

UNIVERSITE PARIS XII  
Val de Marne  
Centre de formation INFA

UFR SESS - STAPS  
CFA « Métiers du Tourisme »

**FICHE DE LECTURE**  
**LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS**  
**de PHILIPPE BERNOUX**

*Pour l'obtention du*

*Master Sciences de la société*

*Mention Education, Travail et Formation*

*Spécialité Conduite de projets et Management des Organisations*

*Option : Management de projets événementiels*

# SOMMAIRE

## **PREMIERE PARTIE**

- Raisons du choix de l'ouvrage
- Biographie de l'auteur
- Bibliographie complémentaire

## **DEUXIEME PARTIE**

- Postulats
- Hypothèses centrales
- Démonstration

## **TROISIEME PARTIE**

- Résumé de l'ouvrage

## **QUATRIEME PARTIE**

- Discussion et Critique
- Actualité de la question traitée dans ce livre
- Conclusion sur l'intérêt que vous avez trouvé à ce travail

## **PREMIERE PARTIE**

### **RAISONS DU CHOIX DE CET OUVRAGE**

L'ouvrage La Sociologie des Organisations doit être lu et étudié par les étudiants dans le cadre de la première année du Master Management de projets événementiels.

### **BIOGRAPHIE DE L'AUTEUR**

Philippe Bernoux est sociologue, docteur d'état, directeur de recherche au CNRS. Il est également le fondateur du Groupe lyonnais de sociologie industrielle (CNRS-université de Lyon II). Il a mené et mène des recherches sur le fonctionnement des entreprises, sur leur création, leur organisation et l'effet des nouvelles technologies. Il a enseigné dans plusieurs écoles d'ingénieurs, à l'université, dans des centres de formation continue et dans de nombreuses entreprises. Il travaille actuellement sur le changement dans les entreprises et en particulier sur les fusions-acquisitions.

### **BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE ÉVENTUELLE**

#### **PRINCIPAUX OUVRAGES RECENTS (OU REEDITES)**

- Bernoux Ph. (2004), Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Paris, Seuil
- Bernoux Ph., Servet J.M., ss la dir de, (1997), La construction sociale de la confiance, Paris, Ed. Economie Financière,
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.F., (1ère ed. 1996, 3e ed. 2005), Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris, Le Seuil, Troisième édition augmentée d'un chapitre inédit
- De Coster M., Pichault F., ss la dir de, (1994), Traité de sociologie du travail, De Boeck, P. Bernoux, chap 15, « Systèmes d'autorité et relations de pouvoir au sein d'une organisation », pp337-354
- Les nouveaux patrons (1974, Editions Economie et Humanisme, les Editions Ouvrières, Paris)
- Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail (1982, Privat, Toulouse)

- La Sociologie des entreprises (1995, Seuil, « Point Essais » n°308
- La Sociologie de changement dans les entreprises et les Organisations (2004, Seuil)

### ARTICLES RECENTS

- « Des salariés acteurs de l'entreprise », (2004), Economie et Humanisme, n°370, oct., pp36-39
- « Le changement dans les organisations. Entre structures et interactions », (2002), Relations Industrielles/Industrial Relations, RI/IR (revue québécoise), Hiver, 57-1 pp. 77-99
- Bernoux P., Livian YF., (1999), « L'entreprise, est-elle toujours une institution ? », Sociologie du travail, n°2
- Bernoux Ph., (1998), « Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ? Réponse à David Courpasson », Sociologie du Travail, il XL, n°3, pp. 393-405
- « Herzberg Frederick », (entry) in Sorge A., Warner M., eds, The Handbook of Management Thinking, (1998), International Thomson Business Press.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **POSTULATS**

Dans cet ouvrage, Philippe Bernoux conduit une explication profonde et cohérente dans le domaine de la sociologie des organisations. Après avoir étayé sa réflexion sur plusieurs chapitres, il pose finalement des postulats, des constats qui lui permettent de mieux appréhender les différentes questions auxquelles il est confronté. Il dénombre trois postulats de l'analyse stratégique, analyse qu'il privilégie pour étudier les comportements des acteurs dans les organisations.

Le premier postulat posé par l'auteur est le suivant : les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts que les organisateurs fixent à l'organisation. Chaque acteur a ses propres objectifs, ses propres buts. Chacun poursuit ses objectifs et l'organisation doit vivre avec cette multiplicité plus ou moins opposée.

Le second postulat réside dans la liberté relative des acteurs. Dans une organisation, tout acteur garde une possibilité de jeu autonome, qu'il utilise toujours plus ou moins. Cette affirmation est au centre de l'analyse stratégique. Pour Philippe Bernoux, il est nécessaire que l'acteur préserve une certaine initiative, une zone de liberté d'action et de liberté de pensée. Mettre l'accent sur cette autonomie, c'est aussi le faire sur le moyen de régulation de ces libertés qu'est le pouvoir.

Enfin, le troisième postulat énoncé par l'auteur pose les bases des stratégies d'acteur. Dans ces jeux de pouvoir, les stratégies sont toujours rationnelles mais d'une rationalité limitée. Devant tenir compte des stratégies des autres et des multiples contraintes de l'environnement, l'acteur n'a pas la réactivité et les moyens de trouver la solution la plus rationnelle pour atteindre ses objectifs. Dans une situation, il y a plusieurs solutions possibles, l'idée de la meilleure solution, prônée par Taylor, n'existe pas. D'une part, le monde dans lequel nous vivons est en perpétuelle évolution et les comportements des acteurs sont le plus souvent imprévisibles. D'autre part, dans un environnement en perpétuel mouvement les acteurs n'ont pas le loisir de lister toutes les solutions possibles pour choisir la meilleure. Ils s'arrêtent sur celle qui représente le moins de contraintes.

### **HYPOTHÈSES CENTRALES**

L'analyse de Philippe Bernoux repose avant tout sur des questions générales qui lui permettent d'orienter sa pensée et son étude.

En premier lieu, l'auteur se demande quelle explication peut définir les comportements des groupes et/ou individus au sein des organisations et de quelle manière les normes de comportement se modifient et changent. A ces questions, il établit une hypothèse qui soutient que les normes de comportement ne se prennent que dans la situation où est l'individu et que là, elle sont le résultat de l'interaction entre acteurs. Cette rencontre se fait sous forme d'interaction entre acteurs. Il y a donc dans toute organisation, rencontre entre l'individu et les groupes sociaux. Cette rencontre se fait sous forme d'interaction, les uns et les autres se donnant des objectifs à travers l'organisation et les opportunités qu'elle présente.

En second lieu, l'auteur se questionne sur la manière dont l'introduction d'une nouvelle technologie, la modification de la culture d'un groupe social, la pression économique, le changement socio-politique modifient le jeu des éléments reconnus dans l'entreprise. Il se demande donc s'il est possible de trouver et de définir une logique d'acteur. Selon lui, même si le poids de l'environnement et des structures joue un rôle, son hypothèse est que ce poids est suffisamment intégré dans la logique d'acteur et les structures de l'entreprise pour qu'il suffise de décrire la relation entre les acteurs et l'organisation.

