

Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion
Département Sciences Economiques

Polycopié pédagogique

Introduction à la Sociologie des Organisations

Niveau : Licence 1

Spécialité : 1^{ere} année Tronc Commun LMD

Réalisé par : Dr.AOUDIA Fairouz

MCB

Faculté : Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.

- **Département** : Sciences économiques
- **Public cible** : Première année tronc commun sciences économiques
- **Intitulé du cours** : Introduction à la sociologie des organisations
- **unité d'enseignement** : unité d'enseignement méthodologique
- **Crédit** : 1
- **Coefficient** : 1
- **Durée** : 15 semaines
- **Horaire** : Le Samedi de 9H30-11H
- **Lieu** : Moodle (cours en ligne)
- **Enseignant** : cours Dr.AOUDIA Fairouz
- **Disponibilité**

A la salle des enseignants sciences économiques : le dimanche de 11h jusqu'à 12H00

-**Objectif général du cours** : Permettre à l'étudiant d'acquérir les connaissances de base de la sociologie des organisations qui lui permettront d'approfondir ses connaissances dans les niveaux d'enseignement supérieurs

Introduction

La sociologie des organisations constitue un champ central des sciences sociales, en ce qu'elle permet de comprendre les formes d'organisation du travail, les relations sociales et professionnelles, ainsi que les comportements individuels et collectifs au sein des institutions. Dans un contexte marqué par la complexification des structures organisationnelles, la diversification des modes de gestion et l'évolution des rapports sociaux au travail, l'étude sociologique des organisations apparaît comme un outil analytique indispensable pour les étudiants en sciences économiques, de gestion et commerciales.

Ce polycopié s'inscrit dans le cadre du module « Introduction à la sociologie des organisations », relevant de l'unité d'enseignement méthodologique du premier semestre, destiné aux étudiants de 1^{ère} année TC sciences économiques. Il vise à fournir aux étudiants les bases conceptuelles, théoriques et analytiques nécessaires à la compréhension des phénomènes organisationnels, en articulant les apports de la sociologie générale aux spécificités du fonctionnement des organisations modernes. Il s'agit, à travers cette matière, d'initier l'étudiant à une lecture sociologique des organisations, en dépassant une approche strictement technique ou administrative.

L'objectif général de ce cours est de permettre à l'étudiant d'acquérir des connaissances fondamentales en sociologie des organisations, afin de comprendre les interactions sociales et professionnelles, les logiques de comportement, ainsi que les dynamiques organisationnelles qui structurent la vie des institutions. Le module met l'accent sur la distinction entre les relations sociales générales et les relations professionnelles organisées, tout en intégrant l'analyse des comportements, des cultures organisationnelles et des identités professionnelles.

Sur le plan pédagogique, le contenu du polycopié est structuré de manière progressive. Il débute par une présentation de la sociologie en tant que discipline scientifique, à travers sa genèse, son évolution et ses principaux fondateurs, avant d'aborder la notion de phénomène social et les relations de la sociologie avec les autres sciences. Il s'oriente ensuite vers le cœur du champ organisationnel, en traitant successivement de la sociologie des organisations, de la culture et de l'identité organisationnelles, puis des grandes théories de l'organisation, qu'elles soient classiques, comportementales ou contemporaines. Une attention particulière est accordée aux thématiques du leadership dans les organisations, ainsi qu'à la dynamique des groupes de travail

et à l'identité professionnelle, considérées comme essentielles pour comprendre les pratiques organisationnelles actuelles

Plan du cours

Chapitre 1 : La sociologie : définition et contexte d'émergence

1-Définition de la sociologie

2-Contexte d'émergence de la sociologie

3-L'objet spécifique et l'approche propre à la sociologie

4-La sociologie et les sciences naturelles : une relation critique

6-Les interactions entre sociologie et psychologie

7-Vers une approche interdisciplinaire

Chapitre 2 : Les fondateurs de la sociologie

1-Auguste Comte (1798-1857)

2-Ibn Khaldoun (1332-1406)

Chapitre 3 : Le phénomène social

1-Définition d'un fait social

2-Les caractéristiques des faits sociaux

3-Comment traiter les faits sociaux

Chapitre 4 : La sociologie des organisations

1. La notion d'organisation

2.L'importance de l'organisation

3.Les traits essentiels d'une organisation

Chapitre 5 : La culture organisationnelle : approche sociologique

1.Définition de la culture organisationnelle

2-L'approche sociologique de la culture

3-Paradigmes épistémologiques

3-Les niveaux de la culture organisationnelle

4-Formation d'une culture organisationnelle

5-Types de culture

Chapitre 6 : Les théories classiques de l'organisation

1-Frédéric Taylor

2.La rationalité administrative de Henri Fayol

3.Les principes du modèle fordiste

4.La rationalité structurelle de Max Weber

Chapitre 7 : La théorie des relations humaines

1. George Elton Mayo (1880-1949) et l'effet Hawthorne

2. Maslow (1908-1970) et la théorie des besoins et de la motivation

3-Frédéric Herzberg

4-V D. McGregor (1906-1964) et la dimension humaine de l'entreprise

5-La théorie de la dynamique du groupe : Kurt Lewin (1890-1947)

6-Le management participatif : Reinsis Likert (1903-1981)

7- Apports et limites de l'école des relations humaines

Chapitre 8 : La théories de la contingence

1-Qu'est-ce que la structure organisationnelle ?

2-La contingence technologique

3-Taille de l'entreprise

4-L'âge de l'entreprise

6-Mintzberg et l'approche par les configurations organisationnelles

Chapitre 9 : Le leadership dans les organisations

1-Les différentes approches de conceptualisation du leadership

2-Leadership et ses composantes clés

3-Leadership et management : différences et complémentarité

4-Les traits distinctifs du leader

5-Typologie des leaders

Chapitre 10 : L'identité professionnelle et la dynamique des groupes de travail

1-Définition de l'identité professionnelle

2-Importance de l'identité professionnelle

3.Les composantes de l'identité professionnelle

4-Identité professionnelle et dynamique de groupe : un levier pour la collaboration organisationnelle

Références Bibliographiques

Chapitre 1 : La sociologie : définition et contexte d'émergence

1-Définition de la sociologie

2-Contexte d'émergence de la sociologie

3-L'objet spécifique et l'approche propre à la sociologie

4-La sociologie et les sciences naturelles : une relation critique

5-Les interactions entre sociologie et psychologie

6-Vers une approche interdisciplinaire

CHAPITRE 1

DEFINITIONS ET CONTEXTE D'EMERGENCE DE LA SOCIOLOGIE

Afin de bien comprendre la sociologie des organisations, il est indispensable de disposer de connaissances de base sur l'évolution de la sociologie, sur son objet d'étude et sur ses frontières par rapport aux autres sciences. À ce titre, ce chapitre a pour objectifs de :

- analyser le contexte historique et l'évolution de la sociologie, en mettant en évidence ses origines et les principales étapes de son développement ;
- présenter l'objet de la sociologie et les fondements de sa spécificité scientifique ;
- fournir un bref aperçu des relations entre la sociologie et les autres sciences, en soulignant les liens, les complémentarités et les distinctions existantes.

1-Définition de la sociologie

La sociologie peut être définie comme la branche des sciences humaines qui cherche à comprendre et à expliquer l'impact de la dimension sociale sur les représentations (façons de penser) et les comportements (façons d'agir) humains. Ses objets de recherche sont très variés puisque les sociologues s'intéressent à la fois au travail, à la famille, aux médias, aux relations, aux réseaux sociaux, aux rapports de genre (hommes/femmes), aux statuts et fonctions, aux religions, ou encore aux formes de cultures et d'ethnicités...C'est elle qui pousse l'humain à réagir en société de façon à modifier ou préserver son statut social. Le terme de sociologie est forgé par Emmanuel-Joseph Sieyès¹ à partir du préfixe « socio » du mot latin socius signifiant « compagnon, associé » et du suffixe « logie » du terme grec ancien logos, signifiant « discours, parole »². Il s'agit donc étymologiquement d'une science des relations. Le terme est popularisé par Auguste Comte dans le sens d'une « physique sociale » à partir de 1839³. L'emploi du mot sociologie serait né d'une petite querelle : Auguste Comte, secrétaire de Saint-Simon de 1817 à 1823, veut reprendre l'idée de création d'une science de la société. Il la nomme d'abord « physique sociale » ; mais le Belge Adolphe Quetelet l'utilise déjà pour désigner des travaux statistiques portant sur les phénomènes sociaux. Le mot « sociologie » est dès lors préféré et retenu.

Les sciences dites « sociales » ou « humaines » se consacrent chacune à des catégories particulières de faits humains, telles le Droit et l'Économie politique. La sociologie retient dans ces faits humains leur aspect spécifiquement social. En l'occurrence, il s'agit donc de définir le « social ». C'est un mot du langage courant, dont l'acception la plus conforme à l'usage est « relatif à la société ».

Qu'entend-on par société ? C'est d'une manière générale la communauté humaine plus ou moins complexe où l'on vit, où vivent les individus pris en considération pour l'application du mot. Les hommes qui font partie d'une société présentent cette caractéristique d'avoir entre eux des rapports volontaires ou involontaires explicites ou implicites, réels ou potentiels ; ils sont à quelque degré interdépendants et forment un groupe qui comporte généralement des sous-groupes plus ou moins consistants et entremêlés par les membres communs qu'ils comptent.

2-CONTEXTE D'EMERGENCE DE LA SOCIOLOGIE

D'un point de vue purement événementiel, on dit souvent de la sociologie qu'elle est la fille « la fille des révolutions ». Par « révolutions », on désigne sur le plan politique la Révolution française et, sur le plan économique, les deux révolutions industrielles. En ébranlant l'ordre social ancien, ces révolutions ont engendré des interrogations sur la nouvelle société en construction et des inquiétudes dues à l'apparition de maux sociaux préoccupants.

Exemple : la délinquance, l'alcoolisme, la misère urbaine. Sur le plan politique

➤ *Sur le plan politique*

La Révolution française, à travers les idées qu'elle véhicule, mais surtout à travers les réformes qu'elle engage, a détruit certains dogmes et certains équilibres politiques sociaux

Exemple : la loi de Cheplier qui affirme le principe selon lequel « il ne doit être permis aux citoyens de certaines professions de s'assembler pour leurs prétendus intérêts » interdit les corporations et la constitution de toute analogue d'association.

Le droit de la famille est également profondément transformé

➤ *Sur le plan économique*

La première et la deuxième révolution industrielle marquent la naissance du capitalisme moderne. En posant ainsi les bases d'un nouveau système productif elles engendrent de

profondes mutations dans le tissu social. Certains vont produire des dysfonctionnements sociaux et donner ainsi naissance à la question sociale

La question sociale est une expression apparue à la fin de XIX^e siècle qui renvoyait aux maux et aux conflits de la société industrielle naissante

L'urbanisation

L'industrialisation et la polarisation d'une partie de la population

➤ *Le contexte idéologique*

Sur le plan idéologique ; les XVIII^e ET XIX^e siècles ont été marqués d'une part par l'avènement de la raison et d'autre part la prédominance de certaines idées politiques. Or les premiers précurseurs et fondateurs de la sociologie vont être particulièrement influencés par certains de ces idées nouvelles.

3-L'objet spécifique et l'approche propre à la sociologie

La sociologie se définit comme la science de la société, s'intéressant aux formes d'association humaine, aux institutions sociales et à leurs transformations. Dans cette perspective, Pitirim A. Sorokin conçoit la sociologie comme une science généralisatrice, dont l'objet est l'étude des phénomènes socioculturels envisagés dans leurs formes génériques, leurs types et leurs interconnexions multiples.

Selon Sorokin, la sociologie analyse l'univers socioculturel dans toute sa complexité, en intégrant les dimensions économiques, politiques, religieuses, éthiques et artistiques, ainsi que les relations d'influence réciproque qui les unissent. Cette approche globale distingue la sociologie des disciplines plus spécialisées et fonde sa position centrale parmi les sciences sociales.

4-La sociologie et les sciences naturelles : une relation critique

Sorokin s'est montré particulièrement critique à l'égard des tentatives visant à réduire la sociologie à une simple extension des sciences naturelles. Il souligne que les phénomènes sociaux ne peuvent être expliqués par un schéma linéaire de cause à effet, caractéristique des sciences physiques.

Contrairement à ces dernières, les faits sociaux se caractérisent par la multicausalité, la réciprocité des influences et une dynamique dialectique complexe. Dans ce cadre, la sociologie,

à l'instar des autres sciences sociales, substitue au déterminisme strict une approche explicative plus souple, attentive à la pluralité des facteurs et à leurs interactions.

5-Les interactions entre sociologie et psychologie

La relation entre sociologie et psychologie a longtemps été au cœur de débats théoriques. Alors que la psychologie s'intéresse principalement à l'individu et à ses processus internes, la sociologie se concentre sur les interactions entre individus au sein des groupes et des structures sociales. Cette complémentarité a conduit certains auteurs à considérer la sociologie comme une science fondamentale pour l'ensemble des sciences sociales.

Sorokin, tout en reconnaissant l'utilité des outils psychologiques, s'est vivement opposé à ce qu'il qualifiait de « quantophrénie » et de « testomanie » en sociologie. Il dénonçait ainsi une utilisation excessive et inappropriée des méthodes quantitatives, importées d'autres disciplines, qui tendent à réduire la richesse et la complexité de la vie sociale. Selon lui, les statistiques et les mesures ne peuvent, à elles seules, rendre compte de la profondeur des phénomènes humains, indissociables de la culture.

Dans le même esprit, Ellwood affirmait que nul ne peut être sociologue sans être, dans une certaine mesure, psychologue, mettant en évidence l'interdépendance entre les deux disciplines, sans pour autant remettre en cause l'autonomie de la sociologie.

6-Vers une approche interdisciplinaire

Si les premiers échanges entre sociologie et psychologie ont souvent pris la forme de controverses sur la primauté disciplinaire, une évolution s'est progressivement opérée en faveur de la collaboration. Aujourd'hui, l'approche interdisciplinaire apparaît comme une nécessité scientifique, visant à mieux comprendre la personnalité humaine, l'environnement socioculturel et les interactions complexes qui les relient.

Cette convergence des sciences sociales ne remet pas en cause l'identité propre de la sociologie, mais contribue au contraire à renforcer sa capacité explicative et analytique face à la complexité croissante des phénomènes sociaux

Chapitre 2 : Les fondateurs de la sociologie

1-Auguste Comte (1798-1857)

2-Ibn Khaldoun (1332-1406)

Chapitre 2 : Les pionniers de la sociologie : Ibn Khaldoun et Auguste Comte

Dès qu'il s'agit de retracer les origines d'une science, on constate que nombreux sont ceux qui ont contribué à son élaboration. Cela est particulièrement vrai pour la sociologie. Parmi les penseurs que l'on peut considérer comme les précurseurs de cette discipline, deux se distinguent tout particulièrement Auguste Comte et Ibn Khaldoun. L'objectif de ce chapitre est de présenter la pensée sociologique et les principales œuvres de deux pionniers majeurs de la discipline, Auguste Comte et Ibn Khaldoun, en mettant en évidence leurs apports fondateurs à la construction de la sociologie.

1-Auguste Comte (1798-1857)

Auguste Comte est un incontournable, non seulement parce qu'il est l'inventeur du mot sociologie qui vient du latin socio qui signifie société et du grec logie qui signifie science, mais parce qu'il est le premier à avoir conçu la possibilité et la nécessité de créer une nouvelle science sociale ;

Auguste Comte, secrétaire pendant des années de Saint Simon, est un personnage peu ordinaire. il est caractérisé par un esprit méthodique qui frise parfois l'obsession Norbert Elias, sociologue allemand contemporain, dit de lui : « il avait des idées fixes, et pensait par exemple que toutes les choses essentielles étaient divisées en trois ; il avait sans doute un grain de folie »

➤ Le fondateur du positivisme

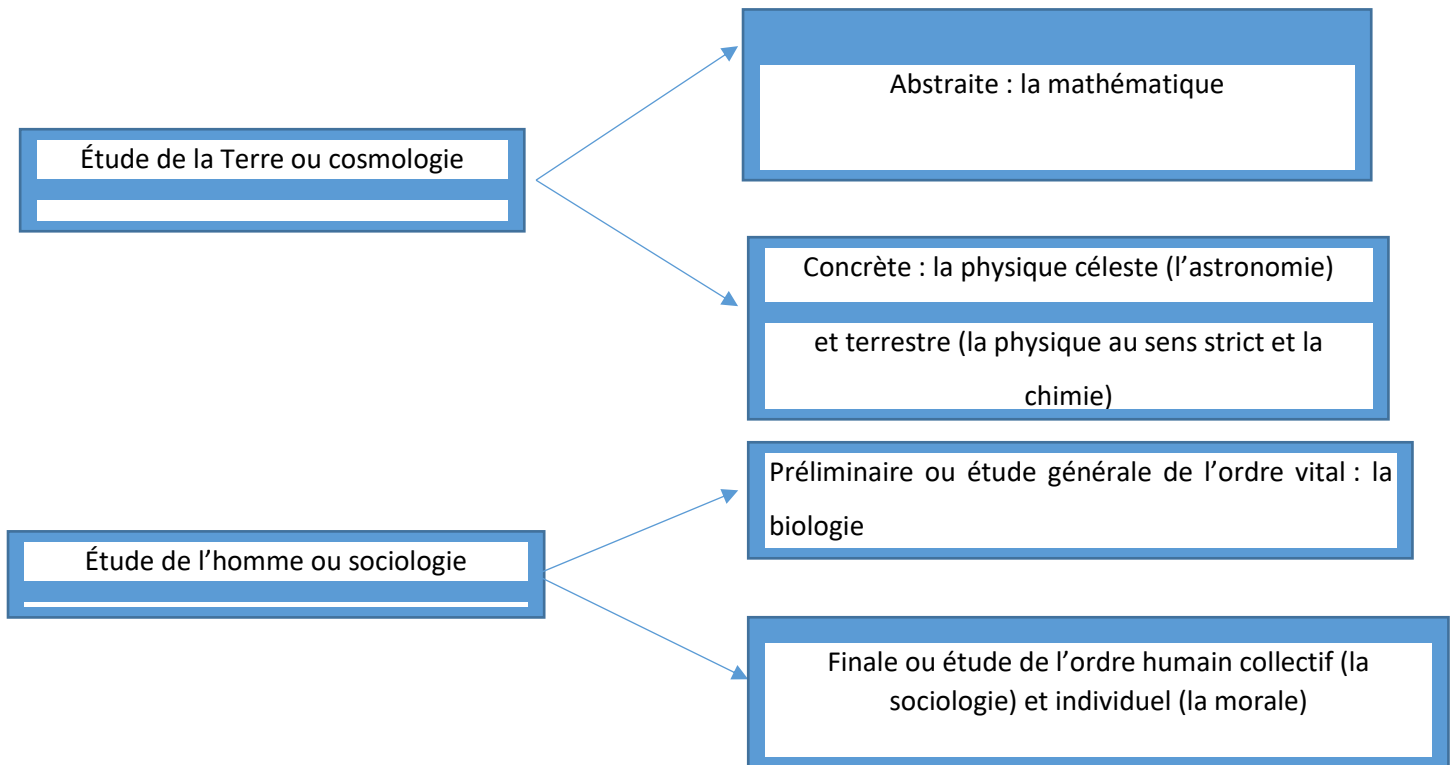
A.Comte est le fondateur du positivisme tel que nous l'avons défini précédemment. Selon lui, toute acquisition de connaissance doit se réaliser à partir de l'observation des faits pour en déduire a posteriori l'élaboration d'une théorie. Autrement dit, d'un point de vue positiviste, l'observation des faits doit précéder toute proposition théorique ou philosophique.

Précurseur de la méthode hypothético-inductive, il s'oppose ainsi aux défenseurs de la philosophie spéculative qui, à l'image des philosophes des Lumières, énoncent des propositions sans les avoir préalablement confrontées aux faits. D'après A.Comte, la sociologie doit avoir ce caractère rigoureusement positif et scientifique. Ce doit donc être d'abord une science d'observation.

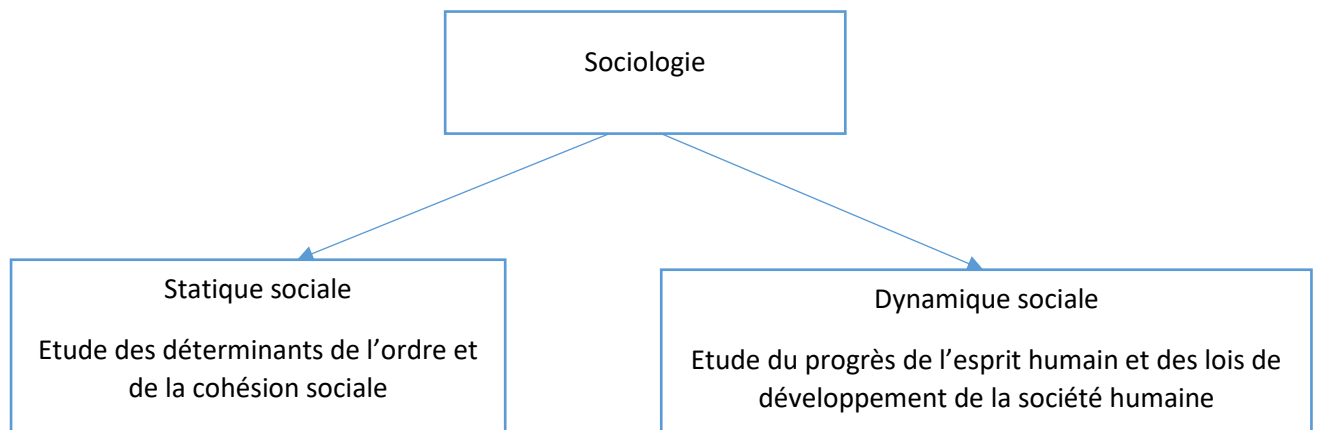
Dans son Cours de philosophie positive (1830-1842), A.Comte se donne pour objectif d'achever l'élaboration des sciences positives en instituant une science des phénomènes sociaux

qui n'existe pas encore : la sociologie, vocable qu'il préfère à « physiologie sociale » employée par Saint Simon et à Physique social utilisée par Quetelet,

Figure n°1 : La hiérarchie des sciences selon Auguste Comte



Source : Revue de littérature

Figure n°2 : Les champs de la sociologie selon Auguste Comte

Source : Revue de littérature

➤ **La loi des trois états**

A. Comte n'aura pas l'occasion d'élaborer pleinement la statique sociale. En revanche, il consacra ses *Discours sur l'esprit positif* à la dynamique sociale, où il expose la loi de l'évolution intellectuelle de l'humanité, plus connue sous le nom de loi des trois états.

A. Comte formule une loi d'évolution progressive, générale et linéaire de l'esprit humain et des sociétés. Selon lui, toutes les disciplines scientifiques ainsi que les sociétés traversent inévitablement trois stades successifs :

- **L'état théologique ou fictif**, durant lequel l'esprit humain explique les phénomènes par l'action directe et permanente de forces surnaturelles, plus ou moins nombreuses, censées rendre compte des irrégularités apparentes du monde.
- **L'état métaphysique ou abstrait**, où ces forces surnaturelles sont remplacées par des principes ou entités abstraits.
- **L'état positif ou scientifique**,

Pour Comte, l'état positif constitue un stade indispensable, définitif et stable. Cette vision évolutionniste sera toutefois largement discutée et critiquée par la suite.

2-Ibn Khaldoun

➤ Ibn Khaldoun : éléments biographiques et présentation de son œuvre

Dans les discussions actuelles, certains chercheurs soutiennent désormais qu'Ibn Khaldoun ne devrait plus être considéré comme un simple précurseur, mais bien comme l'un des véritables « pères fondateurs » de la sociologie. Cette prise de position suggère que son apport, notamment à travers la *Muqaddima*, aurait été largement occulté lors de l'élaboration du canon de la sociologie européenne moderne. Son œuvre aurait ainsi été reléguée au second plan, demeurant jusqu'à aujourd'hui une source essentielle mais insuffisamment reconnue. Né à Tunis en 1332 dans une famille d'origine andalouse, Ibn Khaldoun bénéficie d'une formation complète couvrant les sciences religieuses classiques, la linguistique arabe, le droit, la jurisprudence, mais aussi les mathématiques, la logique et la philosophie. Savant reconnu, il occupe également diverses fonctions politiques et diplomatiques auprès de plusieurs souverains. Il s'éteint au Caire en 1406.

Son œuvre principale, conçue initialement comme une histoire des Berbères, se compose de sept livres. Le premier d'entre eux, la *Muqaddima*, constitue en réalité un traité autonome. Il s'agit d'un texte programmatique posant les fondements d'un savoir nouveau consacré à la « science de la civilisation humaine » ('ilm al-'umrân). Ce texte définit l'objet de cette science — la société et les formes de civilisation —, en propose une méthode permettant de distinguer les récits véridiques des récits erronés, et expose un cadre théorique général reposant sur une conception cyclique des dynamiques sociales, notamment l'ascension et le déclin des États. Il mobilise également un ensemble de notions clés, parmi lesquelles la distinction entre sociétés nomades et sédentaires, ainsi que le concept central d'*asabiya*, couramment traduit par « esprit de corps », « solidarité de groupe » ou encore « cohésion collective ».

La structure de la *Muqaddima* présente des analogies frappantes avec les œuvres fondatrices de la sociologie moderne. De nombreux commentateurs ont souligné qu'Ibn Khaldoun avait anticipé les contours de l'anthropologie et de la sociologie, ce qui conduit certains à le qualifier de sociologue précoce, voire de véritable fondateur de la discipline. Il a également été décrit comme un précurseur de Darwin ou encore comme l'auteur de la seule théorie systématique de l'État dans le monde islamique. Toutefois, il demeure le plus souvent présenté comme un « précurseur » plutôt que comme un « père fondateur ». Cet argument repose moins sur la teneur de son œuvre que sur l'idée largement admise qu'il n'aurait pas eu d'héritiers directs et n'aurait

donné naissance à aucune école de pensée, apparaissant dès lors comme une figure isolée. À l'encontre de cette perception, d'autres travaux ont montré que ses écrits s'inscrivent dans des traditions intellectuelles antérieures et qu'ils ont été discutés par des savants arabes bien avant leur diffusion en Europe. Néanmoins, un consensus persiste sur l'absence d'une véritable école khaldounienne.

L'importance actuelle d'Ibn Khaldoun dans les sciences sociales arabes et islamiques semble largement liée à sa redécouverte en Europe, notamment à travers la formation des intellectuels arabes aux sciences sociales modernes influencées par des cadres européens et eurocentriques. Lors de deux congrès fondateurs des sciences sociales organisés au Caire au début des années 1960, Ibn Khaldoun est explicitement consacré comme une figure fondatrice de plusieurs disciplines. 'Abd al-Azîz 'Izzat avance même l'hypothèse d'une influence possible sur Auguste Comte, qui aurait passé sous silence les racines arabes de la sociologie. Cela conduit à approfondir l'étude de la réception d'Ibn Khaldoun dans les premiers développements de la sociologie européenne, en particulier dans l'aire germanophone.

La redécouverte d'Ibn Khaldoun en Europe s'opère d'abord dans le champ de l'orientalisme : les premières traductions et éditions européennes émanent de ce milieu, d'où son œuvre est ensuite introduite dans les sciences sociales naissantes. Syed Farid Alatas regrette que, malgré un regain d'intérêt académique ces dernières années, Ibn Khaldoun reste peu intégré aux récits canoniques de la sociologie, n'étant généralement pas enseigné au même titre que Marx, Weber ou Durkheim. Il interprète cette marginalisation comme l'effet de l'eurocentrisme des sciences sociales modernes, qui tendent à valoriser prioritairement les théoriciens nord-atlantiques, même dans des contextes non européens. Le présent travail met toutefois en lumière un paradoxe : alors que la figure d'Ibn Khaldoun gagne aujourd'hui en reconnaissance dans l'histoire de la discipline, ceux qui ont œuvré à son intégration au sein de la sociologie naissante demeurent largement oubliés.

➤ **Ibn Khaldoun : contributions majeures à la compréhension des sociétés humaines**

Le point de départ de la pensée d'Ibn Khaldoun est l'idée que la société humaine relève d'un phénomène naturel. Il identifie les principales raisons qui poussent les individus à vivre ensemble. La première est d'ordre économique : l'être humain, pris isolément, est incapable de produire la quantité de biens nécessaires à sa subsistance. La coopération et la division du travail

lui permettent au contraire de satisfaire ses besoins vitaux et même d'assurer la survie d'un groupe plus large.

À ces motifs économiques s'ajoutent des considérations liées à la sécurité. Les individus se regroupent en tribus ou s'installent dans des villes afin de se protéger collectivement contre les agressions extérieures.

Enfin, Ibn Khaldoun souligne que les humains ont besoin d'une autorité et d'un pouvoir politique pour organiser la vie collective. Cette nécessité d'un gouvernement constitue, selon lui, une caractéristique propre à l'espèce humaine.

Dans son analyse, Ibn Khaldoun accorde une place centrale aux facteurs économiques qui caractérisent les sociétés. Il classe les peuples en fonction de leurs modes de production : en premier lieu les citadins, dont les activités professionnelles sont variées ; ensuite les agriculteurs, regroupés en villages et installés soit dans les plaines, soit dans les régions montagneuses ; enfin les groupes nomades. Il souligne également que le mode de vie de ces populations dépend largement des ressources naturelles et du climat des territoires qu'elles occupent. Ses remarques sur l'influence de l'alimentation, du climat ou encore du milieu sur les individus et les sociétés le rapprochent des idées qui seront développées plus tard, notamment par Montesquieu.

Ibn Khaldoun accorde aussi une attention particulière aux phénomènes démographiques. Il établit un lien étroit entre la population et la prospérité d'un pays : selon lui, la richesse dépend en grande partie de l'importance de la population. Il affirme ainsi que si certaines villes surpassent les autres par leur dynamisme commercial ou leur niveau de bien-être, c'est parce qu'elles sont plus densément peuplées. À cette idée, il ajoute des explications fondées sur la division du travail et formule même quelques intuitions qui annoncent ce que l'on appellera plus tard la loi des débouchés.



Chapitre 3 : Le phénomène social

1-Définition d'un fait social

2-Les caractéristiques des faits sociaux

3-Comment traiter les faits sociaux

Chapitre 3/ Le fait social

Durkheim, dans *Les Règles de la méthode sociologique*, cherche à fonder la sociologie comme une science en s'inspirant des méthodes des sciences naturelles, afin de dépasser les préjugés et les influences idéologiques. Il désigne l'objet de sa sociologie par le terme de « fait social ».

L'objectif de ce chapitre est :

- D'explorer la notion de fait social ;
- D'examiner les critères permettant de distinguer un fait social d'un non-fait social ;
- De présenter brièvement la manière dont sont étudiés les faits sociaux.

1-Définition d'un fait social

Émile Durkheim est considéré comme le fondateur de l'école française de sociologie. Ses travaux visent à répondre aux questions suscitées par l'émergence d'une nouvelle organisation sociale, imposée par la société industrielle. Son premier ouvrage, *De la division du travail social* (1893), issu à l'origine d'une thèse de philosophie, a été rédigé à une époque où la sociologie n'était pas encore reconnue comme discipline universitaire, ce qui signifie qu'elle n'existait pas réellement en tant que telle. Dans cet ouvrage, Durkheim n'utilise la méthode sociologique que de manière implicite, ce qu'il juge insuffisant au regard de son ambition de fonder la légitimité scientifique de cette nouvelle discipline. C'est avec *Les Règles de la méthode sociologique* (1895) qu'il entend démontrer de façon explicite que la sociologie peut être considérée comme une science, en définissant d'abord les conditions nécessaires pour qu'une discipline soient reconnue comme scientifique. Pour Durkheim, la sociologie est la seule à s'intéresser aux faits sociaux qui « consistent en des manières d'agir, de penser et de sentir, extérieurs à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel ils imposent à lui.

➤ Exemples de faits sociaux selon Durkheim

1. Règles légales et morales

Les lois, les obligations morales et les coutumes constituent des faits sociaux par

excellence. Elles sont extérieures aux individus, transmises par l'éducation et s'imposent à tous. Leur transgression entraîne des réactions collectives ou des sanctions.

2. Dogmes religieux

Les croyances, les rites et les pratiques religieuses se présentent comme des réalités collectives héritées du passé. Elles se transmettent de génération en génération et orientent durablement le comportement des individus.

3. Systèmes financiers

Le système monétaire, les instruments de crédit ou encore les formes d'échange commercial fonctionnent indépendamment de la volonté de chacun. Ils s'imposent comme cadres obligés des interactions économiques.

4. Pratiques professionnelles

Chaque métier développe des manières de faire, des règles et des habitudes qui s'imposent aux nouveaux membres. Ces normes professionnelles illustrent bien la contrainte extérieure propre aux faits sociaux.

5. Normes du goût

Les conventions esthétiques – notamment celles fixées par les courants littéraires ou artistiques – orientent la perception et le jugement des individus. Elles existent avant eux et indépendamment de leurs préférences personnelles.

6. Organisation politique et structure sociale

Les formes de division sociale, les rapports entre groupes ou encore les modes de solidarité constituent des faits sociaux structurants. Ils se manifestent à travers les institutions juridiques et politiques et façonnent les relations entre les membres de la société.

2-Les caractéristiques des faits sociaux

Émile Durkheim conçoit le fait social comme un type particulier de phénomène, distinct des faits individuels ou psychologiques. Ces faits se caractérisent par une série d'attributs qui montrent qu'ils s'imposent aux individus et orientent leurs comportements, leurs pensées et leurs sentiments.

➤ **Externalité**

Les faits sociaux existent en dehors des consciences individuelles. Ils ne sont pas produits par un individu isolé, mais transmis par la société à travers l'éducation, la socialisation et les institutions. Exemples : règles juridiques, coutumes, systèmes monétaires, pratiques professionnelles.

➤ **Coercition**

Les faits sociaux exercent une force contraignante sur les individus. La contrainte apparaît clairement lorsqu'un individu tente de s'y soustraire. Exemples : sanctions en cas de violation de la loi, rejet social en cas de non-respect des conventions.

➤ **Généralité**

Un fait social est répandu dans la société. Sa généralisation découle de son caractère collectif : il est commun parce qu'il est imposé par le groupe.

➤ **Indépendance**

Les faits sociaux possèdent une existence autonome. Même lorsqu'ils ne sont pas respectés par certains individus, ils demeurent des réalités collectives perpétuées par les institutions et les représentations partagées.

3-Comment traiter les faits sociaux

Souhaitant montrer que la sociologie use d'une démarche méthodologique comparable à des sciences de la nature, Emile Durkheim pose un principe fondamentale est de considérer les faits sociaux comme des choses. Cette règle, un peu énigmatique, mérite d'être clarifiée. Les sciences de la nature étudient des « choses » généralement observables en laboratoire. De la même manière, le sociologue doit adopter une approche similaire : considérer les faits sociaux comme des choses, c'est-à-dire des phénomènes observables de l'extérieur, et non interprétables uniquement à partir de sa perception personnelle ou de son propre système de valeurs. Le travail du sociologue est particulièrement difficile car son « laboratoire » est la société elle-même, une vie sociale à laquelle il participe en jouant différents rôles et sur laquelle il forme également des opinions. Pour étudier les faits sociaux de manière scientifique, il doit les aborder comme s'il ne les connaissait pas, adoptant une posture d'objectivité comparable à celle d'un physicien face à un phénomène naturel « *il est au contraire impératif de procéder à une analyse rigoureuse des faits sociaux pour ne pas se laisser emporter par des idées personnelles auxquelles nous croyons souvent avec passion et qui nous éloignent de la véritable connaissance* ». Par exemple, l'analyse des effets du divorce peut être faussée si elle est conduite par un chercheur issu d'une famille où les parents sont divorcés, et qui ne parvient pas à mettre de côté sa vision personnelle.

