

Théories des organisations

Thomas Debril

thomas.debril@inrae.fr

Plan de la présentation (1)

- **Introduction**

- Pourquoi s'intéresser aux organisations ?
 - Les organisations ne sont pas naturelles
 - La coopération est problématique

Le dilemme du prisonnier (1)

Deux personnages sont arrêtés par un shérif, avec une législation inconnue et un peu bizarre...Mais peu importe, ils sont arrêtés par un shérif, soupçonnés d'avoir attaqué une banque. Le shérif les reçoit l'un après l'autre en leur disant :

« Vous feriez mieux d'avouer ; parce que si, toi, tu avoues et que ton camarades n'avoue pas, je m'arrangerai pour te faire acquitter ; et ton camarade aura dix ans de prison. Si aucun de vous deux n'avoue, vous aurez quand même un an de prison parce que vous avez été attrapé avec une arme à la main. Si vous avouez tous les deux, vous aurez chacun cinq ans de prison. Maintenant, faites de votre mieux et avouez ».

Le dilemme du prisonnier (1)

		Prisonnier A	
		trahit	est loyal
Prisonnier B	trahit	5/5	0/10
	est loyal	10/0	1/1

Le dilemme du prisonnier (2)

- **Des solutions possibles :**
 - Contrat – promesse
 - Le tiers
 - Le temps
- **Des solutions instables : l'opportunisme sous-jacent**
 - La tentation de la défection : la solution mafieuse ?
 - La tentation des gardiens : un gardien de gardien ?
 - La tentation du court terme :

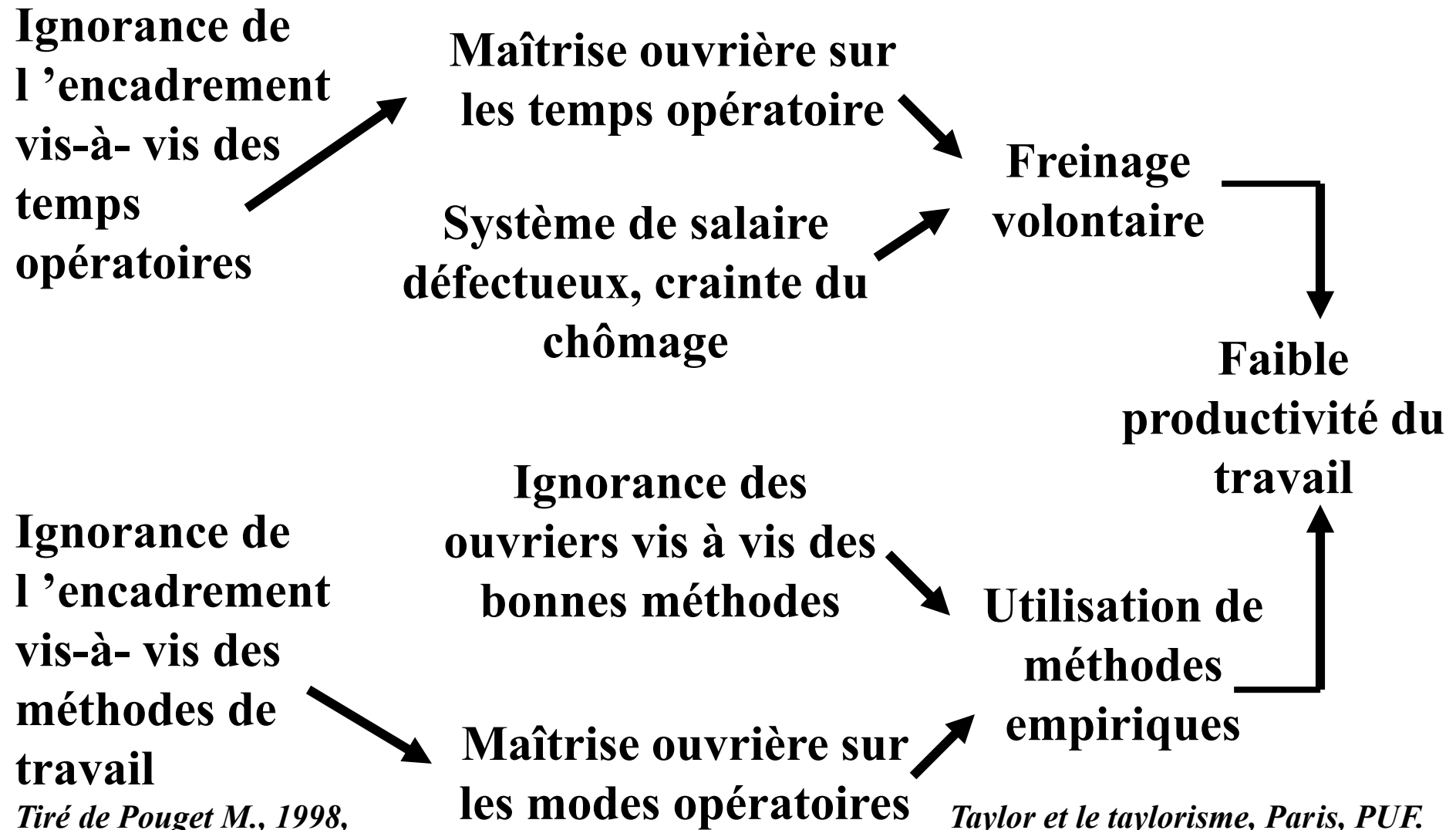
Plan de la présentation

- **De l'organisation sans homme à l'homme sans organisation**
 - L'organisation scientifique du travail (Taylor, Fayol, ...)
 - L'école des relations humaines (Mayo, Maslow, ...)
- **De la sociologie des organisations à la sociologie de l'action organisée**
 - L'analyse stratégique des organisations (Crozier, Friedberg)
 - Le cas de la filière pêche