## **DÉMONSTRATION**

La manière de procéder de Philippe Bernoux pour démontrer ses propos est similaire tout au long de l'ouvrage. Il part d'une question générale qui met en situation un problème rencontré au sein d'une organisation. Ensuite, il commence sa démonstration par les déterminismes individuels, expliquant qu'en effet, on peut expliquer une partie des comportements par cette caractéristique. Il élargit son étude en replaçant l'individu au sein du groupe, en développant l'idée que les comportements de chaque individu ne peuvent se comprendre que par rapport au groupe et à ses normes. Enfin, son analyse se termine sur le fait que les contraintes et les changements de l'environnement ont un impact conséquent sur le comportement des individus. L'analyse des comportements doit se faire en relation avec les normes du groupe, les contraintes de l'environnement et les déterminismes individuels.

## **TROISIEME PARTIE**

### **RÉSUMÉ DE L'OUVRAGE**

#### **Chapitre I : Que cherchons-nous à expliquer ?**

Dans cet ouvrage, Philippe Bernoux part des questions qui se sont posées à lui-même qui peuvent se regrouper sous une problématique générale : Comment expliquer les comportements des individus et/ou des groupes dans les organisations ? Pour pouvoir répondre à cette question, Philippe Bernoux pose un fait qu'il a constaté : l'irrationalité apparente et l'imprévisibilité de ces comportements. En s'appuyant sur des cas concrets, il va devoir trouver la logique à l'oeuvre des comportements des individus.

Les comportements individuels dans les organisations sont généralement expliqués par le tempérament individuel. Or, selon Philippe Bernoux, cette explication n'a qu'une valeur limitée. Pour l'auteur, dans toute organisation, et plus particulièrement dans l'entreprise, les comportements ne se comprennent que dans un ajustement permanent entre l'individu, son tempérament, ses besoins, ses désirs et le groupe. De ce fait, Philippe Bernoux estime que les comportements doivent être étudiés en double relation avec les individus et les normes produites par le groupe.

Les comportements peuvent être également influencés par des déterminants collectifs dus à l'environnement comme la culture nationale par l'intermédiaire de relais institutionnels et organisationnels,, et par des caractéristiques personnelles (sexe, âge,...).

L'auteur propose également de prendre en compte les motivations individuelles et de groupes. Les premières sont celles qui poussent les individus à agir en fonction de leurs besoins. Selon les secondes, l'action est fonction du rôle donné par la société ou l'entreprise. De ce fait, parler de motivation revient à s'interroger autant sur l'organisation que sur les individus qui la composent. Toutes les influences énumérées par l'auteur n'ont donc d'impact que si l'individu est situé dans l'organisation et mis en relation avec les autres.

L'hypothèse émise par Philippe Bernoux est donc que les normes de comportement ne se prennent que dans la situation où est l'individu et que, là, elles sont le résultat de l'interaction entre acteurs. Il y a donc rencontre entre l'individu et les groupes sociaux, lesquels vont se donner des objectifs à travers l'organisation. Entre eux va

donc s'établir une relation de contribution-rétribution, formelle et informelle. L'individu va donc déterminer son comportement en fonction de ses intérêts par rapport à ce que l'entreprise peut lui offrir, mais également l'harmoniser avec celui du groupe. Par la suite, le groupe va définir une stratégie globale que l'auteur appellera une logique d'acteur. Cette logique d'acteur se traduit, dans une organisation, par des relations de pouvoir quotidiennes, qui peuvent être, à la fois, organisationnelles et culturelles. Ces relations participent également à la constitution de normes de comportement. Ces normes de comportement peuvent évoluer et changer sous l'influence de pressions internes et externes. Les pressions internes s'exercent lorsque les contraintes auxquelles sont soumis les quatre facteurs déterminants (les logiques d'acteur, les normes de comportement, l'organisation et les rapports de pouvoir) ne renforcent plus le système mais le font éclater. L'environnement peut également modifier ce système de normes (par exemple, l'introduction d'une nouvelle technologie). Les logiques d'acteur peuvent être elles-mêmes influencées par le changement de l'environnement, du système socio-politique, par une nouvelle loi. Dans cet ouvrage, l'auteur étudiera plus précisément la manière dont l'introduction d'une nouvelle technologie, la modification de la culture d'un groupe social, la pression économique, le changement socio-politique modifient le jeu des éléments reconnus dans l'entreprise.

L'auteur souligne trois grands types d'explication sociologique :

- Le déterminisme individuel qui explique le comportement à partir de variable caractérisant l'environnement de l'individu, voire de l'individu lui-même.
- Le réalisme totalitaire : le comportement est conçu comme le produit des structures sociales caractérisant les sociétés dans leur totalité. Le comportement sera expliqué par les normes et les moyens que la société lui impose.
- Le modèle interactionniste souligne le fait que les comportements sociaux sont le fait d'acteurs agissant intentionnellement en vue de fins choisis par eux en appliquant des stratégies pour les atteindre. On met l'accent sur le fait que les comportements ne résultent pas de déterminismes, mais d'une intention stratégique de l'acteur.

Pour Philippe Bernoux, l'approche interactionniste est supérieure aux autres, car le poids de l'environnement et des structures est suffisamment intégré dans la logique d'acteur, pour qu'il puisse s'attarder sur les objectifs, les stratégies, les logiques d'acteur afin d'expliquer les comportements sociaux.

## Chapitre II : Les premières organisations de la société industrielle

Les organisations de nos sociétés aujourd'hui sont héritières des changements survenues dans les premières sociétés industrielles. Selon Philippe Bernoux, toute organisation concrète et chaque théorie de l'organisation s'inscrivent dans un système de valeurs. C'est pourquoi il en présente les plus significatifs :

- L'accumulation de capital

L'œuvre de Max Weber repose sur ses réflexions sur le développement de la société industrielle. Le système capitaliste repose sur l'entreprise industrielle dont le but est de faire le maximum de profits grâce à l'organisation rationnelle du travail et de la production. Le propre de l'entrepreneur capitaliste est qu'il désire accumuler sans limites, sans aucune fin. Cette réussite matérielle s'impose au nom d'une vision éthique du monde. Cette accumulation de richesses va de pair avec une morale austère, puritaine, méfiante vis-à-vis du monde et de la jouissance qu'ils pourraient procurer. On assiste à une conjonction entre l'état d'esprit protestant et celui du capitalisme, celui-ci suppose que la plus grande part du profit ne soit pas consommée mais épargnée afin de permettre le développement des moyens de production.

- La naissance des valeurs bourgeoises

Karl Marx s'est intéressé à la question du conflit que l'accumulation des richesses exacerbait entre les détenteurs des moyens de production et ceux qui, ne les possédant pas, étaient exploités par les premiers. La bourgeoisie est le produit d'un long processus de développement, de toute une série de révolutions survenues dans les modes de production et d'échange. Chaque étape de l'évolution parcourue par la bourgeoisie était accompagnée d'un progrès politique correspondant, permettant ainsi la création de la société industrielle.

