

# INITIATION A LA SOCIOLOGIE :

## La sociologie des organisations

**INTRODUCTION : Définir la sociologie**

**1. DEUX FACONS D'ABORDER LA SOCIOLOGIE**

**1.1 LE HOLISME, L'OBJECTIVISME**

**1.2 L'INDIVIDUALISME, LE SUBJECTIVISME**

**2. LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS : Un exemple de sociologie contemporaine**

**2.1 [LA NOTION D'ORGANISATION ET D'ACTION ORGANISEE](#)**

**2.2 LES PREMIERS ORGANISATEURS**

**2.3 L'ANALYSE STRATEGIQUE**

**2.4 CULTURE ET IDENTITÉ**

**CONCLUSION**

**BIBLIOGRAPHIE**

**TRANSPARENTS**



## INTRODUCTION : Définir la sociologie

La sociologie est une science récente. Le terme sociologie a été inventé au 19<sup>ème</sup> siècle par Auguste Comte et cette discipline ne sera enseignée qu'à partir du début du 20<sup>ème</sup> siècle en université.

Cette science étudie **scientifiquement l'homme vivant en société** c'est à dire ses manières de vivre et d'agir ensemble, les relations entre individus et les mécanismes de fonctionnement des sociétés humaines.

Le sociologue étudie les questions sociales ( le travail, la pauvreté, la violence, les loisirs, ...).

On peut classer ses nombreux champs d'application en fonction du secteur observé ( rural , urbain, famille, école, entreprise, ...) ou du problème posé (pouvoir, conflit, inégalités, croyances, ...).

Le fait sociologique est construit, il se distingue du fait individuel et du fait social ;

Vous allez au cinéma, c'est un acte ou fait individuel.

Les salles de cinéma relayés par les médias constatent une baisse des ventes d'entrées depuis plusieurs années, c'est un fait social.

Le loisir cinéma est un objet d'étude et permet de dégager des régularités statistiques (âge et sexe des cinéphiles, fréquence, lieu, heure, type de film, ...) et de mettre à jour des mécanismes sociaux explicatifs et causaux (autres loisirs, pouvoir d'achat, évolution des goûts, phénomène de mode,...) ,

cela devient un fait sociologique.

Pour cela la sociologie utilise une démarche et des méthodes ( enquête, traitement statistique, analyse,...)

### 1. DEUX FACONS D'ABORDER LA SOCIOLOGIE

La sociologie se caractérise par une multiplicité d'approches théoriques (les « .ismes ») et d'objets d'étude. Cette diversité s'articule autour d'un problème d'interprétation qui divise les sociologues :

Est-ce le collectif qui explique le comportement individuel ou plutôt l'individuel qui explique le collectif ?

## 1.1 LE HOLISME, L'OBJECTIVISME

Dans l'explication holiste , le tout explique les parties. En sociologie, cela signifie que les phénomènes sociaux (le collectif) influencent largement les comportements individuels.

Les parents semblent libres de choisir le prénom de leur enfant et pourtant les spécialistes de la vente par correspondance utilisent des fichiers en étant sûrs que le prénom choisi révèle l'âge et la tranche de revenu d'un client potentiel.

Selon le sociologue français BOURDIEU P. (1930 -2002), les individus structurent leur comportement en fonction de leur milieu social d'origine. On parle alors de déterminisme social.

Cette approche ne manque pas de partisans : marxisme, systémisme, etc. et notamment objectivisme de Durkheim. Pour ce dernier, l'action sociale consiste « en des manières d'agir, de penser et de sentir, **extérieures aux individus**, et qui sont doués d'un **pouvoir de coercition** en vertu duquel elles s'imposent à lui » . Durkheim utilise deux critères « objectifs » pour déterminer le caractère social de l'action humaine : l'extériorité des « manières d'agir, de penser et de sentir » par rapport aux personnes et la contrainte que celle-ci en subissent.

