

Le manager à l'écoute du sociologue

Pierre MORIN

Professeur à L'IAE de Paris. Conseil en entreprise pour les questions de gestion, de structure et de méthodes de management.

Eric DELAVALLEE

Maître de conférence à l'IAE de Paris. Consultant

Éditeur : Editions d'Organisation

Date de parution : 2000

Volume : 271 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

L'intérêt majeur et l'originalité de cet ouvrage consistent à porter sur l'organisation un regard différent de celui de l'économiste, le regard du sociologue (le réel se laissant de moins en moins mettre en équation)... Cette approche sociologique qui part de l'observation des individus et des relations qu'ils entretiennent, doit permettre au manager de mieux comprendre le fonctionnement (formel et informel) de son organisation et de prendre des décisions pertinentes car éclairées. En effet, face à des environnements de plus en plus complexes, l'objectif de l'organisation devient tridimensionnel (productivité, qualité et flexibilité) et attend en réponse, réactivité, autonomie et coopération des salariés. On comprend alors que la réponse n'est pas (ou plus) dans la sophistication des procédures et règles mais bien dans les « compétences » des individus qui changent alors de statut en voyant augmenter leur pouvoir dans (et sur) l'organisation.

Cet ouvrage se situe aux croisées de la sociologie des organisations et du management. Il prend appui sur des travaux de sociologues reconnus, des schémas d'analyse et des grilles de lecture. Il a été élu Grand Prix du Livre de Management et de Stratégie 2 000.

CONCEPTS ET IDEES CLES

✦ Composition de l'ouvrage

- 3 parties.
- 12 chapitres.
- Glossaire: définitions spécifiques à la sociologie et au management des organisations.
- Bibliographie: en français et en anglais (près d'une centaine de références dont les incontournables : Bourdieu, Galbraith, Herbert Simon, James March ...)
- Index.

✦ Idées principales

La première partie de l'ouvrage appréhende l'organisation dans sa globalité : définition, description de ses sous-systèmes, « zoom » sur le sous système « culture », présentation des caractéristiques de la modélisation systémique.

ORGANISATION



OBJECTIFS	STRUCTURE	TECHNIQUES	CULTURE
→ Objectifs : but à atteindre, mobilisation des énergies, référent → Définis par les hommes et non pas par l'organisation → Déclinaison verticale et horizontale → Manager : doit assurer la convergence des objectifs organisationnels et des comportements humains (mais la divergence existe)	Structure formelle → Macro structure Fonctionnelle, divisionnelle, matricielle avec chacune ses avantages et inconvénients → Micro structure Basée sur des postes individuels ou collectifs Degré d'autonomie des salariés plus ou moins important Structure informelle → Interactions macro et micro systèmes → Organigramme : partie émergée d'un iceberg	De Production : inputs → outputs → Influence du mode de production sur les structures → A technique identique, les solutions organisationnelles et sociales peuvent être différentes De Gestion : → Financière ou humaine → Contrôles à priori ou posteriori induisent des comportements au travail différents	→ Ensemble de valeurs, croyances et normes de comportements partagées par les acteurs de l'organisation → Premier pas vers le système social → Traits culturels d'une entreprise : paradigme qui lie les évidences les unes aux autres par une même logique Exp. : traits culturels de France Télécom ❶ Innovation technologique ❷ Croissance du CA ❸ Comportement face à l'environnement ❹ Représentation de l'individu (qualités attendues)

Les auteurs définissent l'organisation comme étant un système c'est-à-dire un ensemble finalisé d'éléments (a big black box) en interaction les uns avec les autres. Ils dégagent donc les principes de systémique utiles au manager :

- Le système est une **modélisation** c'est-à-dire une représentation (liée aux objectifs) de la réalité avec toute sa part de subjectivité et de non exhaustivité. La carte n'est pas le territoire. Elle permet simplement de mieux déchiffrer la réalité (ou une partie).
- **Le tout est plus que la somme des parties (Goethe)** : l'efficacité d'une organisation tient de la cohérence entre ses parties plus que de la qualité de chacune prise individuellement.
- Le système est **dépendant de son environnement** : d'où l'intérêt de la pensée systémique pour le manager car elle permet la construction de modèles garant d'une action organisée quelles que soient les fluctuations de (ou des) l'environnement(s).

Cependant le danger de la modélisation systémique reposerait dans une application abusive (construction d'« usines à gaz ») : on ne retrouverait plus le juste dosage entre exhaustivité et opérationnalité, sachant que les situations peuvent être très différentes et complexes et que tout ne relève pas des domaines de l'explicable et de la certitude.

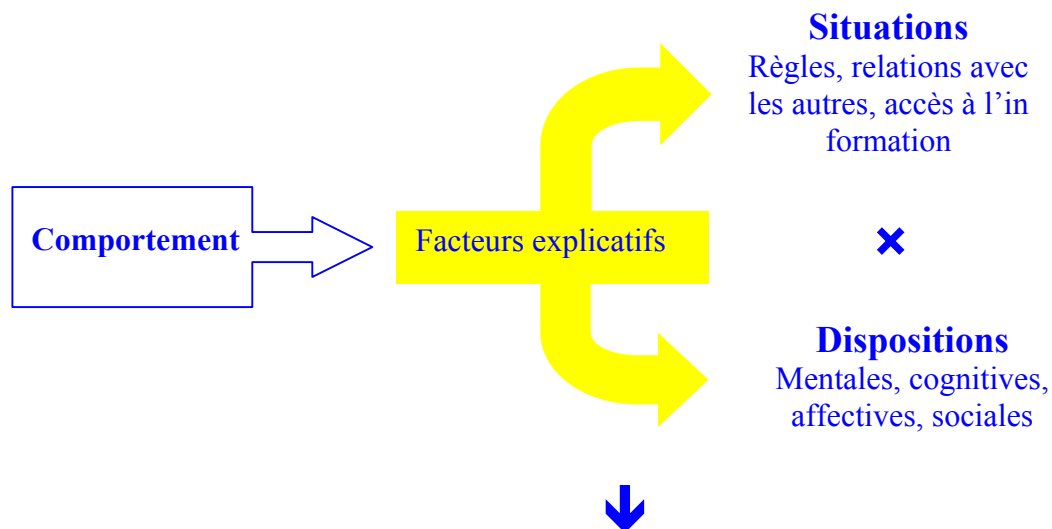
Les auteurs terminent cette première partie de l'ouvrage en insistant sur le fait qu'il **n'existe pas de modèle d'organisation « meilleur »** qu'un autre, mais simplement des organisations plus ou moins bien **adaptées aux exigences de leur environnement** (car ce sont des systèmes ouverts).

Par conséquent toute modification de l'environnement d'une organisation doit entraîner une évolution de l'organisation elle-même. Il en va de même en ce qui concerne ses sous systèmes : une modification de l'un d'entre eux devrait entraîner des modifications des autres.

Dans la deuxième partie de l'ouvrage, les auteurs braquent le projecteur, non pas sur l'organisation en tant que système, mais sur les hommes en tant qu'acteurs du système.

Les premiers chapitres donnent différentes explications du comportement humain au travail et montrent que l'approche sociologique peut être un outil au service du manager. La réflexion des auteurs prend appui sur les travaux de Burn et Stalker, Vroom, Herzberg et Maslow, Crozier et Friedberg...

► Une première explication du comportement humain est donnée par le sociologue R. Bourdon :



*Les pratiques actuelles du management privilégient l'explication du comportement des individus par leurs dispositions (traits de personnalité, motivation au travail et besoins) et **non pas comme une réponse apportée à un problème que pose une situation.***

☺ Les apports de la psychologie et de la psychanalyse pour le manager (qui agit plus souvent dans l'urgence) sont limités voire incompatibles (bien que très largement utilisés). Vouloir comprendre les comportements des individus pour les changer ne serait que pure illusion.

D'où la nécessité de se centrer sur les **situations** qui induisent tel ou tel comportement.

► Une autre explication du comportement humain prend appui sur la règle que tout comportement est rationnel (pas forcément raisonnable) pour celui qui l'adopte.

RATIONALITE ⇒ Le comportement adopté est la solution au problème induite par la situation

Le principe de rationalité a ses limites liées aux facteurs :

- Contextuels : information incomplète, urgence, complexité du problème, divergence des objectifs
- Individuels : capacités cognitives, filtre social, émotions

☺ **Le manager ne doit pas oublier que la rationalité est limitée :**

- ✓ Une même situation n'est pas perçue de la même façon par chacun.
- ✓ Chaque acteur agit dans le cadre de sa rationalité propre.
- ✓ La rationalité du manager doit intégrer celle de ses collaborateurs pour mieux les comprendre et agir.
- ✓ Une des fonctions du manager est d'augmenter « l'aire de rationalité » de ses collègues en leur donnant des informations sur leur environnement.

► Les comportements peuvent être également abordés comme étant des **stratégies** (défensives ou offensives) dans la mesure où le salarié vise à obtenir le meilleur rapport avantages/inconvénients. Dans cette approche le comportement doit tenir compte des enjeux positifs et négatifs (salaires, conditions de travail, relations avec les collègues, prestige social ...) de la situation, des caractéristiques de l'organisation, des ressources à disposition mais également des contraintes.

😊 Le manager doit être capable de repérer et d'évaluer les enjeux d'une situation de travail pour les salariés afin d'agir sur celle-ci (levier). Agir sur la situation de travail est en effet plus facile que d'agir sur le processus motivationnel.

L'essentiel du chapitre 7 (« Les relations humaines : encore et toujours des rapports de pouvoir ») présente la notion de pouvoir dans les relations interpersonnelles. Les auteurs sont attachés à donner « au pouvoir » (qui n'est pas l'autorité) sa juste place dans le management des organisations.

D'après les sociologues, un individu a du pouvoir quand il est seul à contrôler « une zone d'incertitude » dans l'organisation. Plus cette zone d'incertitude est nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation, plus grand est le pouvoir de celui qui en détient la maîtrise (même partiellement).

Il existe plusieurs catégories de ressources qui permettent de contrôler une zone d'incertitude :

❶ Compétences	❷ Informations	❸ Relations à l'environnement	❹ Contrôle des moyens	❺ Règles organisationnelles
- Niveau de complexité des compétences - Degré d'initiative du détenteur	- Détention - Traitement - Transmission	Pouvoir important des acteurs en interface avec les organisations extérieures (marginaux sécants)	- Financiers, - Humains - Matériels... ↓ Pouvoir Formel	Application totale des règles → paralysie de l'organisation (exp. grève du zèle)

Le mécanisme du pouvoir est simple et complexe à la fois :

- Le pouvoir est l'inverse de la dépendance, mais l'un ne peut être que par l'existence de l'autre
- Tout le monde a du pouvoir dans les organisations, la pression étant une forme de pouvoir (ex. : grève)
- Les relations interpersonnelles sont des relations de pouvoir
- Les relations de pouvoir sont inégales, variables et réciproques.

Les relations de travail impliquent donc des rapports au pouvoir et des relations d'interdépendance ; la coopération entre acteurs d'une organisation passe par des relations de négociation (entre supérieurs et subordonnés entre autre). **La nouveauté dans la culture des entreprises est de reconnaître le pouvoir non plus comme tabou, comme inconvenant mais comme une réalité à analyser et à prendre en compte.**

Le dernier chapitre montre comment appréhender **l'organisation comme système social**, c'est-à-dire un ensemble d'acteurs interdépendants

En prenant appui sur les travaux de M. Crozier et E. Friedberg et en illustrant par des cas d'entreprises, les auteurs qualifient l'organisation observée au travers du prisme des acteurs (les salariés) comme étant **un système d'action concret, voire une mosaïque de systèmes d'actions concrets.**

► **Un système d'action concret est défini comme étant la manière dont les acteurs organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement d'une entreprise.**

😊 Pour le manager il importe de mettre en évidence les systèmes d'action concrets, en particulier lorsqu'il observe un effet organisationnel négatif c'est-à-dire un résultat non

conforme aux objectifs de l'organisation et ce, du fait du comportement des acteurs concernés.

