**Psychosociologie des organisations :**

Organisations dans sa dynamique sociale et psycho-sociale

1. **Le groupe secondaire et la notion d’organisation :**

**L’organisation : un système composé de 4 sous-systèmes**

Schéma poly

Objectifs commerciaux, de développement, de croissance…

Culture : penser, moyen de faire…

Techniques vont être mobilisées

Organisation = système complexe, système d’éléments en interactions dans lequel il y a encore des sous systèmes.

**La perspective dite « classique » de la notion d’organisation :**

5 traits fondamentaux caractérisent l’organisation

* La division des tâches
* La distribution des rôles
* Le système d’autorité
* Le système de communication
* Le système contribution-rétribution

**L’évolution des conceptions de l’organisation :**

1° La rationalité absolue « The one best way »→ 2°L’organisation contingente→ 3°La rationalité limitée (l’organisation comme résultante)

1 : Pour taylor = un seul modèle d’organisation pour un maximum de profit alors que pour 2 = pas de modèle absolu que des modèles appropriés aux différentes entreprises (taille, produit, main d’œuvre). Puis 3 : aujourd’hui on reste dans une notion de rationalité c’est que une organisation quelque quel soit ne peut faire l’économie d’une rationalité on cherche à faire les choses de la manière la plus efficace qu’il soit. Mais cette rationalité ne peut être que limité cela explique les défaillances.

1. **Le développement des théories classiques de l’organisation**:

**Le paradigme Taylorien à l’œuvre :**

Force de travail = variable d’ajustement qui doit s’adapter à l’organisation, aux techniques, a ce qu’on lui demande de faire. La problématique c’est de mettre en relation la capacité technologique et le produit que l’on en sort et à un moindre cout. L’optimisation du rapport entre le produit et l’outil c’est ce qui va déterminer l’organisation de l’entreprise. La variable déterminante de l’entreprise = technologie.

**De la décomposition à la recomposition mécanique du travail :**

Vont chercher à optimiser les rapports entre produit et outil = principes de l’organisation.

3 pôles :

* Pôle technologique ce qui est déterminant
* Pôle organisation
* Pôle produit (salarié)

Le poste de travail (opération, protocole, processus) du salarié (variable d’ajustement) va être définit par l’organisation, l’opération, gestes élémentaires.

**Les principes de l’OST :**

* Séparation entre conception et exécution du travail (techniciens définissent opérations et gestes élémentaires = exécuteurs / Les exécutants qui vont devoir se soumettre aux injonctions, directives soumis par les directeurs)
* Recours à des méthodes scientifiques pour analyser le travail
* « The right man for the right job »
* Préparer l’opération à travailler de manière conforme aux prescriptions
* Contrôle du travail grâce au triptyque, prescription de la tâche, encadrement, rigoureux, stimulation du rendement.

**Max weber et l’idéal démocratique :**

Pour lui la rationalité de l’organisation s’établit sur

* Un ensemble de règles et de normes formelles et dépersonnalisées = pas de règles informelles. Aucune décision ne peut être prises sans faire référence a la légalité des règles formelles
* Une autorité légitimée par un statut. Structure pyramidale. Autorité sur les autres que si statut supérieur.
* Des processus de fonctionnement et des mécanismes de décisions strictement normatifs

Interprète la notion de rationalité de l’organisation aux techniques administratives.

**Les convergences des théories classiques :**

* Affirmation d’une rationalité absolue de l’organisation
* Standardisation des processus et des activités
* Conception réductrice du facteur humain
* Absence de traitement du « social »

1. **La rupture avec les théories classiques de l’organisation : l’école des relations humaines :**

**Les causes d’une rupture :**

La théorie classique de l’organisation va se trouver rapidement confrontée à un certaine nombre de critique liées à :

* L’apparition de dysfonctionnement montrent anomalie récurrente contre productive
* Le développement des conflits sociaux
* La montée du syndicalisme (syndicalisme = signe de non maturité du système capitalisme)
* L’émergence d’un courant social
* Le développement des sciences du comportement

**Les enquêtes à la Western Electric**

E.Mayo fait l’hypothèse que les mauvaises conditions physiques (ambiance lumineuse, sonore et thermique) de l’environnement au travail sont à l’origine de l’attitude récalcitrante des ouvrières de la Western Electric.

Il observe qu’il y a bien un changement d’attitude quand ils changent les conditions lumineuses.

