

## **4-1- Les principales théories sociologiques (auteurs et approches)**

### **4-1-1- Talcott Parsons et la théorie structuro fonctionnaliste**

Pourquoi l'étude de Parsons ?

Parce qu'il a influencé plusieurs domaines de la sociologie y compris la sociologie du travail. « Si Talcott Parsons occupe une place à la fois éminente et singulière parmi les sociologues américains, c'est par l'espèce de révolution théorique qu'il a opérée dans une sociologie qui avait été dominée jusque-là par l'empirisme et risquait de s'enliser dans les sables sans fond des enquêtes détaillées et des monographies locales. Son œuvre entière est axée sur un seul et même objectif : élaborer un cadre conceptuel et théorique destiné à conférer à la sociologie le statut d'une science authentique, tout en la reliant d'une manière logique aux autres sciences de l'homme. C'est cette intention qui donne aux écrits de Parsons une unité qu'ils ne semblent pas avoir au premier abord ». (ROCHER, Guy, 1988, p 9). Sa contribution essentielle consistait donc en son opposition aux courants empiriques, il a essayé de donner une nouvelle fois l'importance à la théorie.

Né en 1902 et décédé en 1979, il était professeur à l'université de Harvard et directeur du département des Relations Sociales. Il a étudié Weber, Durkheim et Pareto qui réclament une théorie sociale et globale. Puis, il a analysé l'idée de Weber qui considère la sociologie comme science de l'action asociale, ce qui veut dire l'action de l'individu est une construction intentionnelle, pensée comme produit d'un acteur doté de ressources qui effectue des choix finalisés et qui use de moyens matériels et symboliques.

Cela veut dire que l'analyse parsonienne n'a rien d'individualiste ni d'utilisatrice. Elle suppose certes que l'action sociale est le produit de choix individuels qui font sens pour l'acteur, mais ces choix sont liés à un ensemble global de valeurs communes et s'inscrivent dans un réseau de normes constitutif de la structure de la société, autant d'éléments contraignants de l'action individuelle (Silverman, D, 1974).

Ainsi, Parsons définit la sociologie comme une « science qui tente de construire une théorie analytique des systèmes d'action sociale dans la mesure où ces systèmes peuvent être compris à partir de la nature de l'intégration reposant sur des valeurs communes ». (GUY, T, 2006, p 37).

Le point de départ de l'analyse parsonienne est l'action sociale, or celle-ci se situe toujours en même temps dans 4 contextes qui constituent les 4 sous-systèmes de l'action. On distingue de bas en haut :

- Le contexte biologique, celui de l'organisme neuro-physiologique avec ses besoins et ses exigences.
- Le contexte psychique, qui est celui de la personnalité, étudié par la psychologie.
- Le contexte social, celui des interactions entre les acteurs et les groupes, étudié surtout par la sociologie.
- Le contexte culturel, celui des normes, valeurs, modèles, idéologies et connaissances, étudié surtout par l'anthropologie.

Toute action s'inscrit toujours dans ces quatre niveaux à la fois et ce n'est qu'analytiquement qu'il peut être utile de les dissocier. Sous-systèmes de l'action, ces quatre systèmes, composés chacun d'éléments interdépendants, sont également interdépendants et complémentaires entre eux. Ils constituent donc quatre sous-systèmes d'un système plus général : le système de l'action. (COURANTS DE LA SOCIOLOGIE Chapitre I : L'approche culturaliste et ses prolongements. [egobrain.free.fr/socio/Courants\\_Socio.pdf](http://egobrain.free.fr/socio/Courants_Socio.pdf). Consulté le 27/07/2018).

Un autre aspect qui relie entre eux les quatre sous-systèmes c'est l'ordre hiérarchique de contrôle cybernétique. Chacun des sous-systèmes comporte des mécanismes capables de guider et/ou de contrôler l'action, de l'orienter. Il en va ainsi des besoins physiologiques, des motivations psychiques, des normes régissant l'interaction, des valeurs culturelles, etc. Mais les quatre sous-systèmes sont hiérarchiquement ordonnés du point de vue du contrôle qu'ils exercent sur l'action : dans une hiérarchie cybernétique, un système se situe vers le haut de l'échelle quand il est plus riche en information, vers le bas de l'échelle quand il est plus riche en énergie. Le système culturel, étant composé surtout d'éléments symboliques (connaissances, valeurs, idéologies..), guide et contrôle l'action par l'information qu'il dispense. Il se situe donc en haut de la hiérarchie. Le système

biologique guide et contrôle l'action par l'énergie qu'il libère. Il est donc situé en bas de la hiérarchie.

Un système plus élevé dans la hiérarchie guide et contrôle les sous-systèmes inférieurs par l'information qu'il diffuse et procure. Par exemple :

- Personnalité = système de contrôle de l'organisme biologique.
- Système social = système de contrôle de la personnalité.
- Culture = système de contrôle du système social

Au total, à travers la personnalité, le système social exerce un contrôle sur l'organisme biologique et la culture, à travers le système social, exerce un contrôle sur la personnalité. Il n'y a donc pas un mécanisme de contrôle de l'action mais un ensemble de mécanismes hiérarchisés. Les deux sous-systèmes du bas se situent plutôt au plan de la personne, les deux sous-systèmes du haut au plan de la collectivité.

On voit que le concept parsonien de système social n'englobe pas toute la réalité sociale qui se divise analytiquement en système culturel et en système social : le système culturel comporte les valeurs, normes, connaissances, idéologies, bref l'appareil symbolique dont s'inspire toute action sociale ; le système social se compose des conditions impliquées dans l'interaction d'individus qui forment des collectivités concrètes. (COURANTS DE LA SOCIOLOGIE Chapitre I : L'approche culturaliste et ses prolongements. [egobrain.free.fr/socio/Courants\\_Socio.pdf](http://egobrain.free.fr/socio/Courants_Socio.pdf). Consulté le 27/07/2018).

Parsons parle donc du concept de « valeurs » qui veut dire que le système social a pour fonction essentiel l'intégration des valeurs commune et ces valeurs constituent ce qu'on appelle la culture.

- a- L'organisation comme système social : Parsons considère les organisations comme des systèmes ou bien des sous-systèmes du système social. Ainsi, l'organisation fixe des objectifs spécifiques mais ne peut les réaliser sans être en relations avec les autres sous-systèmes de la société globale. Elle est donc en relation permanente avec l'environnement : elle doit répondre aux besoins exprimés par l'environnement (les normes de produit, la qualité, etc.). Finalement c'est l'environnement qui dicte même les normes du produit.