Le comportement de l'individu serait soumis à « deux consciences » :

La conscience collective est constituée de l'ensemble des manières d'agir, de penser et de sentir qui composent l'héritage commun d'une société donnée. Elles se sont établies au cours de l'histoire, se transmettent de génération en génération, sont admises et pratiquées par la majorité des personnes de cette société. Ceux-ci ont assimilé cette conscience collective principalement par

l'éducation qu'ils ont reçue. Elle a un caractère contraignant : pour appartenir à une société, il faut se plier à des « règles » collectives, il faut les accepter et les pratiquer. C'est cette conscience collective qui distingue le Français du Belge ou encore le Canadien de l'Américain.

La conscience individuelle, par contre, comprend ce que l'on pourrait appeler l'univers privé de chaque personne : ses traits de caractère ou de tempérament, son hérédité, ses expériences personnelles, qui font d'elle un être unique et singulier. Cette conscience individuelle est pour Durkheim le niveau de liberté dont dispose l'individu par rapport à la conscience collective.

En chaque personne, la conscience individuelle est plus ou moins forte et la conscience collective ne s'impose pas aux personnes avec le même poids. Les sociétés varient notamment par le degré de contrainte que la conscience collective exerce sur les personnes et selon le degré d'autonomie laissée aux consciences individuelles.

## **1.2 L'INDIVIDUALISME, LE SUBJECTIVISME**

Ici, l'individualisme ne doit pas être assimilé à égoïsme. En sociologie, on parle d'individualisme méthodologique, c'est à dire que l'on privilégie l'étude des choix individuels. La variable centrale explicative de l'action collective est l'individu.

Cette approche se fonde sur deux hypothèses :

- L'individu dispose de marges de manœuvre qui lui permettent de jouer avec le système et éventuellement de le battre.
- Même si certains phénomènes collectifs (dynamique de groupe, fonctionnement d'organisations, ...) sont à prendre en compte, il faut remonter aux actions individuelles et à leurs interactions pour en trouver une explication complète.

La définition subjectiviste de l'action sociale par Max Weber s'inscrit dans ce courant de pensée.

C'est dans les individus, dans leur perception et leur compréhension subjective de la conduite des autres, que Weber situe les caractères essentiels d'une action sociale.

C'est l'agrégation des comportements individuels qui explique le résultat collectif. Ce résultat n'est pas une simple addition car d'une part tous les comportements ne sont pas compatibles et d'autre part il existe des effets « pervers ».

Parfois les décisions individuelles conduisent à un résultat collectif non intentionnel, favorable ou défavorable pour tout ou partie de la collectivité.

Les embouteillages ne sont pas voulus, ils résultent d'une succession de microdécisions et c'est ce qui explique qu'ils sont difficiles à combattre.

BOUDON R., sociologue contemporain français, est un héritier de la pensée de WEBER. Selon lui, l'individu, même s'il est influencé par la société, effectue des choix rationnels en tenant compte de leurs coûts et des avantages qu'ils procurent.

La sociologie des organisations que nous allons étudier fait largement appel à ce type d'approche individualiste.

## **2. LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS : Un exemple de sociologie contemporaine**

Le but de cette branche de la sociologie est d'expliquer le comportement des individus et/ou groupe au sein d'une organisation humaine.

Pourquoi, par exemple, des individus n'effectuent pas le travail qu'ils devraient faire ?

La seule fainéantise est-elle une réponse acceptable ?

Ces dernières années, cette branche de la sociologie s'est développée de façon importante. En effet, le fonctionnement organisationnel cherche à devenir plus efficace particulièrement dans les entreprises. D'autre part, il faut conduire et maîtriser le changement qu'exige nos sociétés modernes.

## 2.1 LA NOTION D'ORGANISATION ET D'ACTION ORGANISEE

Une **organisation** est un groupement humain constitué :

- en vue d'atteindre des objectifs
- ayant à sa disposition des procédés de contrôle contraignants pour assurer la subordination de tous les moyens (financiers, techniques, humains)
- utilisant ces moyens à l'accomplissement des objectifs

Exemples : les entreprises, les administrations, les associations, les Eglises, les partis politiques ...

Le phénomène organisationnel appelé aussi **action organisée** existe à partir du moment où un individu est obligé d'unir ses efforts à ceux d'un ou plusieurs autres individus afin d'atteindre le but qu'il s'est fixé.

Un individu n'appartient jamais totalement à une organisation. Il dispose de marges de manœuvre qui lui permettront de distribuer ses ressources et ses investissements, au gré des circonstances, et en fonction de ce qui lui paraîtra souhaitable et possible à un moment donné.

