

# Éléments de sociologie des organisations

Alors que la sociologie du travail s'intéresse prioritairement à l'organisation même du travail et de l'activité productive ainsi qu'à ses évolutions (division du travail, place du salariat, luttes et conflits, chômage et ses effets sociaux), la sociologie des organisations se donne pour objet de comprendre les règles et la logique de fonctionnement de la vie collective et des formes de coopération auxquelles elle donne lieu. Cependant, sociologie du travail et sociologie des organisations ont en commun d'engager leur réflexion sur les processus de rationalisation qui traversent la société occidentale depuis la fin du XIXe siècle.

# 1. La bureaucratie

C'est aux États-Unis qu'émerge, dans les années 40 et 50, une réflexion sur le phénomène de la bureaucratie largement inspirée par les travaux de Max Weber. Le degré de rationalisation des grandes organisations, les rigidités qui y sont générées, la nature des relations qui s'établissent entre une organisation et ses membres, les rapports que les organisations nouent avec leur environnement constituent autant d'interrogations parcourant aussi bien les premiers travaux de sociologie des organisations que les plus récents.

## Weber : la bureaucratie ou la rationalisation de la domination

Chez Weber, le thème de la bureaucratie se situe à **l'articulation de l'analyse du processus de rationalisation de la civilisation occidentale et de la sociologie des formes de la domination**. La bureaucratisation constitue, en effet, l'une des manifestations essentielles de l'émergence de la rationalité formelle dans les sociétés modernes ; **elle touche l'ensemble des sphères de l'activité sociale**, de l'État à l'entreprise, en passant par les Églises ou les partis politiques. Mais ce mode d'administration ne peut être séparé de la forme de la domination légale dont elle constitue le type le plus pur.

La bureaucratie repose sur les traits distinctifs suivants : une délimitation objective des compétences de chaque agent par des textes qui déterminent l'étendue et la nature de leurs compétences ; **la gestion par des règles impersonnelles** qui amène l'agent de l'administration à traiter chaque cas comme relevant d'une catégorie plus générale. Agissant « sans considération de la personne » et donc « sans haine ni passion » elle **présente toutes les apparences de l'objectivité et de la neutralité**. Le recrutement par concours, le contrôle de l'action des agents par leur hiérarchie et la possibilité pour les administrés de faire appel d'une décision garantissent compétence et neutralité.

La bureaucratisation des sociétés modernes est un phénomène irréversible en raison d'une efficacité supérieure aux autres formes d'administration : elle est à la fois plus rapide, plus précise, et plus objective. L'efficacité de la bureaucratie provient en particulier de sa capacité à décomposer et à diviser le travail en fonction des compétences de chacun, si bien qu'elle est à la fois plus efficace et moins coûteuse. Surtout, elle rend les décisions administratives prévisibles, ce qui constitue l'une des conditions environnementales nécessaires au développement de l'entreprise capitaliste.

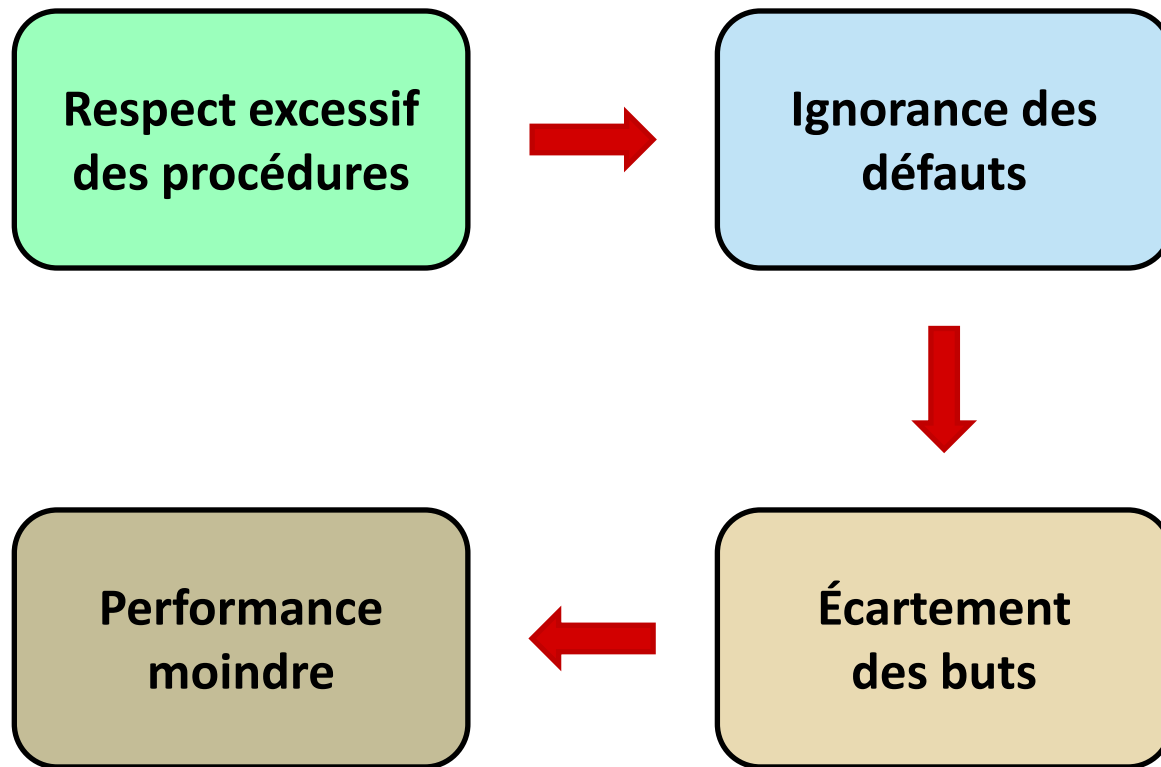
## Merton : bureaucratie et dysfonction

Pour Robert K. Merton, **plus les bureaucraties concrètes se rapprochent de l'idéal-type wébérien (règles abstraites, hiérarchie fonctionnelle, impersonnalité de la relation d'autorité, etc.), 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 secrète des **dysfonctionnements** qui entravent son efficacité.