- La substitution de l'idée de contrat social à celle de théocratie

L'organisation du XVIIIe siècle est héritée du modèle moyenâgeux. Les deux analogies pour décrire cette société sont celle du corps humain et celle du contrat social. Dans les deux cas, chacun occupe une fonction particulière et personne ne doit y déroger. Cet ordre prédestiné a été voulu par Dieu, il ne fait donc pas le modifier. On est dans une société rigide et moralisée.

- Individualisme et hédonisme

Auparavant, l'homme n'avait conscience de lui-même que comme membre d'une race, d'un peuple, d'un parti, d'une famille ou d'une corporation. Par la suppression de la loi Le Chapelier, la société retrouve un équilibre naturel par le libre jeu du marché où les meilleurs gagnent et où les faibles périssent. L'intérêt individuel remplace la providence divine.

Selon Jeremy Bentham, toutes les actions humaines sont intéressées et fondamentalement motivées par le désir du plaisir et l'évitement de la douleur. Le travail apparaît donc comme une nécessité pénible et déplaisante que l'homme cherche à fuir. La crainte de la famine est l'incitation au travail la plus répandue ; le reste, en particulier, l'intérêt au travail est tout à fait secondaire.

➤ Le scientisme rationalisateur

Les hommes ont placé une confiance illimitée dans l'application de la science au développement des sociétés humaines. Néanmoins, personne ne s'est inquiété des conséquences de l'action de ces machines omniprésentes sur la personne humaine. Le machinisme industriel, étant une des plus amples transformations de la civilisation par la science, ne pouvait être suspecté dans ses conséquences par une génération si profondément marquée par Darwin et Spencer. Le second aspect du scientisme du XIXe siècle réside dans l'idée que la science triomphe par la rationalisation.

Des débuts du machinisme industriel à l'ère de l'automatisation et des industries de process, le travail dans l'entreprise industrielle a subi une certaine évolution, en trois phases :

- La première phase commence aux débuts de l'ère industrielle que l'on appelle la phase de la machine-outil. C'est la modification de cet outil qui dirige les étapes de la production. Ces machines universelles sont capables d'effectuer différentes fonctions. L'ouvrier travaillant sur ces machines a acquis un savoir-faire par expérience représentant un très grand capital, qu'il transmet à son équipe, dressant ainsi une hiérarchie basée sur l'expérience. Ce savoir lui confère donc un pouvoir technique qui lui permet de s'imposer par rapport à la hiérarchie.
- La deuxième phase est celle de production en grande série qui passe par une décomposition du travail. Les différentes opérations que faisait successivement l'unique machine universelle de la phase A sont décomposées et attribuées à différentes machines, spécialisées donc dans une seule opération. Dans cette phase, l'ouvrier n'a plus besoin d'expérience

pour faire son travail, est interchangeable, a perdu toute responsabilité et toute autonomie. Il est donc soumis à sa hiérarchie.

- La troisième phase s'inscrit dans un mouvement de recomposition du travail. Elle est caractérisée par le regroupement des opérations décomposées de la phase B. Il se dégage, chez les ouvriers, une double évolution : les ouvriers spécialisés demeurent mais il se crée une catégorie plus nombreuse d'ouvriers d'entretien très qualifiés. L'agent de maîtrise a pour rôle d'assurer le fonctionnement harmonieux des sous-groupes de travail et de veiller à ce que des tensions et des conflits n'éclatent pas. On remarque également que le pouvoir technique s'est éloigné de l'atelier et de l'entreprise, il est passé dans les mains des services d'ingénierie concevant les procédés.

On est passé d'un système professionnel qui repose sur l'autonomie professionnelle de l'ouvrier qualifié de fabrication à un système technique de travail défini par la priorité accordée à un système technique d'organisation sur l'exécution individuelle du travail. A la première phase correspondait une compétence professionnelle, la troisième est celle d'une responsabilité sociale. L'homme est de plus en plus intégré à l'organisation.

L'œuvre de Frederick Wilson Taylor apparaît au moment de la seconde révolution industrielle, celle du passage de la 1<sup>ère</sup> phase à la seconde phase. L'apport de Taylor est d'avoir perçu la nécessité d'une répartition nouvelle du travail par préparation du travail. Tout travail doit subir une analyse préalable qui se fera à travers une analyse minutieuse de l'existant, décomposition la plus poussée possible des gestes préalables. Taylor systématise un ensemble d'idées et de représentations dont le rôle est donc de permettre une rationalisation de son action.

### Chapitre III : Rationaliser le facteur humain ?

L'auteur va démontrer que la rationalité n'est pas que le fait des acteurs investis du label scientifique, qu'ils peuvent se tromper et qu'elle est aussi détenue par les autres acteurs de l'entreprise.

La psychologie naissante et la psycho-sociologie vont orienter les organisateurs d'abord dans la direction d'une meilleure connaissance de l'individu et du groupe.

L'école des relations humaines est née d'une expérience célèbre suivie d'une grande enquête au sein des ateliers Hawthorne de la Western Electric Company. Malgré de bonnes conditions matérielles, et des avantages sociaux élevés, et bien que les

salariés se disent en général satisfaits de l'entreprise, les signes de mécontentement étaient nombreux. Finalement, l'auteur était en présence d'une réaction, nommée par la suite, « Effet Hawthorne », et que l'on peut résumer en disant que les gens réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur situation, surtout s'ils sont dans une faible position dans l'entreprise. Ces expériences révélèrent également l'importance de la vie de groupe et son influence sur le comportement de chacun de ses membres. Une vie de groupe existait, sensible aux tensions influençant la production des ouvrières. Ce moral de groupe est également lié à la relation du groupe à l'agent de maîtrise. Il apparut donc qu'un bon agent de maîtrise devait être un animateur de groupe, avec une importante fonction d'écoute. Il est donc nécessaire de considérer le salarié comme un acteur à part entière et lui laisser exercer un certain pouvoir. L'école des relations humaines se présente comme un immense effort de connaissance du groupe. En faisant cela, elle donne la preuve qu'elle considère l'individu et le groupe comme un élément d'un mécanisme d'ensemble.

Les enquêteurs de la Hawthorne sont les premiers à avoir analysé l'entreprise comme système social, c'est-à-dire, un système d'activités individuelles au sein de relations sociales privilégiées. Ils décelèrent deux types de comportements : la logique des rationalisateurs (cadres et personnes de la direction) se décompose en logique du coût et de l'efficacité. Celle des ouvriers, baptisée non-logique, relevait du sentiment, était mêlée de routines, de traditions, de signification sociale. La logique et la rationalité demeuraient entièrement du côté de la direction. Celle-ci devait intégrer dans sa rationalité le facteur humain.