Participer à une action organisée n'est pas quelque chose de normal. C'est le résultat d'une contrainte et d'une astreinte.

Les caractéristiques de toute organisation sont :

- Une division des tâches et des rôles
- Une division de l'autorité
- Un système de communication
- Un système de contribution-rétribution.

## 2.2 LES PREMIERS ORGANISATEURS

### L'Organisation Scientifique du Travail (l'O.S.T.)

Les premières théories sur l'organisation sont apparues avec la société industrielle au 19<sup>ème</sup> siècle et notamment grâce aux travaux de Taylor F.W. (1856-1915).

Cet ingénieur américain a imaginé une nouvelle organisation permettant une meilleure efficacité du travail :

### **L'Organisation Scientifique du Travail (l'O.S.T.).**

Elle repose sur les principes suivants :

- Les tâches accomplies par les ouvriers ne peuvent être valablement analysées par eux-mêmes : un « bureau des méthodes » s'en charge ; il a pour fonction d'étudier et d'organiser la meilleure méthode de production . Il y a séparation entre le travail intellectuel de ceux qui conçoivent le système (les « cols blancs ») et le travail manuel de ceux qui exécutent les tâches (les « cols bleus »).
- Cette analyse très détaillée du travail manuel aboutit à une parcellisation en tâches élémentaires homogènes pour simplifier le travail de l'exécutant (l'Ouvrier Spécialisé, l'O.S.). Toute opération est chronométrée et tout geste inutile est supprimé (pour éviter la « flânerie systématique »)
- L'individu est essentiellement motivé par le revenu. Faisant l'hypothèse que l'homme n'est pas naturellement enclin à l'effort, il faut donc allier contrainte et « appât du gain ». Taylor disait :  
« Un sou lui semble aussi gros qu'une roue de voiture »

Ces principes furent rapidement appliqués notamment par Ford (standardisation, montage à la chaîne, salaires décents) mais aussi par Lénine à l'Est (Stakhanovisme). Ce système eut beaucoup de succès dans la rationalisation de l'organisation du travail et permit une augmentation considérable de la productivité.



Cependant, l'organisation tayloriste montre des limites tant techniques qu'humaines. Elle s'adapte mal aux nouveaux procédés techniques (automatisation) et à une demande de plus en plus hétérogène et fluctuante.

Elle implique une déqualification croissante où l'exécutant est « enchaîné » à un travail parcellisé. Les salariés acceptent mal leurs conditions de travail.

Absentéisme, « turn-over », voire conflits sociaux en sont les symptômes. Aussi, le taylorisme est-il remis en cause .

## **Des approches plus humanistes**

Certains excès du taylorisme, les progrès en matière de psychologie vont amener les organisateurs, à partir des années 1930, à avoir une vision plus humaniste.

Ecole des relations humaines, école fonctionnaliste, école socio-technique vont dans ce sens. Elles vont s'intéresser surtout aux aspects psychiques, aux motivations, à la satisfaction des besoins de l'homme au travail.

Par exemple, une expérience montra que ce n'était pas tant l'amélioration effective des conditions de travail qui permettait d'améliorer la productivité mais plutôt le fait que l'on s'occupe des gens pour améliorer leur situation (« effet Hawthorne »).

D'autre part, la théorie des besoins de A. H. Maslow a apporté beaucoup à la réflexion sur les organisations. Selon cet auteur, les besoins humains n'ont pas tous la même importance et on peut les hiérarchiser.

Il propose une pyramide des besoins qui sont, dans l'ordre : besoins matériels (manger, se loger, ...), besoins de sécurité (d'emploi, physique, ...), besoins d'appartenance (à un groupe social), d'estime (de soi-même, de reconnaissance), de créativité (réalisation de soi).

Ces besoins engendrent des motivations, raisons que l'individu se donne d'agir. Un besoin supérieur ne peut être vraiment satisfait que dans la mesure où les précédents le sont.

Bien que critiquable, ce modèle théorique montre que le comportement de l'individu dans la société n'est pas seulement explicable par des motivations financières comme le disait Taylor.

Ces écoles permettront une approche plus humaniste en essayant d'intégrer le facteur humain dans la gestion des organisations.

