

2.3/ Entreprise et organisation

Cours 3 Éléments de sociologie du travail et des organisations.

Section 1. De la bureaucratie aux organisations

A. L'organisation bureaucratique, une organisation rationnelle

Max Weber (1864-1920) est considéré comme le père de la sociologie des organisations dans la mesure où, en menant une réflexion sur le pouvoir, il débouche sur une analyse des modes de fonctionnement des organisations humaines.

Dans *Economie et Société* (1921), il propose une définition relationnelle du pouvoir : « toute chance de faire triompher, au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances (...) ». Weber décrit trois types de domination :

- Une domination traditionnelle qui s'appuie sur la croyance en la force de la tradition ;
- Une domination charismatique qui s'appuie sur la croyance du caractère exceptionnel d'une personne ;
- Une domination rationnelle ou légale qui s'appuie sur la croyance en l'efficacité des règles.

Dans les sociétés modernes, Max Weber observe que le mode de domination principal est légal-rationnel et il correspond à un mode d'organisation particulier qu'il nomme bureaucratie.

Le développement de la bureaucratie résulte, selon M. Weber, d'un processus de rationalisation de la société. La bureaucratie désigne l'organisation des administrations, des entreprises, des partis politiques, des associations...

Fidèle à sa méthodologie de l'idéal-type, le sociologue caractérise les grandes organisations modernes, publiques ou privées, par un certain nombre de traits communs :

- les membres de l'organisation sont choisis en fonction de leurs compétences selon des modalités s'appuyant sur la détention de diplômes et/ou une sélection par un concours ouvert à tous ;
- les liens au sein de la structure sont des liens entre fonctions et non des relations de personne à personne ;
- les fonctions sont spécialisées, leur périmètre est strictement défini ;
- les relations sont codifiées par des obligations formelles, définies et prévisibles ;
- la cohérence du système est assurée à la fois par une hiérarchie des grades et des fonctions.

L'organisation est codifiée dans un organigramme.

C'est l'impersonnalité des relations et le caractère abstrait des règles qui garantit le respect de la norme et donne à la bureaucratie son fondement légal-rationnel. La bureaucratie est donc une organisation légitime parce qu'elle est efficace et qu'elle introduit des règles écrites et formalisées qui limitent l'arbitraire dans les relations interpersonnelles.

B. La critique de la bureaucratie par Robert K. Merton

Au cours du XX^e siècle, différents sociologues ont mis l'accent sur les dysfonctions de la bureaucratie. Il s'agit d'analyses en termes d'effets pervers : le fonctionnement normal de l'appareil bureaucratique débouche sur des conséquences non souhaitées, particulièrement improductives.

Dans les années 1950, Gouldner, Merton et Selznick, mettent en évidence les causes des dysfonctionnements du modèle bureaucratique : l'exigence de contrôle de chaque échelon par l'échelon immédiatement supérieur multiplie les risques de conduites rigides de chaque échelon dans le but de se protéger de la critique et de la sanction. R. Merton, qui s'inscrit dans le courant structuro-fonctionnaliste de la sociologie américaine, décortique les limites de la bureaucratie, préférant d'ailleurs le terme organisation à celui de bureaucratie. Il met à jour un certain nombre de dysfonctions telles que le développement d'une « personnalité bureaucratique » : les employés des bureaucraties n'ont plus pour objectif de répondre aux demandes des clients ou des usagers mais cherchent à se repérer au milieu des règles et des consignes. Les relations deviennent impersonnelles, les consignes

sont donc appliquées à la lettre, elles deviennent des finalités en elles-mêmes. Ces dysfonctionnements génèrent des effets pervers, en particulier par la nécessité d'un contrôle de chaque échelon par l'échelon immédiatement supérieur, ce qui multiplie encore les risques de conduites rigides de chaque échelon afin de se protéger de la critique.

Les comportements au sein de la bureaucratie peuvent aussi être empreints de « ritualisme », comportements privilégiant le protocole prévu à l'objectif recherché. Ils peuvent également être marqués par la « routine », c'est-à-dire une simple reproduction des situations antérieures sans adaptation.

Finalement, l'organisation bureaucratique « rationnelle » produit donc des pratiques qui détournent l'entreprise ou l'administration de son objectif initial, la satisfaction de la clientèle ou des usagers. La rigidité de l'organisation bureaucratique devient alors un obstacle à l'adaptation au changement et à la réponse personnalisée aux cas particuliers qu'elle rencontre. R. K. Merton qualifie ce processus de « cercle vicieux des organisations bureaucratiques » qui réduit son efficacité.

C. Du phénomène bureaucratique à l'analyse stratégique, l'apport de Michel Crozier

En France c'est Michel Crozier qui développe la sociologie des organisations. A partir de recherches empiriques menées aux chèques postaux et à la Seita, il analyse le développement du « phénomène bureaucratique » né de la grande entreprise et le développement des dysfonctions associées (*Le Phénomène bureaucratique*, 1963 ; *Le Monde des employés de bureau*, 1965 ; *L'Acteur et le système*, 1977).