Merton fait l'hypothèse du développement d'une « personnalité bureaucratique » chez les employés qui exercent leur fonction au milieu d'un maquis de règlements et de procédures formalisées. La tâche première de ces employés n'est plus de répondre aux demandes des clients ou des usagers mais de se repérer dans un dédale de règles écrites. La dysfonction majeure qui en résulte est que les procédures sont appliquées à la lettre et non dans l'esprit (rigidité comportementale). Elles cessent d'être des repères pour devenir une fin en soi. À force de respecter les règlements, les employés finissent par devenir tatillons, rigides et incapables d'adaptations rapides. Le mode d'administration des grandes organisations se rigidifie jusqu'à figer le fonctionnement et paralyser toute activité.

La contribution de Merton à la sociologie des organisations est considérable. **La notion de dysfonction, en particulier, est fondamentale : elle constitue l'autre face de la notion de fonction. Alors que les fonctions sont, parmi les conséquences observées, celles qui contribuent à l'adaptation ou à l'ajustement d'un système donné, les dysfonctions sont celles qui gênent l'adaptation ou l'ajustement du système.**

# Merton : règle, rigidité comportementale et non-performance



## Selznick : la spécialisation favorise les dysfonctions

Dans son ouvrage sur la relance du New Deal, plus particulièrement sur l'agence publique de développement de la "Tennessee Valley Authority" (*TVA and the Grass-roots*, 1949), Philip Selznick analyse les effets du « processus d'institutionnalisation » et de la légitimation d'une organisation. Ce processus engage non seulement les fondateurs et les donneurs d'ordre de la création de l'agence mais également l'ensemble des acteurs en interaction. Dans la lignée de Merton, **Selznick montre que le déroulement concret de ces processus ne se réalisent jamais comme ils furent initiés et formulés au départ par ses créateurs. Les objectifs initiaux sont infléchis par la résistance des différents acteurs** et par le déroulement social et politique de l'institutionnalisation.

**Selznick souligne le rôle du leader dans les changements économiques.** Il considère l'organisation comme incarnant une constitution. Cette idée sera reprise plus tard par la théorie constitutionnelle de la firme. Le leadership est nécessaire, non seulement pour l'administration des routines, mais aussi pour faire face au changement radical, ce qu'il appelle l'« adaptation dynamique ». Il insiste également sur la nécessaire légitimation de l'action de l'organisation auprès de ses membres et de son environnement.

Il valide le concept de dysfonctions, mais montre qu'elles ne doivent pas seulement leur existence à la multiplication des règlements et à l'assimilation d'un modèle de pensée bureaucratique. Pour Selznick, **une grande part des dysfonctionnements est due à l'inévitable spécialisation des activités** : les acteurs tendent à se focaliser sur les objectifs de leurs fonctions et de leurs groupes.

## Gouldner : les difficultés de la bureaucratisation

Étudiant le changement de direction à la tête d'une entreprise et le passage d'un management peu formel à une logique fortement réglementaire, Alvin W. Gouldner montre que la réorganisation s'accompagne d'un déclin des interactions informelles et engendre une fracture dans les relations hiérarchiques. Les communications internes sont court-circuitées et des **réactions de rejet** se manifestent. Après avoir constaté les modes d'appropriation et de rejet des différentes mesures bureaucratiques instaurées par le nouveau directeur, **Gouldner distingue trois sortes de bureaucratisation** :

1. La première est dite « **artificielle** » dans la mesure où les règles, fixées par une autorité extérieure, ne sont respectées par personne. (ex : l'interdiction de fumer).
2. La seconde est appelée « **représentative** » car elle est fondée sur l'élaboration collective des règles. Gouldner illustre cette forme de bureaucratisation à partir des règles de sécurité : ces règles, négociées collectivement, sont considérées comme justes et rarement transgressées.
3. La troisième, la bureaucratisation « **punitive** », est fondée sur l'imposition des règles et sur l'obéissance à celles-ci sous peine de sanction, par exemple celles qui codifient les absences. Gouldner montre que toutes les règles de type punitif n'émanent pas uniquement de la direction mais qu'elles peuvent aussi constituer une arme dans les luttes entre les différents groupes d'une même organisation.

La force du travail de Gouldner réside dans son analyse du passage d'un mode d'administration à un autre. **La légitimité d'une entreprise de rationalisation ne va pas de soi** et n'a aucune raison de s'imposer d'elle-même. Par ailleurs, **les mesures de rationalisation engendrent un repli de l'entreprise sur des préoccupations internes** et contribuent à la couper de la communauté extérieure dans laquelle elle était auparavant insérée.

## Parsons : l'organisation comme système social

Talcott Parsons constitue les organisations formelles en objet d'étude légitime, par-delà les découpages académiques qui tendent à considérer que les entreprises sont du ressort de l'économie, que les organisations gouvernementales sont l'objet de la science politique ou que les établissements scolaires relèvent des spécialistes des questions éducatives. En second lieu, **Parsons inscrit l'analyse des organisations dans une théorie générale de la structure sociale** et des systèmes sociaux.

Pour Parsons, **les organisations sont des systèmes ou plus exactement des sous-systèmes, fonctionnellement différenciés, du système social englobant.** Elles ont donc les mêmes propriétés formelles que les autres systèmes sociaux même si elles sont conçues en vue de la réalisation de buts spécifiques tels que la production des biens et des services, l'éducation ou la défense de la nation. Ces buts, les organisations les réalisent à travers les relations qu'elles entretiennent avec l'environnement au sein duquel elles opèrent. **Elles ne sont donc pas isolées mais évoluent au sein d'un univers composé d'autres sous-systèmes** avec lesquels elles sont fonctionnellement en rapport. Parsons considère qu'il y a **interdépendance entre les différentes composantes de la structure sociale** : les unes ont besoin des autres pour atteindre leurs objectifs propres. De fait, **une organisation n'est jamais complètement réductible au but spécifique qu'elle cherche à atteindre. Une entreprise n'est pas seulement une organisation économique axée sur la production et le profit**, ne serait-ce que parce que les biens produits doivent répondre à certaines normes édictées par la société environnante. L'institution scolaire ne se réduit pas uniquement à une organisation éducative dispensant du savoir, elle doit aussi se préoccuper d'identifier les éléments pertinents du savoir à transmettre, de recruter des enseignants, etc. L'armée ne se limite pas à assurer la défense du territoire national mais consacre beaucoup de temps à inculquer à ses membres la loyauté vis-à-vis de l'institution.