Le plus célèbre théoricien du courant des besoins est A. H. Maslow. Il a bâti une théorie du besoin où celui-ci est indispensable à la vie de l'être humain. Il affirme que les besoins sont hiérarchisés : un besoin supérieur ne peut être vraiment satisfait que dans la mesure où les précédents le sont. Il propose donc une pyramide des besoins. Les besoins organiques seraient globalement satisfaits dans la société actuelle, au moins au Etats-Unis et dans les pays économiquement développés. Viendrait ensuite le besoin de sécurité (sécurité du travail et de l'emploi). Le besoin d'appartenance se réalise dans les mouvements de solidarité de classe, d'identification à sa classe. Le besoin d'estime se divise en deux composantes, l'une individuelle d'estime de soi, l'autre sociale de prestige. Le besoin de réalisation de soi est celui de la réalisation totale de la personnalité, à la limite de la vocation

personne de l'individu. Il représente le facteur le plus important car en lui réside la synthèse la plus totale, celle d'avoir réussi sa vie.

Douglas Mc Gregor cherche à élaborer une théorie de direction, c'est-à-dire de « la manière de conduire les hommes » à travers des programmes de formation de différentes entreprises. Les principes de direction sont constitués d'un ensemble de principes indémontrables, non explicites, qui ont valeur d'absolu et qui servent de fondements aux programmes de formation. Ce n'est pas le contenu des programmes qui joue un rôle important dans la formation, mais l'idéologie des formateurs et surtout les modèles de référence.

Fr. Herzberg relève deux sortes de besoins que l'homme éprouve : son instinct animal d'échapper à la douleur et son aspiration humaine à grandir psychologiquement. Ceci lui a permis de déterminer cinq facteurs de satisfaction au travail : les accomplissements, la reconnaissance, le travail proprement dit, la responsabilité et l'avancement, correspondant aux « facteurs valorisants » décrivant les relations de l'homme avec ce qu'il fait. Il dresse également des facteurs de mécontentement : la politique de l'administration de l'entreprise, le supérieur, la rémunération, les relations entre les personnes et les conditions de travail, correspondant aux « facteurs d'ambiance » décrivant les relations au milieu avec lequel il travaille. Herzberg part de la théorie des besoins, dont le sommet est constitué par la réalisation de soi. Il cherchera à prouver que l'homme peut et doit se réaliser dans son travail.

L'humanisme en même temps que la théorie des besoins sont des doctrines qui peuvent permettre de mettre en œuvre un changement dans une organisation. Toutes les analyses convergent pour montrer que, dans les cas où une amélioration de productivité a été constatée, elle est attribuable à un changement de l'organisation plutôt qu'à une satisfaction des besoins. La restructuration du travail doit s'appuyer sur deux idées fondamentales : le desserrement des contraintes superflues et la mise en valeur des aptitudes et capacités individuelles. Il n'y a pas de lien entre satisfaction et productivité mais il en existe un entre insatisfaction, turnover et absentéisme. Guy Roustang montre que les réponses aux enquêtes de satisfaction ne peuvent se comprendre en dehors d'un modèle explicatif. Il en propose un où les caractéristiques individuelles et l'environnement social de l'individu expliquent l'orientation au travail. Cette orientation au travail explique le bilan d'ensemble entre ce qui est attendu du travail et ce qui est obtenu par l'individu. C'est ce bilan d'ensemble qui explique la satisfaction. La notion de satisfaction se

situé à un niveau de généralité où il s'agit de trouver un concept assez vaste pour englober une réaction elle-même très générale. On fait donc de la notion de satisfaction non pas un usage explicatif mais un instrument de connaissance et de mesure du malaise d'un groupe bien déterminé, en liaison avec d'autres instruments de mesure.

#### Chapitre IV : De l'individu à la fonction

Ecole des relations humaines et théorie des motivations ont beaucoup utilisé les concepts de participation et d'intégration pour améliorer le fonctionnement de l'organisation, plus précisément encore les difficultés d'adaptation au changement et l'existence des groupes informels. Ces groupes informels répondent à trois nécessités. Toute organisation a besoin d'échanges d'informations et de rapports entre membres, plus libres et plus simples que ceux qu'elle permet officiellement ; ensuite la motivation de ses membres se renforce et s'éprouve dans le contact direct et, de préférence hors des formes officielles. La troisième nécessité vient du groupe lui-même, pour lequel ces relations informelles servent de défense et de protection contre l'organisation.

Il reste qu'un certain niveau de liberté d'échanges et de rapports paraît utile au bon fonctionnement de l'entreprise : cette liberté « assouplit donc et complète les relations bureaucratiques ».

Les auteurs fonctionnalistes rendent compte d'un fait, celui de l'existence et de la survie des grandes sociétés capitalistes. Ils voient les limites de l'entrée par l'individu, ses besoins et ses motivations. Selon eux, à raisonner dans ce schéma, on ne prend pas en compte la relation de l'individu à l'organisation, on oublie les phénomènes du rôle, de la fonction du contrôle et de l'intégration. Selon l'école structuro-fonctionnaliste, tout système a des « besoins » et ses membres ajustent leurs comportements en conséquence. La question des fonctionnalistes est celle de la survie de l'organisation malgré tous les changements qu'elle doit subir.

L'analyse de Robert K. Merton se porte sur le cadre de l'organisation, non sur les comportements de ses membres ni sur le sens qu'ils donnent à leur action. Cette théorie permet difficilement de prendre en compte le changement social. Talcott Parsons insiste sur le fait que toute organisation impose des normes et, en relation avec les valeurs, est créatrice de ces normes. Sensible à l'idée de système, il définit l'organisation comme un système social organisé pour la réalisation de certains buts

et défini par des valeurs. La connaissance de ces valeurs permet aux individus ou aux groupes d'élaborer un comportement correct, en relation à l'attente des autres à leur égard, et donc d'avoir à leur tour un comportement conforme à ces attentes. Elles sont une réponse aux attentes de la société. Philip Selznick insiste sur le fait que l'organisation doit toujours chercher à légitimer son action auprès de ses membres et de son environnement. Elle développe en permanence des procédures d'ajustement mutuel.

Le courant culturaliste met au centre le concept de culture, qui permet d'expliquer le fonctionnement d'une société par les règles non écrites référant à l'histoire et dont la rationalité est particulière aux sociétés étudiées. La culture caractérise une société particulière et est donc différente d'une société à une autre. J-F Chanlat distingue deux grandes tendances dans l'école culturaliste appliquée aux organisations : la tendance managériale où l'on pense qu'une culture d'organisation peut être inculquée aux salariés et la tendance socio-anthropologique pour objectif d'appliquer à la connaissance de la culture de l'organisation les méthodes ethnologiques.

Le courant de l'analyse institutionnelle focalise son attention sur les symboles, les croyances, les rites et la manière dont l'environnement contribue à construire les valeurs. Les leaders peuvent s'appuyer sur ces valeurs pour faire vivre, voire survivre l'organisation. Les partisans de ce courant mettent l'accent sur l'interaction symbolique, fondement de la constitution d'un groupe humain.