Crozier explique que le modèle taylorien (« the one best way ») suppose qu'il n'existe qu'une seule solution répondant à une rationalité supposée absolue alors qu'il faut, selon Crozier, lui appliquer le concept de rationalité limitée. Le modèle bureaucratique s'appuie sur le principe de rationalité mais ses dysfonctionnements démontrent qu'il laisse se développer des espaces informels de liberté et d'autonomie, des marges d'action que les acteurs vont utiliser dans des stratégies de négociation et d'élargissement de leur pouvoir. Ces espaces de pouvoir renvoient à la capacité des individus à contrôler une source d'incertitude déterminante pour la bonne marche de l'organisation. Celles-ci ont tendance à les contrer soit en figeant les rapports par des structures rigides, soit en essayant de maintenir un certain équilibre par des modalités de travail et de coopération. La conclusion de Crozier est qu'il est quasi impossible de concevoir un modèle purement rationnel de direction.

Section 2. Vers une sociologie de l'entreprise

C'est au cours des années 80 qu'émerge une sociologie de l'entreprise, à la croisée de la sociologie des organisations et de la sociologie du travail. Les théories qui précèdent vont être mobilisées pour renouveler l'approche. Ainsi de nombreuses études mettent l'accent sur l'impact des cultures nationales. Les travaux de M. Crozier montrent que l'organisation bureaucratique française, impersonnelle et centralisée, correspond à des traits culturels caractéristiques de la société française qui vont de l'isolement des individus, de la séparation des catégories d'emplois à la peur du face-à-face et une attitude ambivalente à l'égard de l'autorité. Dans ces conditions, l'administration centralisée à la française est un modèle rationnel et efficace permettant de répondre à deux exigences contradictoires : préserver l'indépendance de chacun et assurer le succès de l'action collective. Un champ d'analyse des relations entre les traits culturels de nos sociétés et l'entreprise s'est donc développé dans les années 1970.

A. La culture d'entreprise : un axe d'analyse du fonctionnement de l'entreprise

La notion de culture d'entreprise

A partir des années 1970, des sociologues mettent ainsi en évidence l'existence de cultures d'entreprise c'est-à-dire de formes de régulation des rapports sociaux au sein des entreprises. Celles-ci sont donc analysées en tant que foyer de production de l'identité collective et, par ce biais, de l'identité

individuelle. La culture est un trait explicatif des différences d'organisation et de configuration des entreprises. Ainsi, Geert Hofstede et Daniel Bollinger, dans *Les différences culturelles dans le management* (1987), synthétisent les différences culturelles qui influencent le mode d'organisation des filiales d'entreprises dans différents pays : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité. Ils remettent ainsi en cause l'idée d'une convergence des modes de management et mettent en exergue l'importance de la culture nationale au niveau politique, culturel et psychologique. Les styles de « commandement » doivent donc être adaptés et varier, par exemple, d'une logique « paternaliste » (en France où les salariés sont à la fois distants à l'autorité et individualistes) à une logique participative (en Allemagne où les salariés sont caractérisés par une faible distance à l'autorité et un individualisme moins fort). Philippe d'Iribarne montre à travers l'étude des filiales du groupe Lafarge, dans *L'épreuve des différences* (2009), que le management des entreprises est marqué par les singularités culturelles des divers pays dans lesquels elles sont implantées.

Lien Melchior : <https://www.melchior.fr/note-de-lecture/l-epreuve-des-differences>

Les approches en termes de contingence structurelle analysent, quant à elles, l'organisation comme un système ouvert aux influences extérieures. P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (*Adapter les structures de l'entreprise* (1973)) s'intéressent aux modes d'adaptation de l'entreprise à l'évolution de son environnement. Dans un marché stable, lorsque l'activité est peu dépendante de la conjoncture, cet environnement externe sûr produit une structure interne relativement rigide ou bureaucratique. En revanche, lorsque l'environnement est incertain, c'est la flexibilité qui prévaut dans l'organisation interne.

La notion de culture d'entreprise : une notion à interroger

Ces analyses ont incontestablement une portée heuristique mais le concept de culture d'entreprise fait question : peut-il s'appliquer au monde de l'entreprise ? Pour R. Sainsaulieu la notion de culture d'entreprise s'accompagne d'un certain nombre de problèmes théoriques qui tiennent aux hypothèses sur lesquelles elle repose. La notion de culture d'entreprise suppose l'existence d'une culture commune, de représentations et de valeurs, partagée par tous les membres de l'organisation. Or l'entreprise est aussi un lieu de conflits sociaux et d'antagonismes de classes.

La culture d'entreprise postule aussi que les comportements et les stratégies des acteurs au sein des organisations sont nourris par des valeurs intériorisées et des systèmes de représentation propres à l'entreprise. Or, les analyses de M. Crozier ont mis à jour combien les stratégies des acteurs doivent être interprétées en termes d'opportunités de pouvoir.