## Parsons : les fonctions sociales de l'organisation

Pour agir, les organisations doivent s'assurer que toute une série de fonctions – communes à tous les systèmes sociaux – sont remplies. Parsons identifie quatre fonctions :

1. La **fonction de reproduction des normes et des valeurs** définit les orientations fondamentales de l'organisation, lesquelles vont guider les activités des membres. C'est également à travers cette fonction que sont réglés les problèmes d'ajustement et de désajustement entre les buts poursuivis par une organisation et les normes et les valeurs de la société globale.
2. La **fonction d'adaptation** mobilise les ressources nécessaires à l'accomplissement des buts poursuivis. Il peut s'agir, évidemment, de ressources naturelles mais aussi de capital, de travail et de ressources intellectuelles.
3. La **fonction d'exécution** est chargée de la réalisation des buts et, pour cela, s'occupe de gérer les ressources matérielles et humaines nécessaires.
4. Enfin, la **fonction d'intégration** veille à l'harmonie des différents éléments de l'organisation ainsi qu'à l'engagement et à la loyauté des membres qui la composent.

L'analyse parsonienne des organisations repose sur un modèle théorique abstrait. Les organisations sont pensées à l'image de la société, dont elles reproduisent la structure tout en constituant des rouages essentiels de celle-ci. **Les organisations ne sont donc pas des îlots totalement coupés les uns des autres mais participent au fonctionnement de la société**, dans laquelle elles sont insérées.

## March et Simon : des choix marqués par la rationalité limitée

Les travaux de **James March et Herbert Simon** (*Organisations*, 1958) mettent l'accent sur le fait que les membres des organisations ont pour tâche de prendre des décisions et de résoudre des problèmes. Alors que les approches classiques développent des modèles de décision théoriques, reposant sur une rationalité optimale, **March et Simon montrent que la rationalité des acteurs sociaux est limitée** : lorsqu'ils opèrent des choix, ils ne recherchent pas la solution optimale mais s'arrêtent à la première solution satisfaisante. Les recherches empiriques ou théoriques sur la prise de décision confortent cette thèse en montrant que **la prise de décision est fortement contrainte par les routines organisationnelles ainsi que par le jeu des acteurs en présence qui poursuivent tous des objectifs aux finalités propres.**

Vicki E. Baier, James March et Harald Saetren (1986) insistent sur le caractère flou, peu cohérent et instable des stratégies menées par les décideurs. Ils montrent que **cette ambiguïté s'avère nécessaire lorsque les choix résultent de négociations impliquant plusieurs partenaires.** Plus une stratégie est floue et ambiguë, plus elle a de chances de rassembler un grand nombre de personnes ou de groupes qui pourront alors soutenir un même projet pour des raisons très différentes. **À l'inverse, la réduction de l'incertitude et de l'imprécision, en faisant apparaître les désaccords,** risque de conduire à l'abandon du projet discuté ou de la stratégie menée.

## James March : le « modèle de la poubelle »

James March étudie la prise de décision et montre que, loin de l'image dominante d'un *homo oeconomicus* parfaitement rationnel, dont le choix est toujours optimal, l'acteur économique ne fait preuve que d'une rationalité limitée, faute de temps et d'informations pour analyser tous les avantages et les inconvénients de ses choix.

En 1972, il propose une modélisation qui le rend célèbre : le « **modèle de la poubelle** » (*garbage can model*), **qui explique le processus de décision dans les organisations, véritables « anarchies organisées »**. Comme les papiers jetés dans une corbeille, les problèmes, les participants et les solutions se présentent de façon aléatoire, mais cet ordre d'apparition pèse plus que les mérites intrinsèques de chaque solution dans le choix final. **La solution arrêtée est le plus souvent la première qui apparaît à peu près satisfaisante, elle dépend plus de compromis entre individus et groupes que de son optimalité.**

**Ce manque d'optimalité laisse des marges de progrès possibles**, le *slack* (le jeu, au sens mécanique du terme), nécessaire selon March aux organisations pour absorber les aléas de leur environnement. **Les organisations sont des structures réactives** : par un « *apprentissage organisationnel* », elles accumulent et adaptent leurs connaissances en permanence à leur environnement.

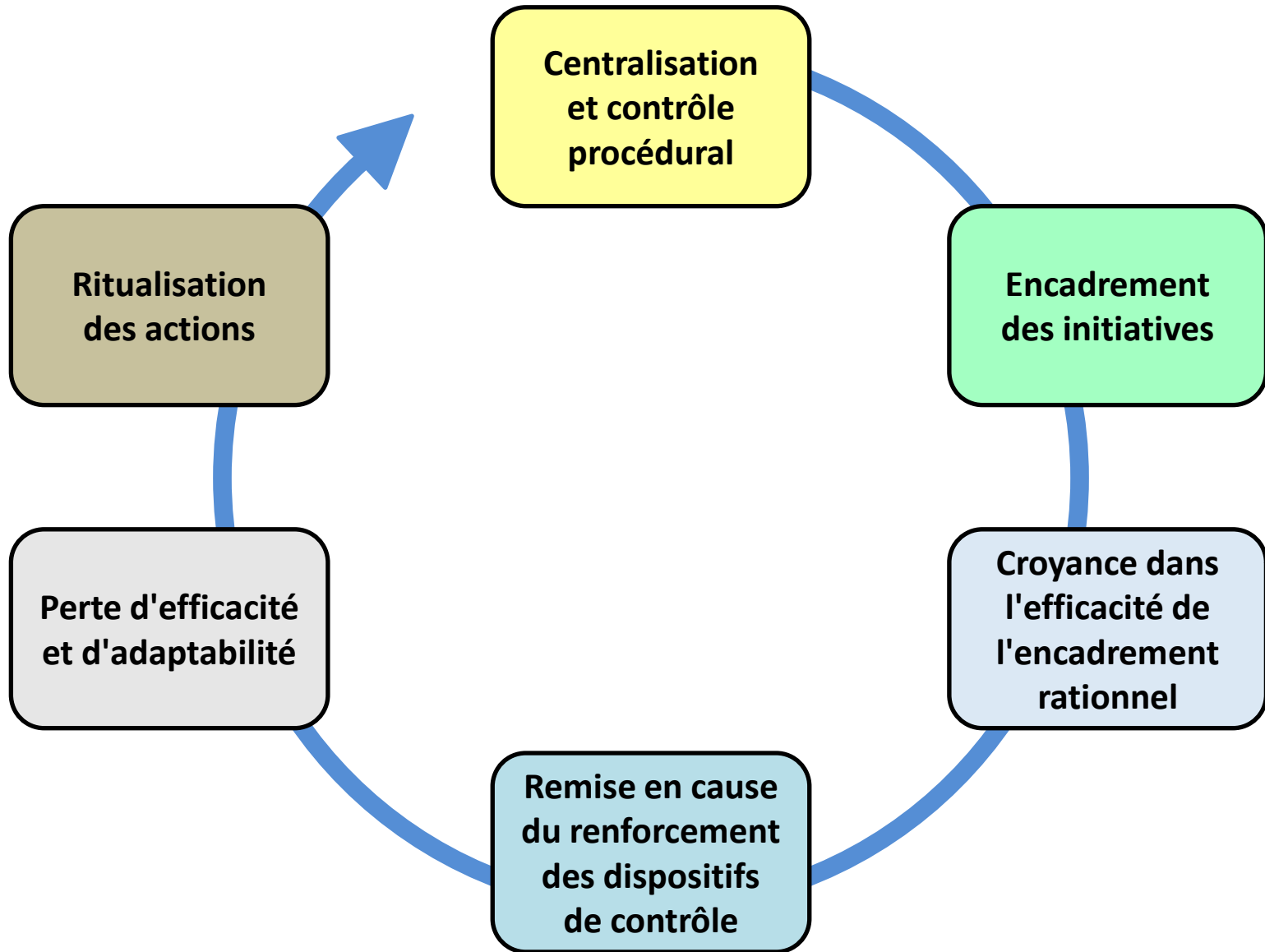
## Crozier : rigidité organisationnelle et pouvoirs parallèles