Selon Durkheim, une deuxième règle doit être respectée : « il faut écarter systématiquement toutes les prénotions ». En conséquence, la méthode de recherche scientifique en sociologie

implique de se libérer de toute idée préconçue concernant les faits sociaux, qui sont souvent déjà représentés dans l'esprit non seulement sous forme d'images sensibles, mais aussi sous forme de concepts grossièrement élaborés. Cette exigence de se détacher des préjugés constitue, par ailleurs, le fondement de toute démarche scientifique « *la familiarité avec l'univers social constitue pour le sociologue l'obstacle épistémologique par excellence, parce qu'elle produit continûment des conceptions ou des systématisations fictives en même temps que les conditions de leur crédibilité ...* »

➤ **Exemple**

Durkheim suit ce plan dans *Le Suicide* (1897). À l'aide du taux de suicide, il montre que le suicide est un **fait social**. Selon la méthode sociologique, il ne peut donc s'expliquer que par d'autres faits sociaux. Durkheim identifie alors deux facteurs explicatifs principaux : le niveau de régulation exercé par la société et le degré d'intégration sociale. Il propose ensuite une typologie sociale du suicide.

Chapitre 4 : La notion d'organisation et la sociologie des organisations

1. La notion d'organisation
2. L'importance de l'organisation
3. Les traits essentiels d'une organisation
4. Définition de la sociologie des organisations
5. Objectifs de la sociologie des organisations

Chapitre 4 :

LE CONCEPT D'ORGANISATION ET LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

Le XX^e siècle est marqué par l'essor sans précédent dans les sociétés occidentales du phénomène organisationnel, lié aux bouleversements et aux évolutions économiques, culturelles et sociales qui ont caractérisé cette période : entre autres, la reconstruction industrielle après la Seconde Guerre mondiale, la croissance démographique, la construction européenne, l'intensification des échanges et le développement de la consommation de masse. Ce contexte de croissance économique, pendant les trentes glorieuses, s'est caractérisé par un accroissement important des activités industrielles (Michel Foudriat, 2005). Dans les manuels, il est de coutume de faire débiter les travaux de sociologie des organisations avec l'apparition des grandes organisations industrielles dans nos sociétés. Ainsi c'est l'organisation du travail industriel qui fonde cette sociologie. Parallèlement à ce développement industriel, se développe une organisation bureaucratique étatique importante qui va faire l'objet d'une même approche (Lusin Bagla, 2003). L'augmentation constante, notamment durant la deuxième moitié du XX^e siècle, du nombre d'emplois dans des organisations de plus en plus grandes est un indicateur objectif de cet essor. La concentration industrielle et le développement des grandes organisations constituent une des caractéristiques majeures de la fin du XX^e siècle. Les organisations de petite taille ont d'ailleurs été longtemps considérées comme un obstacle au développement économique et comme une propriété des sociétés traditionnelles. Certains auteurs ont considéré le phénomène organisationnel comme une caractéristique spécifique des sociétés modernes par opposition aux sociétés traditionnelles (Michel Foudriat, 2005). Le présent chapitre a pour objectif d'expliquer la notion d'organisation et ses traits essentiels, afin de présenter ensuite la sociologie des organisations.

1. La notion d'organisation

L'organisation est une notion ambiguë. Plusieurs auteurs affirment qu'il est plus facile de donner des exemples de la vie courante pour avoir une idée des différentes formes que revêt une organisation que de donner une définition, claire et précise d'une organisation. Selon Alain Desreumaux (2015) cette ambiguïté s'explique par plusieurs raisons :

1. Tout d'abord parce qu'elle est un objet d'analyse dont se sont saisis de multiples disciplines, chacun apportant ses grilles de lecture et d'analyse : gestion, économie, histoire, sociologie, psychologie. Bien entendu, ce caractère interdisciplinaire se conjugue avec les débats internes ou les clivages qui ne manquent pas d'exister au sein de telle ou telle discipline.
2. A cela s'ajoutent les aspects paradoxaux de l'organisation qui retiennent diversement l'attention des analystes. L'organisation apparaît en effet comme un ensemble structuré sinon figé.
3. Enfin, notion ambiguë dans la mesure où elle n'est pas nécessairement facile à distinguer de d'autres concepts comme l'institution.

Néanmoins, dans une acceptation générique et générale, le concept d'organisation « *postule l'existence de règles visant à rendre formellement possible la coordination d'un ensemble de moyens divers humains, financiers, matériels, informationnels en vue de la production d'un bien matériel ou d'un bien matériel ou d'un service, objectifs de l'organisation* » (Michel Foudriat, 2005). Une telle définition générale inclut comme objet d'études les entreprises industrielles, commerciales (privées ou publiques), les établissements publics (culturelles, service sociaux, médico-sociaux), les associations, les syndicats.....etc.

Raymond Boudon dans son dictionnaire de sociologie avait défini l'organisation comme étant « *un ensemble humain ordonné et hiérarchisé en vue d'assurer la coopération et la coordination de ses membres pour des buts donnés. Selon les buts visés, les mécanismes de contrainte mis en œuvre en son sein et les modes de légitimation de l'autorité* ».

Frédéric Lebaron définit l'organisation « *toute unité sociale tournée vers un objectif particulier et structurée en fonction de cet objectif* ». Je vous propose une définition plus simple que vous pouvez facilement retenir : une organisation désigne la coopération de plusieurs individus qui ont trouvé des solutions pour régler des problèmes communs. Dans le cadre de cette action organisée, les individus se distinguent par la répartition des tâches et la divergence d'intérêts. Les individus qui collaborent poursuivent des buts partagés.

Une organisation peut donc être définie comme un groupe de ressources structurées qui forment une unité de coordination avec des frontières claires. Elle fonctionne en continu pour atteindre des objectifs communs partagés par ses membres. En d'autres termes, une organisation est un cadre structuré permettant de regrouper diverses formes d'entreprises.

Les deux éléments clés de l'organisation sont : d'une part, la structure des moyens mis en place, et d'autre part, la coopération des membres qui participent à son fonctionnement. Chaque organisation se distingue par :

- la division et la coordination des tâches et des activités ;
- la formalisation des règles et des procédures de fonctionnement ;
- la hiérarchie et le contrôle ;
- une stabilité relative.

2.L'importance de l'organisation

Toute action d'envergure nécessite un minimum d'organisation. Cela s'explique par la diversité et le nombre des tâches à effectuer, qui doivent être exécutées dans un ordre précis, ou par la nécessité de coordonner plusieurs personnes ou services pour accomplir une même opération.

Lorsque l'action devient complexe, que ce soit par le nombre de tâches ou la diversité des acteurs impliqués, deux exigences fondamentales mais opposées doivent être respectées :

- **Diviser le travail** en tâches simples, en précisant les responsabilités et en spécialisant les moyens employés.
- **Coordonner ces tâches** pour atteindre l'objectif global, ce qui nécessite une vision commune et une gestion cohérente des ressources.

3.Les traits essentiels d'une organisation

Cette section a pour objectif d'identifier les caractéristiques principales du phénomène organisationnel.

3.1. L'intentionnalité : Il existe de nombreuses définitions de l'organisation qui ont pour point commun de mobiliser la notion de but pour distinguer l'organisation d'autres formes d'institutions sociales. C'est par exemple ce qui affirme T.Parsons « *en tant qu'élément analytique de référence l'orientation vers l'atteinte d'un but spécifique est la caractéristique de l'organisation qui la distingue des autres types de systèmes sociaux ?* En développant le raisonnement de T.Parsons, E. Schein propose une définition plus précise devenue d'usage courant : « *une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre*

de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités. ».

Exemple : La mission attribuée au ministère de l'environnement et des énergies renouvelables est de mettre en œuvre les politiques gouvernementales touchant à l'environnement et plus particulièrement à la protection de la biodiversité, la transition énergétique, la lutte contre le changement climatique, le développement des technologies vertes et la gestion durable des ressources rares.

Remarque 2 : *La différenciation entre action collective et le concept d'organisation (Source : Babin Touba, Guide Management, collection perspectives)*

*L'action collective renvoie à un ensemble d'individus qui s'associent de manière ponctuelle sans forcément avoir d'objectif ou de but réellement commun : il s'agit en fait d'une conjonction d'intérêts à un moment donné. Leur action n'est pas forcément durable dans le temps, elle peut durer quelques minutes, quelques jours ou quelques mois. Cependant ; L'organisation est fondée sur la poursuite d'un but commun à long terme. L'organisation a une durée de vie, en pratique, infinie (sa durée de vie n'est pas déterminée au préalable, contrairement à une action collective). **Exemple :** Organiser une manifestation scientifique ne nécessite pas de créer une structure spécifique qui dure dans le temps.*

3.2. La détention des ressources

L'organisation afin d'assurer son fonctionnement et sa pérennité doit mobiliser des ressources. Ces ressources peuvent être de différentes manières :

- des ressources matérielles palpables, par exemple un ordinateur, une imprimante, un véhicule, une machine, un camion de livraison, des bureaux...
- immatérielles non palpables, par exemple un logiciel, un brevet d'invention, une image de marque, la notoriété.
- des ressources financières par exemple un emprunt bancaire, l'autofinancement, des subventions étatiques, les profits dégagés de l'activité, des dons. etc
- des ressources humaines par exemple des salariés, des bénévoles, des fonctionnaires, des ingénieurs

Contrairement à l'organisation, une action collective ne demande pas toujours, une telle mobilisation de moyens. On peut recourir à des amis, à des dons sans forcément recruter des employés et avoir un budget déterminé.

3.3. Le caractère substituable des participants

La participation de personnes à une organisation créée pour conduire un projet et atteindre certains buts prend d'abord sens en termes d'accomplissement de tâches, d'endossement de rôles ou d'assomption de fonctions (Alain Desreumaux 2015). En d'autres termes, ce ne sont pas les personnes en tant que telles qui importent, mais leurs compétences. Ceci conduit à poser que les membres *d'une organisation sont substituables*, que l'action qu'elle mène se produit et se reproduit indépendamment de l'identité des personnels, qu'elle persiste au-delà des changements de sa composition. Cette propriété permet de distinguer l'organisation d'autres groupes sociaux, comme la famille par exemple. Elle est au fondement du modèle bureaucratique analysé par M. Weber. Cependant, cette propriété n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes. D'une part, il ne faut pas en exagérer la portée pour ce qui est de définir toutes les organisations. Il en existe bon nombre où « l'intuitu personae » revêt une réelle importance. D'autre part, sans se référer à des cas particuliers d'organisation, les changements de personnels, ou du moins de certains d'entre eux, ne peuvent être considérés a priori comme parfaitement neutre.

Exemple : des changements dans la composition de l'équipe de direction d'une entreprise peuvent expliquer à eux seuls des modifications dans les orientations stratégiques. Enfin, si d'un point de vue formel les participants à l'organisation peuvent être considérés simplement eu égard aux rôles qu'ils remplissent, ils ont en même temps tendance à résister précisément à cette forme de dépersonnalisation. Pour P. Selznick, qui fait partie des auteurs fondateurs du champ de la théorie des organisations, on touche là à un paradoxe fondamental de l'organisation (Alain Desreumaux 2015).

4. Définition de la sociologie des organisations

La sociologie des organisations se définit à la fois par ses objets d'étude et par sa différenciation avec des disciplines voisines telles que la sociologie du travail ou la sociologie industrielle. Les premières réflexions en sociologie des organisations se sont essentiellement centrées sur les structures industrielles, avant de s'ouvrir, à la fin du XX^e siècle, à des contextes d'action moins

formalisés et à un renouvellement plus global des théories de l'action. Les auteurs s'intéressant aux organisations ont d'abord cherché à définir des principes fondamentaux permettant d'établir les règles formelles les plus efficaces pour assurer un fonctionnement optimal.

De manière générale, la sociologie des organisations peut être considérée comme l'étude des comportements individuels ou collectifs observables dans le fonctionnement des organisations. Elle vise à expliquer les comportements et les relations, qu'ils soient conformes ou inattendus, au regard des règles prescrites.

La sociologie des organisations est une branche de la sociologie qui étudie comment les acteurs construisent et coordonnent des activités organisées (Alain Desreumaux, 2015). La sociologie des organisations vise à expliquer les comportements individuels ou collectifs et les relations conformes ou inattendus, par rapport aux règles prescriptives dans une organisation. Son développement coïncide. Plusieurs auteurs affirment que la sociologie des organisations est née après la Seconde Guerre mondiale, avec la traduction par **Robert Merton** d'une petite partie du travail de Weber. À titre indicatif, le travail de Max Weber¹ qui est généralement cité en sociologie organisationnelle est «Bureaucracy» dans Gerth et Mills (1946: 196–244) de Max Weber, représentant un petit extrait de Weber (1968: 956–1002) *Economie et Société*. Les démarches des sociologues américains ont été stimulées par une première vague de recherches menées dans les établissements industriels dès les années vingt pour répondre à des questions pratiques telles que la motivation et la productivité. D'orientations psychologique, ses recherches ont inspiré à la fois, directement, la sociologie industrielle et du travail (Lusin Bagla, 2003).

¹ Le développement de la sociologie des organisations a commencé par les travaux du sociologue allemand Max Weber dont les travaux sur la bureaucratie ont été traduits pour la première fois en anglais à la fin des années 1940, la position de Weber en tant que fondateur intellectuel du fil étant intéressante car, bien qu'il ait écrit dans une perspective historique et était principalement concerné avec l'évolution des modèles d'autorité politique et gouvernementale, la plupart des recherches ultérieures se concentrent sur les organisations commerciales et ont peu d'intérêt pour les types de comparaisons historiques qui ont motivé Weber, mais les idées de Weber restent une contribution centrale riche en implications, mais non contestée par les auteurs ultérieurs.

5.Objectifs de la sociologie des organisations

L'objectif fondamental de la sociologie des organisations consiste à construire des hypothèses explicatives sur les comportements et les relations au sein des organisations. Elle cherche à comprendre les raisons qui amènent un individu :

- soit à respecter les règles officielles et à adopter des comportements conformes ;
- soit à interpréter, contourner ou réinventer ces règles et à adopter des comportements inattendus.

6.Les apports de la sociologie des organisations pour les acteurs organisationnels

La sociologie des organisations présente un double intérêt, en tant que mode de raisonnement sur les organisations :

1. Elle renouvelle le regard porté sur les fonctionnements organisationnels.
2. Elle transforme la manière de penser le changement organisationnel.

➤ Un renouvellement du regard sur les comportements organisationnels

La sociologie des organisations favorise une compréhension fine des comportements humains au sein des organisations. Ce renouvellement repose principalement sur la prise en compte du contexte et des contraintes pesant sur les acteurs pour comprendre leurs actions. La connaissance des différentes théories aide à réfléchir sur les représentations que nous avons des comportements humains. Elle permet aux acteurs de prendre de la distance par rapport aux jugements spontanés, souvent fondés sur des idées reçues.

Elle montre notamment que :

- les comportements ne résultent pas uniquement de l'obéissance aux règles ;
- la rationalité avec laquelle les règles organisationnelles sont conçues ne suffit pas à expliquer les comportements inattendus ;

- les dysfonctionnements doivent être appréhendés dans une perspective systémique, et non par la recherche de “responsables” ;
- une lecture contextuelle est indispensable pour comprendre les comportements dans les organisations ;
- les conflits sont inhérents au fonctionnement organisationnel.

➤ **Un renouvellement de la façon de penser le changement**

La sociologie des organisations propose une lecture alternative des dysfonctionnements et met en évidence les différentes manières d’appréhender le changement. Elle montre que l’introduction d’un changement n’est jamais pensée de la même manière selon les modèles théoriques mobilisés.

Elle permet également de concevoir des dispositifs de transformation portant :

- soit sur les règles,
- soit sur les attitudes individuelles,
- soit sur les normes collectives et les « règles du jeu.

Remarque 1

La différenciation entre sociologie industrielle, sociologie du travail et sociologie des organisations (source : Michel Foudriat, 2005) .

Selon Friedmann et Naville, la sociologie du travail est « l’étude, sous leurs différentes aspects, de toutes les collectivités humaines qui se constituent à l’occasion du travail ». Cette discipline s’est développée aux Etats-Unis à partir de travaux réalisés par des personnes qui n’étaient pas des sociologues. En France, la discipline sociologique qui a traité du travail industriel s’appelait, au début, sociologie industrielle puis a été désignée sous l’appellation : « sociologie du travail » l’industrie a été le premier objet d’étude mais elle n’est qu’une partie des activités humaines. Le changement de désignation montre le déplacement de l’objet d’étude des activités industrielles vers les collectivités de travail dans les bureaux, les services, les universités, les administrations. La sociologie du travail est née après la Seconde Guerre mondiale ; elle s’est intéressée à des problématiques très diverses :

1. *L’étude des comportements humains dans les entreprises*
2. *L’étude des conflits dans le secteur industriel ;*

3. *L'étude du travail salarié et de la constitution de la classe ouvrière*

4. *Les métamorphoses du patronat*

5. *L'étude des mouvements ouvriers et des patrons –syndicats*

A partir des années cinquante, sous l'impulsion de Georges Friedman et de Pierre Naville, entre autres, la sociologie du travail a cherché à se construire progressivement en discipline naissante. Les thèmes initiaux de la sociologie du travail sont peu différenciés de ceux de la sociologie des organisations, centrée essentiellement sur l'étude des comportements des individus et des fonctionnements des collectivités humaines constituées en organisation. Ce n'est que vers les années soixante que la distinction entre sociologie des organisations et sociologie du travail devient plus nette.

Conclusion

Comment est assuré le fonctionnement de l'organisation ? (Source : Babin Touba, Guide Management, collection perspectives).

L'organisation demande un certain nombre de composantes afin d'assurer son fonctionnement.

- Une coordination des tâches entre les individus. Ces derniers occupent des fonctions précises au sein de l'organisation selon leurs compétences particulières (par exemple : entraîneur principal, entraîneur adjoint, entraîneur des gardiens). Il existe des liens hiérarchiques entre les individus.
- La fixation de règles
- Ces règles peuvent être de différentes natures : règles de travail pour le rendre plus efficace, règles de sécurité, règles éthiques, etc. Le non-respect de ces règles par les membres de l'organisation entraîne des sanctions (par exemple : un avertissement, une mise à pied ou un licenciement selon la gravité de la faute et de la répétition du comportement récalcitrant).
- Une procédure pour faciliter la circulation de l'information
- L'information revêt un caractère stratégique pour l'organisation. Bien communiquer c'est assurer un fonctionnement optimal : compréhension, gain de temps, fluidité du parcours de l'information. La communication s'effectue aussi bien entre membres de l'organisation qu'envers les personnes extérieures (clients, fournisseurs, État, banques...).