L'Organisation Scientifique du Travail

- **Une conception scientiste de la société et l'influence du positivisme (Saint Simon, Comte)**
 - Le passage d'une société féodale et théologique à une société industrielle et scientifique
 - Une redéfinition de la politique : le pouvoir entre les mains d'une bourgeoisie industrielle et éclairée
- **Substituer à l'empirisme de l'ouvrier la science de l'ingénieur**
 - L'analyse taylorienne de l'inefficacité au travail : travail empirique et direction non scientifique
 - Rassembler autour de la science et par le salaire : sortir du cercle vicieux de la flânerie et des bas salaires

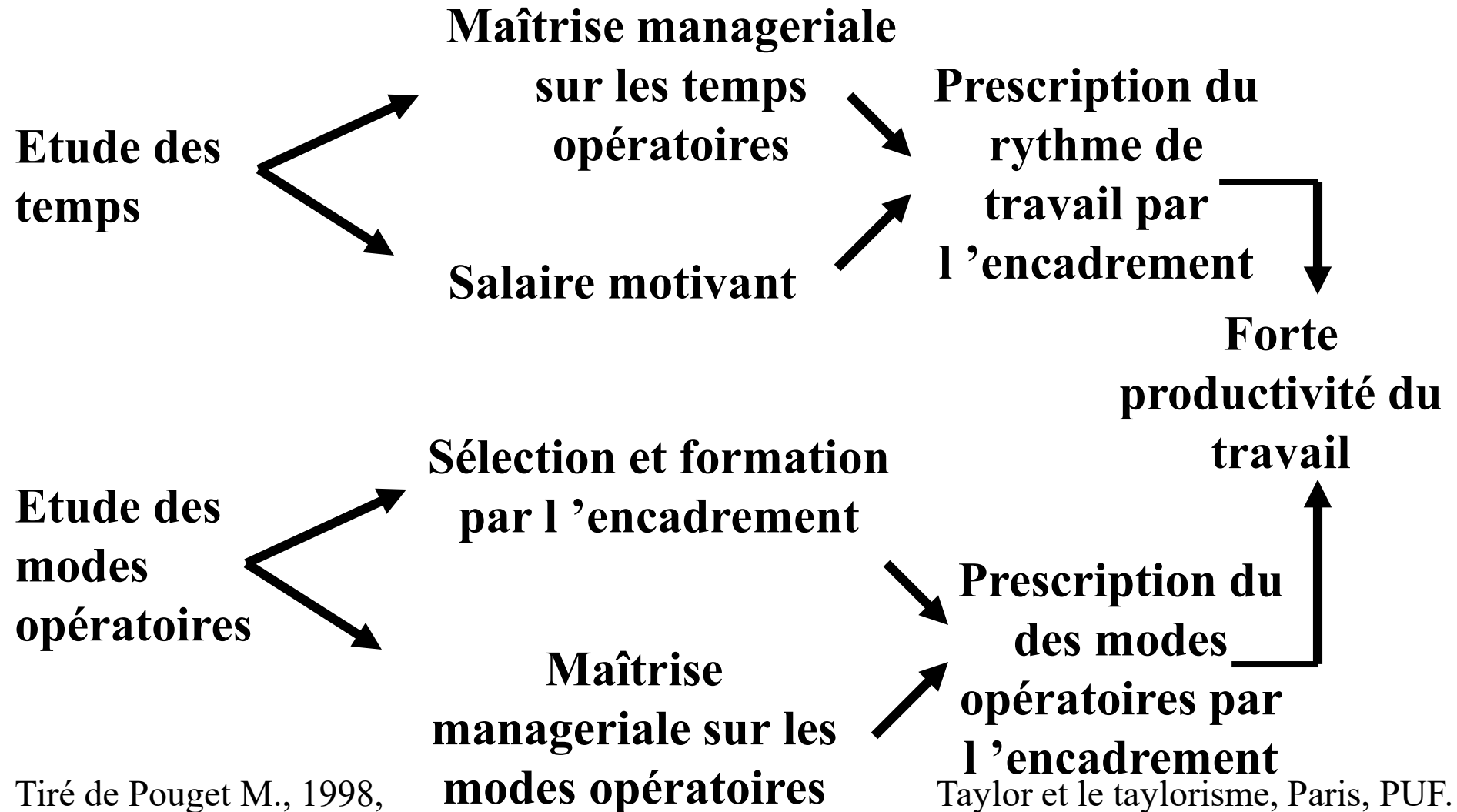
L'analyse taylorienne de l'inefficacité du travail



L'O.S.T. au service de la « one best way » (1)

- **Quatre principes tayloriens :**
 - Une étude scientifique du travail par une équipe de spécialistes
 - Observation et mesure systématique : décomposition des temps et mouvements
 - Recomposition selon le meilleur mode opératoire : « one best way »
 - Un salaire au rendement

