

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Université de BEJAIA



Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Plan de cours

Matière: **Théories des organisations**

Master 1 : **Sociologie de l'organisation et du travail**

Enseignant : **Dr. HADERBACHE Bachir**

Table des matières :

| | | |
|-------|---|----|
| I. | Informations sur le cours | 3 |
| II. | Présentation du cours..... | 4 |
| III. | Contenu du cours..... | 5 |
| IV. | Pré requis..... | 89 |
| V. | Visées d'apprentissage..... | 90 |
| VI. | Modalité d'évaluation des apprentissages..... | 91 |
| VII. | Activités d'enseignement-apprentissage..... | 92 |
| VIII. | Alignement pédagogique..... | 93 |
| IX. | Modalités de fonctionnement..... | 94 |

I. Informations sur le cours

Faculté : Sciences Humaines et Sociales

Département : Sciences Sociales

Public ciblé : Master 1 : Sociologie de l'organisation et du travail

Intitulé du cours : **Théories des organisations**

Crédit : **5**

Coefficient : **2**

Durée : **14** semaines

Enseignant :

Cours & TD : **Dr. HADERBACHE Bachir**

Contact : bhaderbache@gmail.com

II. Présentation du cours

Le cours aborde les théories essentielles ayant essayé d'orienter et organiser le travail humain au sein de l'organisation dans le but de réaliser les différents objectifs tracés par les directions d'entreprises / administrations. Le cours a pour objectif de faire de montrer que les théories des organisations constituent un champ de connaissances fondamentales pour les étudiants qui suivent un cursus d'économie, de gestion, de psychologie du travail, de sociologie du travail et de l'organisation. Ce corpus de connaissances et de savoirs se constitue d'un ensemble de théories, de concepts et d'outils qui proviennent de différentes disciplines et vise essentiellement à exposer cette richesse constituée de concepts et de notions centrales de la théorie des organisations.

Le cours vise à fournir une base de connaissances théoriques sur la théorie classique et contemporaine des organisations. Ce qui permettra à l'étudiant de prendre connaissance des changements qu'a connu la théorie classique des organisations depuis les travaux de Hawthorne, notamment les nouvelles formes d'organisation du travail qui ont connu un large succès durant les années 70.

Le cours est l'occasion de montrer l'importance du facteur humain dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le cours est aussi l'occasion de faire connaître la contribution des sociologues et de la théorie sociologique des organisations, dans la définition de certains concepts comme l'entreprise, les groupes professionnels mais aussi dans l'analyse de certains concepts (pouvoir, culture, les relations.etc).

Ce cours constitue une base solide aux étudiants pour mieux assimiler le contenu de la matière organisation moderne de l'entreprise, qui abordera en détail les théories les plus récentes de l'entreprise et surtout de comprendre les transformations qu'a connu l'entreprise actuelle.

Enfin l'enseignement permettra aux étudiants de mieux comprendre les modes de gestion adoptés par et l'entreprise algérienne dans la réalisation de ces objectifs socio économiques.

III- Le contenu du cours

Introduction

- 1- L'organisation ; historique, définitions et caractéristiques
- 2- L'école classique
 - 2-1- Les théories traditionnelles de l'organisation
 - 2-2- L'école des relations humaines ; (*l'entrée en scène des individus*)
- 3- Les prolongements de la théorie des relations humaines
 - 3-1 Style de commandement et dynamique des groupes
 - 3-2 Les théories des besoins et des motivations
- 4 – Les théories contemporaines de l'organisation
 - 4-1- Les principales théories sociologiques (auteurs et approches)
- 5- Les nouvelles formes d'organisation du travail
 - 5-4- La problématique de l'enrichissement et l'élargissement des tâches
- 6- Les approches sociologiques

Conclusion

Références bibliographiques

Introduction

Les théories des organisations constituent un champ de connaissances fondamentales pour les étudiants qui suivent un cursus d'économie, de gestion, de psychologie du travail, de sociologie du travail et de l'organisation. Ce corpus de connaissances et de savoirs se constitue d'un ensemble de théories, de concepts et d'outils qui proviennent de différentes disciplines et vise essentiellement à exposer cette richesse constituée de concepts et de notions centrales de la théorie des organisations.

La théorie des organisations a pour but disait Bernoux, P de « rassembler dans un corps de doctrine unique, les connaissances acquises sur le fonctionnement des organisations, sur la manière dont il convient de les diriger, sur le comportement des différents membres qui les composent, sur les motivations de ceux-ci, sur les processus qui régissent la communication entre eux et la manière dont ils prennent la décision » (Bernoux, P, 1985 P 10). Ce corpus offre aux responsables des instruments et concepts et guide même leurs analyses et visions de l'avenir.

Les théories des organisations sont le creuset d'un nombre important de disciplines : la sociologie, la psychologie, l'économie, la gestion, l'anthropologie ou encore la psychanalyse et l'histoire (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 22). Nous retenons ici l'apport principal de la sociologie du moment que ce support s'adresse principalement aux étudiant en sociologie du travail et de l'organisation.

1- L'organisation ; historique, définitions et caractéristiques

1-1 Définition et caractéristiques de l'organisation

Le terme organisation a un sens large, car les organisations sont partout et elles jouent un rôle important dans notre société. En tant qu'entité, le terme peut recouvrir les sociétés privées, les sociétés publiques et les Etats. Autrement dit, l'essentiel de la vie contemporaine se déroule dans les organisations (ROULEAU, L, 2007).

En tant qu'entité, le terme « organisation » s'applique à « tout regroupement visant à la réalisation des objectifs déterminés de l'entreprise » (SEKIOU, L et autres.1993, p 29). Dans cette optique, l'entreprise, le syndicat, le parti politique, etc. sont aussi des organisations.

En tant que structure, la notion de structure, par rapport à l'organisation, consiste en des unités administratives et se présente sous la forme d'un organigramme répartissant les tâches et attribuant les pouvoirs et les responsabilités. Elle peut adopter aussi une forme d'un graphique qui illustre les réseaux de communication et de coordination des activités à exercer dans l'organisation. La structure organique doit logiquement contenir chacun des services et être souple tout en étant conçue, pour utiliser efficacement les ressources disponibles dans le but d'atteindre les objectifs fixés et créer un climat de travail satisfaisant pour les salariés. (SEKIOU, L et autres.1993, p29). Autrement dit, le concept "organisation" est né des réflexions de la division du travail pour plus d'efficacité.

En tant que fonction administrative, cette notion réfère à un processus d'action mettant en interaction les personnes et les tâches à accomplir en fonction d'un objectif précis et d'une structure donnée (SEKIOU, L et autres.1993, p29).

Selon Sekiou et autres, on définit une organisation selon que l'on s'attache à des qualifications tangibles (unité de production) et des qualifications intangibles (mission sociale) et en tenant compte de ces deux types de qualification, une organisation est définie comme suit «quelles que soient sa forme juridique, sa structure et ses activités, une organisation réunit les ressources qui ont des liens entre elles. Ces ressources sont organisées pour combler divers besoins sociaux et de multiples objectifs organisationnels, tels que la rentabilité, l'efficacité, la valorisation au travail, etc. (SEKIOU, L et autres.1993, p29).

1-1-1 Ressources composant l'organisation : la naissance d'une organisation est due soit à une idée, à une occasion d'achat, à une fusion de plusieurs organisations ou à une réactivation. Cette naissance rassemble les ressources nécessaires (humaines, technologiques, financières, etc.) (SEKIOU, L et autres.1993).

Selon SEKIOU et autres, ces ressources sont possédées sous une forme tangible ou intangible. Ainsi, les employés sont une ressource tangible mais leurs connaissances et savoirs sont une ressource intangible.

1-1-2 Fonctions d'une organisation : pour réaliser ses objectifs, une organisation doit compter sur la bonne marche de ses fonctions et on retrouve principalement quatre fonctions : la finance/comptabilité, la production, le marketing et les ressources humaines.

1-1-3 Les caractéristiques d'une organisation : une organisation se caractérise par :

Un ou des but(s) ; l'existence d'un ou plusieurs objectifs, partagé (s) par tous les membres ou en partie, est la raison d'être de toute organisation, explicite ou non. Par nature, une organisation est finalisée et poursuit au moins un objectif. Ces objectifs peuvent être économiques et/ ou sociaux.

Des membres ; une organisation se constitue par deux types de membre : son/ ses créateurs et les membres qui l'ont intégrée par la suite pour assurer sa bonne marche et réaliser les objectifs tracés par ses fondateurs.

La division des tâches ; pour le bon fonctionnement d'une organisation, les fonctions, les responsabilités et les tâches doivent être réparties entre ses membres afin d'éviter toute confusion concernant le rôle que doit accomplir chacun des membres de l'organisation.

La coordination des tâches ; un système formel de règles et de procédures précisera les devoirs et les obligations de chacun au sein de l'organisation et montrera également la contribution de chacun dans la réalisation de l'objectif avec cohérence.

Une certaine stabilité ; le besoin d'établir des règles afin d'organiser la coopération au sein d'un groupe nécessite une certaine pérennité et stabilité (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999).

2- Aperçu historique sur la naissance de la théorie des organisations

La théorie des organisations rassemble les connaissances que nous avons acquises sur le fonctionnement des organisations, sur la manière dont il convient de les diriger et sur le comportement des différents membres qui les composent (ressorts de la motivation, modes de communication et prise de décisions, etc.) (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 23). Il s'agit d'un ensemble composite d'outils théoriques qui puisent dans de nombreuses disciplines afin de répondre aux différentes questions qui se posent au sein des organisations et de comprendre et appréhender leur réalité complexe (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 41 et 42).

La théorie des organisations est née au début du 20^{ème} siècle avec l'apparition des grandes entreprises et la mise en place de l'outil industriel (AIM, A, 2006) et elle

tend à comprendre et améliorer le fonctionnement des organisations. Mais les premières idées qui ont inspiré les théoriciens en organisation viennent de scientifiques anciens (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 47). Ainsi, Adam Smith part d'un exemple réel : celui d'une fabrique d'épingles. Attribuées à un seul homme, toutes les tâches pour fabriquer une épingle seraient contre-productives et fractionner la fabrication en dix-huit opérations confiées à plusieurs personnes différentes accroît l'efficacité du travail. En effet, cela permettrait d'économiser le temps, les déplacements, etc. De son côté, Charles Babbage affirme que la spécialisation de chacun des ouvriers permettra d'économiser des coûts à l'employeur. Avant lui, l'ingénieur français Jean-Rodolphe Perronet (1708-1794) a évoqué la division du travail et le travail à la chaîne (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 48). Beaucoup d'auteurs affirment que la réflexion sur l'organisation commence essentiellement à partir de 19^{ème} siècle (bien qu'il y ait eu des théoriciens bien avant cette période) et cela n'est pas un hasard, mais c'est la généralisation de la grande organisation, de l'entreprise en particulier, qui accompagne, suit et, peut être, permet la révolution industrielle et qui attire l'attention sur ce phénomène (ROJOT, J, 2003, p22). Sachant que les organisations, les entreprises et d'autres entités ne datent pas de la révolution industrielle. Pour s'en rendre compte, il suffit de se référer aux manufactures créées par Colbert ou bien aux compagnies, telles que la compagnie des Indes. Les ouvriers des corderies de Rochefort étaient les précurseurs du travail à la chaîne, de même que pour les employés des bureaux de l'Amirauté de Portsmouth et ceux des OS du papier. Les organisations ont donc toujours existé, depuis qu'il a fallu résoudre des problèmes qui ont dépassé le cadre de l'action individuelle (ROJOT, J, 2003, p22). Ce qui est nouveau c'est que l'importance de l'organisation passe en premier plan.

La sociologie est l'une des disciplines qui a commencé à s'intéresser aux organisations, après la deuxième guerre mondiale, principalement aux Etats-Unis où l'attente des responsables d'entreprises est forte et porte sur des solutions aux problèmes organisationnels précis. L'analyse sociologique s'est beaucoup inscrite dans une démarche scientifique, ce qui n'a pas arrangé les besoins pratiques de l'organisation (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 23).

En France, les organisations ont été abordées depuis le début de 1950. Il s'agit d'abord d'une sociologie du travail qui s'articule autour des activités de production, comme le rôle de l'évolution des techniques sur les formes du travail (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999) et celui des ouvriers, qui

était le plus ciblé par les recherches. La sociologie du travail a considéré également l'entreprise comme un lieu d'expression de tensions sociales. Avec la recomposition du paysage sociologique, le regard des sociologues s'est élargi en abordant les cadres de l'usine, le travail des bureaux, puis l'intérêt s'est généralisé à l'organisation dans son ensemble (communication, prise de décision, insertion, etc.) des comparaisons internationales concernant par exemple les transferts technologiques.

A la fin des années 1970, naît la sociologie des organisations qui a pour objectif de mettre l'accent sur l'autonomie des acteurs et leur édification, à travers jeux de pouvoir et stratégies, d'un construit organisationnel. Puis la sociologie de l'entreprise, grâce aux changements et bouleversements que l'entreprise connaît, commence à s'intéresser à la relation que l'entreprise entretient avec la société dans son ensemble (modèles nationaux, rôle de la réussite économique) et à mettre en évidence de nouveaux concepts et notions comme : identités, culture, conventions, réseaux, etc. (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999).

2- L'école classique

Dans cet axe, nous aborderons d'abord les théories dites classiques de l'organisation, proposées par des managers, des spécialistes en organisation, puis nous allons expliquer l'entrée du facteur humain en organisation après les fameuses expériences d'Elton Mayo.

2-1- Les théories traditionnelles de l'organisation

Elle désigne l'ensemble des théoriciens qui, à la suite de Taylor et Fayol, ont étudié l'organisation de l'entreprise en se référant à un certain nombre de principes :

- le principe hiérarchique ;
- le principe de l'unité de commandement ;
- le principe d'exception, proche du principe de subsidiarité ;
- l'optimisation de l'éventail de subordination ;
- le principe de spécialisation organisationnelle. (BOYER, L & EQUILBEY, N, 2003, p 41)

La théorie classique est caractérisée par une approche analytique, empirique est normative de l'organisation de l'entreprise (AIM, R, 2006, p 17). Les auteurs de la théorie classique ont en commun la volonté d'énoncer les règles rationnelles et générales de conduite des organisations. Les éléments de réponse qu'ils ont

apportés font toujours référence dans la pratique quotidienne de plusieurs organisations (domaine de l'organisation du travail et bureaucratique ou des principes de l'administration (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 44). C'est pourquoi, il est important aujourd'hui de revenir aux principes de la théorie classique dans toute tentative d'étude et d'analyse de l'organisation.

2-1-1 Frédéric Winslow Taylor (1856-1915)

Né dans une famille aisée, son père était avocat à Philadelphie. Il appartenait à l'église des Quakers qui avaient des traditions très rigoureuses de travail, de discipline et d'économie (BOYER, L & EQUILBEY, N, 2003, p 42). Tylor est un autodidacte, de santé fragile, il apprend la mécanique sur le tas et obtient son diplôme d'ingénieur en mécanique en étudiant le soir. En 1884, il est nommé ingénieur en chef à la Medvale Steel Company et conçoit un nouvel atelier d'usinage. En 1890, Tylor devient directeur de la Manufacturing investment, une usine à pâte à papier, avant de se consacrer à partir de 1893 au conseil en organisation industrielle (AIM, R, 2006, p 27).