Néanmoins, aussi bien Taylor que ces derniers utilisent la même logique :

A tel stimulus (bon salaire, bonnes conditions de travail) on attend telle réponse (un bon comportement) .

Ils supposent l'adhésion totale de l'individu aux objectifs de l'organisation et un comportement plus ou moins prévisible.

Or, les individus peuvent avoir leurs propres objectifs et décider en fonction des contraintes de l'organisation, de la conduite à tenir. Il existe une marge de liberté et aussi d'incertitude.

L'analyse stratégique que nous allons aborder intègre ces facteurs.

## 2.3 L'ANALYSE STRATEGIQUE

Dans les années 1980, des sociologues et notamment, Michel Crozier, vont étudier l'organisation comme un phénomène construit par l'homme qui intègre la stratégie des individus.

Ces derniers ne sont plus de simples agents ou sujets comme dans les précédentes approches mais deviennent des **acteurs**.

L'acteur au sens de l'analyse stratégique est un individu ou groupe qui participe à une action organisée et pour laquelle il a un intérêt commun.

Les trois fondements de l'analyse stratégique sont :

- Le comportement des acteurs est le fruit d'une stratégie
- Toute action organisée comporte une dimension de **pouvoir**
- L'interaction entre individus aboutit à un système d'action concret

**Le comportement des acteurs est le fruit d'une stratégie**

L'acteur dispose de marges de liberté. Il accepte rarement d'être traité comme un moyen au service du but que les

organisateurs fixent à l'organisation. Il a , même s'il ne sont pas toujours clairs, ses propres objectifs.

La stratégie d'un acteur peut être définie comme un ensemble de conduites, d'actions, et d'attitudes adoptées pour atteindre ses buts en fonction des ressources et des contraintes de la situation.

- Tout comportement est **actif**.  
Actif doit être pris dans le sens où il influence la situation dans laquelle il se trouve. L'acteur n'est jamais complètement contraint par l'organisation.
- Tout comportement à un sens, est **rationnel**.  
Cela veut dire que chaque acteur a raison d'agir comme il le fait. Même si sa conduite peut paraître aberrante et qu'il ne dispose pas de tous les éléments pour faire le bon choix, elle a une logique propre. On parle alors de rationalité limitée.
- Tout comportement est **offensif** et **défensif** à la fois  
Offensif car il saisit des opportunités pour améliorer sa situation.  
Défensif pour maintenir sa marge de liberté donc sa capacité d'action.

## **Toute action organisée comporte une dimension de pouvoir**

Le pouvoir est la capacité de produire chez les autres des comportements qu'ils n'auraient pas adoptés spontanément.

Le pouvoir est une relation. Il ne peut se posséder, mais seulement s'exercer dans une relation.

« C'est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où également, l'un n'est jamais totalement démuné par rapport à l'autre. » (3)

Les ressources du pouvoir sont notamment contrainte et légitimité.

En effet , le supérieur dispose souvent d'un ensemble de moyens de contrainte ; physique, matériels, administratifs, etc. . Ton sec, menaces, sanction, exclusion en sont les formes les plus marquantes.

La relation de pouvoir ne se limite pas à un rapport de force. Le pouvoir n'est pas lié automatiquement aux ressources de contrainte que peut donner une position hiérarchique.

Celui qui exerce un pouvoir doit avoir une certaine légitimité, c'est à dire la capacité de faire admettre ses décisions.

Cette légitimité du pouvoir réside dans le contrôle de **zones d'incertitude** pertinentes pour les autres.

Une zone d'incertitude est un élément non prévu officiellement (par les statuts, les règlements, l'organigramme) et cependant essentiel pour la marche de l'organisation. La maîtrise d'une zone d'incertitude est source de pouvoir.

On distingue quatre types de zones d'incertitude :

- Celle liée à un savoir ou savoir faire, à une compétence. Il s'agit du pouvoir de l'expert.
- Celle qui réside dans la maîtrise des relations avec l'environnement de l'organisation ; connaissance des clients, tissu relationnel important par exemple.

