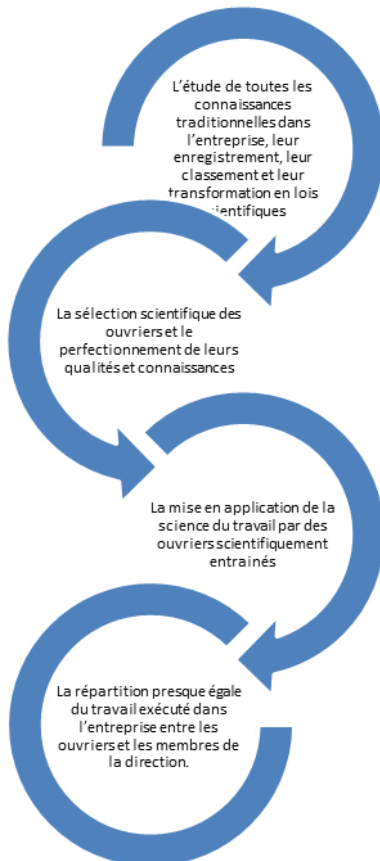
L'erreur de F. Taylor est que de la décomposition des tâches nécessaires à l'étude préalable il est passé à la tâche décomposée. Il a confondu logique du travail et logique de l'analyse du travail.

La conception taylorienne repose sur une conception du rôle de la science servant à résoudre les rapports entre les hommes. Les caractéristiques de la « science des organisations » selon F. Taylor peuvent être synthétisées ainsi :



Dans la vision taylorienne, l'homme au travail est isolé. Il n'est jamais situé dans un groupe ou extrait de celui-ci. Il apparaît, en outre, essentiellement motivé par l'argent.

Les principes fondamentaux du système de direction scientifique selon F. Taylor peuvent être résumés par les points du schéma ci-dessous :



F. Taylor applique en fait un raisonnement relativement courant en science expérimentale : observer, enregistrer, classer, analyser et en tirer des lois générales. La conception taylorienne est l'antithèse d'une collaboration. Tout le pouvoir est concentré entre les mains de la direction. Ce pouvoir est considéré comme scientifique c'est-à-dire non discutable.

Le système taylorien se présente comme un immense effort de rationalisation du travail. Mais la science du travail est dévolue à un seul des 2 partenaires ce qui amène à la surestimation de son rôle même si F. Taylor pensait que les solutions proposées par les experts étaient améliorables par les exécutants.

Les successeurs de F. Taylor ont occasionné de violents conflits sociaux amenant la science des organisations à introduire une réflexion sur l'homme et ses besoins ainsi qu'une réflexion sur l'homme en situation dans l'organisation.

B – L'École des Relations Humaines

Cette école est née d'une expérience célèbre : l'expérience Hawthorne de la Western Electric. De quoi s'agit-il ?

Les expériences de Hawthorne sont en fait une série d'expérimentations menées par Elton Mayo de 1927 à 1932. Une de ces expériences a été menée en 1930 dans l'usine Western Electric de Cicero, la Hawthorne Works, près de Chicago. C'est elle qui va concentrer notre attention.

- **La situation de départ peut être décrite ainsi :** l'usine Hawthorne occupe dans plusieurs ateliers une main-d'œuvre ouvrière principalement féminine. Ces ouvrières assemblent des circuits électriques destinés à des appareils de radio. L'étude menée par E. Mayo dans ce contexte vise à connaître l'organisation collective du travail pour comprendre les mécanismes du rendement.

- **Le protocole expérimental est le suivant :** E. Mayo constitue un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail ne sont pas modifiées sert de groupe témoin.
- **Les observations sont celles-ci :** E. Mayo découvre que l'amélioration des conditions matérielles de travail (éclairage, rythme de travail, modalité de rémunération...) fait croître la productivité. Mais il s'aperçoit aussi que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne fait pas baisser la productivité.

E. Mayo et son équipe constatent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin a également, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions ne puisse l'expliquer.

- **Les conclusions sont les suivantes :** les exécutants travaillent mieux lorsque l'on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employés de la Western Electric, flattés d'être objets d'étude, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe de E. Mayo. Celui-ci en conclut que l'estime de soi et la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

Cette découverte du rôle clé des phénomènes affectifs, du besoin d'appartenance et d'estime de soi contribua beaucoup au développement du mouvement des Relations Humaines.

Rompant avec l'hypothèse taylorienne de l'intérêt individuel, E. Mayo affirme que « *Le désir d'être bien avec ses collègues de travail...l'emporte facilement sur le simple intérêt individuel et la logique des raisonnements sur lesquels tant de faux principes de direction se sont fondés* ».

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette expérience :



Ces résultats ont été prolongés par un ensemble de recherches centrées sur le groupe. Nous verrons dans une prochaine séquence comment l'ensemble de ces considérations et

observations peuvent être replacées dans un effort de théorisation sociologique à portée plus générale.