**« Une organisation bureaucratique serait une organisation qui n'arrive pas à se corriger en fonction de ses erreurs et dont les dysfonctions sont devenues un des éléments essentiels de l'équilibre. »**

Michel Crozier développe, avec la notion de « cercle vicieux bureaucratique », une thèse plus subtile que celle de Merton sur les rigidités organisationnelles. **L'abondance des règles engendre des zones d'incertitude** dont se saisissent des membres de l'organisation pour développer des **relations de pouvoir parallèles**, lesquelles entraînent des frustrations qui conduisent à exiger encore plus de règles impersonnelles pour limiter ces pouvoirs parallèles et l'arbitraire qui les accompagne. La routine et **l'abondance de réglementations**, les pressions en leur faveur, peuvent s'analyser, selon Michel Crozier, comme une **protection contre les difficultés que soulèvent les rapports humains. La rigidité organisationnelle et la centralisation qui la produit sont une façon d'éliminer l'arbitraire et le favoritisme** dans les rapports hiérarchiques comme dans les relations de travail. **En même temps, les règles font toujours l'objet de marchandages et de tractations** entre les acteurs occupés à développer des relations de pouvoir parallèles. Mettre l'accent sur ces marchandages conduit à **relativiser la thèse de la rigidité organisationnelle**.

*« Il n'existe pas de bureaucratie sans souplesse, mieux, dans le modèle français, la souplesse l'emporte sur la bureaucratie. »* écrivent François Dupuy et Jean-Claude Thoenig dans *L'administration en miettes* (1985). Cette souplesse réside dans les nombreux arrangements et exceptions de toutes sortes qui y sont négociés. Les fonctionnaires qui ont des contacts avec l'extérieur voient leur autonomie renforcée. Plus ils ont de contacts, plus ils se montrent ouverts aux « **arrangements négociés** ». Toutefois, ceux-ci ne sont là que pour éviter des changements plus profonds : l'administration « s'adapte pour ne pas changer ».

## Crozier : le cercle vicieux bureaucratique



## Les cercles vicieux bureaucratiques (M. Crozier)

Les cercles vicieux bureaucratiques se développent dans des organisations dont le fonctionnement est fondé sur des règles impersonnelles.

Les nouvelles règles créent, dans leur confrontation avec les règles antérieures, de nouvelles sources d'incertitude dont vont se saisir des acteurs au sein de l'organisation.

Les règles ne parviennent jamais à tout prévoir ; de surcroît, leur nombre engendre des contradictions : il reste donc toujours des zones d'incertitude.

Ceux-ci font pression pour que soient édictées de nouvelles règles impersonnelles capables d'encadrer les nouvelles zones d'incertitude.

Les membres de l'organisation cherchent à contrôler ces zones d'incertitude en vue d'accroître leur pouvoir au sein de l'organisation.

Lorsqu'ils y parviennent, s'établissent de nouvelles relations qui engendrent des frustrations chez les acteurs qui les subissent.

## Un cas limite : les institutions totales

En 1961, **Erving Goffman** publie un ouvrage, *Asiles*, centré sur un type spécifique d'organisations, celles qui s'efforcent d'instaurer des frontières étanches entre leurs membres et le monde extérieur. Goffman a travaillé au sein d'un hôpital psychiatrique, les observations recueillies constituent le matériel empirique de son analyse des « institutions totales », comme les hôpitaux psychiatriques, les prisons ou les communautés religieuses.

**La réclusion constitue le trait fondamental des institutions totales qui instaurent une coupure entre les membres de l'organisation – les reclus – et l'environnement social extérieur.** L'institution totale dépouille le nouvel entrant des objets et des signes de ses appartenances antérieures. Les marquages corporels, sévices et outrages contribuent également à la dégradation de l'image de soi et marquent une rupture avec le passé : tonsure dans certaines communautés religieuses, gestes et paroles de déférence dans l'armée, coups et sévices corporels dans certaines prisons ou camps... Enfin la confession et la dénonciation sont généralement érigées en norme.

Les **techniques de dépersonnalisation** visent à rompre le lien qui unit l'individu à ses actes. L'embrigadement instaure un contrôle de tous les instants sur tous les aspects de la vie des membres (promiscuité, impossibilité de s'isoler, surveillance continue, obligation de participer à des activités collectives...)

## Une institution totale : le PCF

**Jeannine Verdès-Leroux** (*Au service du Parti*, 1983) reprend la notion d'institution totale pour analyser les pratiques du parti communiste français (PCF). Les conduites des dirigeants comme des militants ordinaires sont semblables à celles en vigueur dans les institutions totales : disponibilité absolue, rites d'introduction, instauration de barrières vis-à-vis de l'extérieur, conversion à l'idéologie communiste, modification de l'image de soi à travers l'autocritique, dénonciation au nom de la vigilance révolutionnaire, contrôle généralisé de la pensée et de la vie privée – y compris amoureuse –, système de privilèges fait d'éloges et de voyages en URSS, stigmatisation de la sortie identifiée à une trahison, etc.