- Celle liée à la communication. Dans toute organisation, pour remplir convenablement sa tâche, un individu a besoin d'informations et doit communiquer . Celui qui maîtrise l'information et sa transmission dispose donc d'un pouvoir.
- Celle liée à la connaissance des règles de fonctionnement. La bonne connaissance de la loi, la connaissance des règles propres à la fonction publique par exemple.

Chacun peut donc détenir une part de pouvoir. Il y a souvent des différences entre le pouvoir formel ou officiel (la hiérarchie) et le pouvoir informel ou réel.

### **L'interaction entre individus aboutit à un système d'action concret**

La notion de système d'action concret implique une vision d'ensemble de l'organisation à l'intérieur de laquelle les différentes parties, l'action des acteurs, sont en **interaction**.

Les relations entre acteurs sont tout aussi importantes que les qualités propres à ces acteurs. Le résultat obtenu est défini par l'interdépendance des actions de chacun, résultat qui est différent de la somme des actions individuelles.

De plus, ce système d'action obéit à des règles du jeu.

« Le joueur reste libre, mais doit, s'il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci. »(3)

En d'autres termes, malgré des rationalités et stratégies différentes, malgré des ressources inégales, chacun coopère et respecte des règles pour que l'organisation réussisse (sinon il n'y a plus de jeu et tout le monde perd).

En conclusion, pour comprendre le fonctionnement d'une action organisée ou d'une organisation, on peut utiliser la grille suivante qui rassemble les notions abordées par l'analyse stratégique.

| ACTEURS  | OBJECTIFS  | RESSOURCES   | CONTRAINTES   | STRATEGIE  |
|--|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individu ou groupe</li> <li>▪ Pertinence pour le problème posé</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce que vise l'acteur</li> <li>▪ Quels sont les enjeux ?</li> <li>▪ Cet objectif n'est pas toujours conscient</li> <li>▪ L'acteur n'a pas toujours intérêt à le dévoiler</li> <li>▪ L'objectif structure la rationalité de l'acteur</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce dont l'acteur a intérêt de se servir</li> <li>▪ La maîtrise d'une zone d'incertitude fait partie des ressources</li> <li>▪ Le « jeu » d'un autre acteur peut être une ressource</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce que l'acteur affronte</li> <li>▪ La non maîtrise d'une zone d'incertitude fait partie des contraintes</li> <li>▪ Le « jeu » d'un autre acteur peut être une contrainte</li> </ul> | <p>C'est le calcul rationnel que fait l'acteur pour parvenir à un objectif en fonction de ses ressources et de ses contraintes</p> |

Ce type d'analyse a beaucoup apporté dans la compréhension du fonctionnement des organisations et dans le domaine managerial car elle intègre beaucoup mieux la dimension humaine et sa complexité.

## 2.4 CULTURE ET IDENTITÉ

Ce concept peu utilisé dans l'analyse stratégique s'est développé dans les années 1970 .

En effet, les acteurs par leur jeu de pouvoir crée un système de relations.

Cependant, ils respectent certaines données : personnalité de acteurs, contraintes technologiques, histoire, habitudes nationales ou régionales, etc. Des déterminants extérieurs

interviennent donc (individuels et environnementaux) aussi dans ce jeu d'acteurs. C'est donc une vision plus holiste de la sociologie des organisations.

La notion de culture et notamment de culture d'entreprise s'est affirmé pour rendre compte de tous ces phénomènes. Au sens anthropologique, culture signifie manières de faire, de sentir, d'agir, de penser propre à une collectivité humaine.

Par exemple, une étude réalisée dans une multinationale montra qu'il existait des différences de « mentalités » selon les pays en matière de prise de risque, de distance au pouvoir, d'attitudes face aux différences de sexes. On a beaucoup parlé de modèle américain, japonais ou allemand.

D'autre part l'organisation et notamment l'entreprise peut être envisagé comme un lieu de socialisation, d'expression d'appartenances identitaires et de reconnaissance sociale. Cette organisation produit des normes, des valeurs, des règles et des identités (le mineur, l'instituteur) capables d'agir non seulement sur ses membres mais aussi sur la société environnante.

Chaque acteur a une certaine conception de son métier, de son rôle ou de sa mission et saisit en même temps l'image que lui renvoient ses partenaires de travail, son entourage et la société dans son ensemble.