Le système taylorien d'organisation du travail

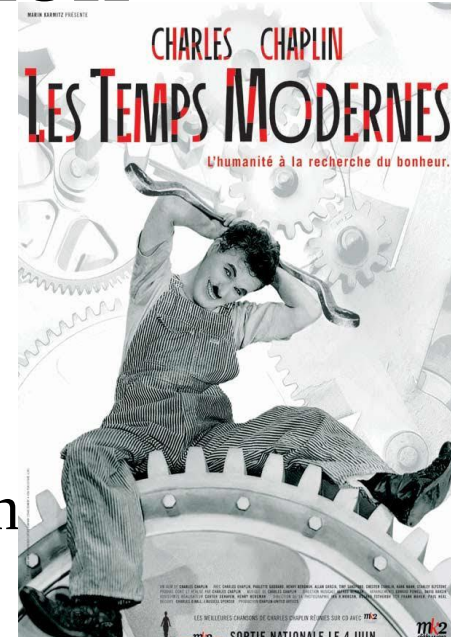


L'O.S.T. au service de la « one best way » (2)

- **Une organisation formelle et mécaniste**
 - Planification et codification : développement de règles et de procédures
 - De la division du travail à la parcellisation des tâches
 - Séparation entre conception et exécution
 - ☞ *L'ouvrier suit les prescriptions de l'ingénieur qui a pensé pour lui*

Intensification et systématisation fordiste

- **La chaîne : circulation des matières et cadences des hommes**
 - La chaîne comme dispositif pour la circulation des matériaux
 - Des temps alloués aux temps incorporés : la cadence
- **Des rendements de la production en série aux débouchés de la consommation de masse**
 - Production en grande série et économie d'échelle
 - Consommation de masse et augmentation des salaires



Cas Yaka

Le cas Yaka (1)

- **L'injonction normative :**
 - Les acteurs savent ce qu'ils ont à faire mais l'organisation ignore ce qu'ils font : objectiver les pratiques et centraliser les connaissances
 - L'injonction normative comme moyen de linéariser objectifs-moyens-effets par l'écriture : faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait
- **Les effets pervers de la norme**
 - Mise en tension de la production et fin du slack organisationnel (les réserves de temps)
 - Dégradation des relations et du climat : fin de l'entraide et légitimité du chef d'équipe
 - Bureaucratisation intempestive : l'application de la norme pour la norme sans qu'on s'en serve

Le cas Yaka (2)

- **La mise en œuvre comme adaptation :**
 - Réapparition du mou et régression (chariots filo-guidés pour regagner en souplesse) et arrangement technicien qualité opérateur
 - En dépit de leur caractère universaliste forte maléabilité de la règle sur le terrain : application minimaliste

Le cas Yaka (3)

- **Les dilemmes de la l'écriture normative**
 - Pour les salariés, tout noter pour faire valoir sa technicité et légitimer ses savoirs mais ne pas tout noter pour éviter de donner prise au contrôle
 - Pour la direction, tout noter bien sûr pour que le reste suive mais tout noter c'est aussi limiter son pouvoir discrétionnaire

Deux limites : raisonnement déterministe et conception balistique de l'action

- **Une représentation problématique**
 - De l'organisation réduite à la structure formelle
 - De l'homme au travail mis en mouvement uniquement par considérations économiques
- **Qui conduit à des réflexes douteux voir contreproductifs**
 - Gouverner par la contrainte : formalisation, rationalisation
 - Gouverner par l'incitation : individuelle, collective, relative, ...

Incitation individuelle

- **Les parents d'élèves et l'heure de fermeture des crèches**
 - Un problème : un parent en retard suffit à retarder la fermeture de la crèche
 - Une solution des économistes : faire payer une amende aux parents en retard
- **L'expérience à Haifa : 10 crèches pendant 20 semaines**
 - 6 crèches sur 10 : 1 retard de plus de 10 mn
=> amende d'un montant $\leq$ 1h de baby sitting
 - 4 crèches comme groupe de contrôle

Maya
Beauvallet



**Les stratégies
absurdes**

Comment faire pire en croyant faire mieux

Incitation collective

- **Les inconvénients des indicateurs individuels**
 - Plus difficiles à mesurer que indicateurs collectif parce que suppose un découpage des tâches qui ne va pas de soi
 - Omettent l'ampleur du travail collectif et ne favorisent pas la coopération
- **Les incitations collectives ont deux avantages symétriques principaux :**
 - Développer la coopération entre les acteurs
 - Se concentrer sur un objet facile à mesurer

Incitation collective

- **Retour à la logique du free rider :**
 - Lever le pied ...
 - Et profiter de l'effort d'autrui
- **Indicateur relatif comme solution ?**
 - Evaluer la performance des salariés les uns par rapport aux autres
 - Donner le meilleur pour faire mieux que les partenaires ? Une performance collective accrue via un dispositif méritocratique
 - Augmenter ses performances ou réduire celles des autres ?

L'école des relations humaines

- **Redonner à l'entreprise une épaisseur sociale**
 - L'expérience d'E. Mayo (1880-1949) à la Western Electric : l'usine Hawthorne et la découverte du « facteur humain »
 - L'importance du groupe et de ses normes (Shérif, Asch, Coch et French)
 - Théories des besoins et de la motivation (Maslow, Hertzberg)
 - L'importance du mode de surveillance (Lewin, Lipitt, White)
- ☞ ***Pas simplement des exigences techniques ou économiques mais aussi des facteurs affectifs et des motivations psychologiques***

La découverte du facteur humain (1)

- **Comment améliorer le rendement à l'usine d'Hawthorne de la Western Electric (1924-1937)**
 - Un travail minutieux, monotone, répétitif
 - Cloisonnement des tâches et peu de relations
 - Système de surveillance qui restreint les rapports à la hiérarchie
- **Une comparaison entre deux groupes d'ouvrières**
 - Un groupe témoin où l'on ne change pas les conditions de travail
 - Un groupe d'expérimentation où l'on change les conditions de travail : éclairage, pause,...
- **Un résultat inattendu : le rendement augmente dans les deux groupes**

La découverte du facteur humain (2)

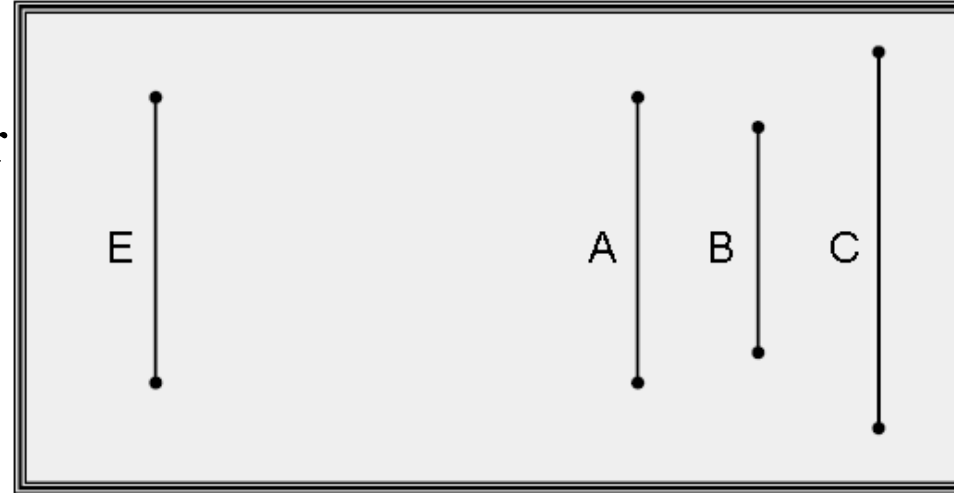
- **Un renversement explicatif**
 - Plutôt que d'attribuer les réactions des ouvrières à une réaction mécanique aux stimuli extérieurs,
 - L'importance des relations dans l'organisation et la performance
- **Les normes de travail**
 - Ne renvoient pas simplement aux décisions des dirigeants
 - Mais sont aussi une construction sociale dans lequel intervient le groupe des ouvrières
- **Les modes de surveillance**
 - L'expérimentation a occasionné un sentiment de valorisation

Normes de groupes et conformisme

- **L'illusion autocinétique (Shérif, 1935)**
 - Un point lumineux fixe perçu en mouvements désordonnés
 - Estimation de l'amplitude du mouvement
- **En situation individuelle**
 - Déplacement perçu se stabilise dans le temps : chaque sujet se constitue un point de référence, une norme
 - Norme très variable d'un individu à l'autre mais réduit le malaise
- **En situation de groupe**
 - Etablissement collectif d'une norme : convergence des points de référence et des écarts
 - Malaise déplacé de la conformité à la réalité à la conformité au groupe

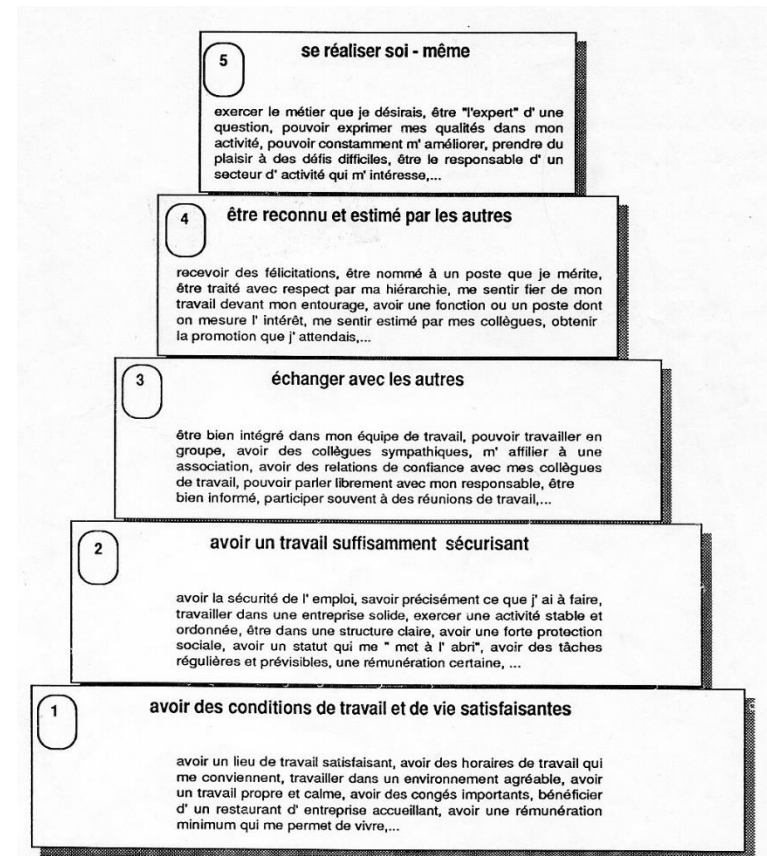
Normes de groupes et conformisme

- **Expérience d'Asch (1952)**
 - Un stimulus non ambiguë : les lignes
 - Individuellement pas d'erreur
- **Collectivement :**
 - 8 compères indiquent une fausse réponse
 - Le naïf s'aligne sur la norme erronée des complices