En même temps, elle souligne la singularité du PCF au sein des institutions totales : absence de contraintes et de marquage corporel, adhésion volontaire des membres et fierté d'en faire partie. L'initiation est vécue comme une étape heureuse et les membres consentent à tous les aspects de la vie militante. Enfin, le parti est souvent considéré comme une famille solidaire et sa fétichisation persiste, même chez les membres en rupture.



## 2. Sociologie des entreprises

Si l'entreprise est longtemps restée une « boîte noire » avant que les économistes ne se penchent sur les ressorts de son fonctionnement, elle est aussi devenue un objet d'étude pour les sociologues, qui se sont intéressés aux rapports sociaux particuliers qui se tissent en son sein. En effet, en tant qu'organisation, elle génère des comportements spécifiques, qui ne sont cependant pas totalement déconnectés de l'environnement dans lequel elle s'insère.

## Sociologie de l'entreprise : un vide théorique

Comment expliquer le peu d'attention que les sociologues consacrent, jusqu'aux années 80, à cette forme sociale qu'est l'entreprise ? Anni Borzeix (1986) évoque à ce propos les clivages internes propres à la discipline sociologique où **sociologie du travail et sociologie des organisations, qui sont toutes deux amenées à travailler sur l'entreprise, se développent de façon autonome autour de références et de problématiques distinctes.**

De plus, cette césure des champs scientifiques se double d'une **opposition idéologique** : la **sociologie du travail, imprégnée de l'analyse marxiste**, demeure attachée à l'étude du mouvement ouvrier et des conflits du travail et accède à l'entreprise, le plus souvent, par le biais des syndicats et des représentants du personnel. **La sociologie des organisations**, quant à elle, marquée par les travaux anglo-saxons, **se concentre sur les instances dirigeantes** et investit le monde de l'entreprise à **travers l'étude des relations de pouvoir**. Pourtant, en dépit de la richesse de leurs travaux, ces deux domaines n'ont jamais mis l'entreprise au cœur de leur réflexion.

## Le taylorisme : « degré zéro » de la sociologie industrielle

De 1893 à 1911, **Frederick W. Taylor** jette les bases d'une nouvelle science : l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Il systématise le mouvement qui conduit du travail qualifié, exigeant la maîtrise d'un métier complexe, au travail déqualifié de la grande industrie. **Il préconise de pousser à l'extrême la division du travail, considérée depuis Adam Smith comme la principale source des gains de productivité.**

Taylor constate la « flânerie » systématique due tant à la paresse naturelle de l'être humain qu'à l'erreur des directions qui, au lieu d'inciter au rendement par des hausses de salaires, se bornent à augmenter les cadences. Il observe aussi le rejet subi par les ouvriers dont le zèle est jugé excessif. Pour réduire ces deux dysfonctionnements, Taylor propose un système d'organisation basé sur trois principes :

- 1) La direction se charge de réunir tous les éléments de la connaissance traditionnelle qui, dans le passé, était en la possession des ouvriers, et de tirer de ces connaissances des règles, des lois et des formules.
- 2) Tout travail intellectuel doit être enlevé à l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation (« l'ouvrier n'est pas payé pour penser »).
- 3) Le travail de chaque ouvrier est prévu dans son entier par la direction. Les instructions spécifient non seulement ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire (« *one best way* »).

## Le taylorisme : « degré zéro » de la sociologie industrielle

Taylor propose une parcellisation du travail qui consiste à attribuer à chacun une tâche élémentaire et rapide afin d'automatiser et d'accélérer les gestes. Elle implique le travail à la chaîne. **Le salaire au rendement et le contrôle des temps (par le chronomètre) permettent de contrôler l'ouvrier. L'argent est censé être la seule motivation d'un travail vidé de tout intérêt intrinsèque.**

**Ces propositions formalisent les transformations qui ont accompagné et suivi la Révolution industrielle.**

Le taylorisme n'a inventé ni la séparation de la conception et de l'exécution, ni la parcellisation du travail, ni le machinisme, ni l'expropriation du savoir ouvrier ; toutes ces tendances préexistaient (cf. les travaux de Le Play ou de Marx), mais l'OST les a approfondies et systématisées. La théorie de Taylor intéresse donc les sociologues car elle rend compte des changements de l'industrie et du travail au XIXe siècle et préfigure ceux du XXe siècle. Si elle n'a rien, par elle-même, de sociologique, sa généralisation dans la réalité industrielle en fait une base utile d'analyse de la réalité.

## Elton Mayo et l'École des Relations Humaines

Des chercheurs de Harvard s'intéressent à la mise en œuvre de l'OST dans l'industrie et sont à l'origine de l'École des Relations Humaines. Les expériences menées de 1924 à 1932 à l'instigation d'**Elton Mayo** (1880-1949), et théorisées par F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson dans *Management and the Worker* (1939), constituent l'acte fondateur de la sociologie du travail et des organisations. Ces expériences visent à évaluer la rationalisation taylorienne dans l'industrie.

E. Mayo étudie l'effet de la variation de certains paramètres (rémunération, nombre et durée des pauses, temps de travail...) sur la productivité : dégrader les conditions objectives de travail ne réduit pas la productivité. Les innovations entraînent au contraire presque toujours sa hausse, les ouvrières se sentent valorisées par l'intérêt que la direction porte à leurs conditions de travail. C'est donc **le « vécu subjectif » qui détermine la productivité.**

Selon Mayo, **une entreprise rassemble deux types de comportement aux logiques différentes : les cadres et la direction raisonnent selon une logique du coût et de l'efficacité ; quant à elle, la « non-logique » des ouvriers relève du sentiment, elle est mêlée de routines, de traditions, de signification sociale.**

Les enquêtes constatent souvent l'échec de la logique de l'efficacité : ainsi, **l'idée du salaire comme stimulant essentiel, voire unique, est fautive.** Cependant, **il s'agit plus de compléter le taylorisme, que de le remettre en cause** : la rationalité demeure l'apanage de la direction, à qui l'on recommande d'intégrer le facteur humain par souci d'efficacité. Il faudra encore attendre pour que les sociologues de l'entreprise considèrent le groupe et ses relations informelles comme un **acteur collectif à mobiliser et non comme un frein « non logique » aux visées rationnelles de la direction.** L'École des Relations Humaines sera souvent critiquée pour ses fins managériales. Il reste qu'elle a eu le mérite d'insister sur la dimension sociale du travail et qu'elle a jeté les bases de la sociologie des organisations.