- La prise de décisions • L'organisation doit prendre des décisions pour assurer sa pérennité et pour faciliter son fonctionnement au quotidien

Chapitre 5 : La culture organisationnelle : approche sociologique

1. Définition de la culture organisationnelle

2-L'approche sociologique de la culture

3-Paradigmes épistémologiques

3-Les niveaux de la culture organisationnelle

4-Formation d'une culture organisationnelle

5-Types de culture

CHAPITRE 5 :

CULTURE ORGANISATIONNELLE

Au début des années 1980, le concept de culture organisationnelle est devenu central dans les préoccupations tant managériales que scientifiques, notamment grâce aux travaux de Pettigrew (1979) et aux ouvrages à succès de Peters et Waterman (1982), Deal et Kennedy (1982) ainsi que Pascale et Athos (1981). Cette montée en importance a été alimentée par diverses considérations pratiques et par l'influence de plusieurs courants de recherche. D'un point de vue pragmatique, trois facteurs ont contribué au succès du concept de culture organisationnelle (Ouchi & Wilkins, 1985) :

- ✓ **Les travaux d'Elton Mayo (années 1930)** ont montré l'importance des phénomènes informels et des perceptions subjectives des employés dans le fonctionnement des organisations, révélant les limites du modèle taylorien.
- ✓ **Les systèmes faiblement couplés (Weick, 1976)** ont souligné que certaines organisations professionnelles, échappant aux modes bureaucratiques, régulent leur action collective via des structures mentales et des normes comportementales intériorisées.
- ✓ **Le succès des entreprises japonaises dans les années 1970** a mis en évidence que la supériorité compétitive pouvait être liée aux particularités culturelles, plutôt qu'aux seules structures ou techniques de production, ouvrant la voie à des comparaisons interculturelles (Ouchi, 1981 ; Hofstede, 1980).

Dans le présent chapitre, nous examinerons le concept de culture organisationnelle et les modes de formations, de maintien et de changement des cultures. Nous explorerons également les types de culture organisationnelle et le lien entre la performance et la culture organisationnel

1. Définition de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle représente un schéma complexe de croyances, d'attentes, d'idées, de valeurs, d'attitudes et de comportements partagés par les membres d'une organisation et qui évoluent dans le temps. Plus précisément, la culture organisationnelle comporte :

- des modes de communication habituels

- les normes partagées par les personnes et les équipes dans toute l'organisation
- les valeurs dominantes défendues par l'organisation, comme la qualité de la production
- la philosophie qui guide les politiques de la direction et ses prises de décisions

Les règles de jeu permettant de se sentir bien, dans l'organisation ou les ficelles qu'un nouveau venu doit apprendre pour devenir un membre accepté

Le sentiment ou le climat que créent, dans une organisation, sa structure matérielle et le mode d'interaction des dirigeants et des salariés avec les clients, les fournisseurs et l'environnement extérieur de manière générale. Harrison et Stokes (1992, cités par de Montigny, 2006 : 9) définissent la culture organisationnelle de la manière suivante :

« La culture d'une organisation est composée de ces aspects de l'organisation qui lui confèrent un climat ou une ambiance particuliers. La culture est à l'organisation ce que la personnalité est à un individu. C'est cette constellation distinctive de croyances, de valeurs, de styles de communication et de relations qui distingue une organisation d'une autre » (Harrison et Stokes, 1992, cités par de Montigny, 2006 : 9).

Edgar Schein (1985, 1992) a structuré les recherches sur la culture organisationnelle, considérant l'entreprise comme une mini-société influencée par la culture de la société. Son ouvrage *Leadership and Organizational Culture* reste une référence pour comprendre la dimension culturelle des organisations. Il définit la culture organisationnelle comme « un modèle d'hypothèses fondamentales partagées que le groupe a développé en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour être considéré comme valide et, par conséquent, enseigné aux nouveaux membres comme la manière correcte de percevoir, penser et ressentir par rapport à ces problèmes » (Schein, 1985 : 19 ; 1992 : 12).

La culture organisationnelle est l'ensemble des caractéristiques, valeurs, croyances et hypothèses généralisées qui distinguent une organisation d'une autre, telles qu'elles se manifestent dans le comportement, les pratiques, le style, la philosophie ou « l'esprit » de l'organisation. Ces caractéristiques peuvent être perçues à travers le langage courant des managers et du personnel, mais nécessitent une analyse plus précise pour être pleinement comprises.

2-L'approche sociologique de la culture

Le tableau ci-dessous met en évidence la diversité des approches sociologiques mobilisées pour analyser la culture organisationnelle. Ainsi, il montre que la culture ne peut être appréhendée à partir d'une seule perspective, mais qu'elle varie selon le niveau d'analyse, les présupposés théoriques et les objectifs explicatifs de chaque courant.

Tableau n°1 : Approches sociologiques de la culture organisationnelle

Approche sociologique	Principe / Concept clé	Niveau d'analyse	Rôle de la culture	Exemple en organisation
Structural Functionalism (Fonctionnalisme structurel)	La société fonctionne comme un organisme ; chaque élément a une fonction	Macro (global)	Maintenir la cohésion et la stabilité ; réguler les comportements par des normes et valeurs	Procédures standardisées, valeurs institutionnalisées (service client, sécurité, qualité)
Symbolic Interactionism (Interactionnisme symbolique)	La culture est co-construite à travers les interactions et le sens partagé	Micro (individus et petits groupes)	Culture dynamique ; guide l'identité et les comportements ; création de significations partagées	Rituels d'accueil, langage propre à l'organisation, négociation des rôles au quotidien
Conflict Theory (Théorie du conflit)	La culture reflète les rapports de pouvoir et les inégalités	Macro / Meso (structures et relations de pouvoir)	Culture comme outil de légitimation ; certains symboles et normes favorisent des groupes dominants	Codes vestimentaires ou pratiques de promotion qui renforcent des hiérarchies, visions dominantes imposées

Approche sociologique	Principe / Concept clé	Niveau d'analyse	Rôle de la culture	Exemple en organisation
Approche intégrative	Combinaison des trois perspectives	Multi-niveaux	Permet une compréhension complète : stabilité, sens partagé, rapports de pouvoir	Étude d'une ONG ou entreprise : valeurs officielles (fonctionnalisme), interactions quotidiennes (interactionnisme), conflits implicites ou hiérarchies (conflit)

Source : Revue de littérature

3-Paradigmes épistémologiques

La littérature sur la culture organisationnelle distingue deux paradigmes épistémologiques principaux (Smircich, 1983) :

1. L'entreprise a une culture

La culture est vue comme une variable parmi d'autres qui caractérise l'organisation et la distingue des autres (structure, stratégie, marché...).

Cette approche vise à identifier et gérer les composantes culturelles qui influencent le fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. Deux tendances se dégagent :

- La culture comme variable dépendante, influencée par le contexte national ou régional (ex. : Hofstede, 1980).
- La culture comme variable indépendante, produite par l'entreprise pour assurer régulation interne, cohésion et adaptation à l'environnement (ex. : Peters & Waterman, 1982 ; Calori & Sarnin, 1991).

2. L'entreprise est une culture

La culture est un **cadre global de lecture**, permettant de comprendre tous les phénomènes organisationnels comme manifestations culturelles. Différentes sous-approches existent :

- **Cognitiviste** : culture comme système de connaissances partagées orientant les interactions quotidiennes (ex. : Sackmann, 1991, 1992).
- **Sémiotique** : culture comme système de symboles nécessitant interprétation (ex. : Barley, 1983 ; Pondy et al., 1983).
- **Psychodynamique** : culture reflétant les structures inconscientes et archétypes psychiques des membres (ex. : Mitroff, 1983 ; Enriquez, 1992).

3-Les niveaux de la culture organisationnelle

Dans le prolongement des travaux de Schein (1986), plusieurs auteurs convergent vers l'idée que la culture organisationnelle se structure en trois ou quatre niveaux, dont la visibilité et la résistance aux changements sont variables.

➤ **Postulats partagés**

Comme lors du pelage d'un oignon, le niveau le moins visible, ou le plus profond, de la culture organisationnelle est celui des postulats et de la philosophie partagée, qui représentent les convictions fondamentales sur la réalité, la nature humaine et le mode d'action à adopter.

Valeurs et croyances

Le niveau suivant est celui des valeurs culturelles, qui représentent des croyances, des hypothèses et des sentiments collectifs sur la nature des choses bonnes, normales, rationnelles et valables. Les valeurs culturelles peuvent être très différentes d'une organisation à une autre. Ces orientations déterminent, par exemple, l'importance accordée à la compétitivité plutôt qu'à la solidarité entre les membres de l'organisation, ou encore la préférence pour l'adaptation et le changement permanent plutôt que pour la stabilité. Bien qu'abstraites, ces dimensions restent suffisamment explicites pour être étudiées à travers des questionnaires ou des entretiens.

➤ **Les normes (les comportements partagés)**

La troisième strate de la culture représente les normes, dont la visibilité est plus grande. ce strate renvoie aux pratiques quotidiennes : routines, habitudes, modes d'action, rituels, mais aussi aux cadres cognitifs utilisés pour interpréter les situations. Ces éléments se manifestent dans toute culture organisationnelle.

➤ **Symboles culturels**

Le niveau le plus superficiel de la culture est fait de symboles. Les symboles sont le jargon utilisé, la disposition physique des bureaux ou d'autres objets matériels qui véhiculent une signification particulière.

4-Formation d'une culture organisationnelle

La culture organisationnelle se construit en réponse à deux défis fondamentaux : **l'adaptation externe pour assurer la survie et l'intégration interne.**

1. Adaptation externe et survie

Elle concerne les manières dont l'organisation identifie sa niche et s'ajuste à un environnement en perpétuel changement. Cette adaptation implique plusieurs dimensions :

- **Mission et stratégie** : clarification de l'objectif central de l'organisation et choix des stratégies permettant de réaliser cette mission.
- **Objectifs** : définition de cibles précises à atteindre.
- **Moyens** : détermination des méthodes et ressources nécessaires, incluant la structure organisationnelle et le système de rémunération.
- **Mesure** : établissement de critères pour évaluer la performance des individus, des équipes et des départements dans la réalisation des objectifs.

2.Intégration interne

Elle vise à instaurer et maintenir des relations de travail efficaces entre les membres de l'organisation. Elle implique :

- **Langue et concepts** : adoption de méthodes de communication et élaboration de significations partagées pour des concepts clés.
- **Cadres des groupes et des équipes** : définition des critères d'appartenance à des groupes et équipes.
- **Pouvoir et statut** : fixation de règles pour l'acquisition, le maintien et la perte du pouvoir et du statut.
- **Récompenses et sanctions** : mise en place de systèmes visant à promouvoir les comportements souhaités et à limiter les conduites indésirables.

Une culture organisationnelle émerge lorsque les membres partagent un savoir et des postulats, développant des méthodes pour résoudre les défis de l'adaptation externe et de l'intégration

interne. Dans les organisations récentes, comme Dell, eBay ou Microsoft, la culture peut initialement refléter fortement les valeurs et idées du fondateur ou de quelques dirigeants clés. Au fil du temps, elle se complexifie en intégrant les expériences des managers et des employés.

Par ailleurs, la culture nationale influence directement la culture organisationnelle. Les normes, valeurs et coutumes sociales d'un pays se répercutent dans le fonctionnement des entreprises. Par exemple, dans des pays comme les États-Unis, l'individualisme et le respect de la vie privée façonnent profondément la culture de gestion et les pratiques organisationnelles.

5-Types de culture

Des cultures organisationnelles différentes peuvent être adaptées à des conditions différentes, aucun type de culture n'étant idéal pour toutes les situations. Dans ce qui suit, nous allons présenter les différents types de cultures organisationnelles.

1-Culture administrative

Une organisation qui valorise le formalisme, les règles, les procédures standardisées et une coordination hiérarchique est caractérisée par une culture administrative. Dans ce type de culture, la prévisibilité, l'efficacité et la stabilité constituent des objectifs à long terme. Les membres accordent une grande importance à la normalisation des biens et à la qualité des services fournis aux clients.

Les comportements sont guidés par le formalisme plutôt que par son absence. Les managers ont pour rôle principal la coordination, l'organisation et la mise en œuvre des règles et normes écrites. Les tâches, responsabilités et délégations de pouvoir de chaque employé sont clairement définies. L'organisation dispose de nombreux règlements et processus consignés dans des manuels détaillés, et les salariés considèrent leur devoir comme étant essentiellement « d'appliquer les règles ».

De nombreuses autorités locales, étatiques ou fédérales présentent ce type de culture administrative, ce qui peut parfois nuire à leur efficacité. Par exemple, le règlement intérieur du personnel fédéral, qui encadre le recrutement et le licenciement, compte des milliers de pages. Certaines procédures, comme remplir un formulaire spécifique, nécessitent des centaines de pages d'explications. Le processus d'approbation pour commander un ordinateur peut prendre plusieurs mois, si bien que le matériel commandé peut être obsolète au moment de son installation

➤ **Culture clanique**

La culture clanique se caractérise par la tradition, la loyauté, l'engagement personnel, une socialisation approfondie, le travail d'équipe, la maîtrise de soi et l'influence sociale. Dans ce type de culture, les membres se sentent investis de responsabilités qui vont au-delà du simple échange de travail contre un salaire. Ils comprennent que leur contribution à l'organisation, comme leurs horaires hebdomadaires, peut dépasser ce qui est prévu contractuellement.

La loyauté à long terme des individus envers l'organisation s'accompagne d'un engagement réciproque de l'organisation à leur égard, notamment en matière de sécurité. Confiants que l'organisation les traitera équitablement pour les augmentations, les promotions et autres formes de reconnaissance, les membres se sentent responsables de leurs propres actions.

L'unité du clan se construit à travers un processus de socialisation long et approfondi. Les membres expérimentés jouent le rôle de tuteurs et de modèles pour les nouveaux arrivants. Le clan valorise sa propre histoire, en rappelle fréquemment les origines et célèbre ses traditions à travers divers rites. Les membres partagent ainsi une vision commune du style et des comportements attendus au sein de l'organisation.

➤ **Culture d'entreprise**

La culture d'entreprise se distingue par un haut niveau de prise de risque, de dynamisme et de créativité, ainsi que par un engagement fort envers l'expérimentation, l'innovation et la volonté de se positionner parmi les leaders du secteur. Elle ne se limite pas à réagir aux changements de l'environnement : elle les anticipe et les crée. Son efficacité se manifeste par le développement de produits originaux et par une croissance rapide. L'initiative individuelle, la flexibilité et la liberté sont encouragées et récompensées, car elles favorisent l'expansion de l'organisation.

Cependant, la fin de l'année 2000 et une grande partie de 2001 ont montré que de nombreuses sociétés internet échouaient parce que leurs dirigeants manquaient des compétences de gestion nécessaires pour structurer l'entreprise et gérer ses relations avec les investisseurs.

Les cultures d'entreprise se rencontrent souvent dans des PME dirigées par leurs fondateurs, comme Microsoft, Dell ou de nombreuses startups de la Silicon Valley. L'innovation et l'esprit entrepreneurial sont alors des valeurs fondamentales transmises par les fondateurs. Par

exemple, Jeff Bezos a lancé Amazon.com depuis son appartement de deux chambres à Seattle. Avec l'aide d'amis, il a transformé son garage en bureau et alimenté trois ordinateurs à l'aide de rallonges électriques. Pour limiter les coûts, il s'est rendu chez Home Depot et a transformé des portes en bois en bureaux grâce à des équerres et des pieds d'étagère, pour seulement 60 \$ par porte. Aujourd'hui encore, les bureaux de la société sont fabriqués selon le même principe.

➤ **Culture de marché**

La culture de marché se caractérise par des objectifs mesurables et exigeants, en particulier lorsqu'ils sont financiers et liés au marché, comme les ventes, la rentabilité ou la part de marché. La compétitivité acharnée et la recherche du profit dominant au sein de l'entreprise. Dans une culture de marché :

- Les relations entre l'individu et l'organisation sont contractuelles.
- Les obligations de chaque partie font l'objet d'un accord préalable, clair et officiel.
- L'orientation du contrôle est formelle et stable.
- L'individu est responsable d'un niveau de performance, et la société lui promet en retour un niveau précis de rémunération.
- L'augmentation des performances entraîne une hausse de la rémunération, conformément au calendrier convenu.

Aucune des parties ne peut exiger plus que ce qui a été défini initialement. La sécurité n'est pas garantie par l'organisation et la loyauté n'est pas attendue de l'individu. Le contrat est renouvelé tant que les obligations sont respectées, chaque partie utilisant l'autre pour atteindre ses propres objectifs.

La culture de marché favorise l'indépendance et l'individualisme. Elle encourage les membres à poursuivre leurs objectifs financiers personnels plutôt que de développer un sentiment d'appartenance à la communauté de l'organisation.

Chapitre 6 : Les théories classiques de l'organisation

1-Frédéric Taylor

2.La rationalité administrative de Henri Fayol

3.Les principes du modèle fordiste

4.La rationalité structurelle de Max Weber

Chapitre 5 : Les écoles de de la théorie des organisations

Les écoles classiques

Depuis le début du XXe siècle, des ingénieurs, chefs d'entreprise et chercheurs se sont penchés sur le fonctionnement des organisations, regroupant des acteurs collaborant pour atteindre des objectifs communs. Leur réflexion visait à améliorer la gestion des entreprises. Au fil du temps, différentes écoles et courants de pensée ont émergé, se sont juxtaposés et enrichis, offrant aujourd'hui une vision multidimensionnelle et évolutive des organisations, sans rigidité.

Une première approche de l'organisation et de sa gestion a été développée dès 1910 par des auteurs comme Henri Fayol, Max Weber et Frederick Taylor.

1-Frédéric Taylor

Frédéric Taylor est connu comme le fondateur de l'organisation scientifique du travail (OST). Cet ingénieur américain, ancien mécanicien, s'est donné pour objectif d'améliorer la productivité en éliminant les gaspillages qu'il avait observés, notamment les mauvaises pratiques de travail qui provoquent fatigue et faible rendement. Selon lui, il est essentiel de rationaliser le travail en décomposant chaque opération en tâches simples, définies et standardisées avec des durées précises.

Les postulats fondamentaux de la doctrine de Taylor sont les suivants :

- L'homme n'éprouve pas naturellement d'attraction pour le travail et y recherche principalement une compensation matérielle.
- La spécialisation du travail constitue un moyen d'améliorer la productivité.
- Les employeurs et les employés partagent un objectif commun : la prospérité de l'entreprise, les premiers pour les profits, les seconds pour leurs salaires.

Taylor définit les principes de base de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) ainsi :

- **Division du travail** : en décomposant les opérations en tâches élémentaires, on aboutit à une parcellisation du travail.

- **Recherche du "one best way"** : il s'agit d'identifier une méthode de travail optimale par l'analyse scientifique des processus, permettant de décomposer correctement les opérations et de trouver les meilleures pratiques.
- **Système de rémunération incitatif** : basé sur le paiement à la pièce pour motiver les travailleurs.
- **Contrôle systématique** : mise en place d'un système permanent et rigoureux de surveillance des activités.
- **Réglementation formalisée** : l'administration des processus doit remplacer le commandement direct, avec des règles claires pour encadrer les comportements.
- **Structure fonctionnelle** : séparation nette entre les tâches d'exécution et celles de conception.

Malgré leur succès rapide et important, les principes de Taylor ont été critiqués pour leur vision simpliste de l'homme, réduit à un simple facteur de production.

2-La rationalité administrative de Henri Fayol

Pour l'ingénieur français Henri Fayol, toute organisation doit accomplir six grandes fonctions :

1. **Technique** : liées à la fabrication.
2. **Commerciale** : regroupant les achats et les ventes.
3. **Financière** : concernant le financement.
4. **Sécurité** : pour protéger les personnes et les biens.
5. **Comptable** : pour établir les comptes.
6. **Administrative** : axée sur la direction de l'entreprise, qu'il considère comme la plus importante.

3. Les principes du modèle fordiste

Selon Fayol, administrer consiste à réaliser cinq activités principales : prévoir, organiser, commander, coordonner et gérer efficacement. Il cherche à optimiser la gestion administrative en proposant quatorze principes clés, tels que la division du travail, l'unité de commandement, l'unité de direction et l'équilibre entre responsabilité et autorité.

Henry Ford est un industriel américain du début du XX^e siècle, connu pour avoir développé le modèle de production fordiste en adaptant les principes du taylorisme à l'industrie automobile.

Ce modèle repose sur une organisation rationnelle et mécanisée du travail, visant l'augmentation de la productivité.

Les objectifs et fondements du fordisme sont les suivants :

- Rationaliser les tâches par la division du travail et la mécanisation ;
- Réduire les temps opératoires et les coûts de production ;
- Produire en grande série afin de développer une consommation de masse.

Le modèle fordiste repose sur trois principes majeurs :

- **Le travail à la chaîne** : le produit circule devant des ouvriers fixés à leur poste, la machine imposant le rythme de travail ;
- **La standardisation** : production de pièces interchangeables permettant des économies d'échelle et la baisse des prix, illustrée par la Ford T ;
- **Le « five dollars a day »** : augmentation significative des salaires afin de fidéliser la main-d'œuvre et d'accroître le pouvoir d'achat des ouvriers.

Ainsi, le fordisme associe production de masse et consommation de masse. Il a fortement contribué à la croissance économique du XX^e siècle, tout en entraînant une déqualification du travail et une perte d'autonomie des ouvriers.

4-La rationalité structurelle de Max Weber

Max Weber, philosophe et sociologue allemand, s'intéresse à la compréhension de la réalité sociale plutôt qu'au fonctionnement des entreprises. Dans son ouvrage majeur, *Économie et société*, publié à titre posthume en 1922, il définit la « domination légale à direction administrative bureaucratique ». Ses idées ont servi de fondement à la rationalité structurelle de la bureaucratie.

Weber légitime le pouvoir par des réglementations rationnellement établies, où l'autorité est exercée selon des règles impersonnelles et objectives. Les individus sont sélectionnés en

fonction de leurs compétences, attestées par des diplômes ou la réussite à des concours, assurant ainsi une hiérarchie basée sur le mérite et l'efficacité.

Les organisations se distinguent par la manière dont elles légitiment l'autorité, ce qui permet de les classer selon ce critère. Chaque type d'autorité correspond à une structure organisationnelle spécifique.

a. L'autorité charismatique

Ce type d'autorité repose sur l'influence d'un leader doté de qualités exceptionnelles de persuasion et de compétence. L'histoire des entreprises est riche de figures emblématiques telles que Henry Ford, André Citroën ou Francis Bouygues.

b. L'autorité traditionnelle

Fondée sur la coutume, cette autorité s'exerce non pas en raison des qualités exceptionnelles du dirigeant, mais parce qu'il est investi conformément aux traditions. On la retrouve, par exemple, dans les tribus ou les monarchies.

c. L'autorité rationnelle-légale (bureaucratique)

Basée sur l'application de règles officielles qui définissent une hiérarchie légitime, cette forme d'autorité, selon Max Weber, est caractéristique des sociétés modernes. Elle repose sur un cadre juridique et des procédures établies, conférant aux dirigeants une légitimité fondée sur la légalité des règlements et des compétences techniques.

La bureaucratie est considérée comme la forme d'organisation la plus rationnelle, car elle repose sur des principes de compétence plutôt que sur des relations personnelles. Les individus n'obéissent pas à une personne, mais à des règles impersonnelles. Ainsi, selon Max Weber, les règles régissant l'utilisation des moyens de production doivent être établies sur la base de la rationalité, et non sur la propriété de ces moyens.

Chapitre 7. L'école des relations humaines

1. George Elton Mayo (1880-1949) et l'effet Hawthorne

2. Maslow (1908-1970) et la théorie des besoins et de la motivation

3-Frédéric Herzberg

4-V D. McGregor (1906-1964) et la dimension humaine de l'entreprise

5-La théorie de la dynamique du groupe : Kurt Lewin (1890-1947)

6-Le management participatif : Reinsis Likert (1903-1981)

7- Apports et limites de l'école des relations humaines

Chapitre 7. L'école des relations humaines

La théorie des relations humaines considère l'homme comme un être sensible et émotionnel. Par conséquent, la hiérarchie doit prendre en compte cette dimension et l'associer aux objectifs de l'entreprise pour stimuler sa motivation. En réaction aux dysfonctionnements causés par les approches classiques d'organisation – telles que la déshumanisation du travail réduisant l'individu à une machine, le salaire au rendement, ou encore des cadences insoutenables entraînant absentéisme et coûts liés à la non-qualité – plusieurs théoriciens, notamment ceux de l'école des relations humaines, se sont intéressés aux facteurs de motivation. Cette approche novatrice recentre l'homme dans la réflexion organisationnelle, en valorisant sa dignité et en donnant une dimension plus humaine au travail. L'école des relations humaines met en lumière l'influence des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. Son fondateur, Elton Mayo (1880-1949), ne rejette cependant pas intégralement les principes de l'organisation taylorienne.

I. George Elton Mayo (1880-1949) et l'effet Hawthorne

E. Mayo a mené une célèbre recherche dans les ateliers Hawthorne de la Western Electric à Chicago, s'intéressant à l'impact des conditions de travail sur la productivité. Initialement, l'étude visait à analyser l'effet de l'amélioration de l'éclairage sur la production des ouvriers. Cette recherche, réalisée à l'usine de Hawthorne, s'est étalée sur cinq ans (1927-1932), et a conduit Mayo et son équipe à découvrir progressivement le désormais célèbre effet Hawthorne.

➤ Déroulement des expériences d'Hawthorne (1924-1932)

La première expérience portait sur l'étude du comportement de deux groupes d'employés : l'un bénéficiait d'un éclairage amélioré, tandis que l'autre conservait des conditions inchangées. Il fut observé que la productivité augmentait non seulement dans le groupe expérimental (effet attendu), mais aussi dans le groupe témoin (effet inattendu).

La deuxième expérience, quant à elle, impliquait un groupe d'ouvrières volontaires. Plusieurs changements furent introduits, portant sur le système de rémunération (individuelle, par équipe, au rendement), les pauses (avec ou sans collation, en nombre variable), et les horaires de travail. Dans les deux cas, les observations montrèrent que, quelle que soit la nature des modifications, la productivité continuait de croître.

➤ Les enseignements : l'effet Hawthorne

Cet effet a été mis en lumière de manière inattendue. Alors que l'objectif initial consistait à optimiser les conditions matérielles de travail dans une approche taylorienne pour accroître l'efficacité, les résultats ont révélé d'autres facteurs stimulants.

- **Premièrement**, Mayo a découvert que le simple fait pour un individu de savoir qu'il est observé et que de l'attention lui est portée modifie son comportement productif. Ici, c'est l'intérêt manifesté par la direction envers les ouvriers qui explique l'augmentation de la productivité.
- **Deuxièmement**, Mayo a mis en évidence l'importance des relations interpersonnelles au sein des groupes, un facteur jusque-là négligé par Taylor et ses successeurs, mais qui s'avère déterminant pour la productivité dans les ateliers.
- **Troisièmement**, il a été observé que les groupes de travail développent en leur sein un système social fondé sur des relations interpersonnelles.

2. Maslow (1908-1970) et la théorie des besoins et de la motivation

Maslow met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il cherche à travers son activité professionnelle. Il formule l'idée selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement. A.H.Maslow a établi une hiérarchie des besoins que l'homme cherche à satisfaire. Il a démontré que seuls les besoins non satisfaits sont facteurs de motivation et qu'à chaque fois qu'une catégorie de besoins soit satisfaite, elle cesse d'être source de motivation. Ainsi, tous les individus souhaitent satisfaire 5 catégories de besoins, hiérarchisés dans un schéma en pyramide :

- Besoins de réalisation ou d'accomplissement : développer ses capacités, s'épanouir dans son travail.
- Besoins d'estime et de reconnaissance : recherche d'un statut, autonomie, être respecté, valorisé.
- Besoins sociaux, d'appartenance, d'affectation : besoins de s'identifier à un groupe, d'être reconnu par les autres, être accepté, être écouté par les autres.
- Besoins de sécurité : Sécurité physique, sécurité de l'emploi, être protégé, ...
- Besoins physiologiques : ils sont communs à tous les humains (ex : se nourrir, se loger) ;

Les apports de la théorie de Maslow au management sont significatifs. Les individus au travail ne se limitent pas à la satisfaction des besoins relevant des deux premiers niveaux de la pyramide, seuls considérés par Taylor. Ils éprouvent également des besoins d'un ordre différent, dont l'importance s'accroît à mesure que les besoins fondamentaux sont comblés. Il revient donc à la direction de tenir compte de l'ensemble de ces besoins dans les pratiques managériales.

3-Frédéric Herzberg

Herzberg prolonge et perfectionne les travaux de Maslow en proposant une explication de la motivation humaine basée sur deux types de facteurs :

- **Les facteurs d'hygiène** : ces éléments doivent être satisfaits pour éviter l'insatisfaction. Cependant, ils ne constituent pas une véritable source de motivation, leur absence étant simplement un frein.
- **Les facteurs motivants** : ces éléments génèrent une motivation réelle, car ils répondent à des besoins difficilement satiables, tels que la participation, l'accompagnement, la créativité, etc.

L'intérêt des analyses de Herzberg réside dans la mise en lumière du fonctionnement distinct des besoins identifiés par Maslow. Certains besoins sont motivants, tandis que d'autres sont simplement sécurisants. Ces deux types de facteurs ne s'opposent pas, mais leur distinction aide à comprendre pourquoi certaines politiques répondant aux facteurs d'hygiène réduisent le mécontentement sans pour autant susciter de motivation.

Ainsi, l'organisation du travail doit répondre aux deux catégories de besoins :

- **Éviter le mécontentement** : en améliorant les conditions de travail et la rémunération.
- **Favoriser la satisfaction** : en élargissant et enrichissant les tâches associées aux postes, contrairement à la rationalisation et à la simplification tayloristes qui appauvrissent leur contenu.

4-V D. McGregor (1906-1964) et la dimension humaine de l'entreprise

McGregor dépasse les travaux de Maslow en développant une véritable théorie du management, une approche structurée pour guider les individus dans leur travail. Il distingue deux visions de l'homme au travail, qu'il nomme la théorie X et la théorie Y.

1. La théorie X

Cette théorie reflète une vision pessimiste et négative de l'homme au travail, correspondant à la conception traditionnelle. Elle repose sur trois postulats implicites :

- L'individu moyen ressent une aversion naturelle pour le travail et cherche à l'éviter.
- En raison de cette aversion, il est nécessaire de contrôler, diriger, et parfois contraindre les individus par des menaces de sanctions pour qu'ils fournissent les efforts requis à l'accomplissement des objectifs organisationnels.
- L'individu moyen préfère être dirigé, manifeste peu d'ambition, fuit les responsabilités et priorise avant tout la sécurité.

2. La théorie Y

C'est une théorie optimiste et positive. Selon cette théorie, le travail peut devenir une source de satisfaction pour l'homme, il peut se diriger lui-même, rechercher les responsabilités, apporter à l'entreprise son potentiel de créativité à condition que l'organisation mette en place les méthodes et le cadre propice à la satisfaction de ses besoins propres. Cette théorie repose sur 4 principes : - La consommation d'énergie physique ou morale pour le travail est aussi naturelle que le jeu ou le repas. - L'engagement personnel est le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. - La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement réponde parmi les hommes. - Dans les conditions actuelles de la vie industrielle moderne, les potentialités de l'individu moyen ne sont que partiellement utilisées. C'est une théorie qui conduit à un style de direction dont la tâche essentielle est d'organiser des conditions et des méthodes de travail pour que le personnel puisse mieux atteindre ses propres buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'organisation. Cette théorie est mieux adaptée et mieux acceptée au sein de l'organisation.

Tableau n°2 : Théorie X Vs Théorie Y

Théorie x	Théorie Y
<p>L'homme est paresseux, ne pas travailler et fera tout pour éviter le travail</p> <p>Pour le forcer à agir dans le sens des objectifs de l'organisation, l'homme doit être contrôlé, diriger, soumis à un système de sanction</p> <p>L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilités point il a peu d'ambition et il préfère avant tout sa sécurité.</p> <p>Le salarié moyen est indifférent à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement et centré sur lui-même</p>	<p>La dépense physique ou mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos pour l'homme. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail</p> <p>Le système de sanction et de contrôle externe ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs d'une organisation.</p> <p>L'homme peut s'autodiriger et s'autocontrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable</p> <p>L'engagement personnel existe en fonction des récompenses pas seulement matérielles, telles que la satisfaction des besoins d'estime ou de réalisation de soi, associées à la réalisation des objectifs.</p> <p>L'homme est capable, sous certaines conditions, d'accepter et même de rechercher les responsabilités.</p> <p>La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.</p> <p>Dans les conditions de la société industrielle, les capacités intellectuelles des individus sont largement sous-utilisées.</p>

Source : Soutenain, Farcet, 2007.

5-La théorie de la dynamique du groupe : Kurt Lewin (1890-1947)

Kurt Lewin, docteur en philosophie, a d'abord mené ses recherches en psychologie en Allemagne, son pays d'origine, avant d'émigrer aux États-Unis. Il est à l'origine de plusieurs théories majeures, dont l'une des plus connues porte sur l'étude expérimentale de la dynamique de groupe. C'est d'ailleurs à lui que l'on doit l'expression « dynamique de groupe ».

Cette notion a été développée à partir d'expériences réalisées durant la Seconde Guerre mondiale, destinées à encourager les ménagères américaines à modifier leurs habitudes alimentaires, notamment en augmentant leur consommation d'abats. Deux dispositifs ont été comparés :

- **Dans le premier**, les participantes assistent à une conférence présentant les bénéfices sanitaires de la consommation d'abats. Beaucoup se disent convaincues.
- **Dans le second**, un débat est animé par des psychologues, au cours duquel les membres du groupe expriment leurs points de vue, qu'ils soient favorables ou réticents.

L'enquête menée par la suite montre que les comportements ont été bien plus transformés dans le second groupe. Cette différence s'explique par le rôle de la dynamique de groupe : lors de la conférence, les participantes restent passives, tandis que dans le débat, l'échange d'arguments favorise l'implication. Le fait de prendre position et de défendre une idée conduit davantage à adopter le comportement correspondant.

Lewin souligne la supériorité du style démocratique comme mode d'exercice de commandement ou leadership² (par rapport au style autocratique et laisser- faire) en termes d'efficacité et de satisfaction des membres du groupe. Toutefois, cette efficacité est soumise à certains conditions tels que de bons rapport entre le leader et le groupe, le dialogue et la confiance.

² Il identifie trois types de leadership : **Leadership autoritaire** : le groupe est dirigé par des ordres. **Leadership laisser-faire** : la direction se fait sans implication émotionnelle. **Leadership démocratique** : le groupe est dirigé en tenant compte de ses remarques et suggestions.

6-Le management participatif : Rensis Likert (1903-1981)

Rensis Likert (1903-1981) est un psychologue américain qui a mené d'importantes recherches sur le comportement des hommes dans les organisations, plus particulièrement sur les rapports entre chefs et subordonnés. Les travaux de Likert ont abouti à distinguer quatre catégories de dirigeants dont les caractéristiques sont résumées dans le tableau ci-dessus :

Tableau 3 : Type de manager et leurs caractéristiques

Type de manager	Caractéristiques
Manager autoritaire exploiteur	Rapports distants avec les subordonnés ; décisions imposées d'en haut sans explication ; autorité fondée sur menaces, sanctions et récompenses.
Manager autoritaire paternaliste	Décisions centralisées ; application fondée sur récompenses et sanctions ; initiatives peu encouragées ; forte influence de la personnalité du dirigeant.
Manager consultatif	Recherche de relations de confiance ; adhésion aux objectifs ; travail d'équipe encouragé ; délégation encore limitée.

Manager participatif	Développe la confiance autour d'un projet ; communication ascendante et descendante ; management peu directif ; initiative encouragée.
----------------------	--

Source : Revue de littérature

7- Apports et limites de l'école des relations humaines

➤ Apports

L'apport essentiel de cette approche réside dans l'idée qu'une vision strictement économique de l'entreprise est insuffisante. Les ressources humaines ne peuvent être gérées comme de simples ressources matérielles : il est indispensable d'intégrer la dimension sociale des organisations et le rôle déterminant des relations de groupe. Alors que Taylor considérait possible d'influencer directement l'individu par des incitations matérielles, il apparaît nécessaire d'étudier les facteurs nombreux et complexes qui orientent le comportement humain, afin d'agir sur les véritables leviers de motivation.

➤ Limites

Il demeure difficile d'articuler la prise en compte du facteur humain avec la logique économique de réduction des coûts. Dans la recherche d'efficacité immédiate, les analyses de l'école des relations humaines ont parfois été réduites à un ensemble de « recettes » dont l'efficacité se révélait limitée, notamment lorsqu'elles étaient perçues comme des outils de manipulation.

Par ailleurs, cette école reste en grande partie ancrée dans les limites de l'approche classique. L'objectif reste toujours de déterminer la meilleure manière de rendre l'entreprise performante. L'introduction de la dimension psychologique élargit le champ d'analyse, mais le cadre de raisonnement demeure inchangé. De plus, la réflexion continue de se concentrer exclusivement

sur ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise, sans prendre en compte les interactions avec l'environnement externe.

CHAPITRE 8 : l'approche contingente de l'organisation

1-Qu'est-ce que la structure organisationnelle ?

2-La contingence technologique

3-Taille de l'entreprise

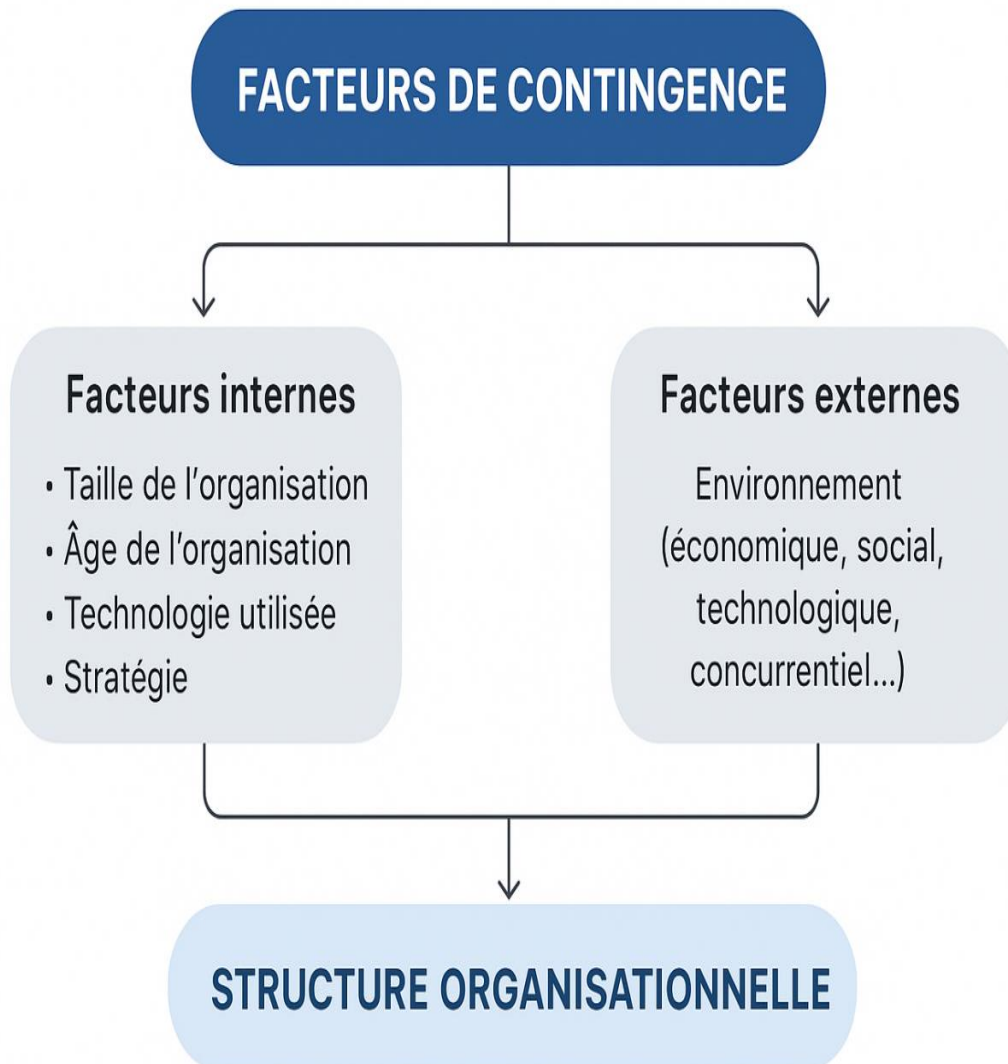
4-L'âge de l'entreprise

6-Mintzberg et l'approche par les configurations organisationnelles

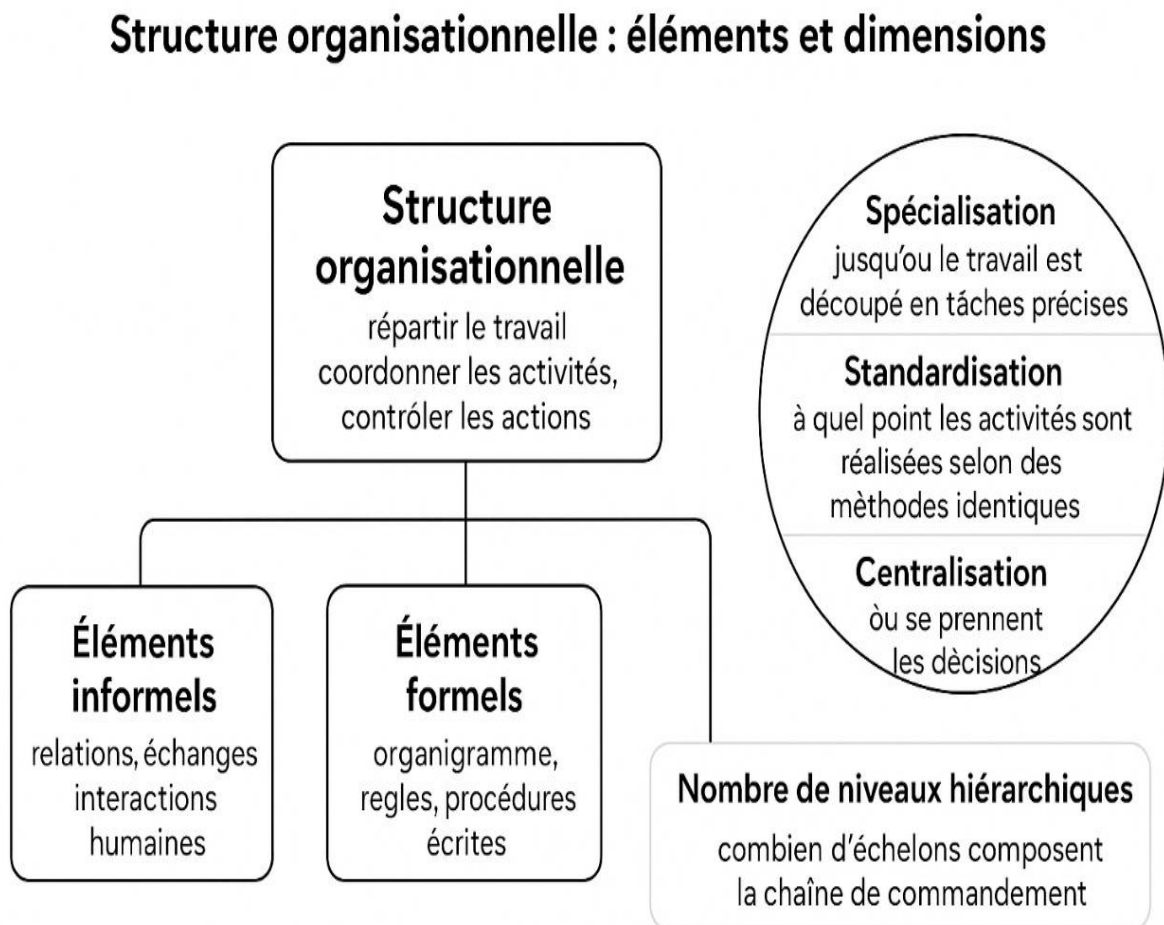
CHAPITRE 8 : l'approche contingente de l'organisation

Les théories de la contingence structurelle introduisent un tournant majeur dans la manière de penser le développement organisationnel. Contrairement aux approches classiques — qu'il s'agisse de la théorie traditionnelle ou de l'école des relations humaines — il ne s'agit plus de rechercher une organisation formelle idéale ou un climat psychologique parfait censés résoudre tous les problèmes, quel que soit le contexte. L'idée d'une « seule bonne manière » ou « one best way » d'organiser une entreprise cède la place à une conception selon laquelle la structure doit s'adapter aux conditions dans lesquelles évolue l'organisation. Autrement dit, à chaque configuration de contexte correspond un modèle organisationnel optimal différent. Selon cette théorie,

En ce sens, la théorie de la contingence rompt avec le postulat d'un mode d'organisation universel et met l'accent sur l'ajustement structurel. Parmi les facteurs contextuels — ou facteurs de contingence — susceptibles d'influencer la forme et l'évolution des organisations, les auteurs soulignent des facteurs internes et externes. La figure ci-dessous met en évidence les différents facteurs de contingence qui influencent la structure organisationnelle.

Figure3 : Les facteurs de contingence déterminant la structure organisationnelle

Source : Revue de littérature

Figure n°4 : Qu'est-ce que la structure organisationnelle ?

Source : Revue de littérature

1. Lien entre l'environnement de l'organisation et sa structure

Les travaux fondateurs de Burns et Stalker ont cherché à comprendre la relation entre le type de pratique de direction et l'environnement externe. Leur constat principal est que la structure d'une organisation est influencée par des facteurs externes, notamment :

- L'incertitude du marché
- La complexité des produits ou services
- La concurrence

Ils distinguent deux types de structures :

➤ **Les entreprises mécanistes**

Les entreprises mécanistes, adaptées aux environnements stables, présentent plusieurs caractéristiques principales :

- Adaptées à un environnement stable
- Division stricte des tâches et spécialisation des rôles
- Structure hiérarchique centralisée et formalisation élevée
- La structure est organisée de façon rigide et hiérarchique, souvent bureaucratique, ce qui rend l'adaptation à de nouvelles situations difficile

➤ **Les entreprises organiques**

Les entreprises organiques, adaptées aux environnements instables, présentent plusieurs caractéristiques principales

- Adaptées à un environnement instable ou incertain
- Tâches et responsabilités peu formalisées, nécessitant une redéfinition constante
- Relations horizontales et verticales entre les participants
- Capacité d'adaptation rapide aux problèmes émergents

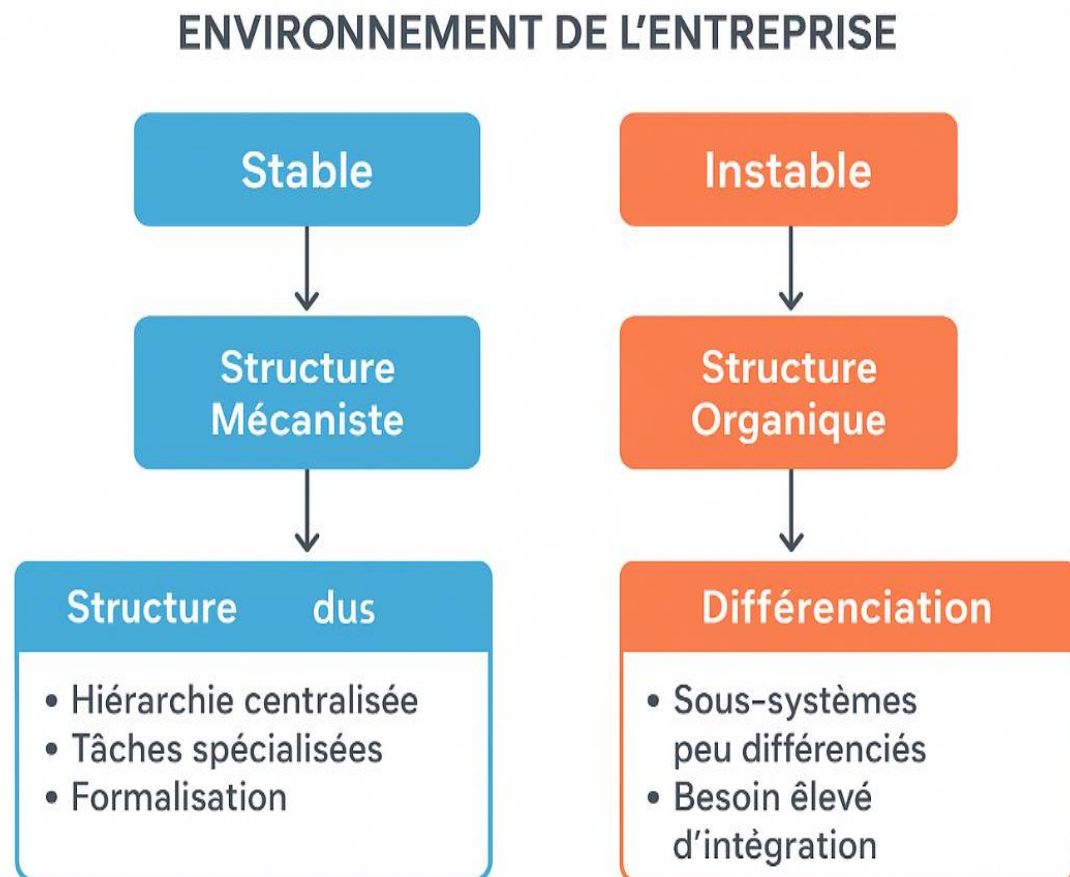
En 1967, Lawrence et Lorsch complètent l'approche de Burns et Stalker en proposant la théorie relativiste des structures organisationnelles. Ils montrent que le degré d'instabilité de l'environnement – scientifique, technologique, économique et commercial – influence directement la structuration des organisations. Deux concepts principaux sont introduits :

➤ **La différenciation**

- Elle désigne le degré de variation dans le comportement et le fonctionnement des différentes unités de l'organisation pour répondre aux demandes externes
- Plus l'environnement est instable, plus l'organisation se différencie en sous-systèmes relativement autonomes

➤ **L'intégration**

- Processus destiné à assurer l'unité et la coordination entre ces sous-systèmes
- Plus la différenciation est forte, plus le besoin d'intégration est élevé

Figure 4 : Environnement de l'entreprise

Source : Revue de littérature

2-La contingence technologique

Jean Woodward (1916-1971) : à la fin des années 1950, la technologie est de plus en plus considérée comme un facteur déterminant pour expliquer le fonctionnement des structures organisationnelles. Dans ce contexte, Jean Woodward, professeure de sociologie industrielle, effectue une étude empirique pour comprendre ce qui fait varier la structure de l'organisation et quel type de structure est le plus performant. De 1953 à 1957, Woodward et son équipe ont réalisé une étude importante sur les structures des entreprises industrielles. Ils concluent que ni la taille, ni l'histoire, ni le secteur n'expliquent les différences entre les entreprises. Toutefois, la technologie semblait jouer un rôle majeur. En effet, selon les travaux de Woodward, il est apparu que des systèmes de production similaires donnaient des résultats comparables.

Woodward distingue trois types de technologie : la production unitaire ou par petits lots, la production en grande série et la production continue.

Tableau 5 : La typologie des systèmes de production selon Woodward

Type de production	Description / Exemple
Production en petites séries et à l'unité	<p>Production de pièces uniques selon les spécifications des clients</p> <p>Production une par une d'unités techniquement complexes</p> <p>Fabrication de grands équipements par étapes</p> <p>Production de pièces en petites séries</p> <p>Production de composants en grande série mais ensuite assemblés de manières diverses</p>
Production en grande série et production de masse	<p>Production en grande série sur chaîne de montage</p> <p>Production de masse</p>
Production en continu	<p>Production en processus continu combiné avec la préparation d'un produit à vendre selon les méthodes de production en grandes séries ou de masse</p> <p>Production en continu de produits chimiques fabriqués en séries</p> <p>Production en circulation continue de liquides, de gaz et de substances cristallines</p>

Source : Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Puq.

Woodward a déduit quatre (4) grandes sortes d'organisations adaptées à chaque type de système de production :

- *Organisation avec contrôle personnel et unitaire* dans les technologies unitaires de petite taille ;
- *Organisation au contrôle personnel et fragmenté* dans les technologies unitaires de taille moyenne ;
- *Organisation avec contrôle impersonnel et fragmenté* pour les technologies de grande série ;
- *Organisation de contrôle impersonnel et unitaire* pour les technologies continues.

3-Taille de l'entreprise

En plus des partisans de l'environnement et de la technologie, les théoriciens de Type 3 incluent ceux qui considèrent la taille de l'organisation comme un facteur important influençant sa structure. Cette position a été défendue avec le plus grand enthousiasme par des chercheurs associés à l'Université d'Aston en Grande-Bretagne. Il a été démontré que les grandes organisations possèdent de nombreux composants structurels communs. Il en va de même pour les petites organisations. Peut-être plus important encore, les preuves suggèrent que certains de ces composants suivent un schéma établi à mesure que les organisations augmentent en taille. De telles preuves se sont révélées précieuses pour les managers, les aidant à prendre des décisions relatives à la conception organisationnelle à mesure que leurs organisations se développaient.

4-L'âge de l'entreprise

Greiner a étudié plusieurs organisations et, à partir de ses observations, a proposé que l'évolution d'une organisation soit caractérisée par des phases de croissance prolongée et calme, suivies de périodes de turbulences internes. Il a appelé les premières **évolution** et les secondes **révolution**. Chaque phase d'évolution engendre sa propre crise. Toutefois, la résolution de cette crise déclenche une nouvelle phase évolutive. Les cinq phases sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Les cinq phases du modèle de Greiner

Phase	Caractéristiques de la phase	Crise associée	Solution / Transition vers la phase suivante
Phase 1 : Créativité	Créativité des fondateurs ; développement des produits et marchés ; structure simple ; décisions centralisées ; communication informelle.	Crise de leadership : dirigeants surchargés, manque de compétences managériales.	Introduction d'un management professionnel et de techniques de gestion plus avancées.
Phase 2 : Direction	Formalisation des communications ; mise en place de systèmes comptables, budgets, inventaires ; bureaucratisation ; spécialisation ; structure fonctionnelle.	Crise d'autonomie : centralisation trop forte.	Décision de décentraliser et d'accorder plus d'autonomie aux managers.
Phase 3 : Délégation	Décisions décentralisées ; autonomie des managers locaux ; direction générale centrée sur la stratégie ; contrôle interne renforcé.	Crise de contrôle : risque de dispersion et d'incohérence entre les unités.	Introduction de mécanismes de coordination plus structurés.
Phase 4 : Coordination	Création d'unités fonctionnelles de contrôle ; développement de groupes de produits ; dispositifs de coordination renforcés.	Crise de bureaucratie : lourdeur, règles excessives, conflits ligne-fonction.	Encourager la collaboration, renforcer la culture organisationnelle.
Phase 5 : Collaboration	Collaboration interpersonnelle ; rôle fort de la culture ; task forces et équipes transversales ; structure plus organique.	Crise future incertaine (possiblement retour d'une crise antérieure).	Adaptation continue et apprentissage organisationnel.

Source : Revue de littérature

6-Mintzberg et l'approche par les configurations organisationnelles

Mintzberg décrit les différentes configurations organisationnelles à partir de six composantes de base :

- **Le centre opérationnel** : il regroupe les acteurs qui réalisent directement le travail de production des biens ou des services ; il constitue le cœur de l'organisation.
- **Le sommet stratégique** : il correspond à l'équipe dirigeante, chargée de définir les objectifs stratégiques, de décider des relations avec l'environnement et de superviser l'ensemble des activités de l'organisation.
- **La ligne hiérarchique** : elle rassemble les niveaux intermédiaires qui assurent la liaison entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
- **La technostucture** : elle est composée de spécialistes (analystes, planificateurs, experts) qui conçoivent les méthodes de travail, les procédures et les systèmes de contrôle, sans participer directement à la production.
- **Le support logistique** : il regroupe l'ensemble des services assurant des prestations internes non directement liées à l'activité principale de l'entreprise (conseil juridique, cafétéria, services administratifs, etc.).
- **L'idéologie** : elle renvoie à l'ensemble des croyances, des valeurs et des normes partagées qui influencent les comportements et les actions des membres de l'organisation.

Le rôle joué par chacune de ces composantes permet de définir des configurations organisationnelles spécifiques, caractérisées par un ensemble de dimensions structurelles telles que la division du travail, les modes de coordination, l'importance des règles formelles et le rôle de la hiérarchie, et correspondant à des contextes organisationnels différents.

Tableau 7 : Les configurations organisationnelles de Mintzberg

Configuration	Composante dominante	Mécanisme de coordination	Caractéristiques principales	Environnement	Exemples typiques
Organisation entrepreneuriale	Sommet stratégique	Supervision directe	Structure simple, faible formalisation, centralisation du pouvoir, décisions rapides	Simple et dynamique	PME, start-up, entreprise familiale
Organisation mécaniste (bureaucratique)	Technostructure	Standardisation des procédés de travail	Forte formalisation, règles strictes, hiérarchie développée, recherche d'efficacité	Simple et stable	Grande entreprise industrielle, administration publique
Organisation professionnelle	Centre opérationnel (professionnels)	Standardisation des qualifications	Décentralisation, autonomie des experts, faible contrôle hiérarchique	Complexe et stable	Hôpitaux, universités, cabinets de conseil
Organisation divisionnalisée	Ligne hiérarchique (direction des divisions)	Standardisation des résultats	Divisions autonomes, contrôle par objectifs, coordination par le sommet	Relativement stable et diversifié	Grands groupes industriels, multinationales

Organisation innovatrice (adhocratie)	Support logistique / équipes de projet	Ajustement mutuel	Faible formalisation, forte flexibilité, travail en équipes pluridisciplinaires, innovation élevée	Complexe et dynamique	Centres de recherche, agences de publicité, entreprises high-tech
Organisation missionnaire	Idéologie	Standardisation des normes	Forte culture organisationnelle, valeurs partagées, engagement des membres	Variable	ONG, organisations religieuses, mouvements associatifs
Organisation politique	Aucun centre dominant (jeux de pouvoir)	Aucun mécanisme stable (conflits, négociations)	Conflits d'intérêts, coalitions internes, pouvoir informel	Instable ou en crise	Organisations en situation de changement ou de conflit

Source : revue de littérature

Chapitre 9 : Le leadership dans les organisations

1-Les différentes approches de conceptualisation du leadership

2-Leadership et ses composantes clés

3-Leadership et management : différences et complémentarité

4-Les traits distinctifs du leader

5-Typologie des leaders

Chapitre 9 : Le leadership dans les organisations

Le leadership est l'un des phénomènes les plus étudiés en sociologie des organisations. Il ne s'agit pas seulement de savoir "qui commande", mais de comprendre comment un individu parvient à influencer un groupe, comment il donne du sens, comment il mobilise, et comment il transforme une organisation. À l'issue de l'étude de ce chapitre, l'apprenant sera en mesure de :

- identifier et analyser les éléments fondamentaux du leadership ;
- expliquer les principales caractéristiques du leadership ;
- décrire et comparer deux modèles de leadership, en distinguant les modèles traditionnels des modèles contemporains.

1-Les différentes approches de conceptualisation du leadership

Le leadership est un concept complexe, largement étudié au cours des soixante dernières années. Plus de soixante systèmes de classification ont été élaborés pour en cerner les différentes dimensions (Fleishman et al., 1991). Chaque conception reflète la perspective de l'auteur et l'approche adoptée.

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution des approches du leadership au cours du XX^e et du XXI^e siècle. Il montre comment la conception du leadership est passée d'une vision centrée sur la domination et le contrôle au début du XX^e siècle, à des approches axées sur les traits individuels, le comportement, la relation et l'efficacité au sein du groupe, puis à des modèles organisationnels et transformationnels dans les dernières décennies. Enfin, le tableau met en lumière les approches émergentes du XXI^e siècle, qui insistent sur le leadership comme processus dynamique et interactionnel, et identifie les auteurs et exemples représentatifs ayant contribué à ces différentes perspectives.

Le leadership désigne la capacité d'un individu à influencer, mobiliser et orienter un groupe afin d'atteindre des objectifs communs. Ce n'est pas simplement occuper un poste d'autorité : il s'agit d'un processus relationnel où le leader et les membres du groupe interagissent, s'influencent mutuellement et construisent ensemble une direction à suivre.

Tableau 8 : Historique et évolution des définitions du leadership

Période	Approche dominante	Définition clé / caractéristiques	Exemple / auteur
1900-1929	Leadership comme domination	Contrôle et centralisation du pouvoir, accent sur la soumission et l'obéissance	Moore (1927)
1930-1939	Traits et influence	Leadership comme combinaison de traits individuels et interactions avec le groupe	—
1940s	Approche de groupe et persuasion	Comportement d'un individu dirigeant les activités du groupe ; persuasion vs coercition	Hemphill (1949), Copeland (1942)
1950s	Leadership relationnel et efficacité	Relation développant des objectifs communs ; influence sur l'efficacité du groupe	—
1960s	Influence sur objectifs partagés	Leadership comme comportement influençant les autres vers des objectifs communs	Seeman (1960)
1970s	Leadership organisationnel	Leadership comme initiation et maintien de groupes/organisations ; processus réciproque	Rost (1991), Burns (1978)
1980s	Leadership multi-thématique	Leadership comme : obtenir l'adhésion des followers, influence non coercitive, traits du leader, processus transformationnel	Peters & Waterman (1982), Burns (1978)
21 ^e siècle	Leadership émergent et processus	Accent sur le processus d'influence pour atteindre des objectifs communs ; approches émergentes : leadership authentique, leadership spirituel	—

Source : revue de littérature

Pour mieux appréhender les différentes conceptions du leadership, on peut s'appuyer sur la typologie proposée par Bass (1990), qui présente plusieurs façons de conceptualiser le leadership.

➤ **Leadership comme processus de groupe**

Certaines définitions considèrent le leadership comme le centre des processus de groupe. Dans cette perspective, le leader occupe une position centrale dans les changements et les activités du groupe et incarne la volonté collective.

➤ **Leadership basé sur la personnalité (traits)**

D'autres définitions conceptualisent le leadership à partir d'une perspective centrée sur la personnalité. Le leadership résulte alors d'une combinaison de traits particuliers que possèdent certains individus. Ces traits leur permettent d'influencer les autres et de les amener à réaliser des tâches.

➤ **Leadership comme acte ou comportement**

Certaines approches définissent le leadership comme un acte ou un comportement : ce sont les actions concrètes du leader qui permettent de susciter le changement au sein du groupe.

➤ **Leadership comme relation de pouvoir**

Le leadership peut également être défini en termes de relation de pouvoir entre leaders et suiveurs. Dans cette optique, les leaders disposent d'un pouvoir qu'ils utilisent pour produire un changement chez les autres.

➤ **Leadership transformationnel**

D'autres auteurs envisagent le leadership comme un processus transformationnel, par lequel les suiveurs sont amenés à accomplir davantage que ce qui est habituellement attendu d'eux.

➤ **Leadership basé sur les compétences (skills)**

Enfin, certains chercheurs abordent le leadership à partir d'une perspective fondée sur les compétences. Cette approche met l'accent sur les capacités (connaissances et savoir-faire) qui rendent possible un leadership efficace.

2-Leadership et ses composantes clés

Le leadership contemporain est compris non pas comme un trait individuel propre au leader, mais comme un processus dynamique d'influence qui se déploie au sein d'un groupe engagé vers un objectif commun. Cette conception met l'accent sur l'interaction entre leaders et suiveurs, leur interdépendance et la construction collective de l'action. Pour aborder la notion de leadership, il est utile de rappeler qu'il ne s'agit pas simplement d'une position hiérarchique ni d'un ensemble de traits personnels. Dans une perspective organisationnelle, le leadership est surtout un phénomène dynamique, qui se construit dans les interactions quotidiennes. On peut alors le comprendre à travers quatre composantes fondamentales.

Le leadership repose sur quatre composantes essentielles :

1. **Un processus** : Il s'agit d'un phénomène relationnel, interactif et non d'une qualité personnelle figée. Leader et suiveurs s'influencent mutuellement.
2. **L'influence** : elle constitue le cœur du leadership. Sans influence, il n'y a pas de leadership. Cette influence se réalise essentiellement par la communication.
3. **Un groupe** : le leadership n'existe que dans un collectif. L'action du leader s'exerce toujours auprès d'individus partageant un cadre commun.
4. **Des objectifs communs** : leaders et suiveurs poursuivent un but partagé. Cette mutualité introduit une dimension éthique, car elle implique coopération, transparence et responsabilité collective.

Dans cette perspective, leaders et followers forment les deux pôles d'une même relation. Le leader initie souvent la dynamique, mais le fonctionnement du leadership dépend également de l'engagement, des attentes et des interactions des suiveurs. La relation est donc co-construite : l'un ne peut exister sans l'autre.

Cette approche permet de dépasser les visions hiérarchiques traditionnelles et d'appréhender le leadership comme un phénomène social, participatif et orienté vers un résultat commun.

3-Leadership et management : différences et complémentarité

Bien que les leaders et les gestionnaires soient essentiels au succès de l'organisation, ils jouent des rôles distincts et possèdent des caractéristiques et des approches différentes. La principale

distinction réside dans la manière dont ils atteignent leurs objectifs et interagissent avec leurs équipes.

Caractéristiques de base et objectif

➤ Leaders

Les leaders se concentrent principalement sur les personnes et inspirent confiance.

Ils innovent, créent et remettent en question le statu quo, possédant souvent des personnalités uniques.

Leur perspective est à long terme, ils se demandent « quoi » et « pourquoi », les yeux rivés sur l'horizon.

Les leaders ont la responsabilité de faire ce qu'il faut.

➤ Directeurs (Managers)

Les managers se concentrent sur les systèmes et la structure, en administrant et en copiant les modèles existants.

Ils s'appuient sur le contrôle et ont une vision à courte distance, demandant « comment » et « quand ».

Ils se préoccupent des résultats financiers et de l'acceptation du statu quo, en agissant comme de « bons soldats ».

Les managers ont la responsabilité de bien faire les choses.

Rôle dans la vision et les opérations de l'organisation

➤ Leaders

La tâche d'un leader est de créer une vision et une énergie humaines grâce à des relations fructueuses au sein de l'organisation.

Ils s'efforcent de garder une longueur d'avance sur la réalité, d'envisager l'avenir et d'utiliser cette vision comme guide pour l'orientation de l'agence.

Les leaders influencent les autres, prennent des initiatives, ont le contrôle et sont charismatiques. Ils établissent une vision et incitent les autres à travailler pour la réaliser.

Ils doivent convaincre les autres d'accepter leur vision, en encourageant leurs abonnés à assumer des rôles de leadership visionnaires et en leur donnant les moyens de prendre des décisions efficaces.

Les leaders impliquent le personnel en créant des partenariats et des coalitions propices à la vision organisationnelle et en motivant les membres du personnel.

➤ **Directeurs (Managers)**

Les responsables se concentrent sur les opérations quotidiennes de l'agence, la supervision du personnel, la planification, l'organisation, la résolution de problèmes et l'évaluation des programmes et du personnel.

Leur objectif ultime est de développer une agence durable et efficace qui sert constamment ses clients.

Un responsable établit une structure pour atteindre les objectifs et définit des procédures que le personnel doit suivre.

Influence et impact sur les bénéficiaires

➤ **Leaders**

Le leadership doit être acquis grâce à des relations fructueuses au sein de l'organisation.

Les leaders efficaces suscitent la coopération et le travail d'équipe des membres du groupe, développent « l'esprit de corps » et améliorent l'efficacité et la satisfaction personnelles en partageant le pouvoir de leadership.

➤ **Directeurs (Managers)**

Les managers ont besoin d'un haut niveau de compétence pour garantir que les rêves organisationnels ne soient pas perdus.

Tableau 9 : Distinction entre Manager et Leader

Critère	Points communs	Différences
Nature	Processus impliquant l'influence et le travail avec les personnes	Leadership : centré sur le changement et la motivation Management : centré sur l'ordre, la coordination et le contrôle
Objectifs	Accomplissement efficace des objectifs	Leadership : viser l'adaptation et l'innovation Management : viser la stabilité et l'efficacité opérationnelle
Fonctions principales	Travailler avec les individus, organiser et atteindre des résultats	Leadership : inspirer, guider, transformer Management : planifier, organiser, contrôler, superviser
Origine	Les deux s'exercent dans des organisations	Leadership : étudié depuis Aristote Management : apparu au XX ^e siècle avec l'industrialisation

Critère	Points communs	Différences
Risques si isolé		<p>Leadership seul : changements désordonnés ou mal orientés</p> <p>Management seul : rigidité, bureaucratie, manque d'adaptation</p>

Source : revue de littérature

4-Les traits distinctifs du leader

selon la théorie des personnalités du leader³, les leaders efficaces possèdent un ensemble distinct de traits de personnalité qui les différencient des autres et contribuent de manière significative à leur succès. Bien que les traits à eux seuls ne soient pas suffisants pour le leadership, ils constituent une condition préalable, augmentant les chances que les dirigeants prennent les mesures nécessaires et réussissent. Le tableau ci-après met en évidence l'évolution des recherches sur les traits et compétences associés au leadership au fil des décennies, en passant de caractéristiques individuelles simples vers des compétences plus complexes et sociales.

³ Théorie fondée sur l'identification des caractéristiques personnelles de toutes natures censées distinguer les leaders des non leaders.

Tableau 10 : Évolution des traits et compétences associés au leadership : un aperçu des principales études

Auteurs	Année	Traits et compétences identifiés
Mann	1948	Intelligence, vigilance, perspicacité, responsabilité, initiative, persévérance, confiance en soi, sociabilité
Stogdill	1959, 1974	Intelligence, masculinité, capacité d'adaptation, dominance, extraversion, conservatisme, sens de la réussite, persévérance, perspicacité, initiative, confiance en soi, responsabilité, coopération, tolérance, influence, sociabilité
Lord, DeVader & Alliger	1986	Intelligence, masculinité, dominance, dynamisme, motivation, intégrité, confiance, capacité cognitive, connaissance de la tâche
Kirkpatrick & Locke	1991	Capacités cognitives, extraversion, conscience professionnelle, stabilité émotionnelle, ouverture, agréabilité, motivation, intelligence sociale, auto-contrôle
Zaccaro, Kemp & Bader	2004	Intelligence émotionnelle, résolution de problèmes, auto-contrôle, intelligence sociale

Source : revue de littérature

Les caractéristiques fondamentales du leadership selon Kirkpatrick et Locke (1991) sont présentées ci-après. Selon ces auteurs, ces traits peuvent être innés, acquis par apprentissage, ou les deux.

-Dynamisme et motivation personnelle

Le dynamisme englobe une constellation de traits et de motivations reflétant un niveau d'effort élevé, notamment la motivation à réussir, l'ambition, l'énergie, la ténacité et l'initiative. Les leaders efficaces ont un fort désir de réussite, éprouvent de la satisfaction en accomplissant des tâches difficiles et en recherchant l'excellence. L'ambition se manifeste par le souhait d'aller de l'avant et par la fixation d'objectifs ambitieux et stimulants pour eux-mêmes et leur organisation. Maintenir cette motivation et cette ambition exige beaucoup d'énergie, permettant aux leaders de travailler de longues heures et de rester actifs et vifs. La ténacité leur permet de surmonter les obstacles et de persévérer dans leurs activités, notamment lors de programmes de changement organisationnel à long terme. Enfin, l'initiative se traduit par une proactivité et une capacité à prendre des mesures qui mènent au changement plutôt que de simplement réagir aux événements.

-Motivation à diriger et influence sociale

Les leaders efficaces ont un fort désir de diriger et d'influencer les autres, souvent associé à un besoin de pouvoir. Ils préfèrent les rôles de leadership et sont prêts à assumer des responsabilités. Cette motivation est souvent caractérisée par un « motif de pouvoir socialisé », où le pouvoir est utilisé pour atteindre les objectifs et la vision de l'organisation, encourageant des adeptes autonomes et indépendants, contrairement au « motif de pouvoir personnalisé » qui conduit à la domination et à la dépendance des adeptes.

-Qualités morales et relationnelles

L'honnêteté et l'intégrité constituent des vertus cruciales pour les leaders, car elles fondent la confiance avec leurs partisans. L'intégrité correspond à la cohérence entre la parole et l'acte, tandis que l'honnêteté consiste à être transparent et non trompeur. La confiance en soi est également essentielle pour relever les défis du leadership, prendre des décisions, résoudre des problèmes et gagner la confiance des autres. Les leaders émotionnellement stables restent calmes sous pression et inspirent une action réfléchie au sein de leurs équipes.

-Capacités intellectuelles et connaissance professionnelle

Les leaders doivent posséder une capacité cognitive suffisante pour recueillir, analyser et interpréter des informations, formuler des stratégies et prendre des décisions judicieuses. Ils possèdent des compétences conceptuelles, un bon jugement et une capacité de réflexion stratégique. La connaissance approfondie de leur entreprise et de leur secteur d'activité leur permet de comprendre les problèmes techniques, de prendre des décisions éclairées et de mesurer les implications de ces décisions, cette expertise étant souvent acquise par l'expérience professionnelle.

5-Typologie des leaders

Selon les théories comportementales, le leadership ne peut se réduire aux seules caractéristiques personnelles, ce qui a conduit les chercheurs à étudier les comportements des individus exerçant un rôle de leader. L'approche comportementale se focalise exclusivement sur ce que font les leaders et comment ils agissent. En déplaçant l'étude du leadership vers les comportements des leaders, cette approche a élargi la recherche en incluant les actions des leaders à l'égard des membres de leur groupe dans divers contextes. Les spécificités comportementales ont fait l'objet de nombreuses études ; nous en présenterons trois, parmi lesquelles figure la plus connue, celle de Kurt Lewin.

➤ Le leader autocratique

Présente une tendance caractéristique à centraliser l'autorité, à imposer ses méthodes de travail, à prendre des décisions unilatérales et à limiter la participation des employés.

➤ Le leader démocratique

Il cherche à impliquer ses employés dans le processus décisionnel, il tend à déléguer son autorité, à encourager la concertation dans l'élaboration des méthodes de travail et la définition des objectifs, et prend soin de motiver ses subordonnés en s'appuyant sur leurs réactions. Il se subdivise en deux catégories

Le leader démocratique consultatif s'informe de l'opinion de ses employés, écoute leurs inquiétudes et leurs objections, mais prend seul la décision finale.

Le leader démocratique participatif permet souvent à ses employés de participer au processus décisionnel. Les décisions sont prises en groupe.

➤ Le leader non-interventionniste

Il laisse en général ses employés libres de prendre les décisions qu'ils jugent pertinentes et d'accomplir leurs travaux de la manière qui leur paraît la mieux appropriée. Un leader non-interventionniste peut se contenter de fournir les matériaux nécessaires et de répondre aux questions.

Leadership charismatique

La théorie du leadership charismatique stipule que les subordonnés, face à certains comportements, attribuent au leader des compétences extraordinaires ou héroïques. Robert House⁴ dénombre trois caractéristiques spécifiques du leader charismatique à savoir une confiance extrême, un tempérament dominant et de fortes convictions.

Les leaders charismatiques se caractérisent par leur aptitude à construire puis à transmettre une vision mobilisatrice, par une sensibilité marquée aux dynamiques de leur environnement ainsi qu'aux attentes de leurs collaborateurs, et par une propension à assumer des risques personnels en recourant à des approches non conventionnelles pour atteindre leurs objectifs. L'association de ces traits confère à leur action un caractère exceptionnel, suscitant chez les suiveurs l'attribution d'un charisme singulier.

Leadership visionnaire

⁴ inventeur de la théorie de l'objectif-trajectoire

Chapitre 10 : L'identité professionnelle et la dynamique des groupes de travail

1-Définition de l'identité professionnelle

2-Importance de l'identité professionnelle

3.Les composantes de l'identité professionnelle

4-Identité professionnelle et dynamique de groupe : un levier pour la collaboration organisationnelle

Chapitre 10:

L'identité professionnelle et la dynamique des groupes de travail

L'identité professionnelle constitue une réalité multidimensionnelle qui façonne les interactions au sein des organisations. Elle oriente l'élaboration de projets en cohérence avec l'image que l'individu se fait de lui-même et de ses compétences. Sa construction s'inscrit dans un processus évolutif, jalonné de phases parfois conflictuelles, où l'action joue un rôle central : en tant que fonction identitaire, elle contribue à la production du sens de soi et à la structuration des relations avec l'environnement.

1-Définition de l'identité professionnelle

L'identité professionnelle désigne l'ensemble des significations, valeurs, croyances, compétences et rôles que l'individu associe à sa position de professionnel. Elle constitue un mécanisme cognitif central qui influence ses attitudes, ses émotions et ses comportements au travail. Cette identité est à la fois **personnelle**, car elle renvoie à la manière dont l'individu se perçoit dans son métier, et **sociale**, puisqu'elle dépend également du regard du groupe professionnel, des normes de la profession et de la reconnaissance accordée par les pairs.

Sa formation est un processus **dynamique et subjectif**, qui se développe tout au long du parcours professionnel. Elle s'affine grâce aux interactions sociales, à l'expérience, à la formation et à la socialisation professionnelle. En intégrant progressivement ses compétences, valeurs et expériences, l'individu construit un concept de soi cohérent dans son contexte de travail. L'identité professionnelle joue ainsi un rôle essentiel dans le sens donné au travail, dans le bien-être psychologique et dans l'orientation des comportements, et peut être activement façonnée par chacun à travers divers processus de construction identitaire.

2-Importance de l'identité professionnelle

L'identité professionnelle d'un individu, qu'elle soit considérée comme une identité sociale ou une identité de rôle, revêt une importance particulière car elle constitue un moyen clé par lequel

les individus donnent du sens à eux-mêmes, et elle influence leurs attitudes, leurs affects et leurs comportements au travail (Siebert et Siebert, 2005).

➤ **L'identité professionnelle comme source de sens**

Tout d'abord, la profession d'un individu peut représenter une source importante de sens. En particulier, la manière dont une personne se définit dans son rôle professionnel devient un outil essentiel pour comprendre et définir sa propre identité et, de manière plus générale, le sens de sa vie. En fait, l'identité professionnelle peut servir de cadre organisateur pour le concept de soi d'un individu (Hughes, 1958 ; Stryker, 1987). Cela signifie que l'identité professionnelle constitue un point central du système global de soi de l'individu. Comme l'expliquent Collin et Young (1992 : 8), dans le contexte professionnel actuel, la profession d'un individu fournit un « *contexte de signification dans lequel une vie est vécue et à travers lequel la vie est interprétée par les autres* ». Grâce à la construction de leur identité professionnelle, les individus peuvent revendiquer un sens et un but pour eux-mêmes et expliciter la manière dont ils contribuent à la société.

➤ **Impact sur le bien-être psychologique**

En plus de constituer un outil de construction de sens, l'identité professionnelle peut également influencer le bien-être psychologique (Tajfel et Turner, 1979). Les identités de rôle valorisées sont théorisées comme protégeant les individus contre la dépression et l'anxiété (Thoits, 1983). Cela s'explique sans doute par le fait que les individus évaluent souvent leur valeur et leurs compétences à travers le prisme de leurs identités (Cooley, 1902). Puisque le terme « professionnel » est utilisé de manière positive pour décrire une personne ayant une formation avancée et des connaissances et compétences uniques lui permettant d'offrir un service important à la société (Larson, 1977 ; Wallace, 1995), il est perçu comme une description de soi désirable. Il est donc probable que lorsque l'individu s'identifie à un rôle professionnel, il en retire des bénéfices psychologiques. Les identités de rôle valorisées sont liées à un sentiment d'efficacité et d'estime (Ervin et Stryker, 2001). Ainsi, s'associer à une profession respectée peut constituer une source importante de bien-être, d'estime et de fierté. Les professions sont perçues comme jouant un rôle clé dans la société. Les individus qui s'identifient fortement à une profession valorisée peuvent bénéficier d'une identité professionnelle positive (Dutton et al., 2010).

➤ **Influence sur le comportement au travail**

L'identité professionnelle influence également le comportement des individus au sein de l'organisation. Les normes et valeurs professionnelles impactent les attitudes au travail et façonnent les comportements (Bunderson, 2001). En tant qu'identité de rôle, l'identité professionnelle fournit un guide comportemental dans le milieu professionnel (Ibarra, 1999). Par exemple, Leavitt et al. (2012) ont montré que les identités professionnelles des individus déterminaient leur prise de décision morale et leur comportement. Dans d'autres études sur le lieu de travail, l'identification professionnelle a montré des effets positifs sur la performance, tels que le succès de carrière (par ex. Arthur et al., 1989). Il est donc clair que le rôle de l'identité professionnelle dans la structuration des processus psychologiques et comportementaux au travail est crucial et ne peut être sous-estimé.

3. Les composantes de l'identité professionnelle

L'identité professionnelle est une notion multidimensionnelle qui renvoie à la manière dont un individu se définit et est défini dans son rôle de travail. C'est un concept dynamique façonné par les savoirs, les valeurs, les expériences personnelles et les appartenances collectives. En effet, l'identité professionnelle résulte donc d'un double processus :

- **Interne**, lié à la personne (valeurs, compétences, expériences) ;
- **Externe**, lié au groupe et au contexte (normes, culture, reconnaissance).

Elle se construit tout au long du parcours professionnel et conditionne la manière dont les individus agissent, collaborent et s'intègrent dans les groupes de travail. Le passage ci-après

➤ **Les compétences et les fonctions**

Elles constituent le cœur visible de l'identité professionnelle. Elles renvoient aux tâches, comportements, responsabilités et gestes techniques propres à chaque profession. Plus un individu s'identifie à ces pratiques, plus son identité professionnelle est consolidée.

➤ **Les connaissances, valeurs et l'éthique**

Toute profession repose sur un corpus de savoirs spécialisés, des valeurs partagées (intégrité, responsabilité, déontologie) et une éthique qui orientent les décisions et les comportements. L'adhésion à ces principes structure fortement l'identité professionnelle.

➤ **L'identité personnelle**

L'identité professionnelle s'enracine également dans l'histoire personnelle : valeurs, motivations, expériences antérieures. L'individu intègre progressivement les normes de la profession à sa propre identité, ce qui nourrit son sentiment de cohérence et d'accomplissement.

➤ **L'identité de groupe**

L'identité professionnelle prend sens au sein d'un collectif. L'appartenance à un groupe professionnel procure reconnaissance, légitimité et sentiment d'appartenance. Ce cadre social distingue la profession des autres et contribue à renforcer la cohésion interne.

➤ **L'influence du contexte organisationnel**

L'environnement de travail, la culture organisationnelle, les pratiques managériales et les réalités socioculturelles influencent fortement la formation de l'identité professionnelle. L'appui des institutions de formation et le climat de confiance participent également à son développement.

Importance de l'identité professionnelle

Création de sens et bien-être : l'identité professionnelle est un moyen clé par lequel les individus s'attribuent un sens, façonnant les attitudes, les affects et les comportements au travail. Il sert de cadre d'organisation pour le concept de soi d'un individu, fournissant un « *contexte de sens dans lequel une vie est vécue et à travers lequel la vie est interprétée par les autres* ». Une identité professionnelle forte peut également avoir un impact positif sur le bien-être psychologique, en procurant un sentiment d'efficacité, d'estime et de fierté, en particulier lorsqu'elle est associée à une profession valorisée.

Orientation comportementale : elle fournit des conseils comportementaux sur le lieu de travail, car les normes et valeurs professionnelles influencent les attitudes au travail et façonnent les comportements. Les recherches indiquent que les identités professionnelles déterminent la prise

de décisions morales et ont des résultats de performance positifs, tels que la réussite professionnelle

4-Identité professionnelle et dynamique de groupe : un levier pour la collaboration organisationnelle

Il s'agit d'un ensemble de personnes qui partagent des objectifs en commun et qui interagissent en s'influçant mutuellement. Cette définition écarte certains regroupements anonymes d'individus, tels qu'une file d'attente au cinéma, ainsi que les ensembles très larges (foule, classe sociale) dont les membres ne sont pas en mesure d'interagir entre eux.

On considère qu'il y a groupe lorsque plusieurs conditions sont réunies :

1. L'existence de relations interpersonnelles, permettant aux membres d'échanger directement entre eux ;
2. La poursuite d'un objectif partagé, où l'intérêt individuel rejoint celui du collectif ;
3. Une influence mutuelle entre les membres, révélant leur interdépendance ;
4. L'instauration d'une certaine organisation, avec des rôles ou statuts attribués et l'émergence de normes et de valeurs communes.

La dynamique des groupes étudie à la fois les phénomènes qui se produisent au sein des groupes et les méthodes permettant d'utiliser les groupes comme outil d'action. Elle porte, d'une part, sur les relations du groupe avec son environnement, l'influence du groupe sur ses membres, la vie affective collective et les facteurs de cohésion ou de conflit.

D'autre part, elle analyse comment les groupes peuvent servir à transformer les attitudes individuelles, traiter des problèmes psychologiques, améliorer le fonctionnement des équipes et accompagner les changements sociaux.

La collaboration au travail dépend fortement de l'identité professionnelle. Lorsque les employés se sentent membres légitimes d'une communauté professionnelle, ils développent davantage de confiance, de respect mutuel et de cohésion, ce qui renforce la dynamique de groupe. Une identité professionnelle solide favorise la sécurité psychologique, encourage l'expression d'idées nouvelles, le partage de connaissances et la prise de risques nécessaires à la résolution de problèmes.

Dans les équipes interdisciplinaires, une identité professionnelle claire permet de mieux reconnaître et valoriser les expertises diverses, améliorant ainsi la coopération et l'innovation. Pour soutenir cette dynamique, les organisations jouent un rôle essentiel : elles doivent proposer des dispositifs tels que l'accueil des nouveaux employés, la formation continue, les communautés de pratique et le mentorat. Ces mesures contribuent à renforcer la confiance, les compétences et l'engagement au partage de connaissances.

Le leadership et la culture organisationnelle sont également déterminants. Les leaders transformationnels stimulent l'identification des employés à leur profession et favorisent un climat ouvert où le partage de connaissances devient une norme collective. Une culture inclusive, respectueuse de la diversité, renforce la sécurité psychologique et encourage la participation active des membres.

La technologie soutient ces processus en facilitant l'accès et la diffusion du savoir. Toutefois, la réussite des systèmes de gestion des connaissances dépend de la volonté des employés d'y contribuer, ce qui est directement lié à leur identité professionnelle. Les outils numériques doivent donc être accessibles et respectueux de l'autonomie professionnelle.

Enfin, certaines tensions peuvent freiner le partage de connaissances. Une identité professionnelle trop marquée peut favoriser le cloisonnement entre services. Des conflits entre valeurs professionnelles et objectifs organisationnels peuvent aussi décourager la collaboration. De plus, les différences culturelles influencent la manière dont les individus perçoivent l'identité et la coopération. Surmonter ces obstacles nécessite des stratégies de leadership adaptées et une gestion sensible des identités professionnelles.



Références Bibliographiques

Références Bibliographiques

Portes Audrey « Théories des organisations » cours en ligne disponible sur le site <https://moodle.luniversitenumérique.fr/course/view.php?id=105> , Université Numérique AUNEG

Salomé Ruel (2019): Du passage d'une contingence structurelle à une contingence comportementale ou de l'intérêt des pratiques de gestion et d'actualisation des connaissances en supply chain, Logistique & Management

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). Management des organisations. De Boeck Supérieur.

Rouleau, L. (2011). Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde. Puq.

Robbins, S. P. (1990). Organization theory: Structures, designs, and applications, 3/e. Pearson Education India.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. Academy of management perspectives, 5(2), 48-60.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 14(3), 290-301.

brahim, H., & Cordes, K. (1996). Leader or Manager? Journal of Physical Education, Recreation & Dance, 67(1), 41-42. <https://doi.org/10.1080/07303084.1996.10607180>

Fitzgerald, A. (2020, July). Professional identity: A concept analysis. In Nursing forum (Vol. 55, No. 3, pp. 447-472).

Caza, B. B., & Creary, S. (2016). The construction of professional identity. In Perspectives on contemporary professional work (pp. 259-285). Edward Elgar Publishing.

Bate, P. (1984). The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving. Organization studies, 5(1), 43-66

Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2006). Organisation et gestion de l'entreprise. Paris, édition Foucher.

CHIB Amina Djazia (2024) « Introduction à la Sociologie des Organisations » polycopié de cours, université Tlemcen

Guerchouh Mouloud « Théories des Organisations » polycopié de cours, FSECSG de Tizi Ouzou

Anzieu, D., & Martin, J. Y. (1971). *La dynamique des groupes restreints*. Presses univ. de France.

Beaudoin, G. (2000). *Kurt Lewin: de la dynamique individuelle à la dynamique de groupe (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières)*.

Tomlinson, M., & Jackson, D. (2021). *Professional identity formation in contemporary higher education students*. *Studies in Higher Education*, 46(4), 885-900.

Caza, B. B., & Creary, S. (2016). *The construction of professional identity*. In *Perspectives on contemporary professional work* (pp. 259-285). Edward Elgar Publishing.

Fitzgerald, A. (2020, July). *Professional identity: A concept analysis*. In *Nursing forum* (Vol. 55, No. 3, pp. 447-472).

Wiebke Keim, « Ibn Khaldoun dans les premières sociologies allemandes », *Revue d'histoire des sciences humaines [En ligne]*, 41 | 2022, mis en ligne le 08 décembre 2022, consulté le 22 novembre 2025.

Gaston Bouthoul (2002) « Ibn khaldoun sa philosophie sociale » EDITION Geuthner.

Plane, J. M. (2013). *Théorie des organisations-4ème édition*. Dunod.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Conerly, T. R., Holmes, K., & Tamang, A. L. (2024). *Introduction to sociology* 3e.