Pyramide des besoins et facteurs de motivations (1)

- De la pyramide des besoins : Maslow (1908-1970)
 - Un modèle hiérarchique et dynamique de la satisfaction des besoins
 - Un caractère universel et systématique contestable

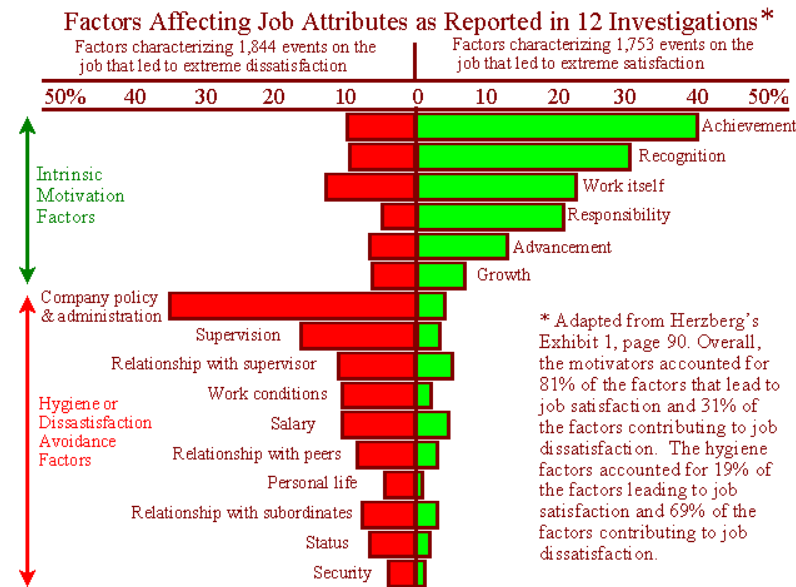


Pyramide des besoins et facteurs de motivations (2)

- **Aux facteurs de motivations : Herzberg (1923-2000)**

- Satisfaction et insatisfaction au travail renvoient à des éléments distincts :

- Supprimer les causes d'insatisfaction n'entraîne pas nécessairement un accroissement de la satisfaction
- Aménager le travail pour accroître la satisfaction des motivations n'entraîne pas la suppression des insatisfactions



Synthèse critique

Points positifs

- Découverte et connaissance du groupe
- Réorganisation du travail contre le taylorisme
- Développement la fonction « personnel » et formation aux RH
- Le nouveau management est arrivé

Points négatifs

- Une philosophie naturaliste, réductrice de la conduite humaine
- Une approche individualiste des problèmes
- Une absence de relations de pouvoir
- Une suspicion à l'égard de la GRH: manipuler par le sentiment.

De l'analyse stratégique des organisations à la sociologie de l'action organisée

- **L'analyse stratégique des organisations**
 - Le pouvoir fondement de l'action organisée
 - Les zones d'incertitude
 - La régulation du système d'action concret et la question du changement

La sociologie de l'action organisée



L'analyse du pouvoir (1)

- **Contre une conception substantialiste du pouvoir**

- Le pouvoir aliénant et répressif : une confusion entre l'exercice du pouvoir et les ressources du pouvoir
- Le pouvoir n'est pas le contraire de l'autonomie, il en est le produit



- **Pour une conception interactionniste du pouvoir :**

- Le pouvoir est une relation d'échange c'est-à-dire réciproque
- Le pouvoir est une relation d'échange négocié de comportements

Kubrick S. (1987), Full métal jacket



Les sources du pouvoir (1)

- **La pertinence des possibilités d'actions**
 - Le pouvoir comme capacité à résoudre les problèmes d'autrui : la pertinence
 - Les relations renvoient à des problèmes
 - Le pouvoir comme capacité à résoudre les problèmes
 - La pertinence n'est pas une donnée de nature
 - Augmenter ses ressources : détenir la solution
 - Travailler sur les problèmes et leur perception

Du rififi dans le crédit (1)

- **DA : Atteindre des objectifs difficilement conciliables (Vol. crédit & Taux moyen)**
- **Dépendance à l'égard des CC**
 - Accorder des taux inférieurs : une ressource pertinente mais non mobilisable
 - L'affectif comme symptôme : le flicage comme unique ressource

Du rififi dans le crédit (2)

- **Dépendance à l'égard des RA:**
 - Pas de dépendance fonctionnelle (opposer les règles de la direction des risques)
 - Pression physique pour contraindre : une efficacité marginale

Du rififi dans le crédit (3)

- **CC vs RA : des relations plus équilibrées, une dépendance mutuelle**
 - Les CC s'informent plus amont, négocient le caractère substantiel des pièces manquantes
 - Les RA évitent les coûts de la vérification

Du rififi dans le crédit (4)