## Douglas McGregor : théories X et Y

**Douglas McGregor (1906-1964) oppose deux théories, baptisées X et Y, concernant les motivations des travailleurs :**

- la théorie X : postule que l'employé n'aime pas travailler, qu'il ne travaille que sous la contrainte, voire la menace et, qu'en conséquence, il est improductif s'il n'est pas surveillé.
- la théorie Y : repose au contraire sur le postulat selon lequel l'employé aime travailler, mais que pour que sa créativité soit libérée et stimulée, il a besoin d'autonomie.

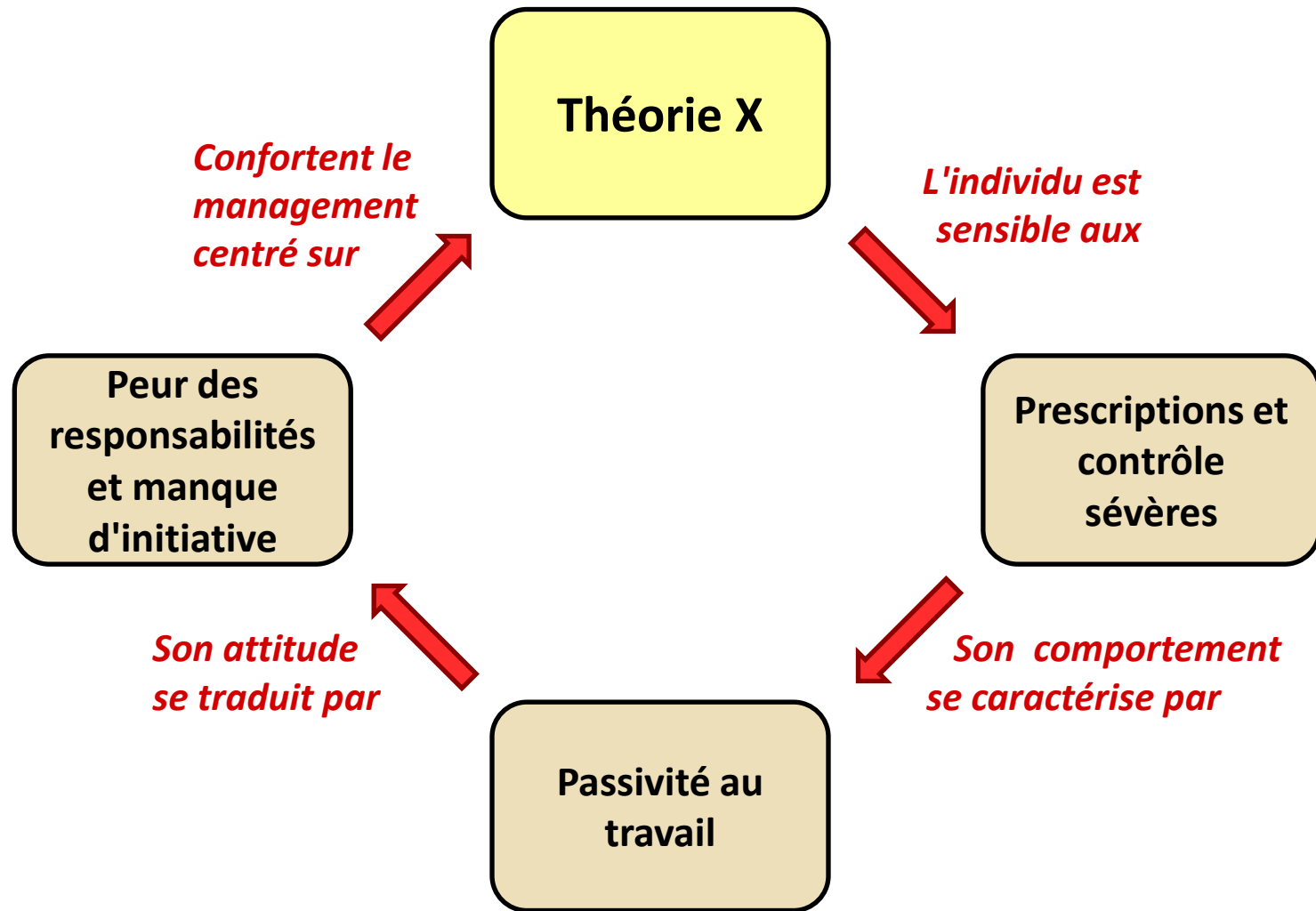
McGregor estime que, pourvu que l'organisation soit conçue de manière à responsabiliser le salarié dans la réalisation d'une tâche clairement définie, **tout travailleur peut relever de la théorie Y, car il se valorise lui-même par l'atteinte des objectifs fixés pour son action.** Or, les principes d'organisation des entreprises correspondent rarement à ces exigences et leur efficacité s'en trouve amoindrie. Par exemple l'avancement, les changements de poste ne peuvent se faire d'une manière efficace s'ils ont lieu contre la volonté de l'employé.

Le principe central qui découle de la théorie Y est celui d'intégration : la création de conditions telles que **les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise** dans la mesure où ils sont concernés par ces objectifs.

Pour McGregor, **une bonne organisation est celle qui associe efficacité et efficience.** Dans l'absolu, une intégration parfaite est hors d'atteinte, mais **il s'agit de rechercher dans chaque cas concret de la vie de l'entreprise, une conciliation optimale entre les objectifs de l'organisation et ceux des divers acteurs qui la composent.**