## CONCLUSION

Après cette étude non exhaustive des courants de pensée qui ont marqué la compréhension du phénomène d'organisation, on constate la diversité des approches. Chacune s'est développée dans un certain contexte économique et social. Néanmoins, on s'aperçoit que leur évolution va dans le sens d'une réévaluation de la dimension humaine.

La sociologie dans son ensemble et sa diversité nous permet de mieux comprendre la complexité de notre fonctionnement social.

Cependant, comme toute science humaine, elle n'apporte pas de solution, de recette, elle nous amène simplement à nous poser des questions pour mieux vivre ensemble.

## BIBLIOGRAPHIE

- (1) COIFFIER E., CROZET Y., DEHOUX-GRAFMEYER D., FAURE F., RENAUD J.F., *Sociologie basique*, Paris, Nathan, 1990, 255 p.
- (2) BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985, Coll.Points Essais, 378 p.
- (3) CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, Coll.Points Essais, 500 p.
- (4) Revue Sciences Humaines, H.S. n°20, 1998, *Comprendre les organisations*, 71 p.
- (5) Revue Les cahiers français :  
n°287, 1998, *Management et organisation des entreprises*, 112 p.

n°321,2004, *Comprendre le Management* , 95 p.  
n°326,2005, *Comprendre la Société* , 95 p.

## **TRANSPARENTS :**

Les documents suivants synthétisent les notions précédentes.

## QU'EST CE QUE LA SOCIOLOGIE ?

- C'est une science qui étudie l'homme vivant en société .
- Son champs d'étude sont les questions sociales.
- Le fait sociologique est une construction scientifique.
- Le sociologue utilise pour son étude une démarche et des méthode spécifiques.

## HOLISME ET OBJECTIVISME

- La collectivité influence et prédétermine les comportements individuels.
- La société exerce une contrainte objective forte sur l'individu.
- Les marges de manœuvres individuelles sont faibles.

## INDIVIDUALISME ET SUBJECTIVISME

- L'action collective ne peut s'expliquer que par la compréhension des choix individuels.
- C'est l'agrégation des comportements individuels qui explique le résultat collectif.
- Les marges de manœuvres individuelles sont importantes.

## QU'EST CE QU'UNE ORGANISATION ?

C'est un groupement humain constitué :

- En vue d'atteindre des objectifs
  
- Ayant à sa disposition des procédés de contrôle contraignants pour assurer la subordination de tous les moyens
  
- Utilisant ces moyens à l'accomplissement de ses objectifs

## INDIVIDU ET ACTION ORGANISEE

- L'action organisée existe dès qu'un individu est obligé d'unir ses efforts à ceux d'un ou plusieurs autres individus pour parvenir à ses fins.
- Un individu n'appartient jamais totalement à une organisation, il dispose d'un certain degré de liberté.
- Participer à une action organisée n'est pas quelque chose de normal. C'est le résultat d'une contrainte et d'une astreinte.

## CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION

- Division des tâches et des rôles
  
- Division de l'autorité
  
- Système de communication
  
- Système de contribution - rétribution



# L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL

- Œuvre d'un ingénieur américain, Taylor F.W. (1856-1915)
- Trois grands principes :
  - Séparation entre la conception et l'exécution du travail : division verticale
  - Analyse scientifique du travail aboutissant à une parcellisation en tâches élémentaires : division horizontale
  - Un système de rémunération au rendement
- SUCCES : A l'époque (début XX<sup>ème</sup>), augmentation importante de la productivité
- LIMITES :
  - S'adapte mal aux techniques modernes très mécanisées
  - Peu adaptée a une production fluctuante et hétérogène
  - Elle conçoit l'ouvrier comme un *homo economicus* socialement inexistant et âpre au gain
  - A long terme, elle entraîne une déqualification et une démotivation des salariés

## DES APPROCHES PLUS HUMANISTES

□ Elles vont s'intéresser aux autres facteurs qui conditionnent le comportement des individus au travail :

- conditions de travail
- satisfaction – insatisfaction
- motivations
- interactions entre la technique et le fonctionnement social

□ LIMITES :