Ainsi, pour agir, les organisations doivent s'assurer qu'une série de fonctions communes à tous les systèmes sociaux soient remplies :

b- Les quatre fonctions

- La reproduction des normes et des valeurs : la définition des orientations fondamentales de l'organisation, lesquelles vont guider les activités des membres : l'ajustement des buts poursuivis par une organisation, les normes et les valeurs de la société globale, autrement dit tout ce qui vient de l'environnement.
- La fonction d'adaptation : elle mobilise les ressources nécessaires à l'accomplissement des buts poursuivis (les ressources peuvent être matérielles, capitales, humaines, etc.).
- La fonction d'exécution : est chargée de la réalisation des buts et pour cela, elle s'occupe de gérer les ressources matérielles et humaines nécessaires.
- La fonction d'intégration : veille à l'harmonie des différents éléments de l'organisation ainsi qu'à l'engagement et à la loyauté des membres qui la composent.

Enfin, Parsons parle de l'interdépendance des sous-systèmes : un système ne peut fonctionner indépendamment des autres, chacun remplit une fonction et cela permet le fonctionnement de la société. Ce qui mène Parsons à parler également de la classification des organisations selon des buts et des fonctions premières qu'elles remplissent dans le système social. Exemple :

- Organisation industrielle à but de produire.
- Organisation éducative à but éducatif.
- Organisation militaire à but défensif (défense du territoire). (Silverman, D, 1974).

c- Définition du concept de système

L'idée de système correspond à quatre critères :

- 1- La notion d'ensemble et de totalité d'éléments.
- 2- L'association et l'interdépendance entre ces éléments.
- 3- La structure de relations précises entre ces éléments.

- 4- La reproduction des mêmes effets tant qu'on ne change ni de structure ni les éléments. (ROCHER, Guy, 1988).

d- L'approche parsonienne des organisations

L'approche de Parsons consiste à voir les organisations comme des microsociétés, car les organisations semblent avoir un nombre de caractéristiques des systèmes sociaux et les fonctions d'une organisation sont aussi celles d'un système social en général (adaptation, intégration, but, etc.)

- L'intégration de l'individu et des groupes dans une organisation peut être trouvée dans le système de valeurs de la société tel qu'il se reflète dans le but de l'organisation.
- Le système de valeurs structure donc la manière dont les rôles sont définis pour correspondre aux attentes que les membres des organisations apportent dans leur travail. Ces attentes dérivent des processus de socialisation des normes. On associe la réussite dans le jeu des rôles à la satisfaction psychologique (reconnaissance, sécurité) et à la satisfaction utilitaire (c'est-à-dire qu'elle peut donner le moyen de réaliser les buts généralisés posés par le système de valeur essentielle).
- Les satisfactions utilitaires sont données par les stimulants : en apportant aux individus des récompenses matérielles et autres, on les pousse à jouer leur rôle organisationnel. (Silverman, D, 1974).

Parsons s'intéresse également aux liens existant entre un système social et un autre. Il affirme qu'une organisation est liée à la société par le système de valeurs partagées et par ses exigences fonctionnelles qui ne peuvent être satisfaites que par la société et qui doivent l'être pour qu'elle survive. Ces conditions requises pour l'existence sont la capacité de s'adapter, de réaliser ses buts, d'intégrer ses composantes et de veiller au maintien de système de valeurs dominant et des structures d'interaction qu'il institue.

L'approche de Parsons consiste à voir les organisations comme des microsociétés car les organisations semblent avoir un nombre de caractéristiques et des systèmes sociaux (ROCHER, Guy, 1988).

Ainsi, une organisation est liée à la société par le système de valeurs partagées (la réussite, les valeurs techniques, économiques) et par ses exigences fonctionnelles qui ne peuvent être satisfaites que par la société : la société fournit les moyens nécessaires à l'organisation pour qu'elle réalise ses fonctions et ces fonctions doivent être réalisées pour qu'elle survive.

Ces conditions requises pour l'existence sont : la capacité de s'adapter, de réaliser ses buts, d'intégrer ses composantes (ressources) et de veiller au maintien du système de valeurs dominant et des structures d'interaction qu'il établit (institue).

Les deux premières exigences : adapter, réaliser les buts sont des facteurs liés à l'efficience (rendement) de l'organisation.

Parsons étudie les moyens grâce auxquels les organisations satisferont ces besoins : il parle ou bien prend en considération l'apport des ressources et des motivations dans une organisation et le résultat pour d'autres systèmes, notamment ceux en relations avec un environnement.

Une organisation parvient à la stabilité grâce au processus d'adaptation pour obtenir des ressources (terre, travail, capital) : utiliser ces ressources de coordination, employer les motivations que les individus introduisent dans les rôles pour servir les buts organisationnels (motiver les employés à jouer leurs rôles organisationnels).

En retour, la stabilité et la réalisation des buts de l'organisation contribuent à la stabilité et à la réalisation des buts de la société. Il y a également un échange à la frontière entre les deux systèmes de niveau supérieur et inférieur :

Ce qui est but pour l'organisation est fonction pour un système de niveau supérieur (ROCHER, Guy, 1988).

Selon Guy Rocher, Parsons et les fonctionnalistes étudient les phénomènes du changement et du conflit dans une perspective conçue, pour expliquer la permanence des systèmes sociaux.

Pour Parsons, le changement peut être dû à des pressions de l'environnement ou provenir de l'intérieur de l'organisation.

Le premier est un changement exogène qui provient de l'extérieur, il apparaît parce que l'environnement change et que l'organisation doit s'y adapter.

Le second est un changement endogène qui provient de l'intérieur, de l'organisation. Sa source est dans les tensions.

Au sein de l'organisation, une tension est une tendance au déséquilibre entre l'apport et le résultat entre au moins deux unités du système. Il survient typiquement lorsque l'on fait attention soit à l'efficacité (rendement) → la réalisation du but et l'adaptation, c'est-à-dire lorsqu'on donne assez d'importance aux deux premières fonctions, soit à la stabilité (intégration et maintien). La source d'instabilité se trouve dans l'environnement, en particulier dans le système de valeur essentiel qui est celui de la société. Sur ce point, Parsons écrit : le point crucial du changement se trouve dans la stabilité du système de valeurs. Pourquoi ? Parce que le système de valeurs exprime les sentiments moraux et les attentes normatives d'une société, définit le but d'une organisation et se trouve à l'origine de l'exercice, dans cette société, de l'autorité légitime.

L'organisation réagit aux tensions (exogène et endogène) en s'ajustant à un nouveau type de stabilité ou en allant vers un nouvel agencement (reproduction de nouvelles valeurs et normes de travail) pour une efficacité maximale. C'est donc la réaction aux tensions interne et externe pour une meilleure adaptation. (ROCHER, Guy, 1968).

Il reste que beaucoup de critiques ont été adressées à cette approche, notamment le fait que les notions de différenciation, d'adaptation et de complexité le conduisent à un certain ethnocentrisme qui fait de la société américaine l'achèvement du processus évolutif des sociétés . (LALLEMENT, M, 2005, p. 100).

La théorie de PARSONS, dans sa version née-évolutionniste surtout, apparaît alors pour ses détracteurs, comme Wright MILLS, comme une forme de légitimation de l'ordre établi, puisque PARSONS ne s'interroge pas sur l'origine et le rôle idéologique des valeurs.

Le sociologue Norbert ELIAS affirme que : si tout ce qui contribue au maintien du système est fonctionnel et tout ce qui n'y contribue pas est dysfonctionnel, alors le jugement de valeur se mêle à l'analyse sociologique, du fait de l'approbation de l'existant. Il est troublant de constater la coïncidence entre l'apogée de la domination américaine après 1945 et la position hégémonique de la théorie

structuro-fonctionnaliste de PARSONS dans la sociologie américaine. A contrario, les critiques adressées au fonctionnalisme ne porteront véritablement qu'avec l'apparition de troubles au sein de la société américaine à la fin des années 60 et au début des années 70 : échec des problèmes de lutte contre la pauvreté, révolution aubaine, guerre du Vietnam, nouveaux mouvements sociaux (femmes, Noirs, étudiants...), puis premiers effets de la crise économique. Autant de troubles qui affaiblissent un fonctionnalisme dont la portée était pour partie assurée par la croissance économique et la quiétude politique. (COURANTS DE LA SOCIOLOGIE Chapitre I : L'approche culturaliste et ses prolongements. [egobrain.free.fr/socio/Courants\\_Socio.pdf](http://egobrain.free.fr/socio/Courants_Socio.pdf). Consulté le 27/07/2018).

On a reproché aussi à cette analyse son statisme : le changement social se réduisant à un phénomène d'adaptation endogène et le conflit apparaissant essentiellement comme un accident dans le fonctionnement du système.

Enfin, une autre critique concerne l'abstraction excessive de cette théorie. Il s'agirait d'un outil à la fois trop abstrait et trop difficile à manipuler et dont on perdrait assez rapidement l'unité de fonctionnement. (COURANTS DE LA SOCIOLOGIE Chapitre I : L'approche culturaliste et ses prolongements. [egobrain.free.fr/socio/Courants\\_Socio.pdf](http://egobrain.free.fr/socio/Courants_Socio.pdf). Consulté le 27/07/2018).

#### **4-1-2-L'analyse stratégique**

Crozier est un sociologue français (1922- 2013), fondateur de l'école française de sociologie des organisations, il a créé en France le centre de sociologie des organisations (CSO) et est directeur de recherche au CNRS et directeur de cycle de sociologie de l'institut d'études politiques de Paris. Crozier a enseigné pendant des années à Harvard et à Nanterre. Avec Freiberg il élaborera la théorie de l'acteur stratégique (théorie centrale de la sociologie des organisations). Il dirigera plusieurs enquêtes sur les entreprises et les administrations et a conduit beaucoup de recherches sur la bureaucratie, le pouvoir, la zone d'incertitude, les acteurs stratégiques. Il est à signaler que c'est M. Crozier qui a importé les travaux de sociologues américains sur les organisations en France et ces travaux étaient un prolongement à ceux de March et Simon en particulier. Crozier a écrit plusieurs ouvrages comme "Le phénomène bureaucratique", "L'acteur et le système", "L'entreprise à l'écoute", etc.

##### **a- Le phénomène bureaucratique**



Dans son ouvrage intitulé « Le phénomène bureaucratique » (1964), Crozier aborde l'importance des phénomènes de pouvoir dans les organisations souvent négligés par les travaux anglo-saxons (PLANE, J-M, 2003). En effet, à travers deux cas de grandes organisations la SEITA et l'administration des chèques postaux, Crozier nous démontre que les relations qui existent au sein des groupes professionnels constituant ces organisations sont des relations de pouvoir. Les organisations qui essaient de contrôler les comportements de leurs salariés par la règles formelles créent ce qu'on appelle des zones d'incertitudes (cas des pannes dans la SEITA), car les règles n'arrivent jamais à prévoir tous les comportements possibles et nécessaires pour le travail. Ainsi, certains salariés ou groupes professionnels se transforment en acteurs car ils essaient de contrôler ces zones d'incertitudes et lorsqu'ils parviennent de nouvelles relations de travail s'installent : une frustration sera ressentie chez ceux qui subissent ce pouvoir informel. A leur tour, ils vont exiger de la direction d'instaurer de nouvelles règles pour mettre fin à la zone d'incertitude. L'abondance des règles crée des contradictions et de nouvelles zones d'incertitude et d'autres acteurs vont essayer de les contrôler. Ce genre de situation crée d'après Crozier un cercle vicieux.

Selon Crozier,

- 1- les acteurs disposent toujours d'une marge de liberté au sein d'une organisation, car ils n'acceptent pas d'être traités comme des moyens au service de buts fixés par la direction. Ils poursuivent leurs objectifs, lesquels ne sont pas nécessairement compatibles avec ceux de l'organisation (ils ne s'accordent pas). Cette dernière ne parvient jamais à réduire totalement la marge de jeu des acteurs.
- 2- La marge de liberté n'est pas absolue. Elle est soumise à des contingences (qui peut assurer ou non, qui est soumis au hasard) et aux contraintes. Les acteurs règlent leur coopération en construisant des moyens (principes, lois, réglementations, hiérarchisations, etc.) qui structurent le champ de l'action qui est là ! possible.
- 3- Les acteurs utilisent leur marge de liberté pour acquérir du pouvoir au sein des organisations : ce qui motive les acteurs à agir, c'est d'acquérir du pouvoir sur les autres acteurs. Le pouvoir apparaît comme l'élément clé de la dynamique de l'action collective, et ce faisant de l'organisation.
- 4- La rationalité des acteurs est limitée.

## **b- Les concepts clés de l'analyse stratégique**

Stratégie : notion opératoire, elle permet de ne pas dissocier les comportements ou les actions des acteurs du contexte organisationnel-qui est un construit social-dans lequel ils se déroulent.

L'acteur agit sans avoir des objectifs clairs et des projets nécessairement cohérents. Il n'est pas pour autant irrationnel. Sa rationalité s'exerce dans la saisie d'opportunités définies par un contexte donné et dans la prise en compte du comportement des autres acteurs et du jeu qui s'établit avec eux.