Cependant il trouve que la relation entre l’intensité lumineuse et le comportement des opératrices n’est pas linéaire. Est-ce que seule l’intensité lumineuse joue ? Un groupe test ou on fait varier l’intensité lumineuse et ou il y a des observateurs et un autre groupe témoin ou pas de variation d’intensité lumineuse mais observateur. Le changement d’attitudes = deux cas donc seul la présence des observateurs le permet. L’intérêt porté au travail des opératrices modifie leur attitude de travail.

Les constats de l’étude = effet Hawthorne

La relation entre l’intensité lumineuse et la productivité des ouvrières n’est donc pas une relation simple. D’autres facteurs interviennent dans cette relation de cause à effet : **Dimension psychologique.**

Conclusion : Les facteurs extrinsèques incluent une dimension psychologique essentielle.

Les facteurs psychologiques ont un rôle déterminant sur l’attitude du travail

Des mécanismes de solidarité entre les ouvriers peuvent avoir des effets positifs sur les capacités de travail

Il y a interdépendance des facteurs sociaux et des facteurs techniques dans la relation de travail.

Les apports de l’école des relations humaines :

Pas de déterminisme de la technologie sur l’organisation du travail.

L’organisation doit s’efforcer de créer un climat psychologique gratifiant et un climat de coopération

L’organisation doit canaliser les solidarités pour utiliser les synergies de groupe.

Même si rupture fondamentale au taylorisme elle n’a pas contesté pour autant l’idée de rationalité absolue des organisations. Il dit simplement que celle-ci ne repose pas sur le déterminisme de la technologie sur le travail mais interdépendance des phénomènes techniques et sociaux.

Les prolongements de l’école des relations humaines :

Elle va alimenter :

* Des groupes d’influence en faveur de l’humanisation des entreprises
* L’essor de la psychologie sociale tant sur le plan théorique que méthodologique
* Les travaux sur la dynamique de groupe, la motivation individuelle et les modes de commandement (leadership)

Les perspectives nouvelles offertes à la théorie des organisations :

Directement inspirée des travaux de l’école des relations humaine, une série de contributions théoriques, amorcées dès le début des années 50, va amener progressivement la théorie des organisations à intégrer le facteur humain comme une de ses variables déterminantes. (Herzberg, Lewin, Maslow)

L’école des relations humaines va être à l’origine du développement de la sociologie et de la psycho-sociologie.

La pyramide des besoins d’A.Maslow

Revendique son appartenance à l’école des relations humaines et considère que la dimension psychologique du travail passe par la motivation. La motivation générale d’un individu est fonction de ses besoins.

Pour lui il existe 5 grands types de besoins hiérarchisés :

* Besoins physiologiques = force physique
* Besoins de sécurité
* Besoins d’appartenance
* Besoins d’appartenance
* Besoins de reconnaissance
* Besoins de réalisation

Un besoin d’ordre supérieur ne peut apparaître que si le besoin d’ordre inférieur est satisfait.

Cette universalité de la hiérarchisation des besoins des êtres humaines, telles qu’exprimée par MASLOW, ne pourra pourtant être validée, ni sur un plan conceptuel, ni sur un plan pratique.

La hiérarchie des besoins est fonctions des individus eux-mêmes et du contexte environnemental.

Les travaux de F.Herzberg

Pas le besoin qui crée la motivation mais le calcul que l’individu peut faire sur ses besoins qui calculent la motivation.  Espérance sur lequel se fond l’individu pour répondre à son besoin.

Quels sont les facteurs actifs dans la motivation d’un salarié au travail. Donc quels sont les leviers qu’une entreprise peut utiliser pour motiver ses salariés.

H. a confirmé l’importance de la dimension psychologique développé par Mayo par ailleurs a définit les deux aspects de cette dimension psychologique à la fois ya les facteurs d’ambiance (climat psychologique) et donner des éléments de motivation.

Les apports théoriques modernes ont montré la complexité de la dynamique motivationnelle et donc la difficulté et l’ambigüité de l’action de l’entreprise dans ce domaine.

En fonction du contexte de l’entreprise l’individu va chercher à satisfaire d’avantage tel ou tel type de besoins.

IV) Les ressorts de la dynamique des organisations :

Critique du fonctionnement démocratique :

Merton et Selznick s’intéresse (années 40) au fonctionnement des grande institutions bureaucratiques.

Comment des organisations dites rationnelles peuvent elles produire des anomalies ?