Acteurs	Mission	Contraintes	Ressources	Enjeux	Stratégies
DA	Direction et animation de d'agence	Objectifs de la DR : volume et taux minimum	Taux dérogatoires, indicateurs profil, captation courrier	Atteindre les objectifs fixés et respecter les normes (TSR)	Flicage des CC et "pression physique" sur le RA
CC	Proposition, réponse relance, montage	Flux d'appels, procédures et lettre types, profil, taux minimum	Flux et qualité des dossiers transmis au RA	Monter des dossiers attractifs pour le client et recevant l'accord du RA	Désamorçage préalable des difficultés avec le RA, critique du DA
RA	Examen des dossiers, octroi de crédits	Procédures et règles d'octroi, flux et qualité des dossiers	Souplesse possible / procédures et règles, autonomie fonctionnelle	Respect minimum des règles et procédures	Information des CC, résistance au DA

Les sources du pouvoir (1)

- **La pertinence des possibilités d'actions**
 - Le pouvoir comme capacité à résoudre les problèmes d'autrui : la pertinence
 - Les relations renvoient à des problèmes
 - Le pouvoir comme capacité à résoudre les problèmes
 - La pertinence n'est pas une donnée de nature
 - Augmenter ses ressources : détenir la solution
 - Travailler sur les problèmes et leur perception
 - **Exemple : la construction sociale des problèmes d'environnement**

Les sources du pouvoir (2)

- **L'autonomie et les marges de manœuvre de l'acteur**
 - Le pouvoir comme volonté de résoudre les problèmes d'autrui : imprévisibilité
 - Stratégies offensives
 - Stratégies défensives

L'analyse du pouvoir (3)

- **Conséquences :**

- Une extension variable en fonction des acteurs et en fonction du temps
- Mettre à jour la dynamique sous-jacente aux relations de pouvoir
- L'organisation est un lieu de marchandage où chacun offre ses propres possibilités de comportement pour celles des autres

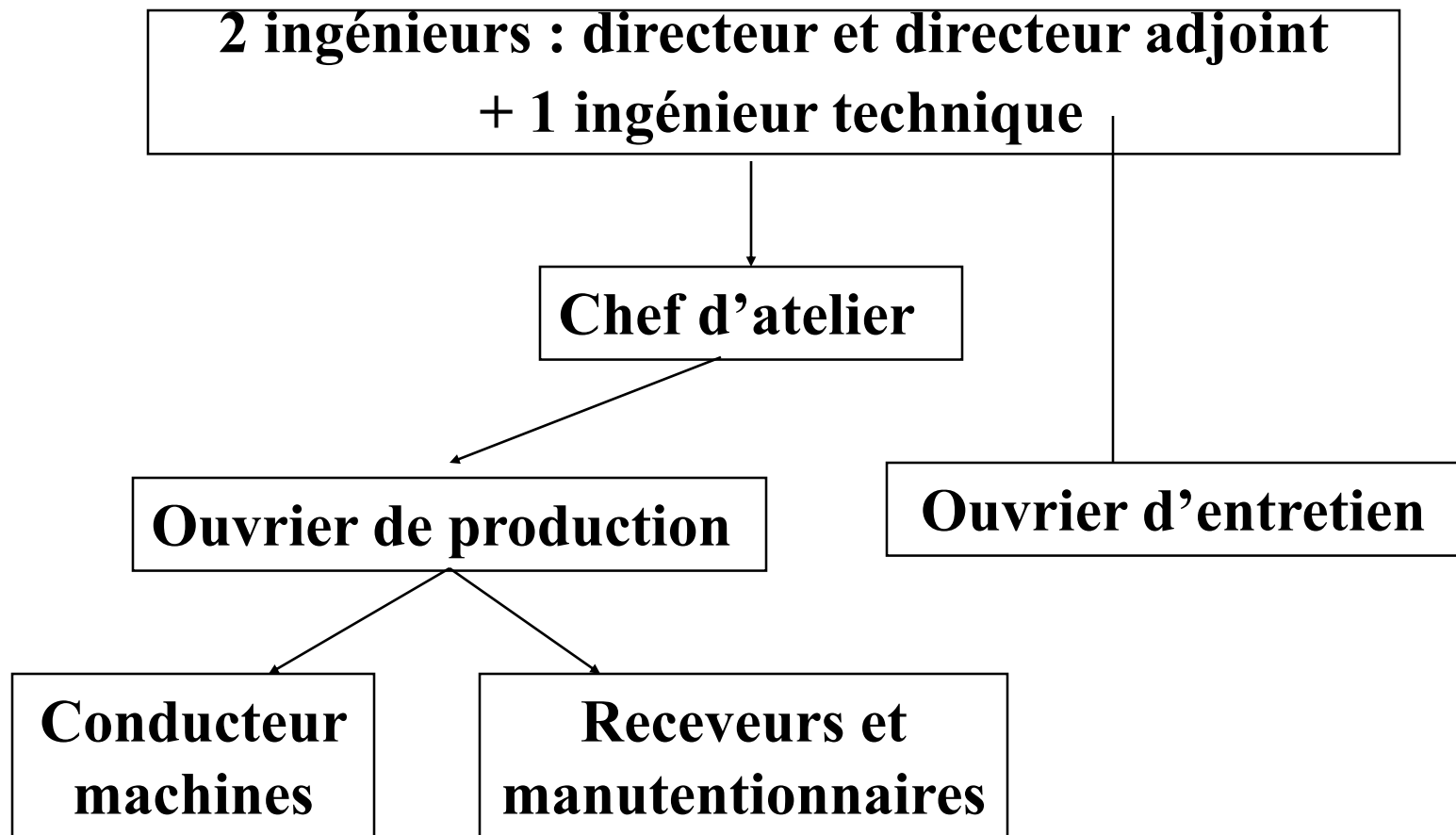
Les zones d'incertitude (1)