La notion de stratégie associée à celles de calcul et d'intérêt ne désigne pas nécessairement un plan intentionnel articulé sur des moyens ajustés à sa réalisation, mais des régularités (lois) repérées par l'observateur et qui n'ont de sens que rapportées à quelque chose comme de la chita à l'égard des chefs d'ateliers. Cela peut s'analyser comme une stratégie visant à maintenir ceux-ci dans un état d'infériorité et à considérer leur propre influence au sein de l'atelier. Les stratégies ne se comprennent donc que par rapport à la structuration des relations de pouvoir.

Les salariés sont des acteurs ayant une stratégie pour atteindre des objectifs. Toutefois, ils n'agissent pas toujours au mieux car leur rationalité est limitée. Ces acteurs disposent tous d'une marge de liberté, c'est-à-dire de pouvoir, et cette marge de manœuvre dépend du système dans lequel se trouvent les acteurs.

Le pouvoir : la notion de pouvoir est souvent confondue avec la notion de l'autorité, « or l'autorité n'est qu'une forme de pouvoir, une personne a de l'autorité sur une autre personne quant il lui est possible d'obtenir, sans recours à la contrainte, ni à la menace physique, une modification dans le comportement de quelqu'un ». (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999 p 176).

L'autorité est fondée sur une relation d'influence entre les personnes et a pour origine les compétences ou la fonction occupée. Elle peut être fondée sur une base juridique, psychologique, sociologique, elle est donc légitime.

Le pouvoir se définit comme « le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A ». (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999 p 177). Le pouvoir est donc une interaction, une relation entre ou moins deux individus. Il n'y a pas de pouvoir

dans l'absolu, il est relatif à une situation : il est ni stockable ni utilisable à toute circonstance.

### **c- Les éléments essentiels de l'analyse stratégique**

- 1- Dans une organisation, les salariés n'acceptent jamais d'être traités comme de simples moyens pour réaliser les objectifs de l'organisation.
- 2- Dans l'organisation, les acteurs jouissent d'une liberté relative. L'acteur mettra en œuvre une stratégie propre, à travers des jeux de pouvoir, pour utiliser la marge de manœuvre qu'il possède toujours dans une organisation pour augmenter son influence et étendre sa responsabilité. (AIM, R, 2006).
- 3- Les salariés ne sont pas complètement déterminés, ils prennent des décisions et le font en tenant compte des buts qu'ils se sont donnés. Ce sont des acteurs ou des joueurs.
- 4- Leur rationalité est limitée. Selon Simon, les acteurs empruntent les informations nécessaires pour prendre une bonne décision, mais elles sont insuffisantes, manipulées, non disponibles immédiatement. Même en possession de toutes les informations, les capacités de traitement de ces données sont réduites (limites intellectuelles des individus).

Les individus simplifient l'environnement complexe en n'examinant pas toutes les conséquences des actions envisagées. La liste des solutions possibles n'est pas exhaustive, mais au contraire présélectionnée par les valeurs attachées à quelques une d'entre elles.

Au bout du compte, les acteurs ne maximisent pas, ils recherchent une solution satisfaisante. Leur rationalité est non substantive (n'est pas capitale, voire meilleure), car on ne saurait juger la rationalité des résultats finaux d'un acteur à un autre (mesure longueur).

- 5- Le pouvoir informel trouve sa source dans les zones d'incertitude pertinentes que contrôlent certains acteurs (CROZIER, M, 1977) :
  - Rareté de la compétence : les salariés ont intérêt à se rendre difficilement remplaçables. Cette évidence permet de comprendre la résistance à l'introduction de certains changements techniques lorsque ceux-ci menacent la professionnalité des opérateurs. Exemple : l'introduction de la machine, ou bien de l'outil informatique, ont trouvé de la résistance de la part des ouvriers et des employés car cela va contribuer à la perte de pouvoir des employés.

- La maîtrise des relations avec l'environnement : certaines fonctions de l'entreprise, telles que les relations avec la recherche ou les milieux financiers, etc. En effet, les entreprises recrutent les salariés qui ont des relations dans ces domaines, car la capacité de ces derniers intéresse ces entreprises (stratégies relationnelles).
  - La connaissance des règles de l'organisation : les règles étant un mécanisme essentiel des bureaucraties, leur connaissance permet de disposer d'un appréciable pouvoir. On peut appliquer ou ne pas appliquer une règle et on notera que la faculté de faire jouer la règle voulue n'est pas le seul apanage des hiérarchiques puisque des subalternes permettent d'avoir une maîtrise solide du maquis des règles bureaucratiques. En outre, les règles établissent des garanties pour ceux qui les respectent.
  - La maîtrise de l'information : l'information étant indispensable à la prise de décision dans les organisations, l'aptitude à recueillir, analyser, transmettre les données internes ou en provenance de l'environnement de l'organisation.
- 6- Les acteurs agissent au sein d'un système qui contraint leurs comportements : leurs actions se déroulent dans un champ déjà structuré par des canaux de communication, une distribution formelle de l'autorité, des règles formelles, des réseaux de solidarité et des règles informelles. Le fonctionnement d'une organisation est en équilibre (et capable de maintenir cet équilibre, c'est pourquoi on parle de système). Cet équilibre est le résultat des positions de pouvoir des membres de l'organisation. Les règles du jeu qui forment cette culture de l'organisation sont donc le résultat, à la fois, des contraintes organisationnelles et du système de relations de pouvoir qui existe dans l'organisation.

#### **d- Apports et limites de l'analyse stratégique**

L'apport de l'analyse stratégique aux théories des organisations est incontestable. Elle reconnaît la liberté de l'individu et fait la promotion d'une représentation pluraliste de l'organisation. En évoquant la rationalité de situation et en s'intéressant autant à l'acteur qu'au système, elle permet une forme de réconciliation entre l'action et la structure.

L'approche stratégique adopte une méthode d'analyse inductive qui reconnaît l'imprévisibilité des comportements en regardant l'action organisée sous l'angle des relations de pouvoir. Il s'agit donc d'un renouvellement de l'analyse des organisations.

L'analyse stratégique fera cependant l'objet de nombreuses critiques. Entre autres, le postulat de la liberté des individus constitue une forme d'individualisme méthodologique chère aux théories économiques. L'approche a présenté un acteur volontariste qui ne cherche qu'à satisfaire ses intérêts et ses préférences à partir de calculs stratégiques des gains et des pertes. En réalité, l'acteur stratégique est un acteur des Trente Glorieuses, un acteur de la croissance, une sorte *d'homo strategicus* dont le calcul, l'intérêt, le marchandage et la rationalité limitée sont les principales caractéristiques.

De plus, on reprochera à l'analyse stratégique d'avoir négligé les origines de l'inégalité dans les relations de pouvoir. En effet, elle ignore les inégalités sociales et économiques qui, bien qu'elles soient extérieures à l'organisation, façonnent les relations entre les acteurs. Les individus ne sont pas égaux entre eux et la possession de ressources de pouvoir dans les jeux relationnels est loin d'être étrangère à leur position dans les rapports sociaux plus larges. (ROULEAU, L, 2007, pp 139- 141).

### **4-1-3-Amaiti Etzioni**

Il est né en 1929, à Cologne, et a vécu à Tel-Aviv. Le règlement démocratique du type d'organisation de la communauté juive l'incita à étudier les problèmes de la responsabilité individuelle et de l'esprit de voisinage et à s'intéresser au communautarisme. Il a publié les résultats de ses recherches dans un ouvrage majeur intitulé « The new golden rule, community and morality in a democratic society ».

Selon l'auteur, *La communauté* est un village, mais aussi les avocats, les médecins, les religieux. Elle représente (la communauté) la troisième voie entre le marché et l'Etat. (Boyer, L & EQUILBEY, N, 2003, p 148).

En effet, Il y a toujours interdépendance des communautés auxquelles nous appartenons (comme le voisinage, les cercles d'amis, les associations, etc.). La

priorité est d'engager le dialogue moral et de ne pas s'en tenir aux invectives (discours violent). Il faut également favoriser le discours pour résoudre différents problèmes, comme le chômage, la sécurité. Le principe est « nous ne devons pas seulement prendre, nous devons aussi donner ». Ainsi, les citoyens consacrent des heures de leur temps pour renforcer la responsabilité, la communauté policière se traduit par la collaboration entre les forces de police et les habitants du quartier.

La limite à l'action de la communauté est la loi qui représente une sorte de censure morale : c'est localement que doivent se décider les heures d'ouverture des bars, des impôts, de la poste, etc., mais c'est la loi qui détermine les degrés de liberté.

En effet, la prolifération des droits tue le droit laissant le problème de la responsabilité à la charge de l'état. Ainsi, aucune loi n'oblige les séropositifs à ne pas transmettre le virus du sida ou bien les conducteurs à passer les tests pour savoir s'ils sont toxicomanes : le problème est que soit l'on prend des mesures limitées pour répondre à des besoins urgents, soit on ouvre la voix aux thèses extrémistes.

La démarche communautariste consiste donc à rechercher une synthèse entre la tradition (ordre fondé sur la vertu et la tradition) et la modernité. (Boyer, L & EQUILBEY, N, 2003, pp 148- 149).

Amaiti Etzioni a étudié les conduites sociales et la résolution des conflits ainsi que le pouvoir dans les entreprises. Son constat se base sur : « notre société moderne est une société d'organisation » qui se caractérise par des organisations nombreuses, importantes et complexes, jusqu'à un certain point. La rationalité des organisations et le bonheur humain sont solidaires (les organisations sont des unités construites par rapport à des buts spécifiques).

Leurs caractéristiques sont :

- la division du travail et du pouvoir ;
- la présence d'un ou plusieurs centres de décision qui indique la performance à réaliser ;
- le remplacement du personnel qui ne donne pas satisfaction (Boyer, L & EQUILBEY, N, 2003, p 149).

Etzioni était Influencé par Weber et l'école structuraliste qui affirme la prédominance des structures sur les comportements et le fait que les résultats d'une organisation soient expliqués par une relation déterministe entre les structures qui induisent les comportements générateurs de résultats. Dans cette optique structuraliste, ceux qui se conforment aux règlements et à ses ordres sont récompensés et ceux qui ne le font pas sont pénalisés.

Le respect des normes (règles) est obtenu par une distribution des sanctions. L'organisation dispose de trois moyens de contrôle de l'action :

- 1- Le contrôle physique (le fusil) ou pouvoir coercitif (comme les camps de prisonniers de guerre, les camps de centration).
- 2- Le contrôle matériel (l'argent) ou pouvoir utilitaire (usines, bureaux, banques).
- 3- Le contrôle symbolique (pouvoir normatif), s'appuyant sur le prestige, l'estime, le pouvoir social (amour, acceptation, etc.), qui se trouve dans les religions, la politique, l'université, etc. (Boyer, L & EQUILBEY, N, 2003, pp 149- 150).

D'autre part, Etzioni détermine trois degrés de participation des membres dans leur organisation en fonction du degré de concordance entre les buts de l'organisation et leurs buts spécifiques :

- 1- L'aliénation : les buts de l'organisation sont contraires en grande partie aux buts de ses membres (cas de la prison).
- 2- L'implication calculée : une certaine convergence existe entre les buts individuels et ceux de l'organisation mais elle est constamment repensée (c'est souvent le cas dans l'entreprise).
- 3- L'implication morale : il existe une grande convergence typique des églises et des parties politiques.

Dans le management, on va chercher à combiner pouvoir et implication car il existe des corrélations et certaines sont stables, d'autres non.

Type de pouvoir	Type d'application
-----------------	--------------------

	Aliénation	calculée	Morale
Coercitif	*		
Utilitaire		*	
normatif			*

**Source :** (Boyer, L & EQUILBEY, N, 2003, p 150).

Les organisations diffèrent non seulement par le type de pouvoir et le type d'implication mais aussi en raison d'autres aspects, comme :

- Le rôle du leadership : il est fondé sur le statut (fonction occupée) et la personnalité (capacité de persuasion) ou la combinaison des deux.
- Si le pouvoir personnel est toujours normatif, coercitif ou utilitaire. Dans les organisations coercitives, il ne peut y avoir que des fonctionnaires, c'est-à-dire des personnes dont le pouvoir dérive de la fonction. Dans les organisations normatives, il y a essentiellement que des leaders formels, alors que dans les organisations utilitaires, on rencontrera un mélange des deux types.
- Le pouvoir de pénétration : c'est la volonté ou la capacité d'une organisation à faire pénétrer ses méthodes, normes et règlements.

Dans une prison, elle est assez limitée alors que dans les hôpitaux, elle est très forte et on trouve la même chose dans l'église où les règles sont fortement respectées, à la fois dedans et dehors.

- Plus une organisation veut être pénétrante, plus grands seront ses efforts pour maintenir un contrôle efficace (Boyer, L & EQUILBEY, N, 2003, p 151).

Etzioni constate qu'actuellement les entreprises délaissent ou réduisent leur champs d'actions dans certaines fonctions : éducatives, sociales et créatives au détriment de leurs structures de contrôle.



## **4-2- Les approches de dysfonctionnements**

**4-2-1 Robert K Merton (1910- 2003)** : collègue de PARSONS, il entreprend à la fin des années 30 une relecture des travaux de WEBER, M sur la bureaucratie. Il a fait ses études dans les organisations à caractère des services (administrations) et a été confronté aux difficultés du fonctionnement de ces administrations. Il propose alors d'abord les notions de fonctions manifestes et de fonctions latentes : les fonctions manifestes sont créées dans un but spécifique, tandis que les fonctions latentes sont des conséquences non prévues ou inattendues de l'action. (ROULEAU, L, 2007 p 29).

Ensuite, il décrit l'idéal-type de la « personnalité bureaucratique », soit celle des individus se moulant aux règles en les appliquant à la lettre plutôt que dans l'esprit dans lequel elles ont été édictées. Dans l'ensemble de ses travaux, Merton s'intéresse aux éléments de déviation, voire d'irrationalité du système bureaucratique. Il tente de reformuler le problème de la bureaucratie pour comprendre comment la rationalité peut devenir source de rigidités et de dysfonctions. (ROULEAU, L, 2007 pp 29 - 30).

Autrement dit, les administrations essaient d'obtenir auprès des agents un comportement standardisé, unifié : tout le monde doit se comporter de la même manière. Pour cela, l'administration utilise comme moyen les textes réglementaires pour régulariser les conduites des agents et l'objectif de l'administration consiste bien sûr à rendre des services aux clients : banques, APC, assurances, impôts, etc.

Mais les pressions de l'administration afin d'avoir une discipline (comportement standardisé) poussent les fonctionnaires à un déplacement des buts : ils prennent le corps de règlements non comme des moyens de réaliser l'objectif de l'organisation, qui est de rendre un service, mais comme une fin, c'est-à-dire ils essayent de se comporter comme cela a été prescrit dans les règlements. Ceci engendre une rigidité des organisations car la pression pour la soumission aux textes devient un ritualisme qu'il faut respecter.

Des tensions supplémentaires s'ajoutent dans le rapport aux clients, lesquelles tendent à renforcer le ritualisme (attachement et respect des textes) de la part des fonctionnaires, car ils cherchent à se protéger derrière le règlement face à la hargne (agressivité, paroles méchantes) des clients. Ce contrat avec la clientèle se révèle ainsi comme une constante source de dysfonction. Exemple : un agent de l'APC qui insiste sur la présentation du livret de famille pour une fiche familiale

pour son client. Ce dernier ne l'a pas ramené, mais il a une copie d'une fiche. L'agent refuse car la loi l'oblige.

#### **4-2-2 Le modèle de Gouldner : (1920-1980).**

Le chercheur met à l'épreuve la réflexion théorique sur la bureaucratisation de la société, à partir de l'observation et de l'analyse de la réorganisation d'une entreprise américaine d'exploitation et de transformation du gypse située près des Grands Lacs. Après la mort du directeur de l'usine, les grands patrons de l'entreprise nomment un successeur fraîchement sorti d'une école de gestion et le chargent de rationaliser le fonctionnement de l'établissement. Le cas illustre les difficultés de passer d'un type d'autorité traditionnelle à un type d'autorité rationnelle-légale. Autrement dit, il rend compte des difficultés que rencontrent les dirigeants qui souhaitent imposer des règles formelles et rationnelles, ce dont Weber ne discute aucunement. (ROULEAU, L, 2007 p 31).

Gouldner appuie sa démonstration de la dysfonction sur le problème de contrôle des exécutants. Il montre qu'un excès de contrôle, en principe destiné à stimuler la motivation d'un individu sous le contrôle de son chef direct qui le contrôle et lui montre son travail, provoque des tensions : les agents refusent cet excès. Ceci mène les administrations à réduire cette tension par la substitution des règlements impersonnels à la surveillance directe des agents. On introduit donc des notes de service, des textes qui montrent et dictent le travail des agents au lieu des chefs, mais on découvre que cette généralisation des règles impersonnelles renforcent les occasions de se servir des moyens de protection contre l'autorité et le contrôle (celui du supérieur direct) et la règle devient objet de négociation entre agent et chef. (SAINSAULIEU, R, 1988 p 95).

En résumé, un excès de contrôle est destiné à stimuler les agents au travail par des règles impersonnelles (description et division des tâches) et pour réduire les tensions, on ajoute des règlements impersonnels à la surveillance directe des agents par leurs chefs. Mais on découvre, de façon inattendue, que la généralisation des règles renforce en réalité les occasions de s'en servir comme des moyens de protection contre l'autorité et le contrôle. Exemple : si le texte exige de l'agent de produire 100 pièces par jour, il peut augmenter le rythme de la machine et il va le faire en 4 heures. Si le chef essaye de l'empêcher, l'agent lui répondra que les textes ne l'interdisent pas puisque ce n'est pas mentionné : l'agent, en réalité, se sert donc de ces textes pour fuir le contrôle de son chef, alors que l'objectif du texte est de garantir l'application automatique des décisions

centralisées et cette même règle devient objet de négociation entre l'agent et son chef (pour trouver un terrain d'entente).

**4-2-3 Le modèle de Selznick** Dans les années 1940, Selznick étudie une agence gouvernementale, la Tennessee Valley Authority (TVA), chargée d'administrer un programme d'aménagement régional relatif au réseau de distribution de l'énergie électrique et des mines, dans l'Alabama. Par l'analyse complexe de l'action des différents niveaux de gouvernement et des acteurs impliqués, Selznick démontre comment les structures informelles modifient le sens, les modalités et les conséquences de l'action rationnelle. Aussi conclut-il que les buts formels de l'organisation se modifient et se déplacent en cours d'implantation, à l'interne, par les effets de la spécialisation des tâches et, à l'externe, par l'action des membres des groupes de pression. (ROULEAU, L, 2007 p 30). Autrement dit, et selon SAISAULIEU, « la délégation d'autorité le long de l'échelle hiérarchique en fonction de la spécialisation des tâches, ce qui permet théoriquement d'obtenir une parfaite compétence de chacun dans sa spécialité, mais la conséquence inattendue ou le dysfonctionnement est d'augmenter les divergences d'intérêts et de buts entre groupes, de spécialités différentes, qui ont tendance à ne plus viser les mêmes objectifs. Les conflits entre sous-groupes de spécialité et les opérations de tactique interne finissent par l'emporter sur les préoccupations à l'égard des finalités communes de l'organisation. Le contenu des décisions est fortement influencé par ces conflits internes. Le résultat consiste à augmenter l'écart entre les objectifs voulus et leur réalisation, et par conséquent augmenter la délégation initiale ». (SAINSAULIEU, R, 1988 p 94).

Il est à souligner que cette divergence d'intérêts est due également à l'entraînement spécialisé (compétence offerte dans chaque spécialité) que la délégation procure. L'entraînement produit une compétence accrue et par conséquent augmente les frais d'un changement de personnel. Ceci conduit en retour à une différenciation plus poussée des objectifs des sous-groupes.

### **4-3- L'approche systémique**

La théorie générale des systèmes fait son apparition dans les années 1930, fruit de la rencontre entre chercheurs appartenant à des univers disciplinaires différents. Selon les auteurs, l'analyse systémique devient, à la fin des années 1950 et dans les années 1960, une des grilles de lecture la plus utilisée pour comprendre les organisations formelles. Le but de l'analyse systémique en théories des organisations est de partir des principes communs à la théorie

générale des systèmes pouvant tout aussi bien s'appliquer à la biologie et à la physique qu'à la sociologie pour expliquer le fonctionnement des organisations. (ROULEAU, L, 2007, pp 55- 58).

De ce fait, un système « est un ensemble d'éléments en interaction. Il peut s'agir d'un système fermé ou d'un système ouvert, c'est-à-dire ayant des échanges avec son environnement. » (ROULEAU, L, 2007, p 55). Ainsi, les sous systèmes sont cohérents et souples et ont une certaine autonomie.

À la base de la théorie des systèmes, on trouve les principes suivants :

a) Le principe d'interaction et d'interdépendance

Un système quel qu'il soit ne peut être compris sans faire l'étude de l'interaction entre ses parties. L'ordre qui unit les parties d'un système résulte de l'interrelation dynamique entre ces parties.

b) Le principe de totalité

Les phénomènes ne se réduisent pas à des événements locaux, ils appartiennent à un tout qui est supérieur à la somme de ses parties. Par exemple, le travail en équipe ou en groupe donne un résultat différent de ce que des individus auraient pu accomplir seuls, aussi performants soient-ils. Par la rencontre de diverses compétences et subjectivités, un travail commun donne un résultat irréductible aux éléments qui le constituent.

c) Le principe de rétroaction

Il s'agit d'un type de causalité circulaire ou en boucle. À la suite d'un stimulus, un message est transmis par un récepteur (p. ex., thermomètre) vers un réalisateur (appareil de chauffage) qui, par l'énergie suscitée, envoie en retour un message d'ajustement au récepteur. Ainsi, l'effet (tel un thermostat) rétroagit sur la cause qui l'a produit. Les rétroactions peuvent être positives ou négatives : une rétroaction est positive lorsque le réalisateur fournit une variation supplémentaire ou amplifiée au récepteur. Au contraire, lorsqu'il provoque en lui une variation amortie ou diminuée, il s'agit d'une rétroaction négative. Ces rétroactions positives ou négatives sont essentielles pour comprendre les relations entre les éléments d'un système. Ce sont elles qui permettent de voir si un système est doté ou non de régulateurs efficaces.

#### d) Le principe d'équifinalité

Ce principe s'applique aux systèmes ouverts. Dans un système fermé, les conditions initiales déterminent l'état final du système. Dans un système ouvert, le même état final peut être atteint à partir de conditions initiales différentes ou par des chemins différents. Selon l'analyse systémique, une organisation productive est un système comme n'importe quel autre système qui peut être étudié à partir de ces principes comme un système fermé ou un système ouvert. En tant que système fermé, l'organisation est un ensemble de sous-systèmes dont il faut comprendre les interrelations. De plus, ce sont les objectifs d'ensemble qui doivent assurer la coordination des différents sous-systèmes de l'organisation.

En tant que système ouvert, une organisation peut être étudiée en fonction des entrées par lesquelles l'extérieur intervient et des sorties qui influencent son environnement. La variation des relations entre les intrants et les extrants permet de déterminer si l'organisation est régulée efficacement ou non. (ROULEAU, L, 2007, pp 55- 58).

L'école de la contingence ou de la systémique s'inscrit dans un prolongement des travaux de l'école socio-technique. En 1958 et à partir des travaux de Thomas Burns et de Joan Woodward, elle abandonne définitivement l'idée de «one best way » et affirme qu'il n'existe pas une seule façon de bien faire les choses. La bonne structure universaliste n'existe donc pas, car la structure est liée à des facteurs dits contingents : l'organisation est conçue comme un système ouvert qui met en accord l'organisation avec son milieu. Ainsi, selon les auteurs de cette théorie, il faut adapter l'organisation avec les contraintes de l'environnement et rendre cohérents les déterminants structurels et les variables organisationnelles. Il peut donc exister, pour des situations différentes, des modes d'organisation différents (AIM, R, 2006, p 67). Cette théorie se détache de la démarche analytique et nécessite la mise en place d'ajustements successifs pour réguler les résistances spontanées ou organisées des acteurs et pour s'adapter aux pressions et/ou aux évolutions de son environnement (Bériot, D, 2006).

#### **a-L'entreprise en tant que système**

Plusieurs chercheurs ont essayé d'appliquer à l'entreprise le concept de la théorie générale des systèmes et le plus connu est J W Forrester, qui décrit l'entreprise comme un système complexe, composé de sous systèmes et ouvert à son environnement (SOUTENAIN. J F & FORCET, P, 2007, p 73). L'analyse ne

voit donc pas l'entreprise comme un ensemble de services ou de fonction, mais comme un ensemble de sous systèmes organisés pour assurer l'exercice des activités de l'organisation.

A cet effet, le système entreprise se caractérise par (ou elle est) :

- L'entreprise est un système : comporte une structure composée d'éléments matériels (locaux), incorporels (fonds de commerce) et humains, d'un réseau de flux physiques, financiers et d'informations reliant ces différents éléments et réalisant l'unité de l'organisation.
- L'entreprise est un système ouvert : elle est en relation avec son environnement économique, technique, institutionnel, social, etc.
- Un système finalisé : l'entreprise a des objectifs généraux, propres et son fonctionnement tend vers la réalisation de ces objectifs.
- Un système organisé : car l'entreprise comporte des sous systèmes, l'ensemble est doté d'une structure et de règles de fonctionnement.
- L'entreprise est composée de sous ensembles : en interaction comme le système d'information, le système de décision, les systèmes opérationnels (production, finances, gestion du personnel...) (Boyer, L & EQUILBEY, N, p 2003).

### **b-Portée et limites de l'approche systémique**

Jean François Souterain et Philippe Farcet montrent parfaitement les apports et les limites de cette approche qui se résument comme suit;

#### Les apports

- Voir l'entreprise comme un système ouvre de nouvelles possibilités d'analyse qui dépassent l'approche traditionnelle en termes de fonctions. Ainsi, le système et la qualité totale par exemple s'inscrivent dans une approche systémique qui suppose l'intégration dans une démarche d'ensemble des actions et interactions des différents sous systèmes de l'entreprise.
- L'analyse systémique des organisations permet de mieux comprendre le fonctionnement des sous systèmes du système entreprise et des réseaux de flux ; monétaires, matériels ou d'information qu'ils engendrent.
- La théorie des systèmes propose des solutions concrètes dans la conception des systèmes d'information. Elle a aussi contribué à élargir

le champ de vision concernant la théorie des organisations, en mettant l'accent sur les interactions, les échanges avec l'environnement.

### Les limites

- Le caractère trop général de l'approche systémique peut amener des excès de simplification. La construction des modèles simplifiés avec le risque de l'oubli que les résultats obtenus ne peuvent être généralisés que sur les modèles étudiés.
- Il est difficile de modéliser quand il s'agit d'étudier les organisations, car on ne peut mettre en équation les comportements humains comme le cas des autres disciplines dont l'objet d'étude est simple à manipulé et à modifier.

### **6-2- RENAUD SAINSAULIEU et l'identité au travail.**

Il était professeur de sociologie, il intègre le centre de sociologie européen ou il rencontre CROZIER, ce dernier l'invita à rejoindre le centre de sociologie des organisations, SAINSAULIEU réalisa plusieurs travaux de terrain en sociologie du travail, il faut noter que SAINSAULIEU est le premier sociologue français qui a travaillé en profondeur à l'aide de la notion de l'identité (LALLEMENT, M, 2007, p 258). Ses expériences de terrain, ses observations fortes l'ont amené à constater combien l'univers du travail influence les pratiques et les représentations. Ainsi grâce à la culture, celle-ci nous permettra mieux de comprendre la manière dont les individus se construisent dans et par le travail. SAINSAULIEU est convaincu que l'entreprise, comme l'école et la famille, est un lieu d'apprentissage de normes et de valeurs que les individus s'approprient à l'occasion d'expériences liées aux nécessités du monde professionnel (engagement productif, relations avec les autres, actions collectives, etc.) Dans son ouvrage « L'identité au travail » publié en 1977, il met l'accent sur les dimensions affectives, les positions idéologiques des acteurs et sur leur mode de calcul des possibilités de gains ou de pertes. Ainsi il fonde des identités collectives sur le fait que les individus ont en commun ou partage une même idée d'acteur. Donc l'identité crée ainsi la communauté, dans le sens où celle-ci se définit par une action commune. (PLANE, J-M, 2003, p 86). SAINSAULIEU envisage l'acteur du point de vue stratégique mais aussi sous l'angle de la stabilité de ses relations de travail. En effet, selon l'auteur, les relations de travail deviennent alors la clef par laquelle ils accèdent à la compréhension de leur milieu de travail, et souvent, d'une partie du monde. Ces univers subjectifs structurent fortement les personnalités individuelles. (MOREAU, R, 2004).

Grace à trois dimensions : les représentations que les individus se font du monde, leurs manières de se comporter avec les autres, et les valeurs qu'ils attachent à un type de métier ou à un ensemble humain. L'auteur identifie quatre situations particulières d'identités au travail: modèle fusionnel, modèle de négociation, modèle des affinités et le modèle de retrait. Mais ces modèles ont connu des évolutions selon SAINSAULIEU. En effet, une nouvelle enquête a été menée durant les années 90, a montré que à cause de la situation économique caractérisée de faible croissance, perte d'emploi, chômage élevé, etc. (PIOTET, F & SAINSAULIEU, R, 1994). Les types d'identité ont connu des changements et des évolutions, et aussi l'émergence de nouveaux modèles d'identité au travail issus de cette nouvelle situation de crise, les types d'identité sont:

- Le modèle réglementaire (ancien modèle de retrait) : Dans ce modèle, les acteurs voient dans le travail une nécessité économique, ce qui entraîne un rapport très instrumental au travail et une faible socialisation par le travail. Les relations avec les collègues de travail sont superficielles. L'individu a peu d'amis dans le travail et investi peu dans son travail.
- Le modèle communautaire (ancien modèle fusionnel) : Ce modèle englobe traditionnellement les ouvriers donc un travail ou des tâches répétitives. Le collectif est favorisé, et constitue une sorte de refuge et une protection. L'unité, et le sens de la camaraderie sont les valeurs prédominantes car l'ouvrier n'a de choix que de se fondre ou fusionner dans le groupe. Ce modèle serait en déclin.
- Le modèle professionnel (ancien modèle de négociation) : Les personnes qui constituent ce modèle ont des tâches qui allient conception et exécution. Il concerne les ouvriers professionnels, les agents techniques ou encore les cadres à responsabilités. Ainsi les acteurs de modèle utilisent la négociation comme une capacité à entrer dans le conflit et le vivre.
- Le modèle de la mobilité professionnelle (ancien modèle des affinités) : C'est la culture des autodidactes qui vivent une mobilité sociale en entreprise. Les personnes connaissent une évolution ascendante, qui s'implique et qui s'adapte à des situations de travail en mouvement. Leur projet de réalisation personnelle nécessite qu'ils se donnent une formation pertinente et qu'ils entretiennent soigneusement leurs relations avec les acteurs clés de l'entreprise. Donc les stratégies



d'acteurs sont orientées autour de la carrière et la réussite personnelle occupe une place importante.

SAINSAULIEU parle de deux nouveaux modèles qui sont :

- Le modèle professionnel de service public : Il s'agit d'une nouvelle dynamique qui touche particulièrement les fonctionnaires en contact direct avec le public (postes, administrations, etc.) Dans ces situations de travail, les employés doivent faire face à des situations non réglées à l'avance par les procédures. Ils doivent donc développer une compétence relationnelle spécifique dont la mise en œuvre constitue un métier.
- Le modèle entrepreneurial : Ce modèle est nouveau. Il englobe la catégorie des cadres et des dirigeants diplômés de l'enseignement supérieur, qui se mobilisent individuellement et collectivement pour leur entreprise. Cette dernière est vécue comme le lieu d'une communauté d'individus, qui vivent d'intenses sociabilités au travail, et qui revendiquent leur appartenance au collectif. (MOREAU, R, 2004). En effet, ces acteurs proposent développent des projets pour leurs entreprise.

Enfin il est à signaler que les travaux sur l'identité au travail ont été développés par Claude DUBAR qui a fondé son modèle d'identité au travail sur la formation et la trajectoire professionnelle des acteurs.