Il a d'abord exprimé ses vues, en 1903, dans shop management et en 1911, il publie son célèbre ouvrage the principles of scientific Management. Son projet repose sur l'idée que le principal objectif des gestionnaires est d'assurer le maximum de prospérité aussi bien pour l'employeur que pour l'employé. Selon Taylor, le maximum de prospérité réside pour l'employeur dans le développement de l'ensemble des parties de l'entreprise et de sa rentabilité générale et pour l'employé, dans la possibilité d'exploiter ses capacités individuelles et de se procurer un salaire décent. Les patrons désirent garder des coûts de production bas et les employés recevoir des salaires élevés.

Pour Taylor, ces projets ne sont pas incompatibles à condition bien sûr que l'on s'organise pour atteindre ces deux objectifs. L'organisation scientifique du travail (OST) est la solution qu'il propose (ROULEAU, L, 2007, p 29). Autrement dit, à travers son œuvre, Taylor a recherché les conditions de compatibilité entre dirigeants et exécutants pour une plus grande prospérité et une paix sociale durable.

L'apport considérable de Taylor est d'avoir associé la science à l'industrie et d'avoir codifié le monde de la production industrielle en ne laissant plus de place au hasard ni à l'appréciation personnelle des ouvriers (AIM, R, 2006, p 29). Selon Taylor, si on est en mesure de maîtriser un certain nombre de techniques et de règles sur les problèmes de l'administration du personnel (le contrôle, la division

du travail, etc.), la majorité des difficultés rencontrées par l'administration du personnel seront résolues (PLANE, J-M, 2003, p 11). Cela suppose une organisation scientifique du travail débouchant sur une étude scientifique du travail (OST). Ainsi, patrons et ouvriers vont joindre leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée (PLANE, J-M, 2003, p 11). Les quatre principes de la direction scientifique du travail sont les suivants :

- La division verticale du travail : il s'agit de mettre la bonne personne à la bonne place, et ce, en séparant le travail intellectuel de conception des ingénieurs « bureau des méthodes », qui organisent la production et attribuent pour chacune des tâches une durée standard, du travail d'exécution des ouvriers, qui doivent appliquer des consignes spécifiées. Cette division implique une division sociale entre les ingénieurs « les cols blancs » et les ouvriers « les cols bleus ». Le travail est codifié par des instructions qu'on donne aux ouvriers.
- La division horizontale du travail : ce principe est fondé sur la parcellisation des tâches. On divise le travail en tâches élémentaires, en gestes élémentaires, on supprime les gestes inutiles et on introduit le chronométrage pour connaître la durée optimum de chaque tâche d'exécution pour ainsi obtenir la meilleure méthode « one best way ».
- Le salaire au rendement : Taylor constate la flânerie systématique qui conduit les meilleurs ouvriers à ralentir leur vitesse d'exécution au niveau des moins productifs en raison d'une rétribution journalière identique. Pour lutter contre ça, il préconise un système de salaire différentiel. Ainsi, on attribue à une tâche donnée un temps d'exécution (temps opératoires optimaux). Le chronométrage déterminera alors la rémunération par rapport au temps de référence. Ce système fondé sur des primes de productivité au travail développe la motivation au travail des ouvriers. Taylor souhaite donc également introduire le salaire à la pièce.
- Un système de contrôle au travail : pour lutter contre le gaspillage, on optimisera le temps consacré au travail en procédant à une analyse détaillée des gestes au travail des ouvriers. Taylor met en place une organisation représentée par des contremaitres chargés de réaliser des contrôles. L'efficacité passant par la spécialisation des tâches : un subordonné dépendra de plusieurs chefs, en fonction du problème posé. Il n'y a donc pas d'unicité de commandement mais une multiplicité de lignes hiérarchiques. L'ouvrier aura autant de chefs spécialisés qu'il y a de

fonctions différentes nécessaires à l'exécution de son travail. Il s'agit en effet d'une organisation de type «hiérarchie linéaire et fonctionnelle».

Les apports et les limites du modèle taylorien

Taylor a le mérite d'être le premier à avoir cherché à concevoir, à travers l'étude scientifique du travail humain dans les organisations, un modèle d'organisation visant l'amélioration de la gestion de la production en vue de l'augmentation de la productivité. Il fut le premier théoricien à avoir mis en place une méthode opérationnelle visant à accroître d'une manière significative la production dans les organisations (PLANE, J-M, 2003, p 12). En effet, Taylor préconise un modèle rationnel puisque l'autorité s'exerce au travers de la science au travail. Aussi, Taylor a cherché la compatibilité d'intérêts entre l'entreprise et les salariés, ce qui fait qu'il est qualifié d'humaniste à la recherche d'une paix sociale durable.

Toutefois, beaucoup de critiques ont été adressées au modèle taylorien sur la scientificité de sa méthode (analyse des gestes et chronométrage). On a aussi reproché à Taylor de déshumaniser le travail d'exécution et de transformer l'ouvrier en une machine au service d'une machine.

2-2-2-FORD Henri (1863-1947)

Ford Henri était très doué en mécanique et inventa son premier moteur à vapeur à l'âge de 15 ans. Il était apprenti mécanicien à Detroit et devient ingénieur mécanicien, en 1891, à la société Edison company de Detroit, puis ingénieur chef en 1893. A partir de 1899, Ford consacra son temps à la conception et la construction de voiture de course puis il crée la Ford Motor Company et commercialise sa première voiture en 1903.

Ford est considéré comme l'un des fondateurs de l'industrie du 20^{ème} siècle et l'un des premiers à avoir appliqué les idées et les principes de rationalisation de Taylor.

Principes du fordisme

- a- Principe du travail à la chaîne continue ; s'inspirant du principe de la division horizontale de Tylor, FORD approfondit ce principe qui débouchera sur le travail à la chaîne continue. Le travail est dit posté car

l'ouvrier est statique. Cette parcellarisation des tâches se traduit par l'ouvrier de base par une répétition sans fin des mêmes gestes. De plus, FORD introduit vite dans ses usines la mécanisation : au sein des usines, la circulation des pièces est assurée par un convoyeur qui assure une production à flux continu. Le principe du travail à la chaîne repose sur l'idée que ce n'est plus l'ouvrier qui circule autour du produit qu'il fabrique mais le produit qui circule sur la ligne de montage devant une série d'ouvriers fixés à leur poste de travail. Ainsi, l'ouvrier est dépossédé de tout contrôle du rythme de travail car la chaîne dicte la cadence à suivre (PLANE, J-M, 2003, p 15).

- b- Le principe de standardisation des biens de production : il permet de réaliser au milieu industriel une production de grandes séries grâce à des pièces interchangeables et standardisées. Ceci permettra de réduire le gaspillage et les coûts de production.
- c- Le principe du five dollars a day : à partir du 1 janvier 1914, Ford instaure les salaires à 5 dollars par jours pour faire face à une certaine instabilité ouvrière dans les usines. Il s'agit donc de fidéliser par un système de rémunération, attractif à l'époque, et de permettre aux ouvriers de pouvoir acquérir une voiture.

b- Apports et limites du fordisme

La logique du fordisme repose sur la recherche de l'augmentation de la productivité dans les unités de production. Cela se manifeste concrètement par l'effet de la baisse des prix de vente, la hausse des salaires et l'élévation des profits. Tout ceci a favorisé l'avènement de la production de masse, stimulée également par le développement d'une consommation de masse (PLANE, J-M, 2003, p 16). Mais ce modèle d'organisation du travail a connu d'énormes difficultés durant les années 70/80, notamment dans son incapacité à contenir les revendications non matérielles d'une classe ouvrière mieux formée que celle des années 40/50 et qui refuse les excès de la spécialisation des tâches (DURAND, C,1978, p 63). Ainsi, la lourdeur administrative des grandes entreprises a poussé certaines compagnies industrielles à décentraliser et délocaliser certaines entreprises et à revoir la méthode d'organisation de travail en donnant plus de liberté aux ouvriers et en les faisant participer dans le processus de prise de décision.

2-1-2 Henri FAYOL (1841-1925)

a- Les fondements de la pensée de H, Fayol

Ingénieur français, diplômé de l'école des Mines de Saint- Etienne, Fayol est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises et des problèmes de commandement. En ce sens, sa pensée est complémentaire à celle de Taylor puisqu'il analyse la nature de la fonction de direction dans l'entreprise. Il formule ainsi une théorie complète à l'usage des dirigeants en se fondant sur sa propre expérience à la direction d'une compagnie minière.

Dans son ouvrage intitulé « L'administration industrielle et générale », publié en 1916, Fayol insiste sur la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement dans les grandes entreprises et de développer les qualités de leadership. En se basant sur son expérience et ses observations et non sur une réflexion abstraite, Fayol estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent entre six catégories (PLANE, J-M, 2003, pp 19- 20):

- technique : les activités de production, transformation, fabrication ;
- commerciale : achat, vente, et échange ;
- financière : recherche et usage optimal (gérance) des capitaux ;
- sécurité : protection des personnes et des biens ;
- comptable (incluant la tenue de statistiques) ;
- administrative.

Cette dernière (administrative) comporte elle-même les composantes suivantes :

- cinq fonctions clés propres au management applicables selon lui à toute organisation :
 - prévoir et planifier, c'est-à-dire préparer d'une manière rationnelle l'avenir ;
 - organiser, c'est-à-dire allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise : les matériaux, l'outillage, les capitaux et le personnel ;

- commander, c'est-à-dire tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise ;
- coordonner, c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir cohérence et efficacité ;
- contrôler, ce qui revient à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux principes admis.

La composante de prévoyance est d'ailleurs considérée comme essentielle par Fayol. C'est pour lui, le principal rôle de l'administrateur : il s'agit à la fois d'estimer ce que sera le futur et de s'y préparer et on y procède par un ensemble de prévisions (capital, production, coûts, vente, prix, etc.). Ces prévisions sont faites à deux horizons du temps : un an et dix ans. Les prévisions à dix ans sont revues à chaque fois que celles à un an font ressentir le besoin mais en tout état de cause au moins une fois tous les cinq ans. Avec cinq ans d'avance, se fait l'établissement du principe de la planification d'entreprise glissante.

Chaque poste dans l'entreprise, y compris les postes d'exécution, comporte l'exercice d'activités contenues dans chacune des six catégories. Donc toute activité dans l'entreprise, physique ou intellectuelle, peut se décomposer en une gamme réduite d'activités qui se répartissent entre six catégories de chacune desquelles elles contiennent une part. Cependant, Fayol note que ce sont les cinq premières de ces catégories qui ont retenu l'attention générale, alors que la sixième qui est la plus importante (la fonction administrative) est négligée : elle seule doit être accomplie par le dirigeant lui-même, alors que toutes les autres pourraient être déléguées à des spécialistes.

Certes, l'exercice de la fonction administrative requiert un certain nombre de qualités intrinsèques :

- physiques (santé, vigueur et adresse) ;
- mentales (capacité de comprendre et d'apprendre, le jugement, l'adaptabilité) ;
- morales (énergie, fermeté, volonté d'accepter des responsabilités, initiative, loyauté, dignité) ;
- d'éducation (connaissances générales sur le sujet n'appartenant pas exclusivement aux fonctions exercées) ;

- techniques (spécifiques à la fonction exercée) ;
- d'expérience (provenant du travail exercé en lui-même).

Fayol affirme que ces qualités ne suffisent pas. Il insiste aussi sur la nécessité d'enseignement des capacités administratives (managériales), en théorie puis en pratique, au même titre que les autres formations. Ceci s'explique par une large absence de théorie de l'administration. Il s'attache donc à l'établir et procède à l'élaboration d'une telle théorie qui se résume en 14 principes. L'application de ces principes permet l'exercice des 5 composantes de la catégorie de la fonction administrative.

b- Les principes

- *Division du travail* : au sens de la spécialisation pour accroître l'efficacité, qui doit s'appliquer aussi bien au travail administratif que technique.
- *Autorité* : l'autorité dérive de la fonction du dirigeant et de ses qualités personnelles ;
- *Discipline* : qui requiert de bons supérieurs à tous les niveaux.
- *Unité de commandement* ; chaque employé ne doit relever que d'un supérieur contrairement à Taylor.
- *Unité de direction* ; chaque groupe d'activité dirigé vers un même but doit avoir un seul dirigeant et un seul plan.
- *Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général de l'entreprise* ; le rôle du dirigeant est de concilier les deux.
- *Rémunération et méthode de paiement équitable* ; qui apportent le plus de satisfaction possible au salarié et à l'employeur.
- *Centralisation de l'autorité* ; suivant les circonstances pour apporter le meilleur retour en fonction des décentralisations nécessaires, cependant le dirigeant qui conserve le maximum d'autorité évite les divergences d'intérêts qui tendent à se produire automatiquement quand les échelons hiérarchiques se multiplient.
- *Hiérarchie matérialisée dans une chaîne scalaire de supérieurs (de commandement et d'autorité)* ; qui doit être suivie en principe.

- *Ordre matériel et moral* ; une place pour chacun et chacun à sa place ; une place pour chaque chose et chaque chose à sa place.
- *Equité* ; les supérieurs dans leurs rapports avec les subordonnés devront faire preuve d'une combinaison de justice et de bonté qui suscite à leur égard la loyauté.
- *Stabilité du personnel* ; afin d'éviter les coûts et les dangers d'un roulement trop rapide du personnel qui résulte et crée à la fois la mauvaise gestion.
- *Initiative dans la conception et l'exécution d'un plan* ; ainsi il s'agit d'une occasion pour les salariés de se faire connaître et de monter leurs capacités personnelles.
- *Union du personnel ou esprit du corps* ; c'est le rappel que l'union fait la force, c'est aussi un sens beaucoup plus moderne : la mise en avant de l'importance du travail d'équipe et de la communication (FAYOL, H, 1990, pp 32-64).

2-1-4- Max weber et l'analyse bureaucratique

Sociologue allemand (1864-1920) très connu par les ouvrages suivants :

- L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme.
- Economie et société.
- Le savant et le politique.

On reconnaît à Max Weber d'être l'initiateur de la réflexion de la pensée sur les organisations. Il a consacré quelques pages dans son ouvrage « Economie et société » à la bureaucratie, qui est une forme moderne d'organisation, car les sociétés modernes occidentales se caractérisent par des phénomènes de rationalisation sans précédent qui touchent à la fois les représentations, les valeurs des institutions et les pratiques sociales. Sa contribution dans le cadre de la théorie des organisations est donc essentielle et fondatrice car il a étudié l'administration publique prussienne et a remis en cause l'autorité dite traditionnelle et l'autorité charismatique pour un modèle d'organisation fondé sur des principes de droit, de rationalité et où la référence commune et un ensemble de travailleurs est la règle. Pour Weber, la meilleure forme d'organisation

humaine est le modèle bureaucratique « la gouvernance par les bureaux » qui essaye d'allier la loi à la raison scientifique et qui n'est pas fondée sur la tradition et le sacré. Donc c'est un modèle efficace et égalitaire (AIM, R, 2006, p 37).

Ce qui intéresse Weber dans son analyse des formes d'administration est l'exercice des hommes de leur autorité au sein des organisations (administrations) et comment cette autorité est imposée puis acceptée par les gouvernées (subordonnée), c'est-à-dire les sources de cette légitimité (WEBER, M, 1971).

a- L'analyse bureaucratique

Elle est une forme de résolution des problèmes coopératifs. Elle consiste à s'appuyer sur un système hiérarchisé de contrôle du travail. Ainsi, l'obéissance est obtenue non pas par une analyse scientifique là où tout est prévu, mais en raison du respect d'une autorité légitime.

