

Introduction

Les organisations sont des artefacts : ce sont des créations de l'homme. Pourquoi un individu ou un groupe d'individus décide-t-il de créer une organisation ? Pour obtenir un résultat qu'il ne pourrait obtenir seul. La division du travail, chère à l'économiste A. Smith et au sociologue E. Durkheim, est consubstantielle à l'idée d'organisation. Une organisation poursuit un ou plusieurs buts : fabriquer des produits ou fournir des services à destination de clients ou d'utilisateurs en échange de ressources, le plus souvent financières. Pour ce faire, elle attend des individus qui la composent une contribution (à la fabrication des produits ou à la réalisation des services), en échange de quoi elle les rétribue (à partir des ressources issues de la vente des produits ou des services). De manière très schématique, on peut dire que toute organisation a ainsi deux grandes catégories de problèmes à résoudre pour assurer sa survie et favoriser son développement :

1. s'adapter à un environnement (clients, concurrents,...) ;
2. intégrer des individus en son sein.

Pour résoudre ces deux grandes catégories de problèmes, les dirigeants de toute organisation déterminent des objectifs, la dotent de structures, mettent en place des techniques de production et de gestion. Chemin faisant, l'organisation se consti-

Toute organisation a par définition 2 grandes catégories de problèmes à résoudre : s'adapter à un environnement et intégrer des individus en son sein



tue un répertoire de solutions ayant fait leurs preuves et progressivement partagées par la plupart de ses membres : une culture. Ces éléments (objectifs, structures, techniques et culture) sont en relation les uns avec les autres et forment le système que constitue toute organisation. Un système, c'est-à-dire un ensemble finalisé d'éléments en interaction : voilà une première manière de représenter une organisation. Les individus qui composent cette dernière ne sont pas complètement absents d'un tel mode de représentation. Parce que la dimension formelle de chaque élément du système organisation interagit avec leur environnement de travail, ils participent aussi, par leurs comportements et les relations qu'ils entretiennent entre eux, à les façonner : une dimension informelle venant s'agrèger à la dimension formelle pour former le système organisation. Ils ne sont pas absents d'une telle représentation de l'organisation, mais ne sont pas non plus au centre de l'analyse.

Et pourtant, une organisation, n'est-ce pas avant tout un ensemble d'individus interdépendants qui prennent des décisions, petites et grandes, pour résoudre les deux catégories de problèmes auxquels elle doit faire face de manière à assurer sa survie et favoriser son développement ? Les décisions sont

prises par des individus, c'est vrai nous accorderont facilement certains, mais, en particulier dans les entreprises de taille, les réponses aux problèmes sont formalisées dans des procédures standards. Les individus ne font que les appliquer. Voilà pourquoi quand on parle d'organisation, on pense spontanément plutôt aux procédures.

L'organisation est aussi un système social

Quiconque a passé un temps, même succinct, dans une entreprise a rapidement pu observer que les procédures, parties intégrantes des structures (un des composants du système organisation), décrivaient souvent moins la manière dont les décisions se prennent réellement que la manière dont elles devraient se prendre. Il en va de même pour l'organigramme. Un consultant se prépare à intervenir dans une entreprise. Son client, c'est-à-dire la personne qui a sollicité son intervention, lui présente l'organigramme de l'entreprise. Puis, rapidement il le met en garde : il faudra que je vous explique le dessous des cartes.

L'écart entre la manière dont l'entreprise devrait fonctionner et la manière dont elle fonctionne dans les faits peut ne pas être négligeable. Pourquoi ? Parce que les véritables solutions organisationnelles résultent de la manière dont des individus, concrets et non abstraits, c'est-à-dire entre autres imparfaits et intéressés, organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes auxquels l'organisation doit faire face. Or, ces systèmes de relations concrètes peuvent ne pas complètement se superposer aux règles et aux procédures, c'est-à-dire à la dimension formelle de la structure organisationnelle. En braquant les projecteurs sur les individus et leurs relations, on analyse la manière dont l'organisation fonctionne dans les faits et non la manière dont elle devrait fonctionner selon les règles en vigueur, c'est-à-dire la manière dont quelques-uns, en particulier ses dirigeants, souhaitent qu'elle fonctionne.

Un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants, c'est-à-dire un système social : voilà une seconde manière de représenter une organisation. Le système n'est pas absent d'un tel mode de représentation : objectifs, structures, techniques et culture, c'est-à-dire chacun des composants du système, structurent le comportement des individus qui composent l'organisation et constituent le cadre à l'intérieur duquel ils nouent leurs relations. Sa modification, l'évolution d'un de ses composants, sont même fréquemment des enjeux de concurrence entre eux.

Qui a aujourd'hui le mieux appréhendé et analysé les organisations comme des systèmes sociaux ? Les sociologues. Si on veut bien admettre que l'examen des faits organisationnels réels est utile pour agir avec plus de pertinence et prendre des décisions plus judicieuses, alors la sociologie des organisations devient un immense réservoir de connaissances pour le management.

Une seconde « paire de lunettes » s'impose au manager

Le thème de cet ouvrage est le management des organisations. Les bibliothèques sont déjà bien remplies de livres sur ce sujet. Alors pourquoi un ouvrage supplémentaire ? Qu'est-ce qui le différencie des autres ? Une conviction. Nous sommes convaincus que, pour agir, le manager doit de plus en plus être capable d'appréhender l'organisation aussi comme un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants. Pourquoi ? Parce que l'efficacité des organisations ne provient plus de la seule qualité de leurs structures et techniques de production et de gestion, aussi sophistiquées soient-elles. Elle reste une condition nécessaire, mais n'est plus, à elle seule, suffisante. L'efficacité des organisations dépend de plus en plus des conditions de coopération qu'elles arrivent à mettre en place entre les individus qui les composent. Prendre le point de vue des individus et des relations qu'ils entretiennent entre eux, c'est-à-dire penser l'organisation comme un système

social, devient pertinent pour le management. Cette seconde « paire de lunettes » ne s'oppose pas à la première, celle qui appréhende l'organisation comme un système. Elle ne remet pas non plus en cause son intérêt pour le manager. Bien au contraire. Elle la complète et l'enrichit de manière à prendre davantage en considération l'action des individus sur l'organisation et ses résultats.

L'efficacité des entreprises d'hier résultait principalement de la qualité de leurs règles, procédures, modes opératoires, qui structuraient les rôles de chacun. Il était demandé aux individus de les suivre et de les respecter. Leur rôle n'était pas de penser, mais de reproduire à l'identique ce qui avait été pensé par d'autres, en particulier le bureau des méthodes. Les situations de travail étaient suffisamment formalisées et précisément définies pour que, en les faisant évoluer, on agisse quasi-mécaniquement sur les comportements. Structures formelles et informelles se superposaient le plus souvent. Quand ce n'était pas le cas, on faisait comme si.

Professionnaliser les hommes au lieu de sophistiquer règles et procédures

Sous la pression de l'évolution des environnements économique (mondialisation de l'économie, concurrence accrue, développement des nouveaux pays industrialisés,...) et technique (informatique, télématique, automatisation,...), les objectifs des entreprises se complexifient : la qualité et la flexibilité viennent s'ajouter à la productivité qui garde toute son importance. Là où on attendait des individus qu'ils respectent des règles, procédures et modes opératoires, on attend aujourd'hui qu'ils prennent des initiatives et fassent preuve de créativité. Pourquoi ? Parce que, