

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERRI de Tizi – Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales



1^{ère} Année tronc Commun LMD

Polycopié

Introduction à la Sociologie des Organisations

Réalisé par :

BELGAID Lynda

(Docteur en Sciences Economiques)

2023/2024

Identification de la matière

Intitulé du module : Introduction à la Sociologie des Organisations

Domaine : Sciences économiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Spécialité : Tronc commun

Niveau : 1^{ère} année

Semestre : 1

Nombre de crédit : 1

Coefficient : 1

Volume horaire hebdomadaire : 1 heure et 30 minutes

Objectifs de l'enseignement :

- Définir la sociologie en évoquant sa genèse, son évolution et les principaux penseurs en la matière.
- Comprendre l'évolution des réflexions relatives à l'organisation à partir de la sociologie classique aux nouvelles théories.
- Etudier le cadre théorique de la sociologie des organisations à partir des contributions respectives des principaux théoriciens de l'organisation.

Prérequis demandés :

- Des connaissances acquises des enseignements reçus du secondaire, notamment de la philosophie.

Contenu de la matière :

Chapitre 1. Chapitre introductif à la Sociologie

Chapitre 2. Les principaux auteurs en sociologie

Chapitre 3. L'approche méthodologique en sociologie

Chapitre 4. Holisme et individualisme méthodologiques

Chapitre 5. La sociologie des organisations

Chapitre 6. L'école classique des organisations

Chapitre 7. L'école des relations humaines

Chapitre 8. L'école comportementaliste

Mode d'évaluation :

Le cours se déroulant sur un semestre est sanctionné d'un seul examen dans le cadre des examens d'évaluation des connaissances (EMD).

Avant-propos

La sociologie est une branche des sciences humaines qui étudie le comportement de l'Homme en société. Par société, nous entendons une communauté d'Hommes qui entretiennent des relations, sont interdépendants et forment un groupe qui comportent généralement des sous-groupes telles que les organisations.

Ainsi, l'une des thématiques majeures de la sociologie est l'étude de l'organisation. Les organisations sont partout, elles envahissent notre existence quotidienne (hôpital, crèche, école, collège, lycée, université, entreprises, associations, administration...). Il est de ce fait important d'étudier l'organisation, sa définition, sa dynamique et ses caractéristiques.

Par ailleurs, la sociologie des organisations constitue un aspect fondamental de connaissances pour des étudiants en premier cycle inscrits dans un cursus d'économie. L'étude de l'organisation ne s'est pas développée de manière linéaire. Elle s'est construite par une succession de théories et d'écoles qui ont repris les travaux précédents pour les confirmer et les prolonger ou les contredire et apporter de nouvelles propositions. Généralement une nouvelle école se développe en réaction aux conclusions en place.

Chapitre 1.

Chapitre introductif à la Sociologie

Chapitre 1. Chapitre introductif à la Sociologie

La sociologie fait partie du groupe des sciences humaines à savoir : la Sociologie, le droit, l'histoire, l'ethnologie, l'économie, la psychologie sociale (étude du comportement des individus en groupes), et la Psychanalyse (étude scientifique des faits psychiques). 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.

Par ailleurs, la première démarche qui s'impose à quiconque veut traiter d'une science, est de définir, de délimiter aussi exactement que possible son objet et son contexte d'apparition. Ceci est toutefois un exercice délicat dans le cas de la sociologie puisqu'elle s'intéresse à une panoplie de sujets à l'instars de la famille, de la culture, de l'éducation, de la stratification sociale et des inégalités, du travail, du pouvoir...

1. Objet de la sociologie

1.1. Définition

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.

La sociologie est issue du mot société. Il en existe une quarantaine de définitions différentes. De manière générale, la sociologie est l'étude scientifique des sociétés et des faits sociaux ayant pour cadre la société, les relations sociales, les manières de se réunir ou de se retrouver mais aussi l'analyse de ces manières.

La sociologie est une approche multidimensionnelle des sociétés humaines, elle apparaît comme une science de synthèse ; elle englobe ainsi toutes les autres disciplines dont les champs d'investigation seraient, par nature plus étroit et plus spécialisé.

- Après avoir inventé le mot « sociologie » **Auguste Comte** la définit comme étant « la science qui a pour objet ce qui est social ».
- **E. Durkheim** : « la sociologie est la science des institutions, de leur genèse et de leur fonctionnement », les institutions étant toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité telles que la langue, la religion, la monnaie, les arts, les styles, les formes littéraires, les techniques et les systèmes de connaissances
- **M. Weber** : « la Sociologie est la science qui se propose de comprendre par interprétation l'activité sociale et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets »

1.2. Le social

C'est un mot du langage courant, dont l'acception la plus conforme à l'usage est « relatif à la société ». Le « social » est ce qui concerne ce phénomène de vie en communauté qui caractérise les hommes, l'homme ayant toujours vécu en groupe. Est, donc, social tout fait, tout acte, tout rapport dans la mesure où il comporte une action de la société ou une action sur la société. Autrement dit le social est tout fait, tout acte, tout rapport à propos desquels la société apparaît comme objet ou comme sujet.

1.3. La société

La société est la communauté humaine plus ou moins complexe où vivent les individus. 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. La socialisation

La socialisation désigne les mécanismes de transmission de la culture et les mécanismes d'intériorisation des valeurs, des normes et des rôles régissant le fonctionnement de la société. Ainsi, La société n'agit pas directement pour assurer la transmission des normes et des valeurs, mais à travers l'action d'intermédiaire que sont les différents groupes dans lesquels s'insèrent les individus (famille, groupe social ou ethnique, groupe d'âge, groupe personnel... ceci étant appelé « groupe primaire ») ou les institutions créées par la société (l'école principalement).

2.1. La socialisation primaire

Elle repose sur l'ensemble des expériences associées à la prime enfance. La transmission de certaines valeurs de classes s'effectue ainsi, de façon largement inconsciente, durant les premières années de vie.

2.2. La socialisation secondaire

La socialisation secondaire renvoie au cadre scolaire qui se donne pour fonction explicite la formation de compétences et de connaissances (savoir lire, compter...). Plus institutionnalisée, elle

a néanmoins aussi une dimension informelle. Le monde scolaire transmet non seulement des connaissances et des savoirs, mais aussi des attitudes, des normes de comportement : un rapport à l'autorité et à la discipline, au langage, au savoir, ...

- **Les agents de socialisation** : Les agents de socialisation les plus importants sont : la famille, l'école, les pairs, le monde du travail, les médias (Il ne s'agit pas pour ce dernier d'un groupe social identifiable, leur action est diffuse et s'adresse à l'ensemble de la collectivité)

3. Le contexte d'apparition de la sociologie

Que ce soit sur le plan événementiel ou idéologique, la France et les principaux pays européens ont connu au cours du 18^{ème} siècle mais surtout du 19^{ème} siècle des changements profonds. Ce contexte qui bouleverse l'ordre social ancien favorise l'émergence d'une problématique sociologique à propos, notamment de la nature du lien social et des facteurs du changement social.

3.1. Le contexte événementiel

D'un point de vue purement événementiel, on entend souvent dire à propos de la sociologie qu'elle est « la fille des révolutions ». Par révolutions, il s'agit sur le plan politique de la révolution française et sur le plan économique des deux révolutions industrielles. En effet, ces révolutions en ébranlant l'ordre social ancien ont engendré des interrogations sur la nature de la nouvelle société à construire ainsi que l'apparition de maux sociaux préoccupants.

- **Sur le plan politique** : une révolution politique, notamment en France, à travers les idées qu'elle véhicule et des réformes qu'elle engage, va détruire certains dogmes et certains équilibres politiques et sociaux.

- **Sur le plan économique** : la première et la deuxième révolution industrielle ont marqué la naissance du capitalisme moderne. Ainsi en posant les bases d'un nouveau système productif, elles ont engendré de profondes mutations dans le tissu social qui, pour certains, seront responsable de dysfonctionnements sociaux naissants et donc de la question sociale.

3.2. Le contexte idéologique

Sur le plan idéologique, les 18^{ème} et 19^{ème} siècles ont été marqués d'une part par la prédominance de certaines idées politiques et d'autres parts par l'avènement de la raison. Or les premiers précurseurs et fondateurs de la sociologie vont être particulièrement influencés par certaines de ces idées nouvelles.

- **L'avènement de la raison** : le 18^{ème} siècle est considéré comme le siècle des philosophes des Lumières », parmi lesquels on trouve Voltaire, Rousseau, Montesquieu. Pour ces intellectuels la raison doit être placée au-dessus de tout et en particulier au-dessus de la religion. Cet « état d'esprit rationaliste », selon Emile Durkheim, va engendrer une attirance et une passion sans bornes pour la science.
- **Les idées politiques** : parmi les idées politiques qui se sont développées au cours des 18 et 19^{ème} siècle, le conservatisme, qui est l'idéologie qui a la relation la plus étroite avec la naissance de la sociologie. On entend par conservatisme un courant idéologique qui regroupe tous ceux qui dénoncent les maux et les dysfonctionnements sociaux engendrés par les révolutions politiques et industrielles et revendiquent le retour à une société de type traditionnelle. Au cœur du conservatisme on retrouve donc la défense des valeurs de la société féodale : la religion, l'autorité, la parenté, la communauté familiale et villageoise. Bref, les penseurs de ce courant

relèvent les manques, les absences et les dysfonctionnements de la société issue des deux révolutions (politique et industrielle).

Conclusion

La sociologie est une science d'une importance capitale, elle permet de comprendre les différents processus d'intégration des individus en société. Il s'agit d'une étude objective des faits sociaux apparue au terme d'une longue restructuration de la société. Elle est née suite à une mutation des idées, des visions du monde, des institutions et organisations.

Il est primordial de connaître ses méthodes scientifiques et ses différentes approches d'analyse.

Chapitre 2.

Les principaux auteurs en sociologie

Chapitre 2. Les principaux auteurs en sociologie

Il s'agit dans le présent chapitre de revenir brièvement sur la contribution de quelques auteurs (philosophes et sociologues) à la sociologie. Ces derniers sont ainsi classés par ordre chronologique afin que l'étudiant puisse comprendre la genèse et l'évolution de cette science.

1. Ibn Khaldoun (1332-1406)

Ibn Khaldoun est un historien, philosophe, diplomate et homme politique arabe. Sa façon d'analyser les changements sociaux et politiques qu'il a observé dans le Maghreb et l'Espagne de son époque a conduit à le considérer comme un « précurseur de la sociologie moderne ». On lui doit la Muqaddima (traduite en Prolégomènes et qui est en fait son Introduction à l'histoire universelle et à la sociologie moderne) et Le Livre des exemples ou Livre des considérations sur l'histoire des Arabes, des Persans et des berbères.

C'est en s'intéressant aux structures et aux évolutions des sociétés qu'il est considéré comme l'un des premiers théoriciens de l'histoire des civilisations et le père fondateurs de la sociologie moderne.

2. Montesquieu (1689 – 1755)

Philosophe et écrivain français des Lumières, né en 1689. Il introduit les notions de sociologie et publie en 1748 : "De l'esprit des lois". Dans cet ouvrage, il établit des relations stables entre les institutions juridiques et politiques et les conditions de vie des individus en société. Il se penche sur le pouvoir politique et expose une théorie en mettant en relation les principales formes de pouvoir politique. Il propose le principe de séparation des pouvoirs qui nécessite la notion d'indépendance entre eux : le pouvoir est ainsi séparé en : Exécutif, Judiciaire et Législatif.

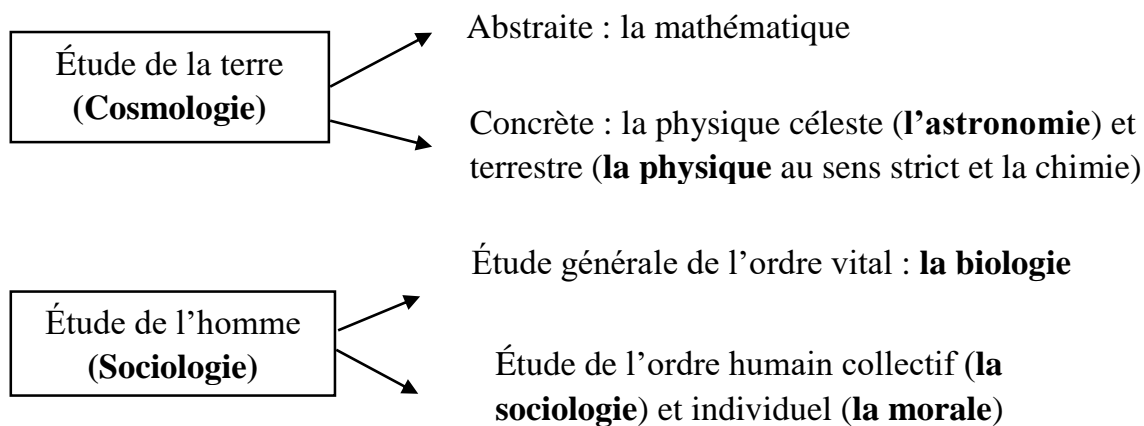
3. Jean-Jacques Rousseau (1712 - 1778)

Né le 28 juin 1712 à Genève en Suisse. Il est écrivain, philosophe et musicien francophone. Il croit en la bonté originelle de l'homme. Il publie en 1762 : "Du contrat social" dans lequel il rappelle combien l'état civil est souhaitable en ce qu'il substitue en l'homme la justice à l'instinct, la raison à l'impulsion physique.

4. Auguste Comte (1798 - 1857)

Il est le fondateur du positivisme, et est considéré comme un des précurseurs de la sociologie. Il invente la dénomination "sociologie" en 1839. Avec lui, la sociologie commence à devenir une science. Il la définit comme « l'étude positive de l'ensemble des lois fondamentales propres aux phénomènes sociaux ».

La hiérarchie des sciences selon Auguste Comte



Comte établit une loi progressive, générale et linéaire d'évolution de l'esprit humain. Selon lui, toutes les disciplines et les sociétés humaines passent par trois états successifs. C'est **la loi générale des trois états** qu'il met en relation avec la dynamique sociale :

- **Etat théologique ou fictif** : C'est le pouvoir propre à chaque société qui permet de relier des pouvoirs temporels (ex : la politique) avec des pouvoirs spirituels ou théologiques.

- **Etat métaphysique ou abstrait** : C'est une période de crise, une époque critique conçue comme un âge de transition révolutionnaire.
- **Etat scientifique ou positif** : C'est la phase de réorganisation de la société qui suit la crise où le régime (re)devient rationnel.

5. Emile Durkheim (1858 - 1917)

Sociologue français, né d'une famille juive pratiquante. A l'issue de l'École Normale Supérieure, il enseigne le droit et la philosophie avant d'entreprendre la rédaction d'ouvrage de sociologie, puis d'enseigner cette matière nouvelle à Bordeaux, puis à la Sorbonne à partir de 1902.

Émile Durkheim est considéré comme le fondateur de la sociologie moderne pour avoir réussi à associer la théorie et la recherche empirique. Influencé par le positivisme d'Auguste Comte, il énonça la spécificité du fait social, indépendance du groupe par rapport aux hommes qui le composent et considère les faits moraux comme des sociaux. Ses cours et ses écrits traitent de la solidarité sociale, du suicide, du fait moral et religieux, des méthodes pédagogiques...

6. Karl Marx (1818 - 1883)

L'œuvre de Marx est importante. A la fois considéré comme un économiste, un philosophe, un historien, un sociologue, un homme politique et un idéologue, on ne peut l'enfermer dans une seule discipline scientifique. Il a largement participé à l'invention de la sociologie.

- **Le capitalisme** : L'analyse de Marx porte sur les sociétés de classes dans une société capitaliste, caractérisées par la propriété privée des moyens de production. Le capitalisme est considéré par Marx comme un mode de production historiquement déterminé qui n'est pas universel. Une de ses interrogations porte sur les forces qui vont présider à la transformation du système social et en particulier du système capitalisme.

- **Le communisme** : Notion marxiste caractérisant une société débarrassée des hiérarchies sociales et de l'exploitation de l'homme par l'homme.
- **Les classes sociales au centre de l'analyse de Marx** : Pour Marx, l'affrontement des classes sociales est considéré comme le moteur essentiel de l'histoire et donc du changement social. En effet, la présence de classes sociales est une des caractéristiques essentielles des sociétés capitalistes.

Chez Marx, il est difficile de définir avec précision combien la société capitaliste naissante compte de classes sociales. Dans les travaux de Marx, le nombre et la dénomination des classes diffèrent d'un ouvrage à un autre. Toutefois, on peut convenir que Marx distingue deux grandes classes sociales que sont les capitalistes et les prolétaires. Or celles-ci défendent des intérêts divergents et contradictoires. Pour sauvegarder par conséquent leurs intérêts respectifs, elles sont amenées à s'affronter dans des conflits plus ou moins ouverts. C'est cette lutte des classes qui doit déboucher selon Marx à la révolution prolétarienne qui aboutira à une société sans classes. Dans ce contexte on voit bien le rôle central dévolu aux conflits sociaux. Ce sont eux qui sont facteurs de changement et donc d'innovation sociale et non de désordre social.

7. Alexis de Tocqueville (1805-1859)

Tocqueville est un sociologue français dont les travaux portent copieusement sur la démocratie.

➤ Un théoricien de la démocratie

Tocqueville est un penseur de la démocratie. Il s'interroge sur les conditions sous-jacentes à la pérennisation de la démocratie libérale telle qu'elle s'est élaborée en Amérique. La société américaine représente pour lui le modèle idéal de la démocratie, en raison de causes historiques (un espace géographique vaste et vierge de toute organisation économique et politique), de causes

culturelles (esprit de liberté, esprit d'association, forte cohésion des opinions, liberté de presse) et de causes institutionnelles (décentralisation administrative du pouvoir, fédéralisme).

➤ **Démocratie et égalité**

Selon lui, démocratie et égalité sont intimement liées. Dans un système démocratique idéal, parce que les positions ne se transmettent pas héréditairement, et que toutes les places sont donc égalitairement accessibles à tous, l'égalité sociale est de fait la règle. Autrement dit, comme il n'y a pas de barrières rigides entre les strates sociales, la mobilité sociale est possible. A terme, la fluidité sociale engendre une égalisation des conditions de vie, c'est-à-dire une uniformisation des niveaux et des modes de vie.

➤ **Les dangers de la démocratie**

Tocqueville dénonce tout de même quatre dangers de la démocratie et propose des solutions :

a. L'individualisme

À partir du moment où l'égalité place les hommes à côté les uns des autres sans lien commun qui les retienne, des comportements individualistes peuvent se manifester et se généraliser mettant ainsi en péril la constitution d'un corps social cohérent et intégré. Ce repli sur soi-même peut être combattu par le développement de formes locales d'association (ex : Association de quartier à vocation culturelle ou sportive).

b. L'anarchie

Lorsque les libertés des individus n'ont plus aucune limite, cela peut engendrer l'anarchie. C'est pour cette raison que dans une société démocratique l'intériorisation de règles de vie par les individus est fondamentale comme instrument de régulation sociale.

c. Le despotisme démocratique

Dans une société démocratique, le peuple est représenté par les élus qui exercent le pouvoir politique. Ce principe de la démocratie représentative peut, au bout d'un certain temps, transformer les individus en citoyens passifs et les placer dans une situation de servitude. Pour éviter cette dérive du régime démocratique, Tocqueville préconise d'une part la liberté de la presse afin de favoriser l'expression des opinions individuelles et d'autre part la multiplication des corps intermédiaires tels que les associations, les syndicats, les partis politiques...

d. Le despotisme de la majorité

Selon la formule bien connue de Tocqueville, lorsque c'est le principe de la majorité qui détermine les règles de fonctionnement d'une démocratie, c'est de plus en plus l'opinion qui mène le monde. Ainsi, à force de se référer toujours à l'opinion publique, on finit par perdre une partie de son identité personnelle au profit de comportements et d'attitudes conformistes.

8. Max Weber (1864 - 1920)

Pour Weber, la sociologie est une science de l'action sociale. A la différence de Marx et de Durkheim, il s'agit d'analyser, à un niveau microsociologique, les actions individuelles ou les formes de relation interindividuelles. La sociologie Weébérienne donne une place importante à l'individu.

Il aborde une démarche à trois niveaux :

- **Compréhensive** : La compréhension des phénomènes sociaux est immédiate. Le chercheur doit se placer du point de vue de l'acteur pour comprendre le sens subjectif qu'il donne à son action = comprendre, interpréter, expliquer.

- **Historique** : Le sociologue doit faire œuvre d'historien, c'est-à-dire qu'au-delà de reconstituer conceptuellement les institutions sociales et leur fonctionnement (recherche du général), il doit faire le récit de ce que l'on ne verra jamais deux fois (recherche du singulier).
- **Culturelle** : On ne peut comprendre les actions humaines hors de leur système de croyances et de valeurs. Il s'agit d'expliquer ce que les hommes ont créé (institutions, religions, théories scientifiques), ce qui est impossible sans références aux valeurs qui les ont guidés.

9. Pierre Bourdieu (1930-2002)

Articulée autour de trois concepts centraux (capital, champ et habitus), la sociologie de Pierre Bourdieu offre un cadre conceptuel heuristique. En effet, elle permet d'inscrire l'agent dans son contexte socio-historique et dans un réseau de rapports de pouvoir et de domination. Elle tient compte de sa puissance d'agir sans reproduire l'anthropologie imaginaire d'un sujet transcendantal. Elle intègre aussi le symbolique sans tomber dans le piège du déterminisme culturaliste et son essentialisation de la culture.

Pour le champ des études managériales, la sociologie de Bourdieu comporte des apports intéressants : elle permet de lier les niveaux d'analyse, d'intégrer les rapports de domination et de penser à la fois l'effet de la structure et la puissance d'agir des agents. En marketing, elle offre un modèle explicatif du comportement du consommateur. En comptabilité, elle permet de faire avancer la connaissance sur la naissance et l'évolution de la comptabilité et de la profession comptable. En stratégie, elle participe à enraciner la stratégie dans l'activité pratique des agents. En théorie des organisations, elle renouvelle la conception de l'organisation et des rapports inter-

organisationnels. En gestion des ressources humaines, elle offre une perspective intéressante pour appréhender les carrières, la diversité dans le travail...

Chapitre 3.

La démarche méthodologique en sociologie

Chapitre 3. La démarche méthodologique en sociologie

Le travail du sociologue suppose de respecter certains principes scientifiques et donc à suivre une démarche rigoureuse qui garantit autant que possible une certaine objectivité.

1. Les règles de la démarche sociologique

a. Se débarrasser des prénotions

La sociologie est un domaine très large et englobe des questions débattues dans les médias, dans les conversations ordinaires... D'où l'impression de « déjà savoir ». Or le regard sociologique conduit bien souvent à remettre en question ce savoir immédiat, ces préjugés ou ces idées reçues sur le sujet considéré. Il faut pour un sociologue qu'il traite les phénomènes sociaux en eux-mêmes, de l'extérieur, détachés de toutes les idées qu'il a à leur égard.

Exemple : Egalité des chances à l'école

Une valeur promue par l'institution scolaire : les résultats des élèves ne sont censés dépendre que de leur « mérite ». Les différences de résultats reflètent, dans cette optique, des différences d'aptitudes personnelles (individuelles), un « don » (naturel) pour telle ou telle matière, ou encore une « volonté » plus ou moins forte de l'élève de s'impliquer dans ses études. Mais dans les faits, les élèves n'ont pas les mêmes chances de réussite selon leur milieu social d'origine.

En 1993, la proportion de bacheliers chez les 25-39 ans était de :

- 72% pour les enfants de cadres (profession du père)
- 53% pour les enfants de professions intermédiaires
- 39% pour les enfants d'artisans et commerçants
- 35% pour les enfants d'employés

- 28% pour les enfants d'agriculteurs
- 19% pour les enfants d'ouvriers

b. Éviter les jugements de valeur

Afin de préserver son objectivité scientifique, le sociologue doit éviter de porter des jugements de valeur à propos des phénomènes qu'il observe. Il doit garder une certaine neutralité face aux faits qu'il examine. Son travail consiste à dévoiler des faits latents ou cachés, ou encore de remettre en causes des fausses évidences, mais en aucun cas, il ne doit porter un jugement moral sur ce qu'il découvre.

La sociologie se distingue ainsi des jugements de valeur sur le social, son propos n'est pas normatif, il ne s'agit pas de dire ce qui devrait être, mais de décrire et analyser ce qui est. Le sociologue doit s'efforcer de mettre de côté ses jugements de valeur : **principe de neutralité axiologique** (M. Weber).

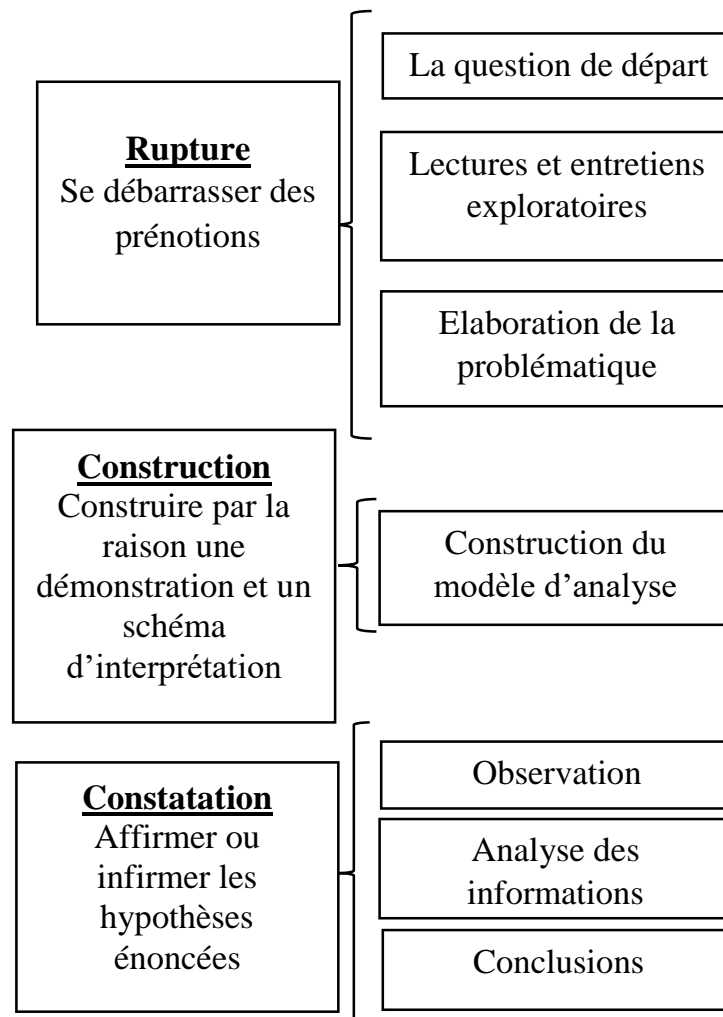
c. S'engager et prendre de la distance

Le sociologue doit prendre du recul à l'égard du phénomène étudié, mais l'engagement reste incontournable. En effet, en sociologie afin que le sociologue arrive à appréhender le fonctionnement des groupes humains, il doit participer et s'engager activement dans le groupe et le phénomène qu'il étudie.

2. Le déroulement de la recherche en sociologie

G. Bachelard résume toute la démarche scientifique en une phrase « le fait scientifique est conquis, construit et constaté ». En effet, il est conquis en se débarrassant de ses préjugés, construit par la raison et enfin constaté dans les faits.

A partir de ce constat, plusieurs auteurs considèrent que la recherche sociologique doit se décliner en trois actes :



3. La méthodologie en sociologie : entre le Qualitatif et le Quantitatif

La démarche qualitative et la démarche quantitative répondent à deux façons d'appréhender le réel, deux modes d'intelligibilité, deux ensembles de méthodes.

a. Les méthodes quantitatives

Les méthodes quantitatives sont des méthodes de recherche, utilisant des outils d'analyse mathématiques et statistiques, en vue de décrire, d'expliquer et de prédire des phénomènes par le biais de données historiques sous forme de variables mesurables. Le quantitatif a pour objet le repérage et la mesure de relations stables entre entités (Ex : Dans le champ de l'analyse de la pauvreté, cela recouvre la mesure de l'influence de différentes variables telles que le PIB, la stabilité politique... sur le niveau de pauvreté.

La représentativité

Lorsque l'on fait un tirage aléatoire dans une série de grande taille, plus on augmente l'échantillon, plus les caractéristiques statistiques du tirage se rapprochent des caractéristiques statistiques de la population. La représentativité permet, en outre, l'extrapolation statistique des résultats. En effet, ceux-ci étant obtenus sur la base d'échantillons représentatifs, il est possible d'en étendre la portée à l'ensemble de la population au sein de laquelle le tirage aléatoire a été effectué.

Des méthodes quantitatives résultent des données chiffrées : Les données chiffrées qu'utilise la sociologie peuvent être des données brutes (27 607 000 travailleurs en France) ou des pourcentages (la population active représente 45% de la population totale et 65% de la population en âge de travailler). Les données sont généralement présentées sous forme de tableaux, graphiques ...

b. Les méthodes qualitatives

La recherche qualitative se caractérise par sa méthode d'analyse qui n'est pas mathématique. Si tous les auteurs ne s'entendent pas sur la définition de la recherche qualitative, la plupart lui attribuent des caractéristiques semblables. On considère que la méthode qualitative traite des données difficilement quantifiables, qu'elle recourt à une méthode d'analyse souple et qu'elle s'inspire de l'expérience de la vie quotidienne et du sens commun qu'elle essaie de systématiser.

La recherche qualitative, privilégiant en cela une attitude naturaliste, se donne pour visée première de fournir des descriptions détaillées des sujets et phénomènes considérés dans leur contexte naturel

4. Les outils méthodologiques du sociologue

a. Le questionnaire

Le questionnaire est un outil quantitatif dont l'utilisation fréquente dépasse largement les frontières de la sociologie. Son principal intérêt est de fournir au sociologue des informations chiffrées. C'est un instrument de connaissance de la réalité sociale. (Voir aussi : échantillonnage, question fermée, question ouverte...)

b. L'entretien

L'entretien est une situation de face à face, donc d'interaction, qui sert à produire des discours. Il permet par conséquent au sociologue de recueillir des propos qu'il étudiera par la suite en réalisant une analyse de contenu.

Il existe plusieurs types d'entretien, ce dernier peut être directif, libre ou semi-directif.

c. L'observation

L'observation met directement le sociologue en présence du sujet. Elle est le complément indispensable de l'entretien. Elle suppose un séjour plus ou moins long sur le terrain afin de recueillir des informations que le questionnaire ne peut produire.

Il s'agit d'observer ce que fait réellement l'individu dans le groupe et non ce qu'il dit qu'il fait.

Le chercheur s'immerge dans un groupe pour mieux le comprendre, met des acteurs dans des situations contrôlées, ou tente de transformer une situation sociale pour mieux la comprendre.

Ainsi que d'autres outils...

Chapitre 4.

Holisme et Individualisme

méthodologiques

Chapitre 4. Holisme et Individualisme méthodologiques

Les sociologues étudient le fonctionnement de la société, analysent les mécanismes en jeux dans les relations entre les groupes sociaux et les individus. Mais, tous ne le font pas avec la même approche, car tous ne conçoivent pas de la même façon ce qu'est la société et comment les individus s'y inscrivent.

1. Les holistes abordent la société comme un tout dont il faut décrypter le fonctionnement.

Pour l'holisme (du grec *holos* : « tout »), on ne peut comprendre les phénomènes élémentaires (goûts et choix individuels, relations entre individus et entre groupes...) qu'en les replaçant dans leur contexte global, car le tout ne se résume pas à la somme des parties le composant. Les individus sont largement passifs dans le sens où ils subissent, souvent inconsciemment, le jeu social fait de contraintes qui les dépassent.

Cette approche commune à de nombreux auteurs est notamment symbolisée par :

- **Emile Durkheim** dont l'objet d'étude, le fait social, s'impose à l'individu et le contraint, même s'il n'en a pas conscience,
- **Karl Marx** qui privilégie l'analyse des classes et des conflits de classes en estimant qu'ils déterminent tout ce qui se passe dans la société,
- **Pierre Bourdieu** qui analyse les phénomènes de domination entre des classes inégalement dotées de capitaux (économiques, culturels et sociaux) qui s'affrontent dans les différents champs sociaux.

Les holistes cherchent à s'extérioriser le plus possible des faits qu'ils étudient. Comme Durkheim le recommandait dans « les règles de la méthode sociologique (1895) », ils traitent « les faits sociaux

comme des choses » et privilégient les approches « objectives », statistiques, au risque d'oublier qu'il s'agit aussi de représentations et que la distance peut nuire à la compréhension.

2. L'individualisme méthodologique explique les phénomènes sociaux en étudiant les comportements, les activités et les sentiments individuels.

De ce point de vue, le tout (le social) est le produit des actes des individus et de leurs interactions. Ici, les individus sont considérés comme des acteurs rationnels qui font des choix liés à leurs préférences et à leurs stratégies, c'est ainsi qu'ils modèlent la société. Cette approche est particulièrement symbolisée par :

- **Max Weber** pour qui la société, caractérisée par des conflits de valeurs, doit être analysée en recherchant le sens que les individus donnent à leurs « actes sociaux ».
- Les **interactionnistes américains** des différentes générations de l'école de Chicago qui privilégient la subjectivité des acteurs en étudiant leurs interactions car ce sont elles qui « font » la société.
- **Raymond Boudon** qui conçoit l'acte social comme « le produit de l'agrégation d'actes individuel », même s'il prend en compte les effets de composition qui peuvent dépasser les individus et aboutir à des résultats différents de ceux qui étaient espérés.

Les individualistes pratiquent des observations directes, voire participantes en s'intégrant aux groupes qu'ils analysent, pour bien les connaître et comprendre, avec le danger de modifier la réalité qu'ils étudient et de brouiller leur propre perception (c'est ce que l'on nomme le « paradoxe de l'observateur »).

3. Exemple de l'opposition dans différentes analyses sociologiques

L'opposition entre holisme et individualisme méthodologique se manifeste dans de très nombreuses analyses sociologiques. Nous en présentons ici trois exemples :

- La socialisation est-elle d'abord le « formatage » d'individus à qui sont imposées des valeurs, des normes et des règles émanant de la société ou est-elle d'abord un mécanisme d'appropriation et d'interprétation de ces valeurs, normes et règles par les individus ?
- L'inégalité à l'école renvoie-t-elle en priorité à des mécanismes de reproduction liés aux structures sociales ou à des stratégies familiales différentes ?
- Le vote est-il le résultat d'appartenance sociodémographiques et d'héritages familiaux ou de choix stratégiques propres à chaque citoyen ?

4. Une définition de la sociologie et une conception de la société différente

Ce sont deux grandes options entre lesquelles chaque sociologue se situe. La coupure que nous avons ici schématisée est moins nette lorsque les sociologues mettent en pratique leurs options théoriques, au point que certains la jugent dépassée.

	Holisme	Individualisme
Principaux inspirateurs	K. Marx, E. Durkheim	A. de Tocqueville, M. Weber
Principaux continueurs	T. Parsons, R. Merton, P. Bourdieu	R. Boudon, E. Goffman, G. Becker
La société est	Un tout différent de la somme des parties qui la composent. La société détermine et contraint les actions individuelles	Le produit de l'agrégation d'interactions entre individus. Le résultat de la somme des stratégies des individus.
Les individus sont	Des êtres subissant des règles liées à des structures qui leur échappent, et modelant leurs comportements. Ils sont conditionnés par leur culture et obéissent à des logiques qui les dépassent.	Des acteurs qui ont des stratégies liées aux coûts et avantages comparés de leurs actes. C'est des êtres rationnels qui font des choix stratégiques.
La sociologie étudie	Les faits sociaux qui s'imposent aux individus et les contraignent souvent à leur insu. Essaie de connaître les lois et les structures sociales. Les contraintes sociales pour expliquer les comportements	Les résultats des actions individuelles qui, en se combinant, produisent le social. Mettre à jour les stratégies des acteurs et les effets de système qui en résultent Partir des stratégies individuelles pour expliquer le social

Les sociologues doivent	Traiter les faits sociaux comme des choses et les analyser de l'extérieur.	Se centrer sur l'étude des actes des individus et du sens qu'ils leur donnent.
Est préférée l'observation	Indirecte et objective.	Directe, voire participante.
Instruments privilégiés	Le questionnaire, la statistique.	L'observation, l'entretien, les récits de vie.

5. Limites et critiques des deux approches

Les critiques vis-à-vis de l'holisme

- Il abandonne l'analyse des comportements individuels à la psychologie qui risque de les traiter hors de leur contexte social.
- Il néglige les choix et les arbitrages des individus exclusivement vus comme subissant passivement ce que produit la société, ce qui aboutit à nier la part de choix qui existe dans l'espace social.
- Il suppose des déterminismes liés au jeu des « faits sociaux », ces « classes » ou de « l'habitus » comme si tout été joué d'avance.

Les critiques vis-à-vis de l'individualisme

On reproche à l'individualisme :

- De ne pas « expliquer le social par le social », en dérivant vers la psychologie.
- De postuler la rationalité des individus (les « acteurs sociaux »), considérés comme des êtres calculateurs comparant les coûts et les avantages de leurs actes qu'ils tentent de

maximiser en négligeant d'autres types de rationalité et l'irrationalité dont l'Homme fait aussi preuve.

- De considérer que le tout (la société) est la somme des parties (les interactions), même s'il tient compte des effets d'agrégation en occultant les poids des effets globaux et des structures.

Chapitre 5.

La sociologie des organisations

Chapitre 5. La sociologie des organisations

La théorie des organisations est principalement apparue au cours du XXe siècle. Elle s'est développée notamment dans les années 1930 à la recherche des meilleurs modèles, pouvant donner lieu à une meilleure organisation de la production et ainsi assurer plus de performances pour l'entreprise. Le concept de sociologie des organisations est apparu dans les années 1950.

Les différentes écoles de pensée se différencient entre elles par la conception et par la définition qu'elles ont de l'organisation et de ses composantes, mais elles partagent toutes une même problématique, en l'occurrence, **comment améliorer la performance des organisations ?**

Avant de commencer à explorer la réponse apportée par les différentes écoles de pensée à cette question, il serait utile de clarifier la notion « d'organisation » et d'expliquer qu'est-ce qu'une théorie des organisations.

1. Qu'est-ce qu'une organisation ?

L'organisation est définie comme étant un système social organisé en vue d'atteindre un certain objectif. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité. Néanmoins, il n'existe pas de consensus quant à la définition du concept d'organisation, nous relevons donc les définitions suivantes :

- Ensemble de moyens techniques et humains structurés et coordonnés pour œuvrer vers un objectif commun. (H. Mintzberg, 1982) ;
- Un lieu conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et le pouvoir (M. Crozier, 1977) ;

- Des « systèmes ouverts » consistant dans les activités entrelacées d'un nombre d'individus (D.Katz et R.L. Kahn, 1966)
- Une unité culturelle façonnée par son histoire, ses valeurs et ses rites (approche culturelle) ;
- Manière dont sont disposées les ressources, capacités et compétences d'une entreprise (approche managériale) ;

Chacune des définitions précédemment citées insiste sur un ou plusieurs aspects de l'organisation et ce selon le cadre théorique dans lequel elle s'inscrit. Il est de ce fait important d'essayer de saisir les différentes approches relatives à l'organisation.

L'organisation du travail n'est pas une donnée naturelle, innée, figée et non évolutive, c'est en réalité un construit social voulu, réfléchi qui émane de la raison. L'organisation du travail repose sur le fait que personne ne peut réaliser seul la totalité d'une activité, d'où l'obligation de répartir les missions (activités ou tâches). Le problème de l'organisation se pose alors dès qu'une pluralité de personnes se retrouvent pour accomplir ensemble un travail donné en se répartissant les tâches à exécuter.

A cet effet, la sociologie des organisations cherche ses structures et les méthodes générant la performance organisationnelle.

2. Qu'est-ce que la sociologie des organisations ?

La sociologie des organisations est une branche de la sociologie générale qui s'intéresse à toutes les formes d'organisations (entreprises, industries, banques, hôpitaux, etc.). Elle s'intéresse à la structure, au fonctionnement, aux relations humaines et à la productivité. Elle renvoie à une réflexion sur l'action collective. Autrement dit, sur une action concertée et convergente menée par

une pluralité d'acteurs en vue d'atteindre un certain objectif. Il s'agit de comprendre les mécanismes de coopérations sur lesquels repose cette action collective.

Il s'agit donc d'une discipline qui permet de comprendre les comportements individuels et collectifs au sein de groupements humains.

3. Qu'est-ce qu'une théorie des organisations ?

L'approche d'une théorie des organisations dépend des théories précédentes qu'elle confirme, complète ou réfute, ainsi que du contexte économique-historique dont elle apparait. Ainsi, les méthodes d'organisation et de gestion qui sont peu élaborées deviennent rapidement inefficaces dès qu'elles n'arrivent pas à intégrer l'évolution du contexte (concurrence, économique, technologique, social, juridique...)

Il est toutefois à signaler que les nouvelles théories ne remplacent pas les anciennes, il y a juste eu un changement de contexte qui fait que les plus récentes répandent mieux à l'actuel contexte. En fait, en théorie des organisations, les paradigmes s'accumulent et s'influencent réciproquement au cours du temps.

La théorie des organisations a toujours été et sera toujours multiple et cela pour trois raisons:

- La diversité des formes d'organisation selon le secteur d'activité (industrie, agricole, services...), selon leur âge ou leur taille (petite entreprise, grande entreprise) ou leur statut juridique.
- La variété des problèmes posés : étant un univers complexe en perpétuel changement et adaptation, l'organisation en tant qu'objet d'étude peut être appréhendée sous plusieurs aspects comme ses caractéristiques internes, ses rapports avec l'extérieur, les relations interpersonnelles et de pouvoir entre individus, les objectifs communs, etc.

- La variété des sciences (des disciplines) de l'organisation : il n'existe pas une science de l'organisation mais des sciences de l'organisation.

Les principales disciplines mises à contribution dans la construction et l'évolution des théories des organisations sont les suivants : la gestion, la psychologie, l'économie, la sociologie et les sciences de l'ingénierie.

Chaque théorie est assortie d'hypothèses, de vocabulaire et de concepts. Chacune également, centre son étude sur une partie du fonctionnement de l'organisation et sur des thèmes essentiels tels que le mode d'organisation, la division du travail, la coordination, le contrôle, le pouvoir et l'autorité, la prise de décision, le problème de structure, la motivation ou encore le changement.

Conclusion

En définitif, nous retiendrons que le concept d'organisation postule l'existence de règles visant à rendre formellement possible la coordination d'un ensemble de moyens divers, tant humains que financier, matériel ou informationnel en vue de l'atteinte d'un objectif déterminé.

Par ailleurs, l'expansion du nombre d'organisations et notamment des grandes entreprises durant la deuxième moitié du 20^{ème} siècle et du début du 21^{ème} a conduit à la nécessité de chercher les meilleures dispositions et la meilleure coordination en vue d'augmenter leur performance.

Plusieurs courants théoriques ont ainsi vu le jour, notamment le courant rationalistes, celui des relations humaines et des comportementalistes et bien d'autres encore.

Chapitre 6.

La théorie classique des organisations

Chapitre 6. La théorie classique des organisations

L'école classique de l'organisation correspond aux premiers auteurs qui, au début du 20^{ème} siècle, ont posé les bases de la sociologie des organisations, ceci correspond aux exigences nouvelles engendrées par l'émergence de la société industrielle. En effet, la gestion d'une entreprise de production requiert une qualification très différente de la conduite d'un simple atelier. Les seules organisations véritablement hiérarchisées étaient au 19^{ème} siècle (l'armée et l'église). Bien qu'inspiré de ses modèles, la conduite des organisations productives doit trouver une voix qui lui est propre, et adaptée aux exigences d'une entreprise dans un contexte tout à fait nouveau.

La théorie classique des organisations est apparue dans un contexte conjoncturel particulier. En effet, la révolution industrielle amorcée au 18^{ème} siècle et la concentration des moyens de production a favorisé l'émergence d'une nouvelle forme de production. A cela se rajoute le fait que le secteur industriel émergent attire une main d'œuvre agricole nombreuse, peu adaptée à la production technique et qu'il va falloir intégrer.

Cette école correspond dès lors aux premiers théoriciens à avoir penser le fonctionnement des organisations afin d'améliorer leur efficacité (réaliser les objectifs) et leur efficience (améliorer la productivité des facteurs). Ainsi, la théorie classique fait son apparition et considère que l'homme est paresseux et cognitivement limité. L'organisation doit donc simplifier son travail et le rendre moins pénible physiquement.

I. L'approche scientifique : F. W. Taylor (1856-1915)

L'Organisation Scientifique du Travail (OST) est une organisation rationnelle du travail fondée sur la division extrême des tâches et la forte spécialisation de chacun des salariés. Fondée par Taylor, ingénieur de formation, cette théorie repose sur la division verticale et horizontale des tâches.

Complétée par la chaîne de montage du fordisme, l'OST a ouvert la voie à la parcellisation des tâches, l'activité de chaque travailleur concernant une partie infime du processus de production. C'est le « travail en miette », selon l'expression forgée, en 1946, par le sociologue Georges Friedman. L'OST a créé cependant des phénomènes de résistance au sein des populations ouvrières (absentéisme, freinage, etc.) qui ont remis en cause son efficacité.

Les constats de départ de la pensée de Taylor :

- Les individus sont naturellement paresseux ;
- Ils n'aiment pas le travail et ne sont motivés que par le salaire (tout comme l'entrepreneurs, les ouvriers sont rationnels) ;
- Ils sont cognitivement limités (une main-d'œuvre peu formée)
- Ils ont besoin d'être soumis à une supervision ;

L'objet de l'OST est d'améliorer la productivité des entreprises industrielles, ce qui induirait logiquement une baisse des prix et une amélioration générale du niveau de vie.

Taylor fait reposer sa méthode scientifique sur 5 principes, à savoir :

- **P1. La division horizontale du travail :** Elle conduit à la parcellisation (découpage) du travail, à la spécialisation des tâches et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer la meilleure façon de faire (*The one best way*).
- **P2. La division verticale du travail :** Elle vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Les tâches de conception et de commandement sont du ressort exclusif de la direction. Ce principe incite à placer la bonne personne à la bonne place (*The right men on the right place*).

- **P3. Un système de contrôle du travail :** Les dirigeants doivent s'assurer que les ouvriers exécutent correctement toutes les tâches définies par la direction. Ce principe suppose que chaque geste de l'ouvrier est surveillé. Ce qui conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle.
- **P4. Un système de salaire au rendement :** Ce principe suppose que la rémunération doit être fixée en fonction du rendement. Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante pour les ouvriers dans la mesure où il les considère comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.
- **P5. La spécialisation :** En effet, la spécialisation de la main d'œuvre et l'efficacité sont les pierres angulaires (base) de l'organisation. Une spécialisation très poussée :
 - Permet aux ouvriers d'apprendre rapidement à exécuter une tâche.
 - Entraîne un raccourcissement du cycle de travail ce qui rend la prestation quasi-automatique et diminue ou supprime l'effort mental.
 - Facilite le recrutement puisque les personnes ayant peu de qualification peuvent être facilement formées.
 - Réduit la nécessité d'une supervision, compte tenu de la simplification et de la standardisation du travail.

Avantages : Les avantages de l'OST sont notamment :

- Une meilleure adaptation de l'ouvrier à une tâche déterminée.
- Amélioration de la productivité de l'ouvrier.
- Une communication plus rapide.
- Une information plus spécialisée.
- Le recours croissant à des spécialistes.

Critiques : L'O.S.T. se généralise dans l'industrie, mais critiqué sur plusieurs points :

- La séparation conception-exécution qui induit un décalage.
- La division excessive du travail, les tâches répétitives, monotones, aliénantes induit des répercussions psychologiques négatives sur les salariés.
- L'idée que l'individu n'est motivé que par l'argent est réductrice.
- Les facteurs de motivation peuvent être autres.

II. L'approche administrative : Henri Fayol (1841-1925)

H. Fayol (Ingénieur français) est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises et des problèmes de commandement. Sa pensée est complémentaire à celle de Taylor puisqu'il analyse la nature de la fonction de direction dans les entreprises. Il formule ainsi une théorie où il insiste sur la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement dans les grandes entreprises et de développer les qualités de Leadership.

Les six fonctions de Fayol

- **Technique** (production, transformation).
- **Commerciale** (achat, vente, échange).
- **Sécurité** (protection des hommes et des biens).
- **Comptable** (inventaire, bilan, prix de revient...)
- **Financière** (recherche et usage optimaux de capitaux).
- **Administrative** (organiser, coordonner, contrôler, commander, prévoir).

Selon Fayol, la fonction administrative (jusqu'ici négligée) est la plus importante car c'est la seule qu'un dirigeant ne peut déléguer. Par administratif, il faut comprendre management. C'est une fonction essentielle car le bon fonctionnement de l'organisation dépend d'elle.

Fayol préconise les principes administratifs sur lesquels doit reposer toute gestion efficace de l'organisation. Ces principes sont au nombre de 5 qui, selon lui, sont applicables à toute organisation, il s'agit de :

- **Prévoir et planifier** : C'est-à-dire préparer de manière rationnelle l'avenir.
- **Organiser** : Allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise (les matériaux, l'outillage, les capitaux, le personnel...).
- **Commander** : Tirer la meilleure partie possible des agents qui composent l'entreprise en donnant des ordres.
- **Coordonner** : C'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir une cohérence, un équilibre et une efficacité.
- **Contrôler** : Revient à vérifier si tout se passe conformément aux normes admises.

Le bon fonctionnement de l'organisation selon Fayol est conditionné par l'observation de 14 principes. Il s'agit de :

- **La division du travail** : Ce principe implique une forte spécialisation des travailleurs pour être d'avantage productif.
- **L'unité de commandement** : chaque employé ne doit avoir qu'un seul chef.
- **Le principe d'autorité** : L'autorité est le droit de commander, le pouvoir de se faire obéir et en contrepartie l'obligation de rendre compte des résultats.
- **Le principe de discipline** : correspond à l'obéissance, l'assiduité, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux règles établies entre l'entreprise et ses salariés.
- **L'unité de direction** : cela conduit à considérer qu'un seul leader et qu'un programme unique pour un ensemble d'opérations poursuivant le même but.

- **L'autorité de la hiérarchie** : selon Fayol tout leader doit être capable d'assumer des responsabilités hiérarchiques, de répondre autour de lui le courage et de prendre des initiatives.
- **La subordination** : obéissance des personnels au chef.
- **Le système de rémunération équitable** : les modes de rémunération doivent encourager la création de valeur.
- **Le principe d'équité** : la manière dont sont gérés les salariés doit susciter (accorder) un sentiment de justice sociale.
- **La stabilité du personnel** : c'est le faible taux de rotation du personnel (l'instabilité du personnel est envisagé comme la conséquence de dysfonctionnements sociaux).
- **L'ordre** : Fayol distingue deux types d'ordres ; l'ordre matériel (objet) « une place pour chaque chose et chaque chose pour sa place » et l'ordre social « une place pour chaque personne et chaque personne pour sa place ».
- **L'initiative** : c'est le fait d'assurer un minimum de liberté (au niveau de la composition des suggestions et au niveau de l'exécution).
- **La centralisation de la direction** : de la direction doit partir tous les ordres qui mettent en mouvement l'entreprise.
- **L'union du personnel** : assurer des relations harmonieuses au sein de l'entreprise. L'union fait la force et c'est au chef d'entreprise d'assurer cette union et la non division du personnel.

Avantages : - Simplicité et clarté du fait de l'unité de commandement.

- Possibilité d'isoler très nettement les responsabilités.
- Pas de confusion dans les rapports entre les personnes.
- Efficacité dans la résolution des conflits.

Inconvénients : La pensée de Fayol présente quelques critiques en ce que les patrons ont un pouvoir important et les employés n'ont qu'à obéir, notamment :

- Rigidité de la hiérarchie malgré les passerelles.
- Manque de coordination du fait du cloisonnement des différents organes de l'entreprise.
- Manque de réactivité puisque l'information circule mal.
- Le chef doit avoir des compétences multiples ou s'entourer d'un Staff

III. L'approche bureaucratique : Max Weber (1864-1920)

Weber est le premier théoricien à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. En effet, l'organisation bureaucratique correspond à un type de domination légale rationnelle fondée sur la croyance en des qualités extraordinaires du chef et à la domination traditionnelle fondée sur l'obéissance, les coutumes et les traditions.

Le point de départ de Weber dans la théorie des organisations réside dans une analyse des formes d'administrations. Ses travaux s'intéressent particulièrement à la manière dont les hommes gouvernent pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité de celle-ci soit reconnue par tous. Pour Weber trois types d'autorité peuvent être distingués selon le mode de pouvoir exercé. Il fait la distinction entre :

a) L'autorité rationnelle ou légale

Weber considère cette forme d'autorité comme la forme dominante des sociétés modernes, elle repose sur un système de but et de fonction étudié rationnellement conçu pour maximiser la performance de l'organisation et mis à exécution par certaines règles et procédures ; c'est la

fonction ici plutôt que l'individu qui est investi de l'autorité. Ce système impersonnel correspond pour Weber à la bureaucratie qui est pour lui la forme d'administration des choses la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus.

b) L'autorité traditionnelle

Celle-ci est d'avantage liée à la personne qu'à la fonction en particulier au sein des entreprises familiales. Cette forme résulte du statut social héritée du Leader (ce concept de tradition peut également se trouver dans les cultures de certaines entreprises où l'attitude dominante consiste à dire « nous avons toujours fait comme cela »).

c) L'autorité charismatique

Celle-ci repose sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité.

2. Les types d'organisations

Weber distingue trois types purs d'organisation selon la manière de légitimer l'autorité. Dans la pratique, une organisation peut être la combinaison de ces trois types :

a. L'organisation bureaucratique

C'est pour Weber la plus performante car la hiérarchie est clairement définie, l'autorité est institutionnelle, elle relève des statuts de l'entreprise, elle est déterminée dans le cadre du contrat de travail. Les responsables d'un service ont des fonctions spécifiques, ils ne donnent des ordres qu'à leurs subordonnés directs.

b. L'organisation traditionnelle

L'autorité est basée sur les précédents et les usages. Le leader détient l'autorité en vertu du statut dont il a hérité. L'extension de cette autorité est fixée par la coutume.

c. L'organisation charismatique

L'organisation charismatique est basée sur les qualités personnelles du leader. Les disciples forment avec le leader l'essentiel de l'organisation. Ce type d'organisation est instable par sa construction.

M. Weber préconisait une organisation de type bureaucratique utilisant comme principal moyen de coordination les règles et les procédures. Il met au point une théorie sur les structures d'autorité afin de classer les organisations. Il se demande pourquoi les individus obéissent aux ordres.

3. Les limites : Le modèle de Weber rationnel et sécurisant suppose un environnement stable, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Son formalisme peut être source de dysfonctionnements (lourdeur, rigidités, lenteur notamment quand la taille augmente).

IV. Le Fordisme (1863-1947)

Modèle d'organisation de la production inventé par Henry Ford aux Etats-Unis, et caractérisé par l'importance de la chaîne de production. Henry Ford (1863-1947) poursuit à partir des années 1910, l'œuvre de Taylor en ajoutant à l'organisation scientifique du travail (OST) le système de la chaîne de montage :

- C'est-à-dire l'emploi d'un « convoyeur » mécanisé qui transporte les pièces à travailler d'un poste de travail à un autre.
- Ce ne sont plus les ouvriers qui se déplacent, mais les pièces elle-même,
- Ce qui permet de réduire les temps morts et de diminuer le personnel de manutention.

- La chaîne permet d'accroître la cadence, car c'est elle qui impose aux ouvriers le rythme du travail.

Le développement du travail à la chaîne s'est également accompagné d'importants progrès en matière de mécanisation des usines. Les machines se perfectionnent et se spécialisent, ce qui conduit à une standardisation des pièces et des produits finis. Dans ses usines automobiles, Ford produit ainsi un modèle unique, sans variantes de forme ou de couleurs, baptisé la Ford T.

Le fordisme, qui correspond ainsi à une parcellisation extrême des tâches, a permis l'emploi massif d'ouvriers non qualifiés (immigrants aux Etats-Unis, paysans dans les pays européens). Mais il se caractérise surtout par le développement des gains de productivité et par l'avènement de la production de masse. Lorsque Henry Ford décide, en 1914, de faire passer le salaire des ouvriers de 2,40 dollars à 5 dollars par jour (*le five dollars day*), son but était d'arrêter le départ des travailleurs rebutés par les conditions de travail. Mais Ford souhaitait surtout permettre à ses salariés d'acheter les voitures qu'ils produisaient.

Il existe ainsi une autre conception du fordisme qui correspond à un modèle de croissance économique dans lequel les gains de compétitivité favorisent des augmentations de salaires, et donc une consommation de masse, ce qui assure l'écoulement d'une vaste production (qui elle-même induit de nouveaux gains de productivité grâce aux économies d'échelle, etc.)

Ce schéma caractérise la période des « trente glorieuses ». Les gains importants de la productivité ont permis d'améliorer le niveau de vie des individus, et une consommation de masse s'est développée autour des biens durables (l'automobile, par exemple). Production de masse et consommation de masse se sont alors mutuellement entraînées, dans un cercle vertueux.

Le mérite de Ford a été de mettre en application les idées de Taylor et cela dans 2 domaines qui ont contribué à la naissance du " Fordisme " : **Le développement du travail à la chaîne** (ce n'est plus l'homme qui fixe la cadence mais le convoyeur), **l'application sociale de la pensée de Taylor** (Les ouvriers de Ford sont les mieux payés des États-Unis et ont été ses premiers clients).

Conclusion

Les théories des organisations sont un ensemble de travaux ayant pour but :

- De rassembler les connaissances relatives au fonctionnement des organisations
- Comprendre le fonctionnement des organisations
- De réfléchir sur la manière de les diriger.

Les théories classiques ont dominé la pensée scientifique managériale du début du 20^{ème} siècle. Les auteurs ont vécu durant la même période et ont été donc confrontés au même contexte économique et social. Elles ont eu comme ambition de mettre de l'ordre dans les organisations par l'établissement de règles strictes, précises et surtout scientifiques.

Contexte d'apparition de l'école classique :

- Succession d'**innovations** et de leur application industrielle ce qui induit une mécanisation du travail ;
- Augmentation de la **taille des entreprises** et donc des capitaux, des équipements et des effectifs ;
- **Urbanisation** de plus e plus réponde de la société ce qui augmente la demande de produits standardisés de première nécessité ;

- L'**exode rural** pousse vers les villes une main-d'œuvre peu voire pas qualifiée mais prête à accepter des conditions de travail difficiles en échange d'un salaire de subsistance et de l'espoir de grimper dans l'échelle sociale ;
- Le **contexte intellectuel** était favorable au développement des sciences exactes.

Les postulats de base de l'école classique :

- L'organisation étant conçue comme un mécanisme clos (l'entreprise est une **boîte noire**) destinée à produire des biens ou des services dans lequel chaque individu est un rouage (machine) ;
- L'entrepreneur est un agent rationnel ;
- Le profit est l'objectif essentiel de l'entreprise ;
- Les stratégies de développement reposent sur des calculs d'optimisation ;
- L'entrepreneur cherche à maximiser son profit grâce à une planification rationnelle des coûts ;

Cette théorie était particulièrement valable durant le contexte particulier de son apparition. Si elle a vieilli, certains de ses principes demeurent **admissibles** dans certaines conditions :

- Production de séries longues (production de masse) ;
- Produits et/ ou processus standardisés ;
- En cas d'environnement stable et prévisible.

Les apports de l'école classique ont contribué activement à la création de la richesse mais de nombreuses **critiques** sont apparues progressivement :

- La déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive (Absentéisme, " turnover " important...).
- Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important à conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales et le salaire au rendement.
- L'école classique de l'organisation devient également le symbole de l'exploitation capitaliste de l'homme par l'homme. Elle est vivement combattue par les partis de " gauche ". Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail.

De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour, notamment l'école des relations humaines qui fera objet du chapitre suivant.

Chapitre 7.

La théorie des relations humaines

Chapitre 7. La théorie des relations humaines

La théorie des relations humaines suppose que l'homme est un être sensible et affectif. La hiérarchie doit donc le considérer et le faire participer aux objectifs de l'entreprise afin de le motiver. En effet, face aux disfonctionnements induits par une organisation de type classique (déshumanisation du travail qui a réduit l'homme à l'état de machine, salaire au rendement, cadences infernales ce qui a induit de l'absentéisme, des coûts de non qualité...) un certain nombre de théoriciens particulièrement l'école des relations humaines, se sont penchés sur l'étude des facteurs de motivation. Cette nouvelle école va mettre l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain. L'école des relations humaines permet de faire ressortir l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. Son initiateur, Elton Mayo (1880–1949), ne rejette pas globalement les fondements de l'organisation taylorienne.

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

E. Mayo a réalisé une recherche très connue au sein des ateliers Hawthorne de la Western Electric de Chicago. Il s'est intéressé à l'impact des conditions de travail sur la productivité. Il s'agissait au départ de l'analyse de l'effet de l'amélioration de l'éclairage sur la production ouvrière au travail. Cette étude réalisée à l'usine de Hawthorne a duré 5 ans (de 1927-1932). Mayo et son équipe ont progressivement découvert le célèbre effet Hawthorne.

➤ Déroulement des expériences d'Hawthorne (de 1924 à 1932)

La première expérience a porté sur l'étude du comportement des employés constitués de deux groupes. L'un des groupes bénéficia de l'amélioration de l'éclairage, l'autre pas. On observa que

la productivité augmentait dans le groupe expérimental (effet attendu) mais également dans le groupe témoin (effet inattendu).

La deuxième expérience porta sur un groupe d'ouvrières volontaires. Des changements importants furent réalisés concernant le système de salaire (individuel, par équipe, au rendement, horaires...), les pauses dans le travail (une ou plusieurs, avec ou sans collation...), les horaires...

Dans les deux expériences, l'observation révéla que, quel que soit le sens du changement, la productivité continuait d'augmenter.

➤ **Les enseignements : l'effet Hawthorne**

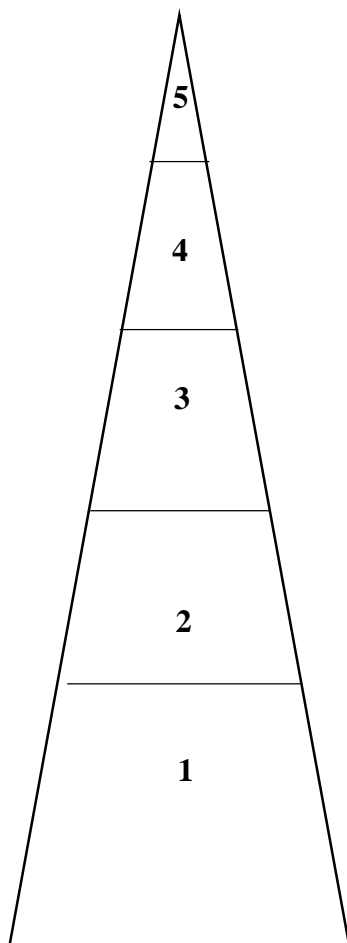
Ce principe a été mis en évidence de manière fortuite (inattendue). Il s'agissait de créer les meilleures conditions matérielles possibles de travail pour améliorer son efficacité (selon une optique taylorienne).

La conclusion fut la découverte d'autres facteurs de stimulation humaine autres que les conditions physiques du travail.

- En effet, comme première trouvaille, Mayo découvre que la simple connaissance par l'individu qu'il est sujet à une observation et à de l'attention modifie son comportement productif. En l'occurrence, c'est l'intérêt de la direction pour les ouvriers qui fait que la productivité augmente.
- En seconde analyse, Mayo a mesuré à quel point les relations interpersonnelles à l'intérieur des groupes sont importantes au sein des ateliers de production. La dimension groupe ignorée par Taylor et ses continuateurs s'avèrent décisives sur la productivité d'une usine.
- En troisième analyse, les groupes de travail créent en leur sein un système social de relations interpersonnelles.

II. 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)

Selon Maslow un besoin de niveau supérieur ne peut être perçu que lorsque les besoins de niveau inférieur sont suffisamment satisfaits. Maslow développe également l'idée qu'aucun de ces besoins n'est absolu puisque dès que l'un d'eux est satisfait, il cesse d'être important. Finalement, un besoin satisfait ne constitue pas une motivation en soi.

III. F. Herzberg et la théorie des 2 facteurs

Les travaux de Herzberg (psychologue, né en 1923) portent pour l'essentiel sur la question de la motivation humaine au travail. L'idée principale de l'auteur est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail, ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement.

En résumé, selon la théorie bifactorielle (des deux facteurs), les facteurs qui provoquent la motivation chez les salariés au travail sont différents de ceux qui déclenche leur insatisfaction. Cette conclusion a été le résultat d'interviews menées par Herzberg auprès de salariés en leur demandant de raconter les événements concrets dans le passé au cours desquels ils se sont sentis ; satisfait, insatisfait de leur travail. Il a ainsi pu distinguer deux grandes catégories de facteurs :

1. Les facteurs de satisfaction ou de motivation

Les facteurs de satisfaction sont considérés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont ceux qui permettent le développement personnel et la valorisation. Herzberg considère que l'épanouissement de l'individu dans l'entreprise est lié à l'élargissement de son travail et à la perception de son utilité. Il s'agit concrètement de :

- Les besoins de réalisation de soi.
- Les besoins de reconnaissance.
- Les besoins de responsabilité (autonomie).

- Les besoins d'avancement.
- L'intérêts du travail en lui-même.
- Les besoins de l'achèvement (accomplissement).

2. Les facteurs d'hygiènes ou d'insatisfaction au travail

Herzberg indique que l'opposé de la satisfaction dans le travail n'est pas le mécontentement mais plutôt l'absence de satisfaction et que l'opposé du mécontentement n'est pas la satisfaction mais l'absence de mécontentement. Ces facteurs correspondent à:

- La politique du personnel.
- Le système de supervision.
- Les relations interpersonnelles entre salariés.
- Les conditions du travail.
- Une rémunération convenable.

La non satisfaction de ces besoins entraine des conflits, par contre leur satisfaction n'apporte aucune motivation supplémentaire. Herzberg a proposé cette méthode d'organisation du travail avec comme objectif :

- **Eviter le mécontentement** : les facteurs de mécontentement peuvent être facilement identifiés et éliminés. Pour l'auteur cela fait partie des revendications normales des salariés.
- **Provoquer la satisfaction** par l'élargissement (regrouper sur un même poste de travail des tâches élémentaires) et l'enrichissement des tâches (restructurer des tâches qui visent à donner un contenu plus qualifié au travail et à donner plus de responsabilité aux salariés).

En conclusion, les besoins primaires (physiologiques et de sécurité) provoquaient un fort mécontentement s'ils n'étaient pas satisfaits, mais, en aucun cas, leur satiété ne motivait les

membres d'une organisation. Seul, la satisfaction des besoins supérieurs (appartenance, estime, accomplissement) était vectrice de motivation.

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

McGregor va plus loin que Maslow et élabore une véritable théorie de management c'est-à-dire une manière de conduire les hommes. Il oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'il appelle la théorie X et la théorie Y.

1. La théorie X

C'est une théorie pessimiste et négative. Elle correspond à la conception classique de l'Homme au travail. Elle repose sur trois hypothèses implicites :

- L'individu moyen éprouve une certaine répugnance naturelle pour le travail. Il va chercher à l'éviter.
- A cause de cette répugnance à l'égard du travail les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanctions si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu moyen préfère être dirigé il a peu d'ambition, il fuit la responsabilité. Il cherche avant tout la sécurité.

Critiques de la théorie X : McGregor reproche à cette théorie l'ignorance d'une partie des besoins et des motivations de l'homme au travail. Les méthodes de conduite de groupe fondées sur cette théorie sont peu efficaces, voir même, inadaptées aux regards des salariés. Ceci a conduit McGregor à proposer de nouvelles hypothèses totalement opposées.

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 répondue 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.

En résumé, selon McGregor, les directions d'entreprises sont les seules responsables de la motivation du personnel. Alors que la théorie X pouvait donner à l'encadrement l'excuse facile d'expliquer ses échecs par la nature humaine, limitée et hostile au travail, la théorie Y renvoie la responsabilité au style d'encadrement. La théorie Y suppose que les gens feront preuve d'auto-direction dans la mesure où ils se sentent engagés envers les objectifs.

Conclusion : Apports et limites de la théorie des relations humaines

En définitive, l'apport essentiel de l'école des relations humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses relations interpersonnelles effectives émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail. Une telle organisation humaine, renvoie à l'individu dans ses émotions, mais aussi aux réseaux complexes de relations entre individus et groupe dans l'usine.

L'école des relations humaines a toutefois un certain nombre de critiques qu'il convient d'évoquer. On lui reproche souvent d'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation, réduisant ces derniers à des problèmes psychologiques individuels. En effet, l'amélioration des relations humaines est une condition non suffisante à l'augmentation de productivité. La direction a besoin de disposer d'un pouvoir réel, faute de quoi elle risque fort d'avoir de bonnes relations et une faible productivité.

Chapitre 8.

La théorie comportementaliste des organisations

Chapitre 8. La théorie comportementaliste des organisations

Nous présenterons dans le présent chapitre l'apport théorique de trois grands auteurs de l'école comportementaliste. Ces derniers, qu'on appelle également les sociologues, se sont intéressés aux comportements, à la dynamique de groupe, au leadership, au sein des organisations.

1. Kurt Lewin et la dynamique de groupe

Docteur à l'Institut de psychologie de Berlin, Kurt Lewin émigre en 1933 vers les États-Unis. Pour lui il serait plus facile d'administrer un groupe que chaque individu séparément. Lewin considère que la dynamique d'un groupe est régie par des forces qui exercent parallèlement leur influence notamment le type de leadership.

Il lance une étude sur l'impact que des styles différents de leadership exercent sur un groupe d'enfants. Les chercheurs en sa compagnie demandent à plusieurs enfants de 11 ans de mener ensemble une activité sous la supervision d'un adulte. Certains groupes fonctionnent avec un leader adulte « démocratique », d'autres avec un leader « autoritaire », d'autres enfin avec un leader « laissez-faire ».

- **Le leader autoritaire** prend toutes les décisions d'ordre général concernant les activités et l'organisation du groupe. Il se tient plutôt à l'écart des activités du groupe, excepté pour faire des démonstrations.
- **Le leader démocratique** fait des propositions, mais les décisions sont prises d'un commun accord avec les enfants. L'adulte s'efforce dans ce cas d'être un véritable membre du groupe, mais sans trop participer aux activités.
- **Le leader laissez-faire** se contente de répondre aux demandes des enfants en fournissant du matériel et des informations. Il laisse aux enfants une totale liberté pour décider des activités

et de l'organisation du groupe. Signalons, pour la petite histoire, que cette dernière procédure a été mise en place par hasard. En effet, Ralph White, un membre inexpérimenté de l'équipe de recherche, qui devait utiliser un style démocratique, fut en réalité passif et très permissif. K. Lewin, constatant les effets spécifiques de ce comportement, proposa qu'il constitue un troisième mode de leadership, qu'il intitula « laisser-faire ».

Résultats : Les réactions des groupes ont confirmé les attentes des chercheurs.

- C'est avec un **leader démocratique** que les enfants ont manifesté le plus de satisfaction et une performance élevée. D'ailleurs, lorsque l'adulte s'absentait, le groupe était en pleine activité, de façon efficace.
- A l'inverse, les groupes placés auprès d'un **leader autoritaire** ont réclamé plus souvent l'attention de celui-ci et montré plus de dépendance à son égard que les autres. Ces groupes se caractérisaient soit par l'apathie et l'abandon des responsabilités au leader, soit par une forte frustration et de la rébellion à l'égard de l'adulte. Lorsque le leader s'absentait, aucune initiative collective n'émergeait.
- Enfin, c'est dans les groupes accompagnés par un leader de type **laissez-faire** que la performance était la plus mauvaise. Les enfants étaient actifs, mais improductifs.

2. Likert Rensis : leadership et styles de management

Les études de Likert peuvent être considérées comme le prolongement des efforts de Mayo et Lewin pour comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent engendrer des résultats très différents alors que la structure formelle et technologie utilisée sont les mêmes.

Likert découvre que les managers aux meilleurs résultats avaient un comportement très différent de celui des managers aux résultats médiocres. Les managers peu performants utilisent

généralement des principes classiques, et présentaient les traits communs suivants (se focalisent sur les tâches à accomplir, surveillance et contrôle exercés avec autorité, adoptent les principes de l'OST...)

Alors que les managers performants cherchaient à motiver les subordonnés en comprenant leurs valeurs personnelles. Leurs traits communs étaient les suivants : motiver et impliquer leurs salariés en prenant en considération leurs attentes et leurs valeurs personnelles, établissement d'un climat de confiance dans l'organisation en adoptant un comportement fondé sur l'empathie...)

Tout comme Lewin, Likert a ressorti trois styles de leader :

a) Le style autoritaire

Le leader entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. Le système de motivation et d'implication des personnes est fondé sur la crainte, la menace de sanctions et la distribution de récompenses.

Ce style de management génère l'hostilité des personnels à l'égard des objectifs de l'organisation et des conflits sociaux. L'accent n'est pas porté sur l'esprit d'équipe et le rôle des groupes n'est pas envisagé. La prise de décision est centralisée au sommet de l'organisation. Ce style existe et concerne le plus souvent du personnel peu qualifié.

b) Le style démocratique consultatif

Ce type de manager entretient des relations étroites avec ses collaborateurs les consulte mais ne les laisse pas prendre de décisions. Il cherche à créer un climat fondé sur la confiance et l'échange. Ce style de commandement se singularise par la recherche d'une large consultation auprès des collaborateurs et vise à susciter une adhésion autour des principaux objectifs de l'entreprise. Les

différentes expériences réalisées et visant à introduire un mode de management participatif s'inscrivent pleinement dans cette logique.

c) Le style démocratique participatif

Le personnel participe à la prise de décision. Il introduit un mode de commandement non directif. Il cherche à développer des relations de confiance fortes avec ses collaborateurs. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe constituent de véritables objectifs stratégiques internes à la structure et le mode de management cherche à expliciter les buts à atteindre, le projet de l'entreprise...

Par ailleurs, Likert n'a pas travaillé sur le style du laisser-faire car ce dernier ne correspond à aucun leadership selon lui.

Selon Likert, c'est le management participatif qui est le plus efficace. En effet, la participation à la décision, à la définition des objectifs, à la résolution des problèmes au niveau du groupe entraîne une meilleure efficacité, car chacun se sent nécessaire et utile à l'organisation.

2. Michel Crozier : Le phénomène bureaucratique

Michel Crozier constate l'importance politique, sociale et culturelle du développement des grandes organisations. Cette évolution a pour conséquence de faire naître des craintes à l'égard de la menace d'une bureaucratisation croissante de la société (complications inutiles, standardisation contraignante, étouffement de la personnalité). M. Crozier entreprend un examen approfondi de deux unités appartenant à l'administration française. Il adopte une « démarche clinique » pour analyser ces « cas ».

Résultats :

Le fonctionnement des organisations ne correspond pas à un modèle idéal et n'obéit pas non plus à la logique du *one best way*, selon la conception de Taylor. La réalité des organisations est autre, plus humaine, plus complexe et plus irrationnelle. À partir des données réunies, Crozier souligne la généralité du phénomène bureaucratique et dénonce ses dysfonctions les plus manifestes :

- L'isolement des employés et des groupes professionnels.
- La prépondérance des règles impersonnelles et leur rôle de protection individuelle ou collective.
- L'influence exercée par les structures de représentation syndicale sur les individus.
- L'inefficacité des objectifs fixés par les responsables et du contrôle exercé par la chaîne hiérarchique.
- La centralisation des décisions et la difficulté quotidienne de résoudre les problèmes.
- La résistance au changement et un processus de transformation par crise.

Selon M. Crozier, les organisations modernes se caractérisent par un ensemble de dysfonctions qui mettent en question non seulement une vision technique du monde du travail, mais également l'idée d'un modèle rationnel de direction.

Selon Crozier, Deux types d'organisations se superposent au sein de l'entreprise :

L'organisation formelle : elle est pensée, définie selon une approche rationnelle, un ensemble de règles, de procédures, de grandes fonctions, de tache, d'activités au sein de l'entreprise qui sont connues à l'avance.

L'organisation informelle : comportements et relations qui se développent, existent de fait, sans avoir été codifiés et n'existent dans aucune procédure.

Ces deux types d'organisation coexistent et se superposent. L'organisation formelle ne crée pas toujours des comportements conformes, des fois des comportements inattendus apparaissent. Pour lui, les règles formelles n'ont pas toujours la capacité de tout prédire, et de toujours produire des comportements conformes, elles produisent des zones d'incertitudes. Des faits non codifiés existent au sein de l'entreprise.

Conclusion

Au terme de ce cours, l'étudiant doit avoir suffisamment de connaissances sur la sociologie générale et sur la sociologie des organisations. En effet, après avoir introduit la sociologie, nous avons passé en revue les principales écoles de la sociologie des organisations.

Il est toutefois à signaler que le présent cours est loin de prétendre à une exhaustivité. En effet, l'étudiant doit savoir que les auteurs et les théories présentées sont certes représentatives des principaux courants théoriques mais sont loin d'être les seules.

De ce fait, une bibliographie est annexée à ce polycopié afin que tout étudiant soucieux de parfaire ses connaissances puisse s'étaler de manière plus approfondie sur le sujet.

Par ailleurs, les connaissances développées dans ce cours constituent des prérequis importants pour d'autres modules du cursus de l'étudiant notamment pour le cours d'économie d'entreprise. Cette dernière étant une branche de l'économie générale qui étudie les fondements et les mécanismes des actes économiques d'une organisation bien spécifique, à savoir l'entreprise.

Bibliographie

- BARBUSSE (B) et GLAYMAN (D), Introduction à la sociologie, éd. Foucher, Paris, 2000.
- BENMOUSSA (A-M), Ibn Khaldûn : penseur de la société comme « aşabiyya », Mémoire, Maîtrise en philosophie, 2018.
- BERNOUX (P), Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, éd. Du Seuil, Paris, 2005.
- CAPUL (J-Y), Garnier (O)., Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, éd. HATIER, Paris, 2008.
- CAROL (K), Toutes les théories du management : les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, éd Maxima, Paris, 2003.
- FERGUENE (A) et CHANAL (A), Analyse sociologique des organisations, éd. CAMPUS OUVERT, Paris, 2015.
- FERREOL (G) et NORECK (J-P), Introduction à la sociologie, éd ARMAND COLIN, Paris, 2011.
- FOUURIAT Michel, Sociologie des organisations, éd. PERSON éducation, Paris, 2007.
- GARRUSH (H), La modélisation de la prise de pouvoir selon Ibn Khaldoun, French Journal For Media Research – n° 7/2017 – ISSN 2264-4733.
- KOUDRI (A), Economie, organisation et management, éd ENAG, Alger, 1999.
- LIVIAN Y F, Organisation, théories et pratiques, éd. Dunod, Paris, 1998.
- MAKHLOUF (F), L'entreprise Organisation et Gestion, éd Pages Bleues Internationales, Algérie, 2006.
- MINTZBERG (H), Le management : voyage au centre des organisations, Les Editions d'Organisation, Paris ,1990.

- PLANE (JM), Management des organisations : Théories, concepts et cas, éd Dunod, Paris, 2003.
- PLANE (JM), Théories et management des organisations, éd Dunod, Paris, 2008.
- RIGAUX (N), Introduction à la sociologie par sept grands auteurs, éd. De Boeck, Paris, 2011.
- ROSTAN G, Histoire du management, théorie des organisations, Conservatoire national des arts et métiers de Lyon, 2005/2006, N°1.
- SCIEUR (P), Sociologie des organisations, éd. ARMAND COLIN, Paris, 2005.
- TOURAINE A, Les écoles sociologiques, cahier de recherche sociologique, n°14, 1990, ISSN 0831-1048, <https://doi.org/10.7202/1002084ar>