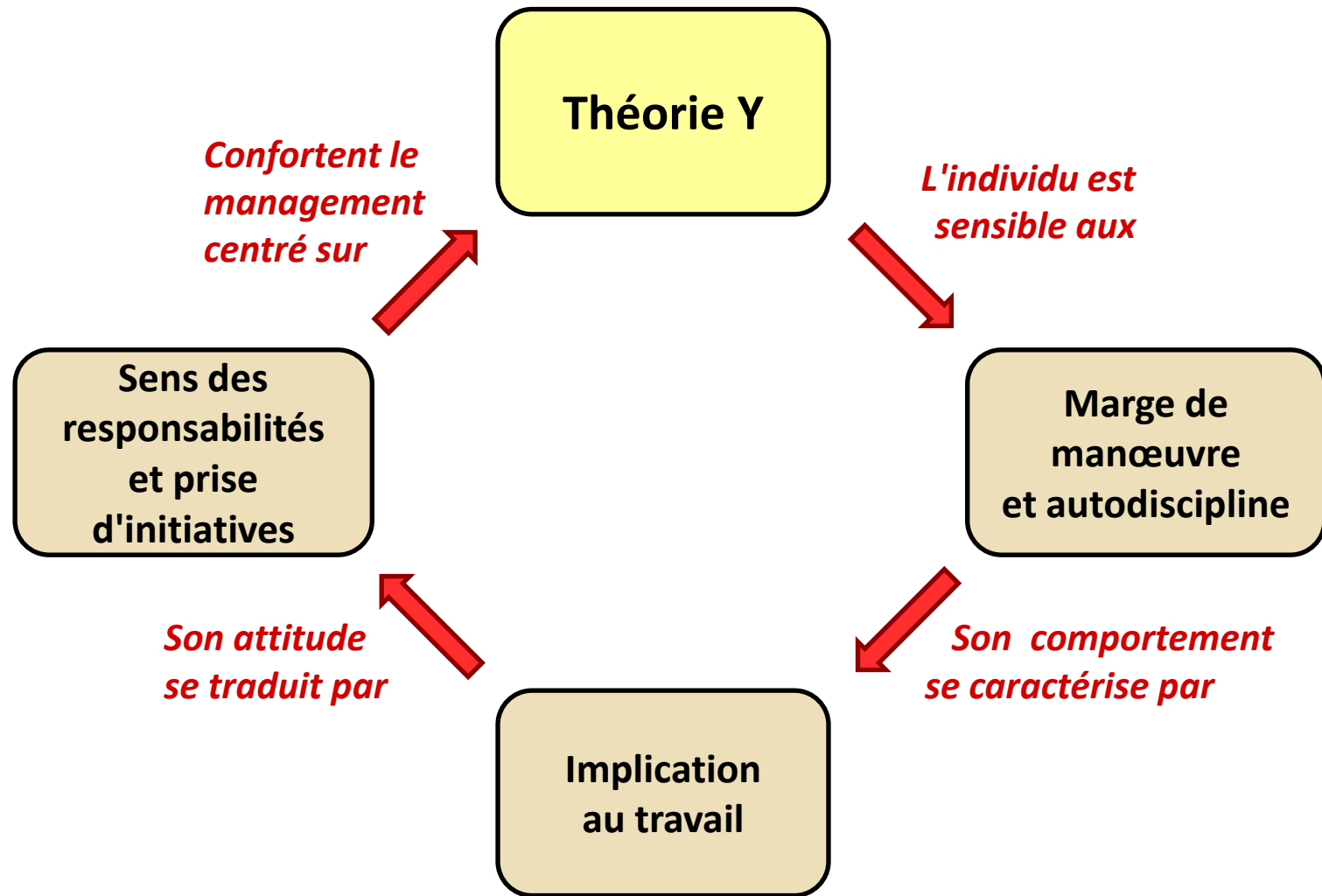
***« Il n'y a pas de mauvais soldats, il n'y a que des mauvais chefs. »***

# Théorie X : un management autoritaire entrave l'initiative



La théorie X peut décrire le comportement du salarié dans le cadre de la firme U (Chandler) : un fonctionnement hiérarchique strict engendre une faible implication du salarié.

# Théorie Y : un management participatif responsabilise le salarié



La théorie Y peut décrire le comportement dans le cadre de la firme J (Aoki) : la responsabilisation du salarié entraîne une forte implication, qui affecte de façon positive la performance de l'entreprise.



## Sainsaulieu : l'entreprise, lieu de production identitaire et culturelle

Dans *L'Identité au travail* (1985) Renaud Sainsaulieu met en évidence **l'importance des processus culturels au sein des régulations sociales internes à l'entreprise**. Les rapports de travail ne sont pas isolés du cadre dans lequel ils s'expriment et qui leur donne sens, à savoir l'entreprise.

Il défend la thèse que **l'expérience quotidienne des relations sociales** est telle dans les organisations contemporaines qu'elle ne se limite pas aux seules normes de comportement présentes sur les lieux de travail. Elle **alimente des représentations collectives et des valeurs communes qui la dépassent** tout comme elle façonne les personnalités individuelles dans leurs choix et jugements. C'est dans les décalages entre l'expérience acquise antérieurement et l'expérience immédiate de rapports conflictuels au sein de l'entreprise que se réactivent et se renouvellent, selon l'auteur, les systèmes de valeurs culturelles des acteurs sociaux.

Dès lors, **la famille et l'école n'ont plus le monopole de la socialisation et de la transmission des valeurs culturelles**. Renaud Sainsaulieu montre que **les rapports de travail et le lieu où ils s'exercent — l'entreprise — structurent l'identité individuelle et collective**. Le travail en entreprise deviendrait, dans les sociétés industrielles contemporaines, un nouveau lieu de production et d'apprentissage culturel comme le furent autrefois l'univers des corporations, la famille bourgeoise ou l'Église catholique. Mais l'entreprise et les rapports de travail ne sont-ils pas également façonnés par l'histoire et les traditions préindustrielles de la société dans laquelle ils prennent place ?

## L'entreprise : entre « société » et « communauté »

Renaud Sainsaulieu et Denis Segrestin observent la multiplication des discours de valorisation de l'entreprise et refusent de les considérer comme un simple phénomène de mode. Ils suggèrent que l'entreprise est productrice de sociabilités, d'identités, de valeurs susceptibles de rejaillir sur la société globale et de l'imprégner. Une telle hypothèse, outre le fait qu'elle suppose des formes d'apprentissage, de transmission et de diffusion de ces ferments culturels en direction de la société, amène à s'interroger sur la compatibilité entre de tels mécanismes et les exigences plus triviales de la production.

**Denis Segrestin** a recours, pour analyser l'entrée de l'entreprise en société, à des notions forgées à la fin du XIXe siècle : celles de « communauté » et de « société » conceptualisées par Ferdinand Tönnies et enrichies par Max Weber avec les termes de « communalisation » et de « sociation ».

**Ferdinand Tönnies** a opposé la « société », caractérisant la civilisation urbaine et industrielle fondée sur des lois écrites et des contrats rationnels à la « communauté », reposant sur des liens organiques, affectifs et spirituels.

**Max Weber**, pour sa part, définit la « communalisation » comme une relation sociale fondée sur le sentiment subjectif d'appartenir à une même communauté, alors que, dans la « sociation », la relation sociale est fondée sur un compromis ou une coordination d'intérêts motivés rationnellement, tels qu'on les trouve dans l'échange marchand ou dans toute association orientée vers la poursuite d'intérêts matériels ou politiques. « Communalisation » et « sociation » sont des types idéaux.

## L'entreprise, lieu de production identitaire et culturelle

Sur le plan historique, l'entreprise se serait d'abord construite sur le mode sociétaire, en rupture avec les valeurs traditionnelles du métier et de la communauté des corporations. Cette rupture correspond au moment de l'entrée dans la modernité dans la mesure où le lien social se transforme : **les relations de proximité font place à la distanciation du contrat** et les représentations partagées s'effacent derrière les règles et les procédures.

Cette constitution sociétaire de l'entreprise se serait affirmée au fil du temps et aurait trouvé des ancrages dans une conception conflictuelle des rapports sociaux internes productrice d'autonomie, de compromis, de règles et de relations contractuelles. Les vertus dynamiques de cette révolution sociétaire semblent aujourd'hui épuisées, au point qu'on en soit réduit à ne plus percevoir que des effets pervers faits d'excès, de confusions et de blocages.

Est-ce à dire que, par un retour du balancier, on observerait aujourd'hui la résurgence d'une construction communautaire de l'entreprise ? On peut en douter. En effet, cette conception, qui repose sur une idéologie du consensus, tend à nier l'expérience de l'autonomie des acteurs sociaux acquise au cours de plus d'un siècle de construction sociétaire de l'entreprise. Or, celle-ci ne peut être effacée du jour au lendemain. **Denis Segrestin** voit, dans l'évolution récente de la place de l'entreprise dans la société, un mouvement de communalisation compatible avec les acquis antérieurs de la sociation.

## Ph. d'Iribarne : gestion des entreprises et traditions culturelles nationales

Comparant les usines d'un même groupe dans trois pays différents, Philippe d'Iribarne montre que **les logiques industrielles sont le résultat de permanences culturelles** : en France règne une **logique de l'honneur** issue de l'Ancien Régime, aux États-Unis une culture du contrat et de l'échange honnête (fair) entre égaux, aux Pays-Bas une recherche du consensus.

**Les entreprises françaises sont marquées par une forte stratification des groupes professionnels.** Selon lui, ce qui caractérise les entreprises françaises et les distingue de leurs homologues néerlandaises ou américaines, c'est la vigueur des particularismes et des traditions de métier fondés sur des **distinctions entre activités plus ou moins nobles**, telles qu'elles existaient dans l'Ancien Régime. Une **logique de l'honneur** continue à régir les relations hiérarchiques et les rapports entre groupes professionnels.

Philippe d'Iribarne montre que le chômage en France obéit à la même logique : le chômeur préfère refuser un emploi qui équivaldrait pour lui à un « déclassément ».

## La « culture d'entreprise » : une notion pertinente ?

L'importance des phénomènes identitaires et culturels au sein des entreprises n'a pas échappé aux sociologues du travail comme à ceux des organisations. **Peut-on pour autant parler de culture d'entreprise** à l'instar des approches managériales de l'entreprise ? Car cette notion présente la particularité d'être utilisée, au tournant des années 80, aussi bien par les sociologues, les ethnologues et les historiens s'intéressant à l'entreprise que par les spécialistes des sciences de gestion.

Cet intérêt pour la notion de culture d'entreprise n'est pas propre à la France. La recherche américaine se caractérise également, à la même époque, par un **engouement pour les phénomènes culturels internes aux entreprises** et l'on voit apparaître les notions de « *corporate culture* » et d'« *organizational culture* », **fortement orientées vers des préoccupations managériales.**

Dans son sens anthropologique, **le concept de culture désigne l'ensemble des normes et des valeurs, des représentations partagées, des façons de sentir, penser et agir qui fondent une société**, une ethnie ou un groupe spécifique. Mais la notion de culture est-elle valide lorsqu'on l'applique à l'entreprise ? R. Sainsaulieu relève les éléments qui permettent de relativiser voire de douter de la validité du concept de culture d'entreprise.

1. **L'existence d'une culture commune**, faite de représentations et de valeurs, partagée par tous les membres de l'organisation ne va pas de soi car elle **contredit la représentation courante de l'entreprise en termes de conflits sociaux et d'antagonismes de classes**. La nature du travail, les différences de salaire, les affiliations syndicales sont autant d'éléments porteurs de tensions qui tendent à relativiser l'existence d'intérêts partagés ou d'une culture commune.
2. La notion de culture d'entreprise met l'accent sur le fait que **les jeux et les stratégies des acteurs** au sein des organisations seraient nourris par des valeurs intériorisées et des systèmes de représentation. **Cette hypothèse rompt avec la sociologie des organisations d'inspiration croziérienne pour laquelle les stratégies des acteurs tendent à être exclusivement interprétées en termes d'opportunités de pouvoir.**
3. **La notion de culture d'entreprise voit dans l'entreprise une microsociété** capable d'instituer durablement les règles de son fonctionnement social interne. Cette hypothèse impose l'image d'une unité sociale ayant une structure et des traits originaux relativement stables. Le problème qui découle d'une telle hypothèse réside dans la **tendance à considérer l'entreprise comme un univers clos** — une communauté repliée sur elle-même — relativement distinct de son environnement social extérieur.
4. La notion de culture d'entreprise **suggère que l'entreprise est productrice de sociabilités, d'identités, de valeurs** susceptibles de rejaillir sur la société globale et de l'imprégner. Une telle hypothèse, outre le fait qu'elle suppose des formes de diffusion de ces ferments culturels en direction de la société, **amène à s'interroger sur la compatibilité entre de tels mécanismes et les exigences élémentaires de la production.**
5. Il est généralement admis que la place prise par l'entreprise au cours des années 80 est due à l'affaiblissement des systèmes d'identification antérieurs (les classes sociales). On peut toutefois poser l'hypothèse inverse. **S'il faut tellement d'efforts et de professionnels des ressources humaines pour aider à la construction d'une culture d'entreprise, c'est peut-être en raison de la résistance d'autres systèmes d'identification** : les valeurs de métier mais aussi l'appartenance ethnique, régionale ou syndicale... qui continuent à faire sens pour les salariés.