La culture d'entreprise repose aussi sur l'idée que l'entreprise est une micro société capable d'instituer durablement les règles de son fonctionnement social interne or, cette hypothèse suppose des formes d'apprentissage, de transmission et de diffusion de ces éléments culturels, en direction de la société or ces éléments ne semblent pas évidents. La question de la culture d'entreprise ne va donc pas de soi.

B. Les effets culturels de l'entreprise : la construction d'identité au travail

C'est un tout autre axe d'analyse qui, ici aussi, passe par des enquêtes de terrain, menées par des sociologues et des historiens du travail. Celles-ci mettent en évidence l'existence de sociabilités collectives, de communautés professionnelles, de micro et de sous cultures. Tous ces éléments sont en effet essentiels dans les entreprises.

Dans *L'identité au travail* (1985), Renaud Sainsaulieu s'appuie sur des enquêtes empiriques menées dans de grandes entreprises. La construction d'une identité au travail résulte d'un processus de socialisation dans l'entreprise. Il définit l'identité professionnelle comme la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes ce qui est fondé sur des représentations collectives distinctes. L'identité dépend donc des interactions sociales de l'individu et,

en particulier, des conditions dans lesquelles il parvient au pouvoir. Le travail en entreprise deviendrait le nouveau lieu de production et d'apprentissage culturel. Un travail donne accès à une reconnaissance identitaire. Mais tous n'accèdent pas à cette forme d'intégration et de reconnaissance. Renaud Sainsaulieu identifie quatre types d'identités au travail :

- le retrait : le salarié est replié vers l'extérieur et se soumet à la règle en interne ;
- les affinités : le salarié développe une affectivité avec les passionnés du même métier ;
- la fusion : camaraderie dans une unité de taille importante ;
- la négociation : jeu personnel et optique utilitaire.

Sainsaulieu montre, par exemple, que les phénomènes de retrait sont liés à des situations de désengagement dans le monde du travail et à un faible investissement au travail mais aussi à une faible intégration sociale. C'est le cas notamment des immigrés à bas niveau de qualification occupant des emplois peu qualifiés.

C. L'entreprise : espace de régulation des rapports sociaux ?

L'entreprise est aussi caractéristique des sociétés modernes dont le lien social se transforme, passant de la communauté vers la société et reposant ainsi davantage sur les relations contractuelles et impersonnelles. En s'appuyant ainsi sur l'opposition entre la notion de communauté de F. Tönnies et celle de société d'E. Durkheim, il défend l'idée que l'entreprise se serait d'abord construite sur le mode sociétaire, par opposition aux valeurs traditionnelles du métier et à communauté fusionnelle des corporations, il montre que l'entreprise ne saurait se réduire à une unité organisationnelle.

D. Segrestin et R. Sainsaulieu considèrent l'un et l'autre que l'entreprise n'est pas une organisation parmi d'autres mais une institution centrale de la société d'aujourd'hui, capable d'assurer une nouvelle régulation des rapports sociaux. Cette régulation se réalise, selon les auteurs à trois niveaux :

- au niveau identitaire : L'entreprise est un lieu de production identitaire.
- au niveau culturel : l'entreprise propose un modèle culturel
- au niveau du changement : l'entreprise produit des valeurs, des modèles et des systèmes de représentation. L'entreprise évolue et peut contribuer au changement social.

Il s'agit donc d'une institution. Cette organisation est encadrée par des règles qui ont peu à peu construit un mode de régulation des relations internes et des conflits inhérents à ces relations. Les acteurs collectifs et leurs relations ont été peu à peu institutionnalisés, en particulier en France. Ainsi, la représentation des salariés est fixée par un cadre juridique qui a créé des instances telles que les délégués du personnel, le comité d'entreprise, le délégué syndical, la section syndicale ainsi que des instances qui ont été finalement réunies dans un comité social et économique (CSE). Ce paysage institutionnel a énormément bougé depuis 40 ans.

Le dialogue entre les partenaires sociaux, syndicats de salariés et syndicats patronaux est cadré lui aussi par des règles juridiques. La relation de travail obéit, comme toutes relation contractuelle, à une hiérarchie des normes juridiques. Un accord d'établissement doit être conforme à la convention collective ; elle-même doit entrer dans le cadre fixé par le code du travail. Si aujourd'hui, les syndicats représentent peu d'adhérents, ils ont donc encore un poids sensible via le paritarisme : les relations paritaires, entre partenaires sociaux, sont au fondement de la gestion de la protection sociale française (Sécurité Sociale, Assurance chômage, Conseils de Prud'hommes).

Là encore, la dimension culturelle explique la diversité des configurations syndicales selon les pays. Marcelle Stroobants, dans *Sociologie du travail* (2016), construit une typologie des syndicats en distinguant :

- Le type latin : syndicats issus d'une tradition anarcho-syndicale, indépendants des partis politiques et hostiles au compromis ;
- Le type anglo-saxon : syndicats fondés sur une appartenance à un métier et ouverts à la négociation ;
- le type germanique : syndicats qui se sont développés en relation avec un parti politique, ayant une culture de cogestion dans l'entreprise.

La place attribuée au syndicats dans les instances de l'entreprise est donc très variable selon les cultures nationales.