- **Zones d'incertitude et organisations**
 - L'organisation circonscrit des zones d'incertitude
 - Les zones d'incertitude définissent la pertinence des comportements



Cas du monopole industriel (1)

- **La structure formelle**

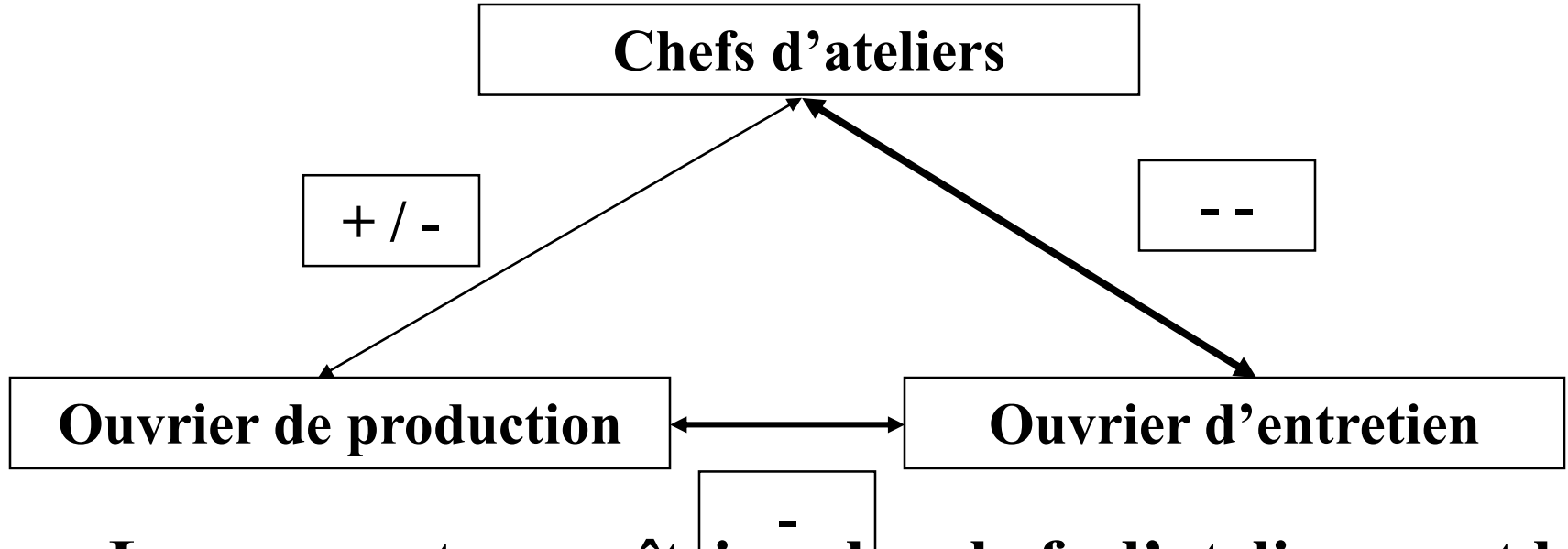


Cas du monopole industriel (2)

- **Rationalisation et spécialisation très forte**
 - Une production très encadrée (normes, primes, ...)
 - Une répartition des postes très codifiée (règles, procédures paritaires, ...)
- ➔ Une organisation extrêmement formalisée où tout est prévu**

Cas du monopole industriel (3)

- **La structure informelle**



- **La panne et sa maîtrise : les chefs d'ateliers sont les ouvriers d'entretien**

Cas du monopole industriel (4)

- **Conserver un pouvoir « illégitime »**
 - Cacher les plans de marche et notices d'entretien : conserver son expertise
 - Un chef d'atelier plus jeune et mieux formé : un chef d'atelier dérangeant
 - L'agressivité des ouvriers d'entretien
- **La panne structure le système : l'organigramme au second plan**
 - Une absence de ressources : les ouvriers de production
 - La participation apathique des chefs d'ateliers

Gilliam T. (1985), Brazil



Le système d'action (1)

- **La régulation du système d'action concret**
 - Le système comme produit de toutes les stratégies et interactions des acteurs
 - Il génère en retour des contraintes et des ressources et offre aux participants de gammes de stratégies possibles
 - Le système d'action est un jeu dans lequel les acteurs cherchent à tirer leur épingle du jeu

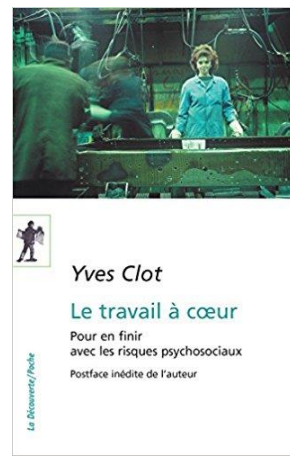
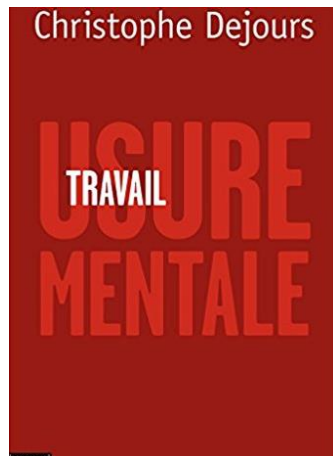
Le système d'action (2)

- **Les règles du jeu et la structuration du champ**
 - Les relations de pouvoir forment un ensemble de règles implicites qui déterminent les termes de l'échange et structurent le système
 - Des règles stables ou provisoires mais jamais irréversibles
 - Des règles comme cadre normatif

Le système d'action (3)

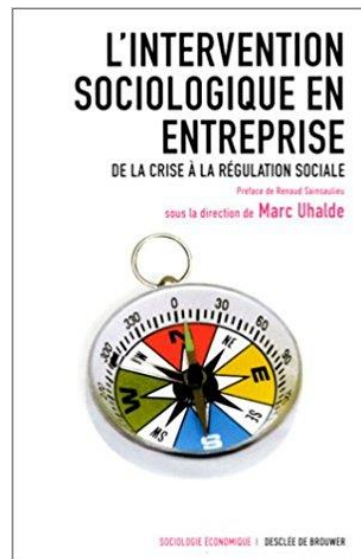
- **Les coûts de la régulation**

- La production sociale des coûts de la régulation : de la fatigue à la souffrance au travail
- Renvoyer les deux formes de déterminismes symétriques l'explication par les besoins non satisfaits ou les grandes causes extérieures
- La diversité des coûts : différentes natures, différentes échelles
- L'inégale distribution des coûts : qui paie les coûts de la régulation ?



Le changement

- **Le changement comme idéologie**
 - Le changement comme nécessité qui s'impose à tous : la justification suprême
 - Le changement comme porteur d'un mieux
 - La résistance au changement comme anomalie à combattre



Le cas Matris (1)

- **Culture et système de gestion anti-bureaucratique**
 - Valorisation de l'autonomie, de la responsabilité, du travail d'équipe
 - Stigmatisation de la concurrence stérile
 - Dénonciation du rejet de la responsabilité sur autrui
 - Décentralisation en centres de profit
 - Procédures écrites et formalisation réduites
 - Ambiance « familiale »
 - Opacité des critères d'évaluation et de promotion
 - Individualisation totale des rémunérations

Matris (2)

- Une culture gérée et maintenue par des dispositifs spécifiques
 - Séminaires d'intégrations, séminaires culturels
 - Cercle de pilotage et de qualité avec « facilitateurs »
- Un personnel jeune et sans expérience professionnelle préalable

Le cas Matris (3)

- **Les flux de travail et d'informations : une interdépendance forte**

- La vente du progiciel et du service par les commerciaux
- L'installation et le paramétrage du logiciel par les informaticien de mise en place

✉ ***Les commerciaux et la mise en place n'ont plus de contacts avec le client***

- La « production mensuelle » des prestations par les informaticiens de suivi

Le cas Matris (4)

- **Commerciaux - mise en place : une alliance d'intérêts mutuellement bien compris**
 - Pour les commerciaux : associer la mise en place pour mieux vendre
 - Pour la mise en place : éviter un « contrat mal ficelé » qu'il ne pourra pas dénoncer (culture)
- **La situation du suivi : en bout de chaîne**
 - Une dépendance technique très forte
 - Un isolement organisationnel
 - L'amont récupère les coûts de fonctionnement
 - Seul face au client : l'arrangement impossible

Le cas Matris (5)

- **Le suivi coincé : les impossibles stratégies exutoires**
 - Renvoyer la responsabilité sur autrui
 - Dévalorisation aux yeux d 'autrui et de soi même
 - Dangereux compte tenu du système d 'évaluation informel et arbitraire : l 'absence de règles
 - Aménager la dépendance amont
 - Une absence de ressources : l'impossible négociation
 - L 'évolution des besoins clients dans le temps : une dépendance difficilement contrôlable

 Que faire ?

Le cas Matris (6)

- **Comment ca tient ?**
 - Améliorer l'individu : la formation
 - Des notes de frais « bidon » : un lubrifiant qui ne résout pas le problème
 - Frustration et rapide usure du suivi : un « turn-over » peu visible mais coûteux
- ✉ **Les informaticien de suivi paient les coûts de la régulation du système par l'ulcère puis exit mais le système fonctionne**

Faut il changer ?

- Des performances commerciales bonnes (tarifs initiaux faibles, souplesse du logiciel lors des démos)
- « Foisonnement » facturé par le suivi
- Le client reçoit ses paies à temps
- Stress et « turn over » dans le suivi
- Changement du gestionnaire du compte pour le client
- Note de frais « bidon »

Le changement par le système

- **Une sociologie qui donne des informations sur :**
 - La nécessité de changer : les coûts de la régulation sont ils prohibitifs ?
 - Les mécanismes sociaux à l'origine de la fabrication des problèmes : identifier les logiques sous-jacentes
 - Les mécanismes sociaux qui conditionnent la mise en œuvre des solutions : identifier les modalités de mises en œuvre

Le cas de la filière pêche