L'analyse de Weber repose ainsi sur l'idée que la légitimité traditionnelle, charismatique ou légal-rationnelle assure le pouvoir de son effectivité (sur les membres).

Pour Weber, les actions individuelles peuvent être simplement dictées par la force. Une situation inégale peut permettre à un pouvoir de s'exercer sans disposer de légitimité.

Les actions individuelles peuvent encore être inspirées par des valeurs. Enfin, elles peuvent être une conséquence d'une domination.

Weber s'interroge donc sur les raisons générales de l'obéissance des individus. Il en distingue trois types :

- 1- Le modèle charismatique : où l'organisation fonctionne par dévouement de ses membres à un héros. C'est la croyance des membres en les qualités exceptionnelles du héros qui assure le fonctionnement de l'organisation en basant aussi son autorité sans limites (prophètes, chefs de guerre, certains politiciens, chefs religieux, etc.).
- 2- Le modèle traditionnel (la tradition) : il fonctionne soit par obéissance des membres aux croyances et aux caractères sacrés de ceux qui gouvernent, soit par soumission de ces membres aux coutumes, usages et précédents. Le modèle est donc celui où l'autorité du dirigeant enfin de compte est

légitimée par la croyance en la nature inviolable de la routine quotidienne héritée des anciens, de la certitude que le passé doit se reproduire (obéissance au roi) ou bien par l'habitude ou la coutume (les sentiments guident l'action individuelle).

- 3- Le modèle rationnel : se base sur la règle, sur le droit et l'efficacité (rendement). C'est la légitimité légale et rationnelle : l'autorité découle de la légalité des ordres et de la légitimité de ceux qui les donnent (ils sont des personnes légitimes, désignées par l'organisation). La bureaucratie définie par Weber consiste donc dans le règne de la règle opposée à celui du bon vouloir d'un individu. Ce modèle, qui est la caractéristique de la société industrialisée (européenne), est donc plus efficace et adapté à la société moderne concernant l'organisation du travail des employés, il s'intéresse en fait aux « bureaux » chargés des fonctions administratives (AIM, R, 2006, pp 38 - 39).

L'analyse bureaucratique se base sur les idées (principes) suivants :

- Tout en étant libres, les membres de l'organisation doivent une stricte obéissance à un hiérarchique et il y a unité de commandement (contrairement à Taylor).
- Les ordres sont l'application des règles et non l'exercice d'un pouvoir personnel.
- L'accès aux emplois et la promotion obéissent à des règles dont la finalité est de garantir la meilleure adéquation homme/poste.
- Les salariés varient selon le niveau hiérarchique et la hiérarchie des fonctions.
- La prédominance de la qualification concernant l'accès aux postes clés.
- L'existence d'un système de formation, et surtout d'examen d'évaluation, permettra de détecter et de sanctionner des qualifications.
- La séparation entre l'administration et la propriété des facteurs de production.
- La prédominance de procédures écrites dans le fonctionnement quotidien de l'organisation (AMADIEU, J F, 1993, p 50).

2-1-5-Que reste-t-il du modèle d'organisation dit «classique » ?

On retiendra de l'école classique des ingénieurs célèbres et un sociologue "Weber" qui ont proposé un modèle d'organisation rationnel, fondé sur une approche empirique et normative. Cette école qui se veut universelle fonctionne dans un système fermé qui ignore son environnement. La crise économique du 1929 contribuera à remettre en cause le principe de rationalité érigé en postulat. Les réactions aux premiers classiques ressortent de plusieurs démarches, certaines ont pu rester dans la ligne droite de la pensée rationalisatrice tout en gardant les principes positifs et chercher de nouveaux éléments efficaces pour pallier le dysfonctionnement observé. D'autres ont essayé de prendre en considération la réalité tant négligée par l'approche classique et d'inclure ces facteurs émanant de la réalité (facteurs psychologiques).

2-2- L'école des relations humaines ; (l'entrée en scène des individus)

a- Les origines de la théorie des relations humaines

Selon les auteurs, l'idée de cette école germe d'abord dans des études empiriques largement inspirées par les idées tayloriennes et par le mouvement béhavioriste en psychologie. Dans ces travaux, on observe les ouvriers pour comprendre les effets qu'ont les différentes composantes matérielles et extérieures au travail sur la productivité. Ainsi, de nombreuses expériences menées en entreprise visent à trouver des moyens de réduire la fatigue des ouvriers, l'absentéisme et les accidents de travail qui affectent la productivité des entreprises (ROULEAU, L, 2007, p 35).

Les expériences réalisées à partir de 1924 à l'usine de la compagnie Western Electric, dont le siège était à Chicago et qui se poursuivront sous la direction d'Elton Mayo, sont généralement considérées comme le point de départ de la théorie des relations humaines.

b- Les expériences

A la demande de l'entreprise western Electric, qui s'intéressait aux conséquences/effets de l'environnement sur la productivité des ouvriers et en particulier ceux de l'éclairage (AIM, R, 2006, p 42), les expériences commencent

en 1924. Cette usine accepte plusieurs milliers de salariés sous la direction de la hiérarchie de l'usine et la National Academy of science.

L'objectif initial était d'étudier le lien entre l'illumination de l'atelier et la productivité des salariés. Il s'agissait donc de créer les meilleures conditions matérielles de travail, autrement dit un meilleur éclairage est présumé causer une productivité accrue.

Initialement, des changements dans l'éclairage artificiel sont comparés avec la productivité dans trois ateliers sans que les résultats soient atteints. Ensuite, des salariés, dont la productivité était équivalente, sont séparés en deux groupes, physiquement localisés dans des emplacements différents.

Pour le groupe expérimental, on fait varier les conditions d'éclairage, alors qu'elle reste stable pour le groupe témoin. Or, malgré cette différence d'expérimentation, la productivité augmente même quand on fait baisser la lumière dans le groupe expérimental. Le même phénomène se reproduit quand les deux groupes sont placés en lumière naturelle. Par ailleurs, les interviews des ouvrières donnaient des résultats paradoxaux. La première conclusion tirée fut donc qu'un facteur autre que les conditions physiques d'éclairage intervenait dans les variations de productivité.

Plus loin, un dispositif expérimental différent est mis en place : c'est la célèbre expérience de la 1^{ère} salle d'assemblage des relais (First relay assembly test room). Les chercheurs sélectionnent deux ouvrières qui choisissent elles-mêmes quatre autres, constituant ainsi un groupe de six, avec cinq opératrices et une ouvrière chargée de l'approvisionnement qui montent des relais téléphoniques à partir de quarante pièces détachées.

Elles sont soumises à des examens médicaux réguliers ; leur productivité précédente est connue et elle est ensuite mesurée par période de temps. Un observateur est présent dans la salle notant ce qui se passe et examinant les attitudes des ouvrières. Commencée en 1927, l'expérience durera jusqu'à août 1932.

Concernant les conditions de travail, les ouvrières sont d'abord soumises à un régime de travail aux pièces avec bonus, puis des périodes de repos de durée et de périodicité variées sont introduites : un repos gratuit est accordé, la journée de travail est raccourcie et le samedi devient jour de congé. Enfin, pendant un cycle

toutes les améliorations et incitations sont supprimées puis restaurées durant la période suivante.

On a toujours observé une augmentation de la productivité malgré ces changements. On a noté aussi une atmosphère amicale entre les ouvrières, de bonnes relations avec le supérieur qui est devenu un superviseur, un facilitateur plutôt qu'un chef hiérarchique.

Il faut noter que les expériences ont été suspendues plusieurs fois à cause de la crise économique de 1929 et d'autres facteurs internes liés à l'entreprise (ROJOT, J, 2003).

c- Les conclusions tirées des expériences

Les résultats ont été publiés sous titre de « L'effet Hawthorne » en hommage à un lieu où les expériences se sont déroulées :

- La simple connaissance par un individu du fait qu'il est sujet d'observation modifie son comportement.
- C'est l'intérêt de la direction pour les ouvrières qui fait que la productivité augmente : c'est une réaction positive de leur part du fait que l'on s'intéresse à leur sort et cela n'a rien à voir avec les conditions matérielles de production et le contenu physique de leur travail, puisque la production augmente quoique l'on fasse, que l'on baisse ou que l'on augmente la lumière, la durée des pauses, etc.
- L'importance que recouvrent les relations interpersonnelles à l'intérieur du groupe : l'observateur a noté que ce qui est important pour la productivité, ce sont la cohésion et les bonnes relations entre des salariés, en d'autres termes le moral du groupe. Le personnage clé pour établir un tel climat c'est le leader du groupe : la cohésion se produit et les bonnes relations s'établissent quand le système classique de supervision, basé sur le contrôle et la contrainte, fait place à un système de supervision plus souple. Les principes de l'organisation formelle n'ont donc pas assez d'importance par rapport à ceux de l'organisation informelle où les salariés se sentent égaux. Un rapport de confiance s'est établi.
- L'émergence des relations et des leaders informels à côté de l'organisation et de chefs formels : les leaders informels jouaient également le rôle des chefs officiels en organisant le groupe et en donnant des consignes, sans

prendre en compte l'aspect matériel. Ainsi, le groupe dirige lui-même le processus de production et les chefs.

Le code informel de comportement faisait appliquer les règles suivantes, sanctionnées par des rappels à l'ordre, des mises en quarantaine ou des sanctions plus immédiates :

- Il ne fallait pas produire trop : c'est un être casseur de cadence (rate buster).
- Il ne fallait jamais dire à un supérieur quoi que se soit au détriment d'un membre du groupe : c'était être un mouchard (squealer).
- Il ne fallait pas essayer de maintenir une distance sociale à l'égard de ses pairs ou agir strictement dans le cadre de sa fonction si elle le distinguait d'eux. Exemple : l'inspecteur ne devait pas se comporter en inspecteur, c'était prendre des ailles, se prendre pour un cadre.

Les résultats infirment également le postulat taylorien de l'argent comme seule motivation de l'homme : la motivation réelle c'est l'affectivité, les bonnes relations entre membres du groupe, l'attitude confiante et détendue à l'égard du leader respecté et écouté, mais compréhensif et positif qui aide et soutient (ROJOT, J, 2003, pp 53 - 55).

d-Les critiques

Malgré l'apport considérable de cette approche de la théorie des organisations, beaucoup de critiques ont été adressées à Elton Mayo et son équipe concernant le déroulement des expériences. Des critiques donc d'ordre méthodologique, surtout Michel Rose qui dans son ouvrage intitulé « Industrial Behavior » procède à une analyse destructrice des méthodes suivies et du personnage Elton Mayo. Ainsi, selon lui, les expériences d'éclairage sont mal préparées pour démontrer autre chose que le strict besoin de contrôle étudié dans le processus de recherche scientifique.

- Il a critiqué le double rôle des observateurs et aussi le choix de l'échantillon et la sélection des salariés pour participer à l'expérience.
- L'influence de l'idéologie patronale dans l'orientation des travaux des chercheurs, du fait que le programme de conseil suivi à partir de 1943 était un programme de manipulation et à la limite de l'espionnage.

- Les expériences ont ignoré l'absence de syndicat et les relations collectives de travail.
- Les économistes rejettent l'idée que l'homme est motivé uniquement par son intégration (ROJOT, J, 2003, pp 53 - 55).

Malgré ces critiques, la découverte de l'importance du facteur humain dans la productivité des salariés au sein des organisations, la confirmation de l'existence de l'organisation informelle à côté de l'organisation formelle par l'école des relations humaines a permis aux autres disciplines (la psychologie, la sociologie, etc.) de s'intéresser aux phénomènes organisationnels, tout en considérant l'organisation comme une organisation sociale influencée par son environnement car elle n'est pas un système fermé comme l'avait confirmé la théorie classique. Au contraire, c'est un système ouvert à son environnement, influencée par les événements socio-économiques. Les individus qui la composent apportent avec eux leurs cultures, leurs traditions et leurs habitudes, ce qui influence leurs comportements et productivités. Ceci dit, toute analyse au sein des organisations doit tenir compte de ces variables. Ce qui rend la recherche en théorie des organisations pluridisciplinaires.

3-Les prolongements de la théorie des relations humaines

Beaucoup de chercheurs ont été stimulés par la théorie des relations humaines, ainsi des recherches ont abordé beaucoup de concepts, sachant que certains auteurs ne partagent pas forcément tous les points cités par le fondateur de l'école des relations humaines. En effet, on a assisté à une abondance de théories et de concepts après Mayo et nous aborderons ici les concepts et les auteurs les plus cités en sociologie du travail et des organisations.

3-1 Style de commandement et dynamique des groupes

3-1-1 Kurt Lewin et la dynamique des groupes

Kurt Lewin (1890- 1947) est né en Allemagne et a effectué ses recherches en psychologie à l'université de Berlin, puis il immigre aux USA. Il a consacré ses travaux au phénomène de groupes humains restreints, aux problèmes de leadership, à l'exercice de l'autorité, du climat social et des comportements de groupe.

a- Les différentes approches du leadership

A partir des recherches expérimentales réalisées sur des groupes d'enfants, en 1927, Lewin distingue trois formes de leadership ou mode d'exercice du commandement.

- **Le leadership autoritaire** : qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe ;
- **Le leadership démocratique** : qui s'appuie sur des méthodes semi-directives, visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité ;
- **Le leadership du laisser-faire** : qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités.

Lewin tire les conclusions suivantes :

- Au sein du premier groupe, dirigé autoritairement, le rendement est manifestement plus élevé que dans les autres groupes. Pour autant, la pression portée fait qu'il n'y a pas de véritable relation de confiance : certains enfants ont adopté parfois une attitude agressive au sein du groupe, ce qui a eu des conséquences sur l'ambiance et le climat de travail.
- Au sein du 2^{ème} groupe, il apparaît que la mise en place d'un système d'animation du groupe, fondé sur la démocratie, ne s'est faite que progressivement. En effet, l'acquisition par le groupe de règles de fonctionnement subtiles a nécessité un certain temps d'apprentissage. Lewin observe que les membres avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales, participaient beaucoup plus aux activités du groupe et une fois le leader parti, ils continuaient le travail et faisaient preuve d'autonomie.
- Enfin, le laisser-faire constituait la pire des méthodes : le groupe n'obtient pas des résultats satisfaisants, reste paradoxalement très dépendant d'un leader peu impliqué et demeure constamment en quête d'informations et de consignes. (AIM, R, 2006, pp 42 - 43).

b- La problématique de la dynamique des groupes

En 1943, le gouvernement américain demande à l'équipe de recherche de Lewin d'étudier la possibilité de changer les habitudes de consommation des ménagères qui remplacent la consommation de viande par des abats. Les pouvoirs publics craignaient alors une menace de pénurie en période de guerre.

Lewin et son équipe décident de mettre en place deux groupes expérimentaux, composés de ménagères, les deux sont relativement homogènes quand à leur composition, mais vont être menés de manière très différente.