L'école socio-technique a eu une très forte influence sur l'analyse des organisations en France. Les thèses de l'école technique recouvrent un ensemble très vaste mais que l'on peut résumer en trois points : la définition de l'organisation comme une interaction entre deux systèmes – social et technique – cette interaction formant elle-même un système, la capacité d'autorégulation et la possibilité d'optimisation des rapports entre technique et organisation, à partir de la connaissance de la technique. Un système socio-technique ouvert est donc, pour sa production, sélectif et par conséquent autorégulateur. Le composant technologique y joue un rôle clef, car il détermine la capacité d'autorégulation, et, en ce sens, « le système technique fonctionne comme l'une des conditions limitatives déterminantes du système social de l'entreprise ».

Une organisation du travail fondée sur une division rigide des tâches permet difficilement d'accomplir des tâches variables. Il faut donc toujours rechercher une organisation plus souple, qui fasse confiance à la capacité des travailleurs à s'organiser spontanément.

Finalement, Aucune des thèses ne permet de comprendre de manière satisfaisante le fonctionnement de l'organisation. Elles oublient l'indétermination fondamentale de l'individu ou du groupe qui se définit, en fait, ses propres stratégies.

### Chapitre V : Partir de l'organisation

Michel Crozier et Erhard Friedberg ont été parmi les premiers à proposer clairement d'étudier l'organisation comme un phénomène autonome, c'est-à-dire obéissant à ses propres règles de fonctionnement et non déterminé par des contraintes extérieures.

Les organisations sont caractérisées par les traits suivants. La division des tâches est au principe de l'organisation et fonde la différence entre un groupe structuré et celui qui ne l'est pas. La distribution des rôles est un des enjeux principaux de la définition des organisations. Tout membre d'une organisation se comporte comme un acteur capable d'interpréter de manière nouvelle un rôle identique. Le système d'autorité a pour but de veiller à l'adéquation du comportement de l'individu aux buts que les organisateurs ont fixés à l'organisation. Il n'y a pas de buts communs, mais les objectifs des dirigeants. Le système de communications est destiné à mettre en relation les individus les uns avec les autres. Ce système est souvent conçu quasi exclusivement de manière à faire passer les injonctions de l'autorité sans tenir compte des communications horizontales entre les membres, ni même des remontées vers l'autorité. Enfin, le système de contribution-rétribution précise ce que les membres doivent apporter et ce qu'ils doivent recevoir. Une entreprise doit définir les fonctions de chacun, leurs relations, le rôle de l'autorité. L'organisation est une idéologie, au sens où les représentations sur ce que doivent être les rapports humains façonnent les structures. Le rôle de l'organigramme est d'explicitier la place et la fonction de chacun. Max Weber a observé que toute société devait se reposer sur un type de domination reconnue comme légitime. Il y a trois types de dominations possibles : la domination rationnelle, fondée sur la croyance à la légalité des ordonnances comme à la légalité des titres de ceux qui exercent la domination, la domination traditionnelle, fondée sur la croyance au caractère sacré des traditions anciennes et la domination charismatique, fondée sur un dévouement hors du quotidien et justifié par le caractère sacré d'une personne. Selon Weber, la société industrielle a été rendue possible par le développement de

la domination rationnelle-légale, qui se traduit dans un système d'administration bureaucratique. La bureaucratie place au centre de l'organisation un modèle de domination de type irrationnel et impersonnel nécessaire au fonctionnement des groupes lorsqu'ils atteignent la taille et la complexité des grandes sociétés.

L'analyse stratégique postule des individus divergents, mêlant en permanence leurs objectifs propres à ceux des dirigeants et de l'entreprise.

Premier postulat : Les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts que les organisateurs fixent à l'organisation. Chacun a ses objectifs, ses buts propres. Chacun poursuit ses objectifs et l'organisation vit avec cette multiplicité plus ou moins antagoniste.

Deuxième postulat : la liberté relative des acteurs. Dans une organisation, tout acteur garde une possibilité de jeu autonome, qu'il utilise toujours plus ou moins. Cette affirmation est au centre de l'analyse stratégique.

Troisième postulat : dans ces jeux de pouvoir, les stratégies sont toujours rationnelles mais d'une rationalité limitée. Devant tenir compte des stratégies des autres et des multiples contraintes de l'environnement, aucun acteur n'a le temps ni les moyens de trouver la solution la plus rationnelle dans l'absolu pour atteindre ses objectifs.

Ces trois postulats énoncés, il devient possible pour l'auteur d'aborder l'analyse stratégique dans ses concepts clefs que sont le pouvoir, la zone d'incertitude et le système d'action concret.

## Chapitre VI : Trois concepts clefs de l'analyse stratégique

Le concept d'acteur joue un rôle fondamental dans la théorie de l'analyse stratégique. Dans la perspective de l'acteur, les actes sont explicables à la fois par les logiques d'action et par les situations d'action. Dans la perspective de Crozier-Friedberg, l'accent est mis sur le fait que l'acteur est celui dont le comportement contribue à construire les régulations. Philippe Bernoux cherche à expliquer la construction des règles à partir du jeu des acteurs empiriques, calculateurs et intéressés. C'est à partir du rappel de ces principes que l'auteur peut aborder les trois concepts.

## Le système d'action concret

L'organisation est un ensemble humain en mouvement permanent qui a donc besoin d'ajustements permanents. L'ensemble de ces ajustements constitue le système d'action concret.

Le système d'action concret est un ensemble de relations habituelles informelles que les acteurs entretiennent et qui permettent de résoudre les problèmes quotidiens au sein de l'organisation. Ces relations entre les membres sont soumises aux contraintes de l'environnement, qui est en perpétuel mouvement et ajustement.

Le système proprement dit se définit à partir de la notion d'interdépendance. Un système, c'est un « ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que, si l'une est modifiée, les autres le sont aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé ».

La différence entre organisme et système réside dans la finalité des réactions de l'un et l'autre face au changement. Dans le cas de l'organisme, toute réaction à une modification est destinée à rétablir l'équilibre menacé par le changement. Dans le cas du système, le sens du changement est censé être ignoré.

La distinction entre interaction et interdépendance est la suivante : il y a interaction entre deux acteurs lorsqu'ils sont ou se sentent liés par des fonctions complémentaires. Il y a interdépendance de ces acteurs à l'intérieur d'un contexte global. Mais, dans l'interaction, un des acteurs peut cesser de se sentir complémentaire de l'autre, tandis que dans l'organisation, ils doivent le demeurer. L'analyse stratégique a pour objet de débusquer les cas où, tout en restant interdépendants, les acteurs ne sont plus en interaction.

Le système d'action concret recouvre alors deux réalités :

- Le système de régularisation des relations : l'auteur entend par ce terme, les règles de relations que se donnent les acteurs pour résoudre les problèmes quotidiens de l'organisation.
- Le système des alliances entre acteurs. L'auteur a mis en évidence que les acteurs organisaient leurs rencontres à travers un système de relations. Or, dans ce système, les perspectives nécessairement différentes des uns et des autres les amèneront à s'opposer aux uns et donc à s'allier aux autres.