- Comme le taylorisme, elles utilisent la logique pavlovienne : à tel stimulus on attend telle réponse.
- Elles considèrent l'individu comme passif, réagissant de façon mécanique et prévisible
- Elles supposent l'adhésion totale voire la soumission de l'individu aux objectifs de l'organisation

# LES FONDEMENTS DE L'ANALYSE STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS

1. LES INDIVIDUS SONT DES ACTEURS DONT LE COMPORTEMENT EST LE FRUIT D'UNE **STRATEGIE**
2. TOUTE ACTION ORGANISEE COMPORTE UNE DIMENSION DE **POUVOIR**
3. L'INTERACTION, LES RELATIONS ENTRE INDIVIDUS ABOUTISSENT A UN **SYSTEME D'ACTION CONCRET**

LES INDIVIDUS SONT DES ACTEURS DONT LE  
COMPORTEMENT EST LE FRUIT D'UNE  
STRATEGIE

- Tout comportement est **actif**
  
- Tout comportement a un sens, il est **rationnel**
  
- Tout comportement est **offensif** et **défensif** à la fois

LA **STRATEGIE** DE L'ACTEUR EST L'ENSEMBLE DES  
ACTIONS ET ATTITUDES ADOPTEES POUR  
ATTEINDRE SES OBJECTIFS EN FONCTION DES  
RESSOURCES ET DES CONTRAINTES DE LA  
SITUATION .

## TOUTE ACTION ORGANISEE COMPORTE UNE DIMENSION DE **POUVOIR**

- Le **pouvoir** est la capacité de produire chez les autres des comportements qu'ils n'auraient pas adoptés spontanément.
  
- Les deux ressources du pouvoir sont :
  - La **contrainte**
  - La légitimité, qui repose souvent sur la maîtrise de **zones d'incertitude**
  
- Une zone d'incertitude est un élément non prévu par l'organisation formelle et source de pouvoir, on en distingue quatre types :
  - Celle liée aux compétences : le pouvoir de l'expert
  - Celle qui réside dans la maîtrise des relations avec l'environnement
  - Celle liée à la communication
  - Celle liée à la connaissance des règles

L'INTERACTION, LES RELATIONS ENTRE  
INDIVIDUS ABOUTISSENT A UN SYSTEME  
D'ACTION CONCRET

- L'action de chacun des acteurs et leurs interactions aboutissent à la création **d'un système d'action**
  
- Ce système d'action est **concret** car différent de celui prévu au départ par l'organisation (hiérarchie)
  
- Ce système d'action obéit à des règles du jeu auxquelles chacun doit se plier pour que l'organisation réussisse

## TABLEAU DE SYNTHÈSE

| <b>ACTEURS</b>  | <b>OBJECTIFS</b>   | <b>RESSOURCES</b>  | <b>CONTRAINTES</b>  | <b>STRATEGIE</b>   |
|---|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individu ou groupe</li> <li>▪ Pertinent pour le problème posé</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce que vise l'acteur</li> <li>▪ Cet objectif n'est pas toujours conscient</li> <li>▪ L'acteur n'a pas toujours intérêt à le dévoiler</li> <li>▪ L'objectif structure la rationalité de l'acteur</li> <li>▪ Quels sont les enjeux ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce dont l'acteur a intérêt de se servir pour atteindre son objectif</li> <li>▪ La maîtrise d'une zone d'incertitude fait partie des ressources</li> <li>▪ Le « jeu » d'un autre acteur peut être une ressource</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce que l'acteur affronte pour atteindre son objectif</li> <li>▪ La non maîtrise d'une zone d'incertitude fait partie des contraintes</li> <li>▪ Le « jeu » d'un autre acteur peut être une contrainte</li> </ul> | <p>C'est le calcul rationnel que fait l'acteur pour parvenir à un objectif en fonction de ses ressources et de ses contraintes</p> |

LE COMPORTEMENT DES ACTEURS DANS  
L'ORGANISATION EST AUSSI INFLUENCÉ PAR  
LEUR CULTURE ET IDENTITE  
PROFESSIONNELLE

- L'action de chacun des acteurs est aussi influencé par des phénomènes culturels (habitudes nationales ou régionales par exemple)
  
- Toute organisation produit des normes , valeurs ou règles qui vont contribuer à forger des sentiments d'appartenance à un groupe, une identité professionnelle .