Mise en évidence d'un système d'action concret :

Etape 1	Partir de la situation qui pose problème.
Etape 2	Identifier tous les acteurs parties prenantes à la résolution du problème.
Etape 3	Identifier la nature des relations interpersonnelles (alliance, méfiance, conflit...).
Etape 4	Evaluer pour chaque acteur les enjeux (+ et -) induits par les caractéristiques de l'organisation.
Etape 5	Repérer le pouvoir (ressource) de chaque acteur sur les autres et le pouvoir (contrainte) des autres sur lui.
Etape 6	Reconstituer la rationalité du comportement de chaque acteur (sa meilleure réponse au problème rencontré).

L'essentiel de la troisième partie de l'ouvrage met en évidence l'émergence de nouvelles exigences managériales induites par l'évolution des modèles organisationnels.

Si les auteurs montrent qu'il est difficile de stabiliser un modèle organisationnel, ils s'accordent à dire que le modèle dit de « **l'homme organisationnel** » (cf. Taylor) est dépassé, mais, selon certaines études, il ne serait pas remplacé par le modèle dit de « **l'entreprise individualisée** ». On parle également d'entreprise transversale, postindustrielle, coopératrice...

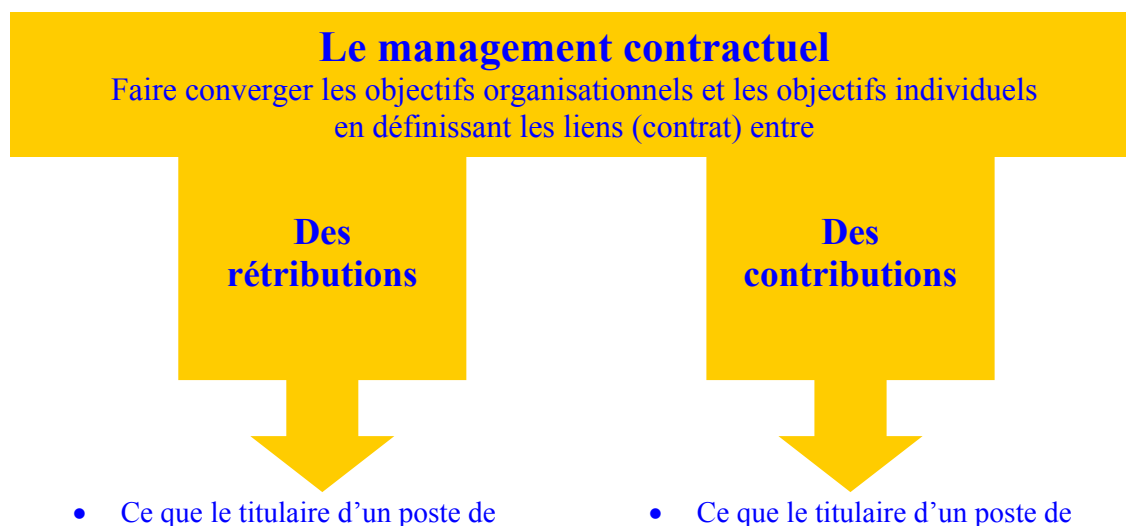
Les paramètres communs à ces différentes appellations sont :

- ▶ **Autonomie** accrue et reconnue à tous les niveaux hiérarchiques.
- ▶ **Coopération** entre salariés appartenant à des services différents.
- ▶ **Pouvoir** davantage **réparti** dans l'entreprise.

Les incidences au niveau du management sont évidentes car l'entreprise est maintenant composée d'acteurs ayant du pouvoir et non pas (ou plus) contraints par leur situation de travail. La sociologie des organisations devient alors boîte à outils pour le manager

☺ Le nouveau challenge des managers est de gérer la complexité des relations de pouvoir entre les acteurs dans une optique d'efficacité. **La négociation devient un mode de management.** Il porte sur les hommes mais également les changements organisationnels.

Après avoir défini la notion de négociation, les auteurs s'attachent à différencier **macro management** (gestion des relations d'une organisation avec son environnement) et **micro management** (gestion de ressources sous contrainte dans une optique d'efficacité). Il en ressort que c'est le **management contractuel** (donc micro) qui est le plus adapté aux nouveaux modèles organisationnels (**Chapitre 11 Le Management contractuel**).



travail obtient en échange de ses contributions.

- Négociées dans la définition du contrat.
- N'intègrent pas que la rémunération.
- Individuelles ou collectives selon la nature de la contribution.
- Arrêtées au cours de l'entretien d'appréciation de fin de période selon les résultats obtenus.

travail doit fournir en échange de rétributions.

- Définies par la fonction et la DPO.
- Affinées en entretien individuel.
- Devraient intégrer les enjeux et les relations de pouvoir, la diversité des situations.

La relation de management devient bien une relation de négociation. Une condition de réussite du management contractuel (modèle organique) passe également par la **détaylorisation** (modèle mécanique), la **décentralisation** des organisations et la **déconcentration** du pouvoir de décision en matière de gestion des ressources humaines : le manager, proche de ses collaborateurs, peut alors tirer le meilleur parti des compétences de ses collaborateurs en ayant une latitude dans la définition du contrat contributions/rétributions.

Le dernier chapitre explique que les entreprises qui sont actuellement en pleine mutation organisationnelle, doivent réfléchir à une démarche de changement négocié :

- Il existe une résistance au changement, résistance liée à des facteurs psychologiques (peur de l'inconnu), culturels (habitudes, usages...) voire à de la simple incompréhension
- Tout changement organisationnel génère de nouveaux enjeux perçus au travers du prisme limité de la rationalité : quels nouveaux avantages (ou contraintes) va m'apporter la nouvelle situation ?
- Face à un changement organisationnel, 4 types de comportement sont observables : moteur, suiveur, retrait, opposition. Ils ont une influence sur la conduite du changement
- Les démarches de changement sont de plus en plus négociées et non pas imposées car le pouvoir est davantage réparti dans l'entreprise
- La structure d'une démarche de changement négocié repose sur deux principes d'actions :
 - Définir les objectifs du changement tout en restant flou sur les modalités de mise en œuvre pour donner aux acteurs la possibilité de se projeter dans la nouvelle organisation
 - Assimiler le changement à un processus, processus composé de 3 phases : le dégel (prise de conscience), le mouvement (passage de l'état A à l'état B) et la cristallisation (pérennisation des nouvelles pratiques).

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	-	Notions complexes qui demandent une certaine maîtrise des bases de la sociologie des organisations. Possibilité de retenir quelques exemples empruntés à des situations d'entreprise
	BTS commerciaux	-	
Pour la préparation à un concours	Capet	-	
	Agrégation	++	Permet d'avoir une approche différente de l'entreprise grâce aux grilles de lecture des sociologues. Analyse bien la conduite du changement organisationnel et les nouvelles missions du manager. Quelques données sur la gestion des ressources humaines.
Pour la culture générale		+	Le lexique proposé en fin d'ouvrage donne la possibilité de faire ses premiers pas en sociologie des organisations. L'aspect opérationnel des outils sociologiques permet de mieux appréhender ce domaine. De nombreuses références à des auteurs donnent des pistes pour la réactualisation de ses connaissances.