Le système d'alliances diffère du système de régulation des relations en ce sens que le premier est généralement provisoire et qu'il porte sur des actions particulières. Le second est plus durable, il organise des relations stables et régulières. En ce sens, la définition que donnent Crozier et Friedberg du système d'action concret porte sur le

système de régulation. Un système d'action concret peut être défini comme « un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux ». Ils insistent sur le fait que ce sont les contraintes de l'organisation qui constituent le point de passage obligé des relations de pouvoir et donc des systèmes d'action concrets.

### La zone d'incertitude

Tout système connaît des incertitudes. Toutes rentrent dans le jeu des acteurs dont elles renforcent ou diminuent l'autonomie et par là le pouvoir. L'incertitude se situe donc toujours en relation au pouvoir. Dans l'analyse stratégique, l'incertitude est définie par rapport au renforcement du jeu de l'acteur, c'est-à-dire comme une autonomie. Toute situation organisationnelle, quelle qu'elle soit, contient toujours une marge d'incertitude sur laquelle l'analyse stratégique va se focaliser. Elle le fait parce que la maîtrise de cette incertitude confère un pouvoir à celui qui la détient. L'incertitude réside également dans l'imprévisibilité du comportement. Il est clair également que l'incertitude ne réside pas seulement dans le fonctionnement interne de l'entreprise, mais tout autant dans les contraintes de l'environnement. Le poids de l'environnement est une source d'incertitude majeure. Interaction et interdépendance renvoient l'une et l'autre à la notion de système. Celle-ci est, avec le pouvoir et la zone d'incertitude, le troisième élément théorique de l'analyse stratégique.

### Le pouvoir

Chaque individu et groupe a sa vision des moyens nécessaires pour assurer le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation. Cette vision différente entraîne des stratégies pas toujours concordantes. Il y a conflit de pouvoir. L'auteur donne une première définition très générale du pouvoir : le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. Cette définition a l'intérêt de mettre l'accent sur le caractère relationnel du pouvoir. Elle inclut l'idée de réciprocité. La réciprocité inclut l'idée d'une pression possible de celui qui reçoit un ordre sur celui qui le donne. Il se développe ainsi toute une stratégie de la connaissance des enjeux des supérieurs permettant aux inférieurs de mener leurs stratégies. L'auteur aboutit de ce fait à une première définition du pouvoir : le pouvoir du supérieur sur l'inférieur est la capacité du supérieur d'obtenir que, dans sa relation avec l'inférieur, les termes de l'échange lui soient favorables.

Le supérieur dispose de plusieurs ressources pour faire faire à l'inférieur ce qu'il souhaite.

- La première est celle qui se présente spontanément à l'esprit : la ressource de la contrainte. Le rapport de forces est inclus dans la relation de pouvoir.
- La ressource antithétique de la force est la légitimité. Celle-ci est, depuis Max Weber, traditionnellement définie comme la capacité pour le détenteur du pouvoir de faire admettre ses décisions. Elle se situe donc du côté du dominé comme une adhésion ou au moins un acquiescement. L'autorité connote une relation de confiance.

Michel Crozier et Erhard Friedberg posent les questions de la source du pouvoir. Ils en énumèrent quatre :

- La première est celle qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable. L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances et de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. Sa position est donc bien meilleure dans la négociation aussi bien dans l'organisation qu'avec ses collègues. Cette définition renvoie à deux difficultés. La première est de savoir ce que l'on entend par résolution de problèmes cruciaux. L'expertise confère du pouvoir si elle est liée à une situation stable et reconnue dans l'organisation. La seconde difficulté posée par l'expertise concerne l'adhésion du groupe aux conclusions de l'expert. Une décision n'a pas de sens seulement en elle-même, mais en liaison au groupe social auquel elle s'appliquera.
- La deuxième source concrète du pouvoir dans les organisations réside dans la maîtrise des relations avec l'environnement. La force de celui qui maîtrise les relations avec l'environnement et les communique à l'entreprise vient de ce qu'il détient la connaissance des réseaux.
- La troisième source de pouvoir réside dans la communication. Tout individu a besoin d'informations et il dépend pour elles de ceux qui les détiennent.
- La dernière source de pouvoir répertoriée est l'utilisation des règles organisationnelles. Les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir qu'ils maîtrisent la connaissance des règles et savent les utiliser.

Les quatre sources du pouvoir renvoient toutes à la maîtrise d'une zone d'incertitude. L'analyse stratégique avance ces trois principaux concepts pour rendre compte du fonctionnement réel des organisations.

## Chapitre VII : Identité et culture

Dans la panoplie des concepts utilisés par l'analyse stratégique, celui de système d'action concret permet grâce à l'observation de ces régularités, à l'étude de l'apparition des règles de jeu et de leur évolution, de décrire au plus près le fonctionnement de l'organisation. Après s'être concentré sur le jeu dans l'organisation, l'auteur revient sur ce que les déterminants extérieurs apportent à la constitution de ce jeu. Partant du système d'action concret, il en revient donc à la définition du groupe, soit à partir des relations interindividuelles qui s'y créent, soit à partir de son histoire et de sa culture. Philippe Bernoux retient les principes psychanalytiques où Freud a le plus clairement posé les problèmes de la relation de l'individu au groupe. Pour l'auteur, la psychologie individuelle et la culture de groupe apportent un éclairage supplémentaire au concept de système d'action concret.

Freud a cherché à étendre la méthode psychanalytique au domaine des organisations et des sociétés. L'être humain est un objet de désir. Le désir correspond à la nécessaire reconnaissance de soi pour accéder à l'identité. Au centre de son analyse, le concept d'identité lie la nécessaire reconnaissance au conflit engendré par cette volonté de se faire reconnaître pour exister.

Toute structure organisationnelle est toujours liée à un imaginaire social. Il y a interaction entre l'imaginaire individuel et l'imaginaire social, et les comportements de groupe sont les aboutissements de chaînes de significations individuelles.

Freud commence par mettre en cause l'opposition entre psychologie individuelle et psychologie sociale, la première ne pouvant jamais faire abstraction des relations de l'individu avec les autres. Les structures ne sont pas définies seulement par les objets qu'elles se donnent, ni par les jeux des acteurs, mais par l'inconscient des individus qui y participent. Il y a donc un lien libidinal dans toute organisation. Ce qui permet la création et la permanence des liens dans un groupe n'est autre que l'amour, grâce auquel tout groupe doit sa cohésion. La nécessité de ce lien libidinal va structurer le groupe dans le fonctionnement des organisations.

Toute personnalité a comme référence un certain idéal du moi, substitut du narcissisme. Or le narcissisme naît dans la relation à l'autre, au stade de l'enfance.

Une société fondée sur l'amour du père et l'égalité des frères serait donc une requête fondamentale du lien libidinal et narcissique. Pourtant, la conclusion de l'avènement d'une société d'amour mutuel n'est pas en accord avec la pensée de Freud pour plusieurs raisons :

- L'ambiguïté de la figure du chef : toute relation de pouvoir est chargée de cette ambiguïté de la figure du père.
- La question de l'altérité : Le moi ne se construit qu'à travers autrui, et donc par la reconnaissance de l'autre. Néanmoins, cette différenciation constitue un danger car elle risque de rompre l'égalité des frères et de la communauté. La communauté est en permanence menacée par l'altérité.
- La pulsion de destruction : elle s'exprime dans toutes les conduites sociales aux dépens du prochain.