Ils vont développer un concept central de la sociologie des organisations :

Le dysfonctionnement (ou dysfonction) = faisceau de conséquences secondaires et aléatoires plus ou moins importantes, altérant l’efficacité d’une action, d’un processus, d’une structure pourtant réputées rationnelles.

Types de dysfonctions dans les entreprises :

* Mauvaise qualité des produits de services
* Mauvaise communication
* Structures et procédure inopérantes
* Taux de rotation du personnel élevé (entrée et sortie dans l’entreprise se multiplie problème de fidélisation)
* Taux d’accidents du travail en augmentation
* Taux d’absentéisme en progression
* Démotivation des personnels
* Multiplication des incidents et des pannes
* Lenteur dans l’exécution des tâches nouvelles
* Rétention de l’information
* « Routinisation » des procédures

Cette critique va aboutir à l’expression d’un autre regarde sur l’organisation plus critique et moins technocratique.

Deux paradigmes nouveaux :

* L’entreprise est un système c'est-à-dire une entité qui à une fonction et dans lesquels se développent et se structurent divers interdépendances. Ensemble d’éléments qui transforment des entrants en sortants. Processus de transformation sont interdépendants.
* Le salarié est un acteur il agit et pas forcément conformément à ce qu’attend l’organisation il a sa propres stratégie, sa propre rationalité, ses choix et qu’il est censé assumer à des degrés divers la responsabilité de ses choix

Deux types de stratégies de l’acteur :

Stratégie offensives (marchandising, investissement) tout individu à des marches de manœuvres qui peut utiliser pour exprimer ses choix stratégiques « je m’y implique à telle condition »/ stratégie défensive lorsqu’on ne peut pas faire valoir ses choix on peut s’opposer résister = anomie = indifférence = résistance face aux changements. « Je ne m’y implique pas et je vais tout faire pour que le projet se réalise pas »

La rationalité de l’acteur est limitée par des facteurs contextuels et des caractéristiques individuels (capacités cognitives et affectives) interdépendance entre facteur cognitif et affectif = limite.

Facteur extrinsèque = contexte même = incertitude, urgence, complexité du problème à résoudre, rôle et divergence des objectifs.

Les fondamentaux de l’analyse stratégique

L’individu n’accepte pas de se conformer inéluctablement à la logique de l’organisation

Quelles que soient les contraintes de l’organisation, l’individu dispose toujours de marges de manœuvre (autonomie)

Les compromis qui caractérisent la vie des organisations se situent toujours dans un jeu de pouvoir.

Les concepts :

1. Le pouvoir

La notion de pouvoir est centrale dans l’analyse stratégique parce que le pouvoir est tendu entre deux pôles : celui de l’autorité attachée aux positions des individus et celui des ressources conquises par les acteurs. / Statut, influence, rapport aux autres

Les sources du pouvoir :

L’expertise, la compétence associée à sa reconnaissance (légitimité)

La maîtrise des relations à l’environnement (prérogatives du chef d’entreprise)

La maîtrise de l’information et la capacité à traiter et à clarifier l’information (propre des responsables hiérarchiques)

La maîtrise des règles organisationnelles et la capacité à les utiliser

Ne pas confondre le pouvoir légitimer

Toute organisation est constituée de conflit de pouvoir, parce que les individus et les groupes diffèrent de part leur formation et leur fonction et qu’ils ont des intérêts et des objectifs qui ne coïncident jamais exactement. Le pouvoir est la capacité pour A d’agir sur B. Le pouvoir est la capacité pour A d’agir sur B.

Le pouvoir ne se réduit pas à l’autorité ou à un statut refuser d’exécuter une tâche (=sources de pouvoirs multiples) déclencher une grève c’est disposer de pouvoir, même si celui-ci est inégalement réparti dans l’entreprise. Le pouvoir a donc un caractère relationnel et réciproque. Le pouvoir est toujours relatif à une situation et est évolutif / circonstances = pouvoir permanent / légitimité et constance de son pouvoir ‡ versatile (varie)

1. la zone d’incertitude

Avec Taylor organiser c’est neutraliser toute l’incertitude. L’idée de rationalité limitée de l’organisation implique, au contraire que cette incertitude ne peut être que réduite. C’est donc qu’un certain niveau d’incertitude subsiste à tous les échelons de l’organisation. Chaque univers de travail est caractérisé par une zone d’incertitude dans laquelle peut s’exprimer l’autonomie de l’acteur.

Zones d’incertitudes = marge d’autonomie de l’individu.

1. Système d’action concret : systèmes d’alliances, de régulations.

Le système d’action concret c’est l’organisation vécue, réelle, celle qui s’inscrit dans la dynamique du fonctionnement quotidien de l’entreprise. (‡ Organigramme, structure formelle)

Il recouvre deux réalités, l’une plutôt stable, l’autre plutôt versatile :

Le système de régulation des relations pousser vers la stabilisation

Le système d’alliances entre acteurs conjoncturel = instable.

Coïncidence entre organigramme et ce qui se passe = 95% des cas ou ça ne fonctionne pas

Sorte d’adaptation permanente = flexibilité du système

Adaptabilité du système = évolution etc.

Décalage qui vont se faire = système d’action concret = système qui s’auto ajuste

L’acteur et l’organisation :

En termes d’action, l’organisation combine la division du travail et la liberté des acteurs. Elle distribue des zones d’autonomie- zone d’incertitude- et des relations de pouvoir dans lesquelles se développent des stratégies mettant à l’épreuve le mérite et l’autonomie des acteurs.

Les principes de management issus de l’analyse stratégique :

La ressource humaine est une ressource structurante et non une variable d’ajustement pour l’organisation

La gestion de cette ressource est stratégique

Le management reste un calcul mais effectué à partir de paramètres complexes et aléatoires

Incidences : Gestion RH = stratégique au même titre que les investissements

On cherche une rationalité, calcul qui se fait dans un univers aléatoire.

L’entreprise en panne de modèle ?

Organisation taylorienne :

* Processus de modernisation (entreprises néo-tayloriennes) = tjrs un peu de taylorisme
* Champ d’expérimentation ensemble d’entreprise qui cherche 1 type d’organisation
* Processus de transformation = entreprises post-industrielles = rupture avec le taylorisme

Avec ces nouvelles approches d’organisation les deux idées fondamentales du paradigme taylorien implosent définitivement = pas de rationalité absolue, pas de modèle universel d’organisation

V) Les formes modernes d’organisation : les lignes de démarcation avec le taylorisme

Les types contemporains d’organisation :

R. SAINSAULIEU = 7 ans = enquête dans les entreprises françaises pour identifier :

Les lignes de démarcation des organisations actuelles avec le modèle taylorien

L’homogénéité ou non des structures organisationnelles au sein d’une même entreprise

Modèle taylorien = érosion depuis les années 80

L’émergence de formes productives alternatives n’a cessé de caractérises depuis plus de vingt ans un phénomène de différenciation ?

L’organisation professionnelle de process

Organisation dérivée de l’organisation rationnelle, l’O.P.P présente encore une organisation du travail fortement codifiée et rationalisée.

Pour autant le règle n’est plus aussi dominantes et elle nécessite d’être prolongée par l’action des salariés, ce qui implique :

Développement des compétences élargies

Interdépendance entre les opérateurs

L’organisation personnalisée

L’organisation personnalisée abandonne le caractère procédurier et la division du travail mais conserve sa caractéristique d’individualisation

Les incidences de cette organisation sont :

Développement de compétences élargies (au sens vertical du terme)

Grande autonomie du salarié

L’organisation flexible

Celle qui se démarque le plus du taylorien. Deux dimensions principales :

Une rationalisation portant moins sur la prescription des modes opératoires que sur les compétences et les capacités de réaction des opérateurs

La réalisation de l’activité productive suppose la conjonction de spécialités multiples et interdépendantes

‡ avec modèle classique peu de chose à définir on va se placer sur la compétence des individus

Très grande flexibilité de l’individu

Conclusion

Pour que l’entreprise existe et se développe → définition des modes d’organisation. Avant référence quasi unique au taylorisme déterminisme sur le travail des machines sur l’individu

Paradoxal = montre des faiblesses et nombreuses critiques mais il n’est pas mort, approche technique qui ont opéré et ça à permis, à l’école des relations humaines, détailler les composants du facteur humain, au point d’opérer une véritable rupture au sein du taylorisme.

Théoricien de la contingence = il ne peut y avoir qu’une rationalité limitée

Sur quoi pouvait alors s’appuyer le management de l’organisation ?

Il faut regarder concrètement à travers une enquête comment les choses se structurent = ligne de démarcation (traduire leur évolution)

Aujourd’hui = pas de modèle uniforme = partir de la réalité concrète

**L’organisation n’est pas faite que de structure formelle**