- au sein du 1^{er} groupe, il est décidé d'organiser une conférence réalisée par un médecin spécialiste en nutrition, en vue de persuader les ménagères des vertus pour la santé de la consommation des abats. La conférence est réalisée sous couvert d'un certain patriotisme et semble tout à fait convaincante. A l'issue de celle-ci, un nombre important de ménagères manifeste leur intention de consommer les abats.
- Dans le 2^{ème} groupe, l'approche retenue en matière de l'animation est très différente. En effet, des psychologues entourent les ménagères. Ces discussions autour de la question de la consommation d'abats et de viande ont amené à des prises de position par certains face à cette question. A l'issue de la séance, on observe que le groupe est finalement beaucoup plus partagé que dans le premier cas. Quant aux intentions de consommation d'abats, quelque temps après les chercheurs se sont efforcés de mesurer au sein de chaque groupe le niveau réel de passage à l'acte. Finalement, il est apparu que davantage de personnes ont consommé des abats dans le second groupe que dans le premier. (PLANE, J-M, 2003, pp 35 -36).

Que s'est-il passé ? Lewin expliquera le phénomène à partir du concept de dynamique de groupe. Selon PLANE, J-M (2003), dans le 1^{er} groupe, les ménagères sont passives face à un exposé qui n'implique pas leur participation. La plupart d'entre elles n'ont pas mémorisé le message clé, cela n'a pas de véritables impacts sur leurs habitudes de consommation. Dans le second cas, les membres du groupe ont remis collectivement en cause leurs habitudes et leurs normes de consommation. Les ménagères ont débattu la question, parfois en s'opposant. Cela a manifestement renforcé la mémorisation et l'implication face au problème posé. C'est en réalité cette forte interaction entre ménagères sur le sujet qui les a conduites au passage à l'acte.

c-Les groupes : définitions, types et caractéristiques

D'après ROJOT, J (2003), Brown J.A.L distingue dans son ouvrage intitulé « The social psychology of industry » cinq niveaux de groupes dans l'organisation :

- des groupes primaires de gens qui travaillent en commun ;
- des groupes d'amis à travers l'organisation autour d'un lien quelconque ;
- des groupes d'activités non reliées au travail ;
- des groupes qui se forment autour de questions qui intéressent tout le monde ;
- enfin, l'organisation considérée comme un tout.

Plusieurs théories expliquent l'apparition de petits groupes en termes de :

- simple proximité géographique des membres ;
- partage d'attitudes similaires à l'égard d'éléments significatifs ;
- échange amenant à un équilibre coûts/avantages de la participation.

George Homans définit le petit groupe comme « l'unité élémentaire sociale composée d'un ensemble de personnes, de tailles suffisantes réduites et telle qu'elles puissent communiquer simultanément en face à face ». (ROJOT, J, 2003, p 57).

L'analyse est fondée sur quatre éléments : l'activité ou les opérations que les individus accomplissent, les sentiments qu'ils ont, leurs interactions ou les communications qu'ils échangent et les normes ou les standards qu'ils maintiennent.

L'analyse distingue entre le système externe et le système interne. Ce dernier échappe à l'environnement, on peut le considérer comme une expression des sentiments réciproques que les membres du groupe développent les uns à l'égard des autres au cours de leur existence commune. Le système externe est l'état des quatre éléments et de leurs interactions, il est conditionné par l'environnement, les pressions de l'environnement le créent et il est le niveau minimal.

- *Les activités* : sont les choses que les individus font (visser un écrou, faire la pause, remplir un formulaire, etc.)
- *Les interactions* : sont les rapports que les individus ressentent, elles peuvent concerner en particulier leurs attitudes à l'égard de leurs activités, de ceux avec qui ils interagissent, des règles et règlements, de l'encadrement supérieur, etc.
- *Les normes* : sont ce que les individus considèrent comme « correct » acceptable- normal, dans les comportements à l'occasion du travail.

Ces activités, interactions, sentiments et normes sont les ingrédients de base à partir desquels le comportement social se crée. Les individus amènent sur leur lieu de travail des données : leur personnalité et leurs besoins, leur éducation et leurs compétences, les sentiments qu'ils ont envers l'organisation des autres, et de la vie en général, qui s'étaient formés au préalable, leur statut social, etc. Une fois présent sur le lieu de travail, les salariés avec toutes leurs données sont placés par rapport les uns aux autres en fonction du dispositif physique du système technique de production, machines, ligne de montage, etc. Cette disposition détermine pour une très large part leurs activités et interactions (contacts possibles...)

Ces activités entraînent en particulier des changements dans les sentiments. Ces derniers peuvent entraîner un accroissement des interactions, si les salariés se plaisent mutuellement, ou une décroissance, s'ils se déplaisent (ROJOT, J, 2003, p 57).

Ces interactions sont couplées avec la nécessité de satisfaire des besoins (de contrôle, d'appartenance, de réalisation, etc.) et la nécessité d'aller au-delà du système formel de l'organisation pour accomplir une tâche donnée. Tout cela conduit à la formation du système social du groupe qui s'établi naturellement. (ROJOT, J, 2003, p 57).

3-2 Les théories des besoins et des motivations

Ces théories placent les besoins des individus au centre de l'organisation, elles sont à l'origine du mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail. Elles ont eu un impact important auprès des praticiens et responsables d'entreprises.

3-2-1- Maslow Abraham et la hiérarchie des besoins

Il est psychologue et spécialiste du comportement humain, il s'intéressait explicitement à la motivation de l'homme au travail. Dans le prolongement des travaux de Mayo, MASLOW met l'accent sur l'analyse des besoins pour mieux comprendre ce qu'il cherche à travers son travail. Ainsi, l'homme devient coopératif et productif dans son milieu de travail s'il trouve l'opportunité de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept de hiérarchie des besoins des plus élémentaires aux plus complexes pour définir les origines de la motivation. (PLANE, J-M, 2003, p 38). Cette hiérarchie des besoins comporte 5 catégories :

- les besoins physiologiques : abri, nourriture, repos, etc. ;
- les besoins de sécurité : protection contre le danger, la menace, l'insécurité ;
- les besoins sociaux ou d'appartenance : identification à un groupe, à une collectivité, amitié, amour, etc. ;
- les besoins d'estime : estime de soi, respect de soi-même, confiance en soi, autonomie, compétence, connaissance, reconnaissance par autrui, respect émanant des autres, etc. ;
- les besoins de développement personnel : de réalisation de soi, de créativité, etc. (ROJOT, J, 2003, p 69).

Selon Maslow, lorsqu'un besoin primaire est satisfait, l'individu passe à la satisfaction du besoin supérieur mais ce dernier ne peut être perçu que si les besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits. Cette théorie a montré les limites de la théorie classique concernant la motivation des ressources humaines. Ainsi, l'individu n'est pas seulement motivé par l'argent, des facteurs non matériels peuvent le stimuler dans son travail.

3-2-2- La théorie bi-factorielle de HERZBERG

LEVY LEBOYER. C affirme que « peu de théories ont fait couler autant d'encre que le modèle de Herzberg ». (LEVY LEBOYER, C, 2006, p 45). HERZBERG Frederik (1923- 2000) est psychologue de travail et praticien, il est considéré comme le père de l'enrichissement des tâches, aussi il a complété les travaux de Maslow. Il a cherché à déterminer les facteurs qui sont source de satisfaction au travail et les facteurs d'insatisfaction au travail. Après des années de recherche sur le terrain, il a constaté que ce n'est pas l'élimination des facteurs d'insatisfaction au travail qui rendra les individus satisfaits, car les conditions qui

conduisent à la satisfaction au travail et à la motivation au travail ne sont pas les mêmes. Ceci l'a conduit à élaborer une théorie bi-factorielle (PLANE, J-M, 2003).

- 1- Les facteurs de satisfaction : ce sont des facteurs intrinsèques au travail, de réels facteurs de motivation au travail, comme la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, le contenu du travail, les responsabilités, l'autonomie, les promotions, etc.
- 2- Les facteurs d'insatisfaction au travail : ce sont des facteurs de mécontentement ou d'hygiène, car ils sont en relation directe avec la santé du travailleur, comme les conditions matérielles, le salaire, la politique du personnel, la politique de l'entreprise, la sécurité de l'emploi, la gestion, etc.

Finalement, les éléments d'un emploi selon Herzberg se distinguent en deux catégories : ceux qui servent les besoins économiques, les besoins d'hygiène et de maintenance et ceux qui satisfont des motivations plus profondes (les facteurs de motivation). Pour cette raison, Herzberg propose que chaque direction d'entreprise élargisse et enrichisse le travail de chacun. Cette théorie était beaucoup poursuivie dans le cadre des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT).

3-2-3-ARGYRIS. C et le développement du potentiel humain dans l'organisation

Il était professeur en management à Harvard et spécialiste en psychologie industrielle. ARGYRIS lie l'individu et l'organisation : le potentiel de tout individu peut être développé ou limité dans l'organisation où il se trouve. Le développement de son potentiel profitera également à l'organisation, mais les managers manquent souvent de confiance interpersonnelle pour permettre un tel développement. A travers une étude de six sociétés, Argyris confirme qu'il existe un conflit de base entre les exigences du développement de ces organisations elles-mêmes et les exigences du développement de la personnalité de leurs membres. Ceci peut cependant être résolu positivement pour les deux. (ROJOT, J, 2003, p 74). D'un côté, on a des individus qui passent du chômage, de l'immaturité, de l'inactivité à l'employabilité, à la maturité, à un monde plein de directives, de comportements dictés par les autres. De l'autre côté, les principes de l'organisation formelle : la spécialisation des tâches, le contrôle, l'unité de

direction, etc. Ces données limitent le contrôle des salariés sur leur quotidien au travail, ce qui crée des incompatibilités de base entre les besoins d'une personnalité mure et épanouie et les nécessités d'une organisation formelle. Autrement dit, les exigences d'une organisation, notamment les comportements exigés de la part des salariés, ne sont pas en adéquation avec le développement personnel des salariés, car ces derniers les ont déjà dépassé et ils ont besoin de quelque chose de plus mur. Pour mettre fin à cette situation, ARGYRIS propose une théorie de l'apprentissage organisationnel qui insiste sur l'idée que les organisations efficaces du futur sont celles qui seront capables de développer leur capacité d'adaptation grâce à leur capacité d'apprentissage. (PLANE, J-M, 2003, p 45).

Selon ARGYRIS, il faut maîtriser les routines défensives faisant obstacle au changement et à l'apprentissage. Ainsi, une organisation deviendra apprenante quand elle aidera ses membres à modifier leur manière de raisonner et à faire l'apprentissage d'un raisonnement constructif. Les salariés doivent en effet savoir résoudre des problèmes routiniers mais aussi des problèmes complexes lorsqu'ils sont confrontés à des situations de travail difficiles. Cela nécessite un apprentissage double boucle qui permettra, selon ARGYRIS, à un salarié d'accroître ses capacités à mener des enquêtes organisationnelles, afin d'éliminer les erreurs et les incohérences qui apparaissent quand l'environnement et l'organisation changent. (PLANE, J-M, 2003, p 46).

3-2-4- D Mc Gregor, la dimension humaine de l'entreprise : La théorie X et la théorie Y

Douglas Mc Gregor (1906- 1964) est psychologue et professeur en management à l'université de Harvard et consultant en relations humaines pour beaucoup d'entreprise. L'auteur a développé une théorie du management qui oppose deux conceptions de l'homme au travail, il rejette l'ensemble des méthodes de management fondé sur les procédés de la théorie classique. Autrement dit, il part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction du management du moment qu'aucune ne rend compte du potentiel que représente les ressources humaines dans l'entreprise. Pour lui, les méthodes classiques sont trop rigides et autoritaires et elles ne conviennent plus aux réalités des organisations et entreprises modernes. La théorie classique qu'il qualifie de théorie X adopte un mode de direction basé sur le contrôle et la sanction. La théorie Y est l'alternative, basée sur la création d'un climat de confiance entre les individus favorables à leur épanouissement (AIM, R, 2006).

a- La théorie X ses hypothèses ont une vision pessimiste de l'être humain vis-à-vis du travail et elle repose sur :

- l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter ;
- à cause de cette aversion envers le travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions si l'on veut des efforts de leur part pour réaliser les objectifs organisationnels ;
- l'individu moyen préfère être dirigé, évite les responsabilités et cherche avant tout la sécurité de son emploi.

b- La théorie Y ses hypothèses ont une vision optimiste de l'individu vis-à-vis de son travail, elle repose sur :

- l'effort au travail est aussi naturel que l'effort au jeu ou autre chose : le travail peut être source de satisfaction et l'individu n'éprouve pas d'aversion innée pour son travail ;
- l'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail. Le contrôle et la sanction ne sont donc pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile, le système de récompense associé à l'atteinte de l'objectif du travail responsabilise le travailleur ;
- l'individu peut apprendre dans des cas appropriés, non seulement à accepter mais aussi à rechercher des responsabilités (AIM, R, 2006, pp 48-49).

Mc Gregor affirme que le style de gestion issu de la théorie Y est plus adapté à la nature humaine, car il repose sur des motivations plus profondes. En effet, cette conception du management permet d'intégrer les objectifs de l'individu et ceux de l'organisation à travers le mode de management. Le salarié doit remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation et ce type de management permet aussi de révéler les potentiels des individus (PLANE, J-M, 2003, pp 40-41).

Synthèse

Le mouvement des relations humaines a remis en cause les hypothèses de base simplifiées de la théorie classique. Il s'intéressait en effet aux dimensions affectives, émotionnelles et relationnelles des situations de travail ainsi qu'à la complexité des motivations humaines. Ce courant s'est enrichi aussi des recherches menées sur les groupes restreints et les questions liées au pouvoir et au leadership au sein des organisations afin de donner à celles-ci une dimension humaine. Les sociologues ont notamment toujours considéré l'entreprise comme

une organisation sociale. Il faut noter aussi que c'est grâce à ces théories que des corrections et changements organisationnels ont été effectués au début des années 50 à la théorie classique. On parle dorénavant de nouvelles formes d'organisation du travail.

4 – Les théories contemporaines de l'organisation

Dans cet axe nous aborderons les principales théories sociologiques de l'organisation. En effet, l'organisation était un objet privilégiée de beaucoup de sociologues depuis les travaux d'Elton MAYO. Ainsi nous allons exposer ici les auteurs les plus connus en sociologie du travail et des organisations.

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. 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. Consulté le 27/07/2018).

Parsons parle donc du concept de « valeurs » qui veut dire que le système social a pour fonction essentielle l'intégration des valeurs communes 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 liées 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. 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. 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 mouvant 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 reliée 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.

4-4- L'analyse sociotechnique

Selon ROJOT, J. (2003) l'analyse est développée à partir des années 1950 au Tavistock Institute, en Angleterre, auquel appartenaient en particulier : Emery Trist et Rice. A partir de 1960, le Tavistock Institute participe au projet de démocratie individuelle, en Norvège, conçu par Einer Thorsrud qui comportait à la fois participation à la décision et restructuration des tâches ouvrières dans les unités de production. Les groupes autonomes et semi-autonomes de travail découlent de ces analyses et le courant de l'amélioration de la qualité de vie au travail s'y attache directement.

Les chercheurs de Tavistock montrent que toute organisation peut être analysée sous la double perspective ; technique et sociale et c'est l'ajustement entre les

systemes obéissant à cette double perspective qui détermine l'efficacité d'ensemble de l'organisation (Boyer, L & EQUILBEY, N, 2003, p 106).

4-4-1-L'interaction des systèmes sociaux et des techniques dans l'entreprise

a- Les premières expériences

Les premières expériences ont été menées en Angleterre par Trist et Bamforth. Ils ont étudié l'extraction du charbon dans des mines en trois opérations : l'abattage du charbon à la main ou à la machine dans une veine, le chargement et le transport du charbon abattu.

Toutes les tâches sont accomplies par un petit groupe de mineurs travaillant par équipes successives (alternées), chacune constituée au minimum de deux mineurs avec un ou deux assistants. Chaque groupe exploite une surface faible de la veine du charbon.

A chaque changement, l'équipe montante reprenait le travail là où l'équipe descendante l'avait laissé. Les mineurs de trois équipes s'auto-sélectionnent, le groupe était donc autonome et applique ses propres standards de production. Il y a une parfaite cohésion du groupe, le salaire était toujours négocié.

Ce système traditionnel fut remplacé par l'abattage à la machine sur cette surface longue et le transport mécanisé du charbon à la surface. Les équipes continuent à se succéder, mais cette fois avec une division du travail entre et à l'intérieur des groupes : la première équipe de dix hommes abattait le charbon (et les tâches sont réparties), la deuxième équipe de vingt hommes charge le charbon dans le système de transfert et la troisième équipe construit et prépare à l'avance de la galerie pour la première équipe : déplacer le convoyeur, avancer la galerie, etc.

L'introduction de la méthode brisait la polyvalence des mineurs (une seule tâche), rompt la coordination entre les équipes et distingue les statuts, le paiement. La forte intégration des groupes disparaissait, la production se déchira, des rivalités et conflits entre groupes et entre qualifications dans les groupes se développent, l'absentéisme augmente chez certaines catégories.

On a noté que trois autres groupes n'ont pas subi de changements, c'est-à-dire ils travaillaient à la méthode ancienne et n'ont pas connu une réorganisation du travail.

Les chercheurs ont noté que ses groupes (qui ont été autorisés à garder leur autonomie) montraient une productivité accrue, un meilleur moral, une diminution de l'absentéisme. (ROJOT, J. 2003)

b-Conclusions des expériences

Selon ROJOT, J. (2003), ces expériences confirment que l'organisation peut faire l'objet de choix et n'est pas dictée par des considérations techniques pour une technologie donnée. Il existe bien un choix large du mode d'organisation, puisque dans les expériences l'introduction d'un mode de production et d'outillage nouveau avait pu coexister avec des modes d'organisation des équipes de travail différents.

L'organisation ne dépend donc ni de la technologie à elle seule ni uniquement de la situation psychologique et sociale des hommes au travail comme l'ont soutenu certains théoriciens des ressources humaines. Elle dépend des deux : c'est un système socio-technique : organisation sociale et organisation technique interagissent dans ce système et s'influencent réciproquement. Par ailleurs, c'est un système ouvert et l'entreprise doit sélectionner ses tâches prioritaires en s'adaptant à l'environnement.

Les contraintes techniques et sociales réagissent les unes sur les autres, il est aberrant de tenter d'optimiser l'une sans adapter l'autre, car elles auront des conséquences l'une sur l'autre. Autrement dit, l'autogestion à l'usine ne changera rien à la nature du travail à la chaîne, la technologie doit aussi prendre en compte les caractéristiques de l'homme. Inversement, des modes d'organisation sociales différents peuvent très bien coexister dans des systèmes similaires. Une technologie ne dicte pas un mode unique d'organisation sociale de la production.

Par ailleurs, l'organisation socio-technique doit aussi être économiquement viable, ce qui entraînera une série additionnelle de contraintes et va amener à parler de système socio-économico-technique. Il s'agit de contraintes à partir et à l'intérieur desquelles divers choix technologiques et sociaux sont possibles, et non de l'imposition automatique d'un modèle. Il y a toujours optimisation conjointe de trois variables au lieu de deux : les théoriciens agissent donc sur les variables individuelles et psychologiques du groupe et le facteur d'auto-organisation devient essentiel.

Enfin, la constitution adéquate de l'organisation sociale des groupes autour d'un ensemble de tâches techniques aux frontières rendues par le choix de ces tâches

facilement identifiables et cohérentes doit permettre de maximiser l'autonomie de groupe et la responsabilité de chacun.

L'encadrement sera ainsi libéré d'une large part de ses préoccupations rendues superflues et pourra consacrer plus de temps aux échanges à la frontière. Cette dernière étant par ailleurs, du fait de l'isolation de tâches techniques cohérentes en ensembles, elle-même plus clairement établie et mieux identifiée, son travail s'en trouve d'autant facilité. Il peut ainsi mieux concentrer son attention sur les entrées/sorties et assurer le maintien de l'équilibre dynamique indispensable à la croissance et même à la survie du sous-système. Il en est de même au niveau du système constitué par l'organisation globale.

Dans la constitution de systèmes et de sous-systèmes socio-techniques, la détermination des frontières remet donc une importance fondamentale et la limite ou frontière d'un système d'activité doit répondre à deux conditions :

- Une discontinuité dans le processus d'activité.
- L'interpolation d'une région de contrôle, c'est-à-dire une routière doit être contenue entre deux limites : celle entre les activités internes du système et le début des activités de régulation et celle entre la région de régulation et l'environnement. (ROJOT, J. 2003).

Trist décrit les caractéristiques de l'approche sociotechnique par opposition aux conceptions de l'organisation qui l'ont précédée.

| Conception ancienne | Conception sociotechnique |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Impératif technologique. - L'homme conçu comme extension de la machine. - L'homme considéré comme une pièce de décharge à remplacer quand il est usé. - Précision maximum du travail en tâches élémentaires | <ul style="list-style-type: none"> - Optimisation conjointe. - L'homme conçu comme un complément à la machine. - L'homme considéré comme une ressource qui doit être développée. - Regroupement optimum des tâches demandant des |

| | |
|---|--|
| <p>demandant des qualifications simplifiées et étroites.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôles externes (procédures) - Organigramme haut et étroit - Style autocratique (domination des chefs). - Concurrence, intrigue (manœuvre) - Seuls les buts de l'organisation comptent. - Aliénation. - Faible prise de risque. | <p>qualifications multipliées et larges.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle interne à base de systèmes autorégulés. - Organigramme plat. - Style participatif. - Collaboration collégial. - Les buts des membres et de l'organisation comptent. - Engagement. - Innovation (créer, inventer) |
|---|--|

Source : (ROJOT, J, 2003, p 127).

c-L'analyse sociotechnique relève cinq éléments caractéristiques :

- 1- La recherche d'une analyse multidisciplinaire, mais tournée fondamentalement vers l'homme et son comportement : ce sont les besoins de l'homme qui doivent être satisfaits dans son travail et qui doivent guider la conception des tâches.
- 2- L'importance de la nature des interrelations et de transactions à la frontière du groupe.
- 3- L'autonomie ouvrière permet de libérer la capacité des salariés à s'organiser spontanément en groupes et ont même des ressources spontanées de s'autoréguler et sont susceptibles de prendre en compte à la fois les besoins des individus qui les composent et les impératifs de la production.
- 4- Cette méthode considère qu'il faut prendre chaque organisation comme cas unique et qu'il est donc impossible de généraliser à partir des diagnostics de chaque cas individuel et des propositions faites à cette occasion.

- 5- La volonté de ne pas fournir un simple diagnostic de l'organisation avec proposition de solutions mais d'effectuer une intervention en commun avec les salariés concernés qui débouchera sur des stades concrets de réorganisation de l'équilibre successif et non de simple proposition de nouvelles structures. (ROJOT, J, 2003, p 127).

Cette démarche associe toutes les catégories de personnel consulté aux chercheurs. D'autre part, elle met moins l'accent sur l'aspect social, elle commence par établir un programme d'étude d'expérimentation et d'action, ayant pour objectif de résoudre le problème auxquels tous sont confrontés, et d'établir un apprentissage mutuel entre chercheurs et utilisateurs, afin d'amener ces derniers à percevoir, comprendre et résoudre leurs problèmes d'organisation. Selon ROJOT, J, (2003), ce 2^{ème} objectif, qui conditionne le succès de la démarche, est important car l'expérience prouve sûrement que les chercheurs ont tendance à mener l'étude en s'appuyant sur leurs corps de connaissances techniques devant lesquelles s'effacent les salariés concernés malgré leurs connaissances du terrain. Cependant, ils en viennent ainsi à identifier les experts comme seuls responsables du changement à opérer et se désintéressent de la mise en place de la solution. Or, les deux apports sont nécessaires à la démarche. Ainsi, elle permet une résolution en commun du problème avec un apprentissage mutuel entre experts et utilisateurs.

Les travaux de Tavistock sont à l'origine de nombreuses expériences industrielles d'organisation du travail en groupes semi-autonomes, à partir des années 1970. Ces expériences sont souvent qualifiées comme de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT). (PLANE, J-M, 2003, p 57), elles ont bouleversé le monde du travail en proposant des méthodes d'organisation plus humanistes et supposent plus de participation de la part des salariés. Certaines d'entre elles constituent une rupture avec le modèle classique proposé par Taylor.

4-5-La théorie néoclassique

L'école néoclassique se développe après la deuxième guerre mondiale en réaction aux approches universitaires et théoriques des concepts d'organisation. Ce mouvement marque l'avènement du concept du « dirigeant salarié » qui remplace progressivement le concept du « dirigeant propriétaire ». Ce courant s'inscrit dans l'approche empirique qui intègre les acquis de l'école des relations

humaines. Autrement dit, cette approche est une synthèse entre l'approche classique (empirique) et l'école des relations humaines (qualitative). Selon AIM Roger (2006), cette théorie est fondée sur les postulats suivants :

- La maximisation des profits est l'un des buts de l'entreprise.
- La décentralisation des décisions et des responsabilités.
- La direction par objectifs et la direction participative par objectifs.
- Le contrôle par analyse des écarts.
- La motivation par la compétitivité des individus mis en situation de concurrence

4-5-1 Drucker Peter F et la direction par objectif

Peter F. Drucker est un autrichien qui a immigré aux États-Unis entre les deux guerres mondiales. C'est un journaliste, économiste et financier dans des banques. Néoclassique, il analyse les grandes évolutions à travers le management. En 1954, il publie *La pratique du Management* et fera du management la fonction sociale la plus importante de l'entreprise. Il critique l'analyse d'Alfred P. Sloan, théoricien néoclassique ayant promu la décentralisation. Selon Drucker, la décentralisation peut aboutir à des décisions provenant de plusieurs personnes en contradiction les unes avec les autres, pouvant provoquer ainsi un blocage en cas de désaccord, surtout s'ils sont en quête de pouvoir. Les tâches de la fonction management consiste à : fixer les objectifs, organiser le travail, motiver et communiquer, établir des normes de performance et former les gens. (KENNEDY, C, 2003 p 89).

Peter F. Drucker propose un nouveau modèle de management : la direction par objectif (DPO). Il s'agit d'une application de la théorie Y de MC Gregor. Le principe fondamental de la DPO consiste à décentraliser les objectifs de la direction générale et les concentrer au niveau des cadres dirigeants. Ces derniers ne vont plus réaliser des tâches (comme c'était le cas dans le passé) mais des objectifs. Ce modèle consiste en effet à fixer (unilatéralement ou de manière négociée) aux différentes sections de l'organisation des objectifs quantitatifs ou qualitatifs à atteindre au terme d'une période déterminée (semaine, mois, trimestre, semestre, année, etc.) Afin de motiver les salariés dans leur travail, le modèle s'accompagne généralement d'une incitation (des primes si l'objectif est atteint). L'introduction d'un système d'information de gestion pour pouvoir mesurer, en fonction des variables choisies, le degré de réalisation de l'objectif.

Enfin, la réussite de la démarche DPO dépendra des enjeux et de la capacité de la direction générale à mobiliser et motiver les directions concernées (AIM, R, 2006 p 56).

5- Les nouvelles formes d'organisation

Préambule

C'est quoi les N.F.O.T ? Pourquoi ces N.F.O.T ? Cette appellation a émergé aux USA sous le nom de Néo Taylorisme et Néofordisme. A la fin des années soixante et au début des années soixante dix, l'Europe connaît des débuts de crise. Ainsi, des mouvements de protestations paraissent dans certains pays : des manifestations, grèves et même des événements dramatiques (Mai 1968) pour réclamer un changement aux niveaux de l'organisation du travail dans les organisations. Pourquoi il y a eu ces mouvements ?

- Les changements technologiques (l'émergence de l'informatique) imposent de nouvelles formes d'organisation de travail plus libre.
- Le changement au niveau de la main élevée par rapport à celui de la classe ouvrière des années précédentes. Cette nouvelle classe remis les relations du travail dans les organisations et dans l'organisation technique (le chronomètre a ses limites). L'ensemble de ces problèmes constituent ainsi deux types de limites (critiques adressées à l'O.S.T) :

DURAND Claude. (1978) affirme dans son ouvrage "Le travail enchaîné" que le taylorisme a connu deux types de problèmes : d'abord, les limites techniques de la méthode tant considérée comme scientifique, puis, sur le plan social, le taylorisme a connu un échec du moment qu'il n'a pas répondu aux aspirations des classes ouvrières et d'autres catégories socioprofessionnelles.

5-1- Limites techniques de l'O.S.T Taylorisme

La non scientificité de la méthode scientifique, selon l'enquête de Claude Durant : les ouvriers interrogés confirment que le chronométrage est une méthode imprécise car il (le chronométrage) ne prend pas la totalité des facteurs qui interviennent dans le travail, c'est-à-dire :

- Il ne peut maîtriser les aléas (risques) et les incidents.

- Il néglige la variabilité de l'habilité ouvrière (les capacités, aptitudes) et réduit l'expérience.
- Il contribue à transformer les gens en robots car il considère l'homme comme une machine, sans esprit ni traditions ni culture. Il néglige ainsi la qualité même au travail.
- Les spécialistes mettent en doute l'objectivité de la méthode (chronométrage), car tout exécutant peut effectuer un mouvement avec plus au moins de rapidité, de précision et avec un accord, plus au moins grand, la méthode type (on ne peut pas toujours mesurer le temps des tâches).

Les excès de la spécialisation : qui limite le contenu de travail (tâche très simple).

L'environnement relationnel de l'organisation : la définition des tâches n'exprime pas seulement un rapport entre la technologie et la production, elle fait intervenir des comportements humains et la structure sociale de l'entreprise.

Les comportements mettent en jeu des relations interpersonnelles et des attitudes.

La structure de l'entreprise : est un système d'autorité au niveau des relations interpersonnelles. Les études ont montré l'absence quasi-totale des relations et des expressions au sein de l'équipe travaillant à la chaîne. Ainsi, les relations entre ouvriers se résument à des relations très distantes et à de rares paroles : saluer les compagnons les plus proches dont on ignore les noms et prénoms, absence de rites d'accueil ou de départ, les paroles changées sont peu chargées de sens. Le travail n'a qu'une place réduite dans les discussions, les conversations se limitent à des finalités sur le temps, la tiercé, la vie familiale, etc. et aucun intérêt professionnel ne se manifeste ni pour les nouvelles machines, ni pour les causes des incidents de travail.

Les relations professionnelles se limitent à des échanges ponctuels espacés dans le temps : passe moi la clé, tu as encore des vis...

Les ouvriers s'informent rarement du planning de la journée et ne réagissent pas aux augmentations de cadence. Ainsi, l'auteur souligne la présence physique des ouvriers sans échanges et cette absence de contact s'explique par la mécanisation du temps totalement programmé, contraint sans pause et l'entraide (aide mutuelle) est impossible.

Sur une chaîne, les communications deviennent strictement codifiées et programmées, donc dépourvues de significations personnelles. Le contenu des messages échangés est limité à ce qui est professionnellement indispensable. (DURAND, C, 1978, pp 58 - 68). Dans cette situation, le taylorisme s'appuie sur un système de sanction et un mode relations autoritaires.

5-2- Limites (l'échec) sociales du Taylorisme

L'échec social de la méthode traditionnelle peut consister en l'augmentation des risques sociaux dans l'entreprise (les accidents de travail).

➤ Les raisons de la crise

Selon C Durand, le travail en chaîne considère que la pression sociale est reconnue comme l'un des facteurs principaux de la crise de l'organisation du travail. En France, les événements de mai 1968 et les grèves qui suivent : celles des banques 71, 72, 74, les grèves des O.S de Renault des années 1969 à 1972, etc. Ce sont surtout les catégories sociales non qualifiées, O.S, les femmes et travailleurs immigrés qui souffraient de l'intensification du travail et de sa déshumanisation.

Ainsi, l'impuissance des directions d'entreprise devant certaines grèves les incitait à tenter quelque chose pour transformer la condition ouvrière et les motivations au travail.

Le dysfonctionnement de l'organisation du travail des secteurs taylorisés n'entraîne pas toujours de grands conflits, il s'exprime par des formes quotidiennes et plus permanentes : absentéisme, mauvaise qualité du travail, problème de délais, qualité de service, turn-over (qui est le taux définissant la proportion du personnel démissionnaire dans l'entreprise sur une période d'un an). Ainsi, certaines entreprises ont recruté une main d'œuvre étrangère (Renault, Volvo, etc.), car pour les jeunes, l'accroissement du niveau de vie ne paraît plus un motif suffisant pour supporter un travail déshumanisé : « ils préfèrent un boulot intéressant même s'il est moins payé ».

La croissance générale du niveau d'instruction est donc un des facteurs de ce changement des attitudes, des aspirations et des attentes (l'ouvrier nouveau est beaucoup plus antiautoritaire, rebelle au manque de variété de travail, à l'absence d'autonomie et de responsabilité), car le niveau culturel des jeunes dépasse le niveau des fonctions proposées par l'industrie, ce qui conduit à un déséquilibre de

l'emploi cumulant à la fois le chômage des jeunes et le recours aux travailleurs migrants prêts à tout accepter pour sortir de la misère.

Ce progrès intellectuel de toute une population conduit à la création à grande échelle de tout un potentiel de qualification sous-employé dans l'actuel système de travail. La perception de ces dysfonctions sociales et le courant psychologique des motivations au travail donnent leur fondement idéologique aux expériences d'enrichissement des tâches : celles-ci s'insèrent à la fois dans un phénomène de mode (l'exemple de Volvo à jouer sur Renault) et dans un contexte idéologique : elles naissent dans des entreprises dont le patron est un penseur social. (DURAND, C, 1978, pp 69- 80).

Aussi, L'O.S.T tend à enlever le savoir-faire et le transmettre à l'administration. Tous ces problèmes ont posé la problématique des nouvelles formes de l'organisation. Le Néo-Taylorisme est donc une adaptation au taylorisme et au fordisme dans certains pays industriels. Ainsi, la raison la plus avancée pour explorer l'introduction des N.F.O.T concerne le refus des employés et ouvriers d'accomplir des tâches sans intérêt. Ce refus s'est exprimé par l'absentéisme, le turn-over, la baisse de qualité. Les entreprises sont également confrontées à un marché compétitif et évolutif, ce qui nécessite un produit de qualité avec les anciennes méthodes d'organisation.

Les entreprises n'obtiendront plus le meilleur service ni un produit de qualité, car les ouvriers rejettent ce système en produisant un mauvais produit.

Ces méthodes deviennent donc un obstacle technique et pour obtenir une souplesse des outils de production, la rigidité doit être combattue par la décentralisation des décisions par les équipes autonomes.

Ainsi, il ne faut pas confondre ces NFOT avec les conditions de travail. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de préciser les frontières qui existent entre elles.

➤ La frontière entre conditions de travail et N.F.O.T

Les conditions de travail sont en premier lieu :

- Les conditions physiques ambiantes (bruits, poussière, chaleur, etc.).
- Ce sont les contraintes imposées par la machine ou le processus : postures (situation, cadence : rythme de travail et contraintes horaires, travail en équipes alternées).

- Ce sont également les conditions cognitives du travail : difficultés et stress dus à une mauvaise compréhension (intelligibilité) des signaux et des consignes. (DURAND, C, 1978).

Les nouvelles formes d'organisation du travail concernent la répartition des tâches et les responsabilités (élargissement des tâches, enrichissements des tâches, travail en équipes plus au moins autonomes) visent avant tout à rendre le travail plus intéressant et motivant, à donner plus d'autonomie et susciter plus d'initiatives.

- Les N.F.O.T sont présentées comme une nouvelle façon d'organiser le travail, en prenant le terme organiser dans le sens le plus actuel. Il s'agit donc une nouvelle manière de répartir les tâches et les fonctions et cette division se fera à deux niveaux :
 - Le premier est le plus évident : on divise le travail mais différemment : d'une manière moins parcellisante, moins obsessionnelle et plus intelligente.
 - Le deuxième c'est l'organisateur (responsable) qui décide en expert averti dans quelle mesure il est bon d'humaniser le travail. Il fait plus de subtilité, car la logique du système exige un certain degré de coopération volontaire de la part des exécutants (ce que Taylor lui-même avait préconisé : « on ne peut pas imposer une méthode, il faut convaincre ». (DURAND, Claude, 1978).

Les N.F.O.T sont donc une invention taylorienne qui se veut plus moderne.

c-Principes généraux des N.F.O.T

On peut résumer les principes des nouvelles formes d'organisation du travail comme ils ont été expliqués par DURAND, Claude (1978) comme suit :

- 1- La participation des ouvriers, ou de leurs représentants, dans la prise de décision, au sein de l'entreprise, sur l'organisation du travail, contrairement à Taylor qui voit que l'ouvrier ne pense pas dans l'entreprise. La participation concerne donc les tâches (missions) et l'organisation tout en respectant les points suivants :

- A/ la participation en la détermination de l'organisation par de la réalité vécue et de l'expérience.
 - B/ la participation des ouvriers dans toutes les formes de contrôle.
 - C/ la participation dans le changement au sein de l'entreprise, ce qui à encourager l'initiative et la création.
- 2- La participation dans la répartition des richesses et les rentes : les ouvriers participent dans les projets d'investissement (l'élargissement des chaînes de production), dans les réflexions sur les projets d'avenir et sur le sort des rentes de l'entreprise.

5-4- La problématique de l'enrichissement et l'élargissement des tâches

Les expériences pilotes réalisées en vue de surmonter les rigidités antérieures n'ont pas la même portée. En effet,

- Certaines tentent de rompre la monotonie (uniformité des comportements), d'autres tentent d'agir sur le sentiment de satisfaction ou sur l'implication des travailleurs.
- Toutes interviennent sur le contenu des tâches en les recomposant selon trois formules : l'enrichissement, l'élargissement des tâches et les groupes semi-autonomes. La différence entre ces trois formules correspond aux types de divisions verticale et horizontale du travail. Ainsi, l'enrichissement vise la division verticale, l'élargissement vise la répartition horizontale et les groupes entendent combiner ces deux principes.

5-4-1- L'élargissement des tâches

Quelle est la problématique de cette forme ?

Selon la conception taylorienne du travail, il faut diviser l'opération (le travail) en un ensemble de tâches très simples et chaque ouvrier exécute une ou quelques unes bien précises, ce qui entraîne une routine, un ennui, une lassitude (fatigue) tant protestée par les travailleurs que par les syndicats.

Ainsi, les responsables ont proposé l'idée d'élargir ces tâches : l'ouvrier qui exécute dans une chaîne une seule tâche peut exécuter dans la même chaîne deux à trois. Celui qui exécute trois peut en exécuter cinq. Ainsi, l'objectif principal est

d'éliminer la routine. Cette technique intervient donc en réaction à la parcellarisation du travail entraînant désintérêt et passivité chez le travailleur. (POTOCKI MALICET, D, 1997, p 50). Ces expériences ont été appliquées surtout en suède dans les usines de Volvo.

5-4-2- L'enrichissement des tâches

Le point de départ ne change pas dans la problématique taylorienne car il y a toujours la division des tâches. L'idée d'enrichissement est inspirée de la théorie de Herzberg qui consiste à récompenser le travail en vue de le rendre plus intéressant et plus motivant « ainsi comment on peut ajouter aux anciennes tâches exécutées d'autres tâches qui vont rendre le travail intéressant et qui donnent une certaine considération à l'ouvrier ». (POTOCKI MALICET, D, 1997, p 51).

Dans les entreprises, l'ouvrier se trouve face à une machine et la relation entre eux (l'ouvrier et la machine) n'est pas dynamique, elle est (technique) et la machine domine le travailleur, car ce dernier ne connaît pas la machine (sa structure, sa mécanique, etc.).

Ainsi, la maintenance des machines est confiée au service de maintenance. Les responsables ont pensé confier la tâche de maintenance aux ouvriers eux-mêmes (aussi ils exécutent les tâches anciennes et s'occupent de la machine en cas de panne). Cela va rendre la relation plus dynamique car l'ouvrier va connaître la machine.

Sachant que la maintenance (comme fonction ajoutée) n'est pas dans la division du travail (elle n'est pas étudiée ni chronométrée). C'est une fonction de plus.

L'enrichissement des tâches consiste donc en le déplacement de la tâche de contrôle et le maintien de la machine de l'administration par l'ouvrier. Le contrôle de l'administration sur l'ouvrier diminue et gagne également une certaine indépendance. (DURAND, C, 1978, pp 95 - 96). L'enrichissement c'est donc donner plus de responsabilité avec les possibilités d'épanouissement. C'est également l'émergence des petits groupes de travail plus intégrés et attachés grâce aux échanges ou aux concertations entre ouvriers pour déterminer les responsabilités.

5-5- La rotation des postes

Ce n'est pas une nouvelle forme d'organisation car elle garde toujours le principe de division de travail (exécution, conception) et la nouvelle tâche que

l'ouvrier va accomplir ressemble (conforme) à la première. Aussi, la polyvalence suppose l'adéquation entre les qualifications (celle de l'ouvrier et du nouveau poste).

C'est quoi le contenu de la rotation des postes ?

Il y a des postes de travail qui sont différents dans l'entreprise (A, B, C, D, E, etc.). Selon la conception taylorienne, l'ouvrier ne peut se déplacer entre ces postes. Cette forme (polyvalence) permet à l'ouvrier de se déplacer sans conditions, elle consiste donc à « interchanger les opérateurs sur différents postes de travail ». (POTOCKI MALICET, D, 1997, p 50).

Ainsi, la polyvalence tend à :

- Eliminer la monotonie, casser la routine, stimuler les ouvriers et absorber la colère des ouvriers qui refusent le travail routinier.
- Réduire le taux d'absentéisme et la bonne utilisation de la main d'œuvre assure le remplacement des absents.

a- Conditions de la polyvalence

Les conditions d'accès à des postes similaires sont :

- Pas de grand écart entre les deux postes.
- Dans le cas des écarts, une des formations est nécessaire : recyclage, redistribution du travail ainsi que sa qualification.

b- Problèmes posés par la rotation des postes : DECOSTER Michel. (1993) résume les problèmes de la rotation des postes comme suit :

- La formation de la main d'œuvre : cela dépend de la formation initiale de l'ouvrier, mais cela concerne également la formation au sein de l'entreprise, car la polyvalence nécessite une politique de formation qui permettra d'aménager les conditions pour ces changements de postes (équilibrer les qualifications).
- Le problème de l'organisation du travail et la définition du poste : la rotation ne remet pas en cause la division, mais la conception taylorienne divise le poste alors que la rotation réunit les tâches d'un poste.

- Problème de rémunération (prime), car, dans cette nouvelle conception, il y a une liberté, pour certains ouvriers exécutants, de faire des travaux de conception.

c- Limites des rotations de postes

Comme l'a souligné C. DURAND (1978) dans les expériences effectuées par les entreprises (cosmétiques et pharmaceutiques), les rotations créent des difficultés si le travail est différent : changements de poste d'une chaîne de production à l'autre. C'est pour cela que certaines entreprises limitent la rotation, car certains postes contiennent des tâches très compliquées et rares sont les ouvriers qui peuvent les effectuer ou accomplir.

La résistance : pourquoi ?

Les changements sont rapides donc ils ne permettent pas d'assimiler le poste. Aussi, les changements de secteurs (mutation externe) sont considérés par les ouvriers comme une sanction, car les ouvriers s'identifient à leur milieu habituel, donc ils refusent des changements, et certains refusent même les changements vers d'autres chaînes. Finalement, ce n'est pas tout le monde qui aime la variété, donc les rotations sont mieux acceptées dans le même secteur.

5-6- Les groupes autonomes

Selon la problématique taylorienne, on attribue à l'individu une tâche dont il ignore les objectifs. Dans le cadre de la problématique des N.F.O.T, l'objectif des groupes autonomes consiste à attribuer les tâches et les objectifs non à l'individu mais au groupe. Ainsi, le groupe autonome veut dire enrichissement collectif (POTOCKI MALICET, D, 1997, p 52), autrement dit élargissement des tâches à des activités loin de l'ancienne problématique. La responsabilité et le pouvoir sont donc repartis d'une manière démocratique, ou sous forme des groupes d'individus, et s'organisent en fonction des postes de travail pour réaliser un objectif (nombre de pièces) et le groupe prend part à la distribution du travail. Ainsi, le groupe prend en charge toutes les opérations et des fois même la maintenance et le réglage des machines, ce qui va donner à l'ouvrier une vue d'ensemble sur le produit, car l'équipe autonome organise elle-même son planning de conditionnement, son horaire de travail et les permutations sur la ligne dans la journée.

- a- Quelle est la réalité de ces groupes ? Selon une étude réalisée par BURBIGE, cité par (BORSSARD, M & SIMARD, M. (1990), et organisée par l'organisation internationale du travail et qui contient 400 groupes auprès de 32 pays, les conditions dont les groupes ont été constitués sont :
- La stabilité du groupe. Exemple : les membres doivent se connaître entre eux.
 - Production : le produit est confié au groupe. Les données techniques doivent être connues et maîtrisées par les membres du groupe.
 - Le lieu : ça peut être l'atelier, une chaîne, etc.
 - La machine et l'équipement : le matériel nécessaire.
 - L'objectif : doit être bien déterminé et clair pour le groupe (sans oublier le salaire).
 - L'autonomie : il faut qu'elle soit réelle et l'activité d'un groupe ne doit pas dépendre de l'autre.
 - Le nombre des membres du groupe : il faut limiter le nombre des individus qui vont exécuter les tâches.

b- Les résultats de l'enquête

L'enquête a soulevé beaucoup de points qui se résument en :

- Le changement essentiel en organisation et le déplacement de la méthode traditionnelle.
- Les motivations de l'entreprise, c'est-à-dire quelles sont ses ambitions de l'utilisation et la promotion de ces N.F.O.T ? Parmi ces motivations, il y a surtout les objectifs économiques. Ainsi, l'introduction des groupes nécessite des dépenses, ce qui mène l'entreprise à l'étude et l'évaluation des bénéfices tirés de ces nouvelles formes et de cette méthode traditionnelle.
- Un autre point soulevé par l'enquête concerne la satisfaction et la non satisfaction des ouvriers, car certains ne sont pas satisfaits de l'introduction de ces changements, ils n'aiment pas les modifications.

- Concept de déterminisme technologique : si le déterminisme technologique est fort, les N.F.O.T n'ont pas de place dans l'organisation et bien sûr la réponse est négative.
- L'organisation au sein du groupe est fondée selon le principe de la responsabilité collective : on ne peut désigner quelqu'un à la tête du groupe, ce qui a permis l'émergence d'une nouvelle méthode de travail au sein du groupe.
- L'étude a montré que les entreprises qui ont réussi les expériences des groupes sont celles qui ont généralisé les expériences sur l'ensemble de ces ouvriers.
- L'expérience a montré que la durée nécessaire pour introduire ces expériences est de deux années minimum. (BORSSARD, M & SIMARD, M, 1990).

c- Les points négatifs des groupes autonomes

- Problème de pouvoir au sein de l'entreprise : dans l'entreprise, il y a une lutte permanente du pouvoir. L'étude a montré que l'introduction des groupes et les autres N.F.O.T à causer une crise de pouvoir et le problème posé concerne la catégorie cadres moyens, qui sont les agents de maîtrise qui étaient responsables des autres ouvriers. La création des groupes a affaibli le degré (le pouvoir) de ses agents sur les ouvriers, car les groupes sont autonomes.
- Les membres d'un groupe autonome peuvent entrer en compétition ou en conflit et si c'est le cas un nouveau problème sera posé : la productivité, car la productivité d'un membre dépend d'un autre, un groupe dépend d'un autre. Un élément ou un groupe peut donc entraver la productivité d'un autre membre ou groupe, ce qui influence sur le rendement et la productivité de l'ensemble.
- La question syndicale : certains membres des syndicats font partie des groupes, ce qui les a poussés à poser leurs revendications classiques et défendre les droits des ouvriers à partir des groupes, alors que l'objectif des groupes n'est pas cela. Ceci suppose donc une nouvelle conception de la question syndicale au sein des groupes. (DE COSTER, M, 1999, p 287).

Il est à signaler que ces expériences étaient très bénéfiques pour les salariés, notamment ceux qui souffrent de la monotonie et de la parcellarisation des tâches, mais leurs couts très élevés à pousser les responsables de beaucoup d'entreprises à les arrêter.

5-7- Les cercles de qualité

a- Origine historique et évolution

Les chercheurs affirment qu'en 1920 la Western Electric installe un nouveau type de centrale téléphonique. Il fut dans un premier temps impossible de le mettre en service tant la quantité étant grande. Un département de la qualité fut alors créé : on sépare la fonction qualité de la fabrication et aussi on a introduit la statistique comme moyen de maîtrise de la qualité.

En 1951, A.U. Feingenbaum a publié un ouvrage sur le contrôle de la qualité intitulé « Total quality control » et a été nommé directeur de toutes les unités de production de général Electric dans le monde. Il a fait de nombreuses interventions au Japon (SEKIOU, L et autres, 1993, p 545) : l'idée vient des U.S.A et fût développée au Japon après la deuxième guerre mondiale. Le produit japonais a connu une régression sur les deux niveaux quantitatif et qualitatif.

La situation justifiait la réputation qu'avait le Japon avant la guerre, celle d'être le ferrailleur de l'industrie. Ses produits sont vendus à bas prix, pour rebâtir leur industrie, les japonais lancent alors un appel des spécialistes américains. Ainsi, la qualité apparaissait comme un enjeu économique majeur pour ce pays très dépendant de l'extérieur pour ses matières premières et contraint de ce fait à exporter pour équilibrer son économie.

Dès le début des années cinquante, l'association J.U.S.E (Japanese Union Of Scientists And Engeneers) a mené une réflexion approfondie sur le contrôle qualité dans l'organisation et a œuvré activement à sa promotion.

Ainsi, l'américain J.M. Juran introduit le concept de management of quality control. Il parle de la notion Total quality control system et cette expression désignait une approche exigeant la participation de tous à l'amélioration de la qualité des produits. De ce fait, des séminaires, des stages sont organisés pour le personnel des entreprises.

En 1961, K. Ishikawa de l'université de Tokyo, s'inspirant des théories de Maslow, Herzberg et Mac Gregor sur la direction participative, propose d'étendre le système à l'ensemble du personnel et suggère la création des cercles de contrôle de qualité. (SEKIOU, L et autres, 1993, p 546).

Mais à quels types de problèmes s'attaquent-ils ?

DECOSTER M affirme que le cercle de qualité n'aborde exclusivement que la qualité, tout au moins au sens strict de « qualité des produits fabriqués ». Les préoccupations de productivité, de régularité, de sécurité sont largement entrées dans les cercles qualités. Ainsi, les sujets abordés se repartissent de la manière suivante :

Réduction des coûts de 45%, amélioration de la qualité 30%, amélioration de l'outillage 5%, sécurité 9% et divers 11%. (DE COSTER, M, 1999, p 270).

b- La problématique et la définition des C.Q

Son principe est différent des expériences précédentes qui se sont concentrées sur le niveau du travail direct. Ainsi, les C.Q se basent sur une relation flexible entre l'expérience et l'organisation du travail, ce qui veut dire qu'un groupe de travailleurs constitue un cercle pour discuter des problèmes liés au travail. L'organisation du travail ne change donc pas directement, on peut introduire un cercle sans grandes modifications de la méthode de travail et le cercle se réunit une heure par semaine, selon l'expérience, et son objectif est de discuter et de trouver des solutions aux problèmes posés.

Définition : le cercle de qualité peut être défini comme « un petit groupe permanent et homogène, composé de cinq à dix volontaires appartenant à une même unité organique (atelier, bureau, service, laboratoire, réseau de vente) ou ayant des préoccupations professionnelles communes. Le groupe est animé par le plus proche responsable hiérarchique direct et qui agit en liaison avec un facilitateur. Le cercle se réunit régulièrement afin d'identifier, analyser et résoudre les problèmes de son choix, concernant la qualité, la sécurité, la production, les conditions de travail, etc., et que les membres rencontrent dans leur propre activité. Ils élaborent une solution grâce à l'application d'une méthodologie très précise de résolution des problèmes en groupe incluant l'usage d'outils appropriés. Les membres du cercle contrôlent la validité de cette solution, la soumettent par décision aux responsables concernés et en suivant l'application

et les résultats, ils sont appelés périodiquement à présenter leurs travaux à la direction ». (SEKIOU, L et autres, 1993, p 548). Cette définition nous permet ainsi de détecter les éléments de base d'un cercle de qualité :

c- Principes de base

- Le travail : il s'effectue en équipe de 05 à 10 personnes de manière à ce que chacun puisse s'exprimer largement à chaque réunion.
- Les membres : de la même manière qu'ils décident volontairement de participer à l'activité d'un cercle, tout membre peut choisir de se retirer.
- Les sujets : le volontariat va de pair (de même rang) avec le libre choix, par les membres, des sujets qu'ils étudient et dont ils contribuent à renforcer la motivation des acteurs.
- Les problèmes examinés : ils ne concernent pas seulement la qualité technique du produit, mais peuvent également comprendre la quantité produite, la qualité du processus technologique et humains, les coûts de production, etc.
- L'animation : c'est en principe le premier niveau hiérarchique de veilleur à la bonne intégration des cercles dans les objectifs de l'organisation.
- La méthode et les outils de résolution de problème : un cercle ne peut bien fonctionner que si l'animateur et les membres y sont très bien informés.

d- Objectifs des cercles de qualité : selon SEKIOU L et d'autres chercheurs (1993), les cercles de qualité visent à :

- Permettre l'épanouissement des individus

D'abord, les C.Q s'inscrivent dans les théories de motivation de Maslow, Herzberg, donc ils visent à améliorer la qualité de la vie au travail. Les C. Q doivent offrir aux membres volontaires la possibilité d'assumer des responsabilités, de participer activement aux décisions et de se distinguer au sein du groupe. Ils doivent permettre la pleine expression des capacités humaines et redonner au salarié sa place comme personne humaine.

Les C.Q visent à établir un climat de bonne marche, à favoriser les contacts et interactions entre les membres ainsi que l'initiative, la réflexion et la créativité. Il

s'agit de permettre l'épanouissement des salariés dans l'organisation en améliorant les conditions de travail, les communications, les relations entre encadrements et participants.

- Améliorer les performances économiques

Les C.Q visent une meilleure qualité des produits en faisant la classe à tout ce qui conduit à du deuxième choix, du rebut, des retouches. Ils s'intéressent aussi à tous les vices de fonctionnement (manque de matières premières, d'outils, pannes de machine, etc.) qui perturbent le flux de production. Ils s'attaquent donc à tous les gâchis de matières d'outillage et d'énergie qui pèsent sur le prix de revente.

- Accompagner les évolutions techniques et technologiques

Ils visent à améliorer les méthodes de production et plus généralement l'accompagnement des évolutions technologiques. (SEKIOU, L et autres, 1993, pp 550 - 551).

e- Pourquoi les cercles de qualité ont réussi au Japon ?

Beaucoup de chercheurs ont expliqué cette réussite par les caractéristiques du peuple japonais et parlent d'un certain nombre de caractéristiques qui se résument en :

La spécificité du contexte culturel nippon (Japonais)

Le fonctionnement des C.Q et leurs succès sont conditionnés par l'importance du facteur culturel et de la formation.

- Ainsi, le concept formation a contribué à la promotion et à la réussite des C.Q au Japon. Les japonais croient toujours en la nécessité d'une formation, car les changements que l'environnement impose nécessitent toujours des formations continues. Les japonais considèrent également qu'une formation n'est jamais accomplie, ils leur font donc toujours d'autres et ils considèrent justement les C.Q comme une formation qui va leur offrir des connaissances nouvelles en bénéficiant des expériences et des conseils des autres membres.
- Le japonais se caractérise par son esprit groupal et de solidarité : l'individu a une liberté et une responsabilité limitées, car la vraie responsabilité revient au groupe. Les japonais ont été en effet élevés à étudier et à travailler ensemble. Cette caractéristique prédispose les

travailleurs à travailler en équipe et à la réflexion collective qui caractérisent les cercles.

- Le japonais est connu également par son initiative au volontariat et au respect des autres, et surtout des anciens. Ces derniers jouent en effet un rôle de formateur et d'encadreur (parrainage) dans ces groupes. La hiérarchie s'efface donc provisoirement dans le cercle, mais le respect de l'ancien reste toujours. (DE COSTER, M, 1999, p 271).

f- Difficultés et limites des C.Q

On peut citer :

➤ Scepticisme (disposition au doute) des cadres

Bien que les cadres se sentent plus au moins dérangés, voire menacés par les cercles, il est vrai que ces derniers choisissent souvent des sujets liés à leur activité.

En effet, si les sujets traités par les cercles de qualité portent souvent et avant tout sur le contenu immédiat des tâches et sur les conditions de travail, ils s'élargissent très vite et mettent peu à peu en jeu les relations avec la hiérarchie et les rapports et les façons de travailler des services fonctionnels, tels que l'entretien, la comptabilité, les achats, etc. Il est fréquent qu'un cercle de qualité travaillant par exemple sur un produit défectueux s'interroge sur le procédé de fabrication, le mette en question et demande finalement des modifications. Le bon fonctionnement des cercles exige et légitime à la fois cette recherche de compléments d'informations et de mise en cause des habitudes. On voit alors chez les cadres intermédiaires ou moyens se développer la crainte d'être dépossédés de leurs informations, de leurs prérogatives et de leurs expertises. Les cadres craignent un affaiblissement de leur pouvoir décisionnel, les autres redoutent une diminution de leur pouvoir d'information. Ainsi, le cercle qui connaît ce genre de problèmes souffre d'un manque de coopération.

➤ Lassitude (fatigue) des animateurs et des membres

Au fil du temps, l'attitude des animateurs et des membres change : s'ils attachent au départ beaucoup d'importance à leurs travaux, ils modèrent ensuite leurs jugements et leur motivation s'affaiblie.

Les animateurs ressentent vivement l'hostilité de l'environnement, car il est difficile après avoir étudié un sujet d'en reprendre un deuxième puis un troisième et de maintenir l'implication des membres (charge du travail).

Il y a aussi le risque né de la longueur des délais, du temps excessif à leur gré qui s'écoule entre le moment où une proposition est retenue et le moment où elle est appliquée. Le contraste (opposition d'opinion) est né entre satisfaction de ceux dont les projets sont entrés au moins dans une première phase d'application et le découragement de ceux qui n'ont pas eu ce privilège. Cette désaffection des participants se double souvent de clivage entre membres et non membres. Ces derniers reprochent à leurs collègues de constituer une organisation dans l'organisation.

Il convient également de souligner que la participation au C.Q n'apporte pas toujours la rétribution espérée par les participants : lorsque les résultats des cercles n'entrent pas en compte dans les systèmes d'évaluation, de classification, de promotion, etc., les participants font part de leur déception.

➤ Péripéties de fonctionnement

Les difficultés rencontrées par les organisations et l'extension des C.Q à tous les secteurs font que les C.Q ne se font pas comme prévu. Exemple : certains membres ne respectent pas la périodicité des réunions (ils sont déclarés en sommeil), dans ce cas les animateurs ne suivent pas leur planification et reportent à plus tard leur réunion.

Certains cercles ont tendance avec le temps à prendre des problèmes plus complexes et plus difficiles, tels que des problèmes d'organisation touchant non seulement leur propre service mais aussi plusieurs autres. Les temps des résolutions du problème restent élevés et les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes. (SEKIOU, L et autres, 1993, pp 561 - 563).

g- Points positifs des C.Q

- Grâce aux expériences, des C.Q ont montré l'importance du facteur culturel dans la gestion et sa prise en considération est indispensable.
- L'efficacité : les cercles ont permis d'élever la productivité et la qualité.

6-Les approches sociologiques :

Il faut rappeler que les approches sociologiques sont apparues progressivement en même temps que les grandes organisations dès lors que certains ont une conscience qu'il n'était pas possible de relever une relation univoque entre le type de structure et les performances constatées, certaines organisations très hiérarchisées et formalisées obtiennent des résultats très supérieurs à ceux des organisations peu formalisées alors que dans d'autres cas, au contraire elles connaissent des blocages si puissants que toute évolution leur semble interdite.

De la même façon, on a pu constater que deux organisations structurées de façon opposée pouvaient parvenir toutes les deux à d'excellents résultats. En d'autres termes les observations théoriques expliquant l'efficacité par la nature du système économique ou par des considérations d'ordre psychologique (comme les qualités de leaders ou les caractéristiques culturelles) ou des méthodes véritablement techniques (comme la division de travail) ont semblé insuffisantes pour expliquer à la fois le succès et les différences de structure.

Un des objectifs de l'explication sociologique des organisations va donc être de trouver les causes profondes des différences observées : es réponses apportées ont été et sont toujours très variées. (BOYER, L & EQUILBEY, N, 2003).

C'est vers les années 1950 que les premières études expérimentales caractéristiques des démarches des sociologues se sont développées pour expliquer les différences entre les organisations en fonctions de divers paramètres mesurables comme :

- La taille des entreprises et le nombre de niveaux hiérarchiques.
- Les technologies utilisées.
- Le degré de définition des tâches et le type de contrôle.
- Le type d'environnement.
- Le style de management.

Ainsi la sociologie des organisations a donné naissance à de nombreux courants parmi lesquels :

- L'approche fonctionnaliste de la bureaucratie à la suite de Weber.
- L'analyse stratégique par le jeu des acteurs avec Crozier.

- La sociologie de l'identité et de la culture (l'organisation est un lieu d'appartenance et de socialisation avec Sainsaulieu).
- L'analyse de l'influence des cultures nationales et la nécessité d'un management interculturel avec d'Iribarne.
- L'analyse du pouvoir, du contrôle et de la participation avec Etzioni.

Certains auteurs et théories sociologiques ont été déjà abordés dans les axes précédents, nous aborderons ici deux auteurs français très connus dans le domaine de la théorie sociologique de l'organisation, à savoir, TOURAINE Alain et SAINSAULIEU Renaud.

6-1 Alain TOURAINE

Né en 1925, sociologue et directeur de l'institut d'études politiques de Paris. Il a surtout travaillé la sociologie du travail plus que l'organisation du travail dans le prolongement de Friedman. Dans ces cents dernières années on est passé du travail unitaire à la grande série et des ouvriers qualifiés aux ouvriers spécialisés (sauf pour ce qui concerne les ateliers d'outillage, l'entretien, etc) il préfère identifier trois phases qui peuvent coexister :

a- La phase A :

Elle consacre la prééminence de l'ouvrier autonome tant qu'il n'est pas possible de prévoir la nature et la quantité des produits à fabriquer. Donc il s'agit de l'ancien système de travail et la prédominance de l'action ouvrière. (SOUTENAIN. J F & FORCET, P, 2007, p 59).

L'organisation correspond alors à la répartition du travail entre ouvriers et équipes avec une coexistence de deux mondes :

- La fabrication ou l'ouvrier est autonome.
- La gestion ou le patron à toute initiative.

La qualification de l'ouvrier le rend indépendant : « l'ouvrier transporte avec lui dans sa boîte à outils une qualification qui ne dépend pas des caractères de l'entreprise qui l'emploie ». (BOYER, L & EQUILBEY, 2003, p 163). Dans ce cas le contremaître par exemple devient autonome et recrute lui-même ces

ouvriers. La qualification devient alors pouvoir de décision et d'organisation d'autant plus qu'il n'y a pas de normes précises.

b- La phase B :

Cette phase apparaît si les conditions économiques et techniques sont prévisibles et relativement stables c'est-à-dire après analyse scientifique et organisation centralisée du travail, sans qu'il y ait déjà de machines automatiques. C'est-à-dire on peut prévoir la demande et organiser le travail d'une façon normalisée.

Elle a des caractéristiques et qui sont :

- L'habileté de l'ouvrier ou sa qualification ne sont pas le principe central de fonctionnement de l'atelier (c'est l'organisation du travail).
- La demande est connue et suffisante, ce qui permet le travail en série et la constitution de stock.
- L'habileté disparaît au profit de connaissances techniques ou scientifiques. (BOYER, L & EQUILBEY, 2003, p 163).

c- La phase C :

Elle survient quand la production est automatisée soit directement soit par extension de la phase B. elle se caractérise par la diminution de la main d'œuvre directe de fabrication et l'élévation du niveau professionnel.

L'ouvrier développe des aptitudes psychologiques et personnelles, il s'insère dans un système de communication, il devient technicien (par exemple dans l'entretien). Donc elle nécessite un certain niveau d'instruction, des connaissances plus abstraites et des aptitudes plus différentes. (SOUTENAIN. J F & FORCET, P, 2007, p 59). L'automatisation dans une certaine mesure libère l'ouvrier du travail musculaire et transforme l'organisation du travail au sein de l'entreprise.

En conséquence Touraine distingue deux formes principales d'organisation :

- L'organisation linéaire : pyramide dans laquelle on délègue en partie l'autorité d'un niveau à l'autre (ce qui est la caractéristique d'une bureaucratie avec apparition de structure de conseil à fortes compétences).
- L'organisation fonctionnelle : dans laquelle le principe linéaire est détruit puisque l'autorité d'un chef n'est plus définie par le niveau hiérarchique

mais par une technique ou une spécialité. Un individu peut alors recevoir des ordres de plusieurs supérieurs et les chefs linéaires perdent peu à peu de leur autorité. (par exemple en matière de gestion du personnel) d'où une plus grande complexité pour gérer l'entreprise. (BOYER, L & EQUILBEY, 2003, p 163). Ces trois phases apparaissent successivement mais ne s'excluent pas mutuellement, elles correspondent à différents aspects de la réalité actuelle.

En fait, les organisations réelles reposent sur des formules mixtes combinant principes de fonctionnement avec une hiérarchie linéaire, il en va même pour le management, puisque les directeurs sont transformés en experts.

A. Touraine essaie alors de caractériser la bureaucratie à partir du langage courant en observant trois réalités :

- C'est un type d'organisation défini comme un système précis et hiérarchisé de fonctions et non d'individus.
- C'est un type de fonctionnement des organisations fondé sur le respect de la lettre des règlements, la routine et la résistance au changement.
- Le pouvoir est exercé par les dirigeants des grandes organisations.

Mais il y'a bureaucratie que si trois conditions sont respectées :

- Les statuts, rôles, droits, devoirs, conditions d'accès à un poste, contrôles et sanctions sont définis de manière fixe et impersonnelle.
- Chaque poste est défini par rapport aux autres (si c'est par rapport à des personnes étrangères à l'organisation, la gestion n'est plus bureaucratique).
- Les décisions fondamentales sont prises à l'extérieur de l'organisation qui ne fait que les exécuter. (BOYER, L & EQUILBEY, 2003, p 164).

Enfin TOURAINE constate que les entreprises privées ne peuvent pas être managées comme les organisations publiques, à cause des différences de tailles, de propriété du mode de fonctionnement.

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 partagent 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.

Conclusion

Je dois signaler que les théories abordées dans ce cours concernent seulement celles qui sont citées par les sociologues, d'autres n'ont pas été expliquées ici, s'ajoute à cela, les théories les plus récentes (des années 1990 et 2000) vont être abordées et expliquées dans le cours Organisation Moderne de l'entreprise en semestre 2.

Liste bibliographique

AIM, R. (2006). L'essentiel de la théorie des organisations. Gualino éditeur. Paris.

AMADIEU, J F. (1993). Organisations et travail. Coopération, conflit et marchandage. Paris : édition VUIBERT.

BERIOT, D. (2006). Manager par l'approche systémique. Paris : Editions d'organisation.

BERNOUX, P. (1985). La sociologie des organisations. Paris : Edition du Seuil.

BORSSARD, M & SIMARD, M. (1990). Groupe semi – autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier, l'évolution du cas Steinberg. Québec : P.U.Q.

BOYER, L& EQUILBEY, N. (2003). Organisation : théories et applications (2 ed). Editions d'organisation, Paris.

COURANTS DE LA SOCIOLOGIE Chapitre I : L'approche culturaliste et ses prolongements. egobrain.free.fr/socio/Courants_Socio.pdf. Consulté le 27/07/2018.

CROZIER, M. (1963). Le phénomène bureaucratique. Paris : les éditions du SEUIL.

- CROZIER, M. (1977). L'acteur et le système. Paris : les éditions du SEUIL.
- DE COSTER, M. (1999). Sociologie du travail et gestion des ressources humaines (3 èd). Paris – Bruxelles : Doboecq & Larcier.
- DURAND, C. (1978). Le travail enchainé. Paris : Editions du Seuil.
- FAYOL, H. (1990). Administration industrielle générale. Alger : ENAG EDITIONS.
- FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C. (1999). Les théories de l'organisation et de l'entreprise. Des courants fondateurs aux pratiques actuelles. Edition ELLIPSES, Paris.
- GUY, R. . (1968). Introduction à la sociologie générale : l'organisation sociale. Paris : Editions HMH.
- GUY, R. (1968). Introduction à la sociologie générale : l'action sociale. Paris : Editions HMH.
- GUY, R. . (1968). Introduction à la sociologie générale : le changement social. Paris : Editions HMH.
- GUY, R. Talcott Parsons et la sociologie américaine. Paris : Les Presses universitaires de France, 1972, 238 pp. Collection SUP le sociologue, no 29. [Autorisation accordée par l'auteur le 7 février 2004]
- GUY, T. (2006). L'indispensable en sociologie (2- ed). Paris : Studyrama.
- KENNEDY, C. (2003). Toutes les théories du management, les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités (3 èd). Paris : MAXIMA.
- LALLEMENT, M. (2005). Histoire des idées sociologiques: De Parsons aux contemporains (2- éd). Paris : Armand Colin.
- LALLEMENT, M. (2007). Le travail, une sociologie contemporaine. Paris : Gallimard.
- LEVY LEBOYER. C. (2006). La motivation au travail. Modèles et stratégies (3 èd). Paris : Editions d'Organisation.
- MOREAU, R. (2004). L'émergence organisationnelle : le cas des entreprises de nouvelle technologie. Thèse de doctorat. Université de Nantes. France.

PIOTET, F & SAINSAULIEU, R. (1994). Méthodes pour une sociologie de l'entreprise. Paris : Presse de la fondation nationale des sciences politiques.

PLANE, J-M. (2003). Théorie des organisations (2eme èd). Dunod, Paris.

POTOCKI MALICET, D. (1997). Eléments de sociologie du travail et de l'organisation. Paris : ECONOMICA.

ROCHER, Guy. (1988). Talcott Parsons et la sociologie américaine. Québec. http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.htm
1

ROJOT, J. (2003). Théorie des organisations. Paris : Edition ESKA.

ROULEAU, L. (2007). Théories des organisations. *Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. P.U.Q, Quebec.

SAINSAULIEU, R. (1977). L'identité au travail (3 èd). Paris : Presse de la fondation nationale des sciences politiques.

SAINSAULIEU, R. (1988). Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris : DALLOZ.

SEKIOU, Lakhdar et autres. (1993). Gestion des ressources humaines. Les éditions 4 L. Inc. Montréal.

SILVERMAN, David. (1974). *La Théorie des organisations*. Paris : Edition du Seuil.

SOUTENAIN. J F & FORCET, P. (2007). Organisation et gestion de l'entreprise. Alger : BERTI éditions.

WEBER. M. (1971). Economie et société /1. Paris : Librairie Pion.

IV- Pré requis

Pour une bonne assimilation du cours et une bonne appréhension de ses objectifs, L'étudiant est censé déjà connaître les éléments de base sur l'organisation et l'entreprise, ainsi distinguer entre les différents types d'organisations. Ainsi l'étudiant doit avoir un niveau de langue acceptable et des connaissances en méthodologie de la recherche notamment en recherche documentaire (lecture) pour mieux assimiler les cours et réaliser les différentes activités (TD) (fiches de lecture, exposés).

V- Visées d'apprentissage

Les objectifs du cours sont nombreux qu'on peut résumer comme suit:

- 1- aperçu historique sur l'émergence du concept « organisation » : va permettre aux étudiants de connaître l'origine historiques et scientifiques du mot organisation depuis sa naissance jusqu'aux théories contemporaines.
- 2- analyse et explication détaillée de la théorie classique qui constitue la base et la référence de toute recherche scientifique. Puis abordé l'apport de l'école des relations humaine qui a permis aux sciences humaines et sociales de s'intéresser aux organisations.
- 3- aborder les principales théories sociologiques de l'organisation, va permettre aux étudiants de connaître les différents sociologues et leurs apports (selon les approches) donc il s'agit d'expliquer les différents apports de la théorie sociologique des organisations à la théorie des organisations, et ceux grâce à des visions nouvelles et différentes concernant certains l'étude, l'analyse et la définition de certains concepts (la motivation, le pouvoir, les relations professionnelles, etc.). Ainsi l'étudiant découvrira une autre façon de voir l'entreprise, une vision plus dynamique (loin de la vision mécanique de l'organisation) basée sur l'individu et le groupe car l'importance est donnée au facteur humain dans la réalisation des objectifs.
- 4- Aborder les nouvelles formes d'organisation du travail : permettra aux étudiants de connaître les changements introduits par les managers à la théorie classique de l'organisation et surtout prendre connaissance du rôle que les sociologues et les psychologues ont joué pour inciter les gestionnaires et les responsables d'entreprises à revoir les principes de la théorie classique pour mieux satisfaire et motiver les salariés dans leur travail.

VI- Modalités d'évaluation des apprentissages

L'évaluation finale se fera à travers :

- a- Un examen final sur table (écrit) à la fin du semestre.

- b- Un contrôle continu portant sur l'assiduité, les interrogations, les exposés et fiches de lecture.

VII- Activités d'enseignement-apprentissage

- En présentiel et à distance:

- ✓ Le cours se fait en mode magistral auquel les étudiants sont invités à participer activement soit par des questions ou des commentaires dans le but de faire vivre le sujet, mettre en exergue son importance, ainsi que son utilité.
- ✓ Les (TD) se font à travers des séances de travail, où les étudiants sont répartis en petits groupes
- ✓ La participation active aux activités de chaque séance et l'assiduité sont des éléments d'évaluation.
- ✓ Les activités sont soit des projets (exposés) collectifs ou individuels, analyse de textes et présentation des fiches de lecture.
- ✓ Les activités sont discutées, corrigées et notées.

- A distance :

- ✓ Consulter des ressources et s'acquitter des activités proposées.
- ✓ Echanger des expériences.
- ✓ Echanger des opinions et des interrogations sur le cours et son déroulement.
- ✓ S'acquérir de nouvelles ainsi que des feedbacks
- ✓ Respecter les délais de remise des travaux.

VIII- Alignement pédagogique :

Le cours vise l'acquisition des compétences fondamentales et qui sont mesurées en termes de :

- **Savoirs** : le cours repose essentiellement sur la transmission des connaissances utiles, intéressantes et nécessaires. Il vise à fournir toutes les informations (économiques, politiques, sociales et culturelles) sur les théories choisies afin de les cerner et permettre une assimilation effective et rationnelle.

- **Savoir-faire** : le cours a aussi pour objet le transfert de méthodes permettant l'application (synthèses, tirer des conclusions, généraliser, distinguer...etc.) des savoirs acquis.

- **Savoir-être** : Le cours vise à susciter la curiosité, le débat, des questionnements sur la vocation et le rôle du sociologue au sein des organisations, notamment sa place actuelle avec les changements que l'économie algérienne est entrain de connaître. Ainsi la richesse des informations acquises peuvent aider les étudiants (dans le cadre de la préparation de leurs mémoires) à se focaliser sur des pistes et thématiques intéressantes liées à l'organisation du travail.

IX- Modalités de fonctionnement

Le cours est organisé en présentiel ainsi qu'à distance.

- Il est organisé en séances de cours magistral interactif dispensé par l'enseignant à l'ensemble des étudiants de la section. Et, en séances TD par groupes. Ces séances visent à détailler certains points ou éléments complexes et offrent aussi aux étudiants l'opportunité de poser leurs questions et d'échanger les idées et les informations entre eux. Enfin elles développent chez les étudiants l'esprit de synthèse et la maîtrise des techniques d'exposé oral et le débat.

- Toute fois les étudiants sont invités à prendre connaissances des modalités de participation au cours ;
- Ils sont censés se procurer des ressources nécessaires ;
- Ils doivent s'acquitter des activités proposées (analyse de textes, fiches de lecture, exposés écrits et oraux) ;
- Ils doivent aussi déposer leurs travaux et devoirs