Un des moyens de renforcer la cohésion du groupe est de détourner cette agressivité vers l'extérieur. Il y a, en toute société, une double tendance : soit à l'autodestruction par l'anéantissement de toute altérité, soit par l'invention de nouveaux et permanents ennemis de l'extérieur.

Il y a donc tension entre pulsion d'amour et pulsion de destruction. Le bon fonctionnement d'une organisation supposerait le maintien d'un lien d'amour et de l'identification au père, l'acceptation des différences et de l'altérité tout en négociant la réciprocité. Le problème de l'organisation est de permettre la différence et l'altérité tout en gardant l'unité. La fonction de négociation dans un groupe est importante car elle reconnaît chaque individu comme différent et l'admet cependant comme membre du groupe. Paradoxalement, la présence de la figure du père, créateur mais aussi dominateur et castrateur, est une condition d'existence de la communauté. Bernoux en conclut dans les organisations à la nécessité d'une figure de l'autorité qui réponde à ses critères. Du côté de la communauté, un équilibre entre l'implication nécessaire dans la vie du groupe, pour assurer son fonctionnement et le refus d'une implication trop grande sont également une condition de son existence. Le bilan de cette incursion dans la psychologie est l'affirmation de l'importance du lien social.

Les premières recherches de Bion montrent que les problèmes névrotiques des personnes se traduisaient souvent et fortement en termes organisationnels : la névrose est une incapacité à vivre en communauté.

Son apport particulier fut de traiter le groupe tout entier comme un patient, donnant ses interprétations au groupe et non aux individus.

Il dégagait trois modèles de relations :

- La première structuration de base se réalisait autour de la dépendance : dans cette hypothèse, aucun travail, aucun apprentissage n'était possible
- La seconde structuration de base peut se lire comme un « couplage » : dans cette hypothèse, le groupe fonctionne comme un système fermé
- Le troisième mode de fonctionnement de base est caractérisé par l'attaque-fuite : dans cette hypothèse, le leader est important car son action vise à défendre le groupe contre l'ennemi commun.

Le groupe de travail a pour effet la croissance, le développement, les groupes fonctionnant sur des structurations de base névrotiques, la stagnation et la régression. Le groupe de travail est un système ouvert au réel, l'autre un système fermé sur les fantasmes de groupe.

Le second domaine permettant de comprendre le fonctionnement d'un groupe est celui de sa culture. Plusieurs raisons peuvent expliquer le fait que la culture soit un sujet mal vu dans les milieux sociologiques :

- La culture est un concept flou et donc malléable auquel chaque utilisateur peut donner une forme particulière.
- La seconde raison vient de ce que l'usage du concept de la culture évoque l'impérialisme explicatif des écoles culturalistes et surtout la généralité de leurs explications.

Néanmoins, les récentes recherches orientent l'étude des différences culturelles à partir de situations concrètes de travail entre différentes catégories socioprofessionnelles, entre pays différents ou entre entreprises différentes.

Renaud Sainsaulieu est le premier à avoir tenté d'explorer les effets du travail sur les comportements relationnels et non sur les psychologies individuelles. Cette perspective lui a permis de définir des sous-cultures internes à l'entreprise. L'explication de ces sous-cultures est faite à partir de la position hiérarchique, des situations de travail et de l'organisation technique de la production.

Les individus arrivant dans l'entreprise avec leur propre culture font l'apprentissage d'une culture particulière à chaque entreprise. Cette culture est le résultat de trois dimensions principales : la culture antérieure (culture ethnique, culture acquise dans une autre entreprise...), la situation de travail (catégorie socioprofessionnelle...) et la situation stratégique des rapports de pouvoir (politique de direction...). Cette complexité doit s'analyser en termes fonctionnels, à partir des attentes et des rôles dans l'organisation, en termes stratégiques, à partir des relations de pouvoir, en

termes techniques, à partir de la part des situations de travail dues à l'usage de telle ou telle technologie.

Une équipe du LEST d'Aix-en-Provence a constaté que « les rapports entre l'entreprise et la société doivent s'analyser non pas de façon globale et générale, mais à partir d'analyses empiriques permettant de saisir les processus par lesquels s'établissent ces rapports au sein de chaque société ». Selon eux, il faut aller du général au particulier et approcher « les éléments sur lesquels se fondent, dans toute société, les rapports de l'entreprise et de la société ». Il s'agit de découvrir des ensembles de processus sociaux permettant de mieux comprendre comment se constituent les régularités sociales en fonction des spécificités nationales saisies notamment à partir des faits de socialisation de l'organisation.

L'effet sociétal ou culture différenciée n'a donc de sens que comme résultat d'un triple sous-système, éducatif, organisationnel et industriel.

Comparer deux systèmes nationaux revient donc à comparer des faits d'organisation comme la division hiérarchique et fonctionnelle du travail, la répartition de l'autorité et du pouvoir, les règles de la gestion technique et sociale. Pour approcher les mentalités ou les cultures, il faut partir des systèmes d'action concrets.

Dans le cadre de fusions ou absorptions, ces rapprochements sont toujours source de grandes difficultés relationnelles. Les « mentalités » diffèrent entre firmes d'un même pays, quelquefois autant qu'entre entreprises de pays différents.

On constate en effet que des entreprises d'une même culture nationale, situées dans un même contexte socio-économique de taille identique, ont des cultures d'entreprise différentes.

Individus et groupes réussissent à survivre et à dominer les contraintes de la situation en inventant des conduites, pas seulement pour assurer le fonctionnement de l'atelier, mis aussi pour définir leur identité. Il y a bien eu invention d'une culture par le personnel de l'atelier, invention dont l'objet est autant de résoudre des problèmes concrets que de définir l'identité du groupe.

Les conflits sociaux sont généralement expliqués par des facteurs comme la situation économique, la ségrégation ouvrière, les inégalités sociales, la rupture avec l'ordre social. Il faut également y ajouter le système de relations professionnelles. Ces explications permettent de comprendre les objectifs recherchés par les grévistes mais ne disent pas en quoi des acteurs deviennent capables d'une action collective. Il n'y a d'action collective que dans la mesure où les individus se sentent soit intégrés dans un ensemble, soit porteurs de valeurs communes, plus ou moins reconnues

dans le groupe humain plus large où ils vivent. L'auteur fait l'hypothèse que les actions collectives fortes, celles qui mobilisent véritablement un groupe, quelle que soit sa taille, se déclenchent lorsque les individus, porteurs de valeurs communes, sentent celles-ci menacées et se sentent eux-mêmes assez forts pour ne pas supporter passivement cette menace.

L'identité est ce par quoi un individu se définit lui-même socialement. Il appartient à plusieurs groupes sociaux (famille, profession, entreprise, club de loisirs,...). L'identité ne connote pas l'identique, mais l'appartenance grâce à laquelle un individu se définit. L'identité fonde la communauté, au sens où celle-ci se définit par une action commune.

Dans le cadre des entreprises, beaucoup de conflits sociaux sont du type « violence d'identité ». Au départ, le conflit est un conflit d'identité où les travailleurs veulent faire reconnaître leur existence, chercher une reconnaissance et une légitimité.

Renaud Sainsaulieu fonde les identités collectives sur le fait que « les individus ont en commun une même logique d'acteurs ». Dans l'entreprise, la création d'une identité de groupe se voit par la création de normes relationnelles particulières. L'identité collective ne peut pas ne pas se traduire en comportements concrets dans l'organisation.

Philippe Bernoux pose la question de comment peuvent ce déclencher des changements et la manière dont ils se déroulent. Michel Crozier et Erhard Friedberg notent deux conditions. La première se produit lorsque les tensions, inévitables dans toute entreprise, ne renforcent plus le système mais le font éclater. La seconde condition nécessaire est que la crise débouche sur des mécanismes innovateurs. Le changement ne peut en effet se réduire à une décision hiérarchique. Celui-ci doit être accompagné d'un apprentissage de nouveaux modes de relations. Le changement ne se décrète pas. Une loi ou un autre peuvent accompagner ou susciter un nouveau modèle relationnel, sûrement pas le déclencher. L'innovation n'a lieu que si le groupe ou l'organisation ont déjà vécu ces nouveaux modèles, ces nouveaux modes de relations. La difficulté vient de ce que l'apprentissage de la nouvelle pratique sociale se fait à l'intérieur de l'ancienne. D'où la nécessité pour réussir un changement de donner au préalable une certaine souplesse à l'organisation. La souplesse est nécessaire à l'innovation.

Changer, ce serait modifier les relations traditionnelles entre les services et dans la hiérarchie. Tout changement est accepté dans la mesure où l'acteur pense qu'il a

des chances de gagner quelque chose et, en tout cas, sent qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement.

## **PRINCIPALES CONCLUSIONS**

Au fil de cet ouvrage et avec l'appui des études faites sur le fonctionnement de l'organisation, Philippe Bernoux décide finalement de centrer son étude des comportements dans l'organisation sur l'analyse stratégique. En effet, il lui semble que cette méthode est la plus adaptée pour comprendre le fonctionnement, les dysfonctionnements et le comportement des individus dans les organisations. L'auteur tente de trouver des explications aux stratégies des acteurs qui émergent au sein des organisations. Il insiste particulièrement sur l'étude de l'organisation où se créent des systèmes d'acteurs et où émergent des jeux de pouvoir. Selon lui, les comportements des individus et des groupes dépendent des motivations mais également des relations avec les autres. L'individu existe avec les autres, il faut donc étudier ses attitudes, ses comportements en fonction des autres et des normes qui sont créées par le groupe.

## **QUATRIEME PARTIE**

### **ACTUALITÉ DE LA QUESTION TRAITÉE DANS CE LIVRE**

Le changement au sein des organisations et des entreprises est une question complètement d'actualité dans le sens où les organisations sont sujettes à beaucoup d'innovations, doivent les intégrer à leur structure. Dans une société de plus en plus mondialisée, les entreprises sont confrontées à des changements perpétuels, à de nouveaux objectifs, des idées nouvelles, des stratégies différentes. Par exemple, on peut prendre un fait d'actualité important qui est la fusion de SUEZ et de Gaz de France. Face à une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée dans le domaine de l'énergie, la France a annoncé la fusion d'un organisme public, Gaz de France, et d'une entreprise privée, SUEZ. L'objectif de la fusion est de créer une entreprise industrielle suffisamment puissante pour implanter l'influence française dans un secteur du marché énergétique. Bien entendu, ce rapprochement révèle aussi des inquiétudes quant au devenir des employés de chacune des entités. On assiste à une montée de la syndicalisation liée surtout à un mouvement de défense des intérêts. La fusion va entraîner plusieurs transformations, obligeant le personnel à des habitudes nouvelles sur le plan relationnel mais aussi au niveau de la productivité. Les relations internes vont se modifier, deux cultures d'entreprise (une culture d'organisme public et une culture d'entreprise privée) vont devoir fusionner, le personnel va devoir trouver sa place et une nouvelle culture d'entreprise va se créer, non sans heurts, car il est toujours délicat de faire cohabiter deux entités avec autant de différences du point de vue de la culture d'entreprise. Les principes de la sociologie des organisations révélés par plusieurs auteurs sont d'une utilité plus que conséquente dans un paysage économique de plus en plus fluctuant, où les changements sont constamment en mouvement. Ces principes énoncés par Philippe Bernoux permettent de construire des théories et des modèles qui permettent, dans le cadre des fusions et acquisitions, d'effectuer les changements cruciaux sans problème. Ils permettent également d'anticiper les réactions du personnel et de la direction en étudiant, grâce aux expériences passées, les logiques d'acteur qui peuvent apparaître dans telle ou telle situation. Dans le cadre de la fusion SUEZ-GDF, il est primordial pour la nouvelle entreprise de bien prendre en compte les nouvelles données de l'environnement, d'être attentive aux nouveaux acteurs et à leurs attentes et de disposer d'une équipe fonctionnelle sachant émettre un

diagnostic exact de l'organisation pour conduire efficacement le changement et l'intégration progressive des deux entités.

### **CONCLUSION SUR L'INTÉRÊT QUE VOUS AVEZ TROUVÉ À CE TRAVAIL**

Le terme organisation est assez générique, regroupant plusieurs fonctions, plusieurs personnes de différents horizons, d'entreprises différentes, de cultures différentes. Prôner une seule et unique méthode serait utopiste, puisqu'il existe plusieurs configurations d'organisations avec des systèmes de management propres à chacune d'elles. La sociologie des organisations propose une approche multifonctionnelle puisqu'elle permet d'étudier les comportements individuels au sein de l'organisation en fonction de l'environnement de l'entreprise et par rapport aux normes établies par l'entreprise et les groupes qui s'y sont créés. Cet ouvrage ne donne pas une solution toute prête pour dresser la parfaite organisation où tous les membres s'entendraient à merveille, mais différentes pistes qui peuvent aider les entreprises à mieux comprendre leurs employés et leurs attentes et ainsi organiser peut être différemment leur organisation de manière à être plus efficace au travail et face aux contraintes multiples de l'environnement. Philippe Bernoux met parfaitement bien en évidence les fonctionnements internes des individus, leurs mécanismes de fonctionnement et leurs logiques de comportement. Bien que difficilement abordable sur certaines chapitres, cet ouvrage m'a permis de prendre conscience de certains mécanismes de réflexion que peuvent mettre en pratique mes collègues au sein de l'agence dans laquelle je suis intégrée. Cet ouvrage sera apprécié en deuxième année de master, durant lequel nous devrons déceler des problèmes de management, d'organisation et de communication. L'auteur éclaire sur la manière de les déceler, de les appréhender et d'y trouver plusieurs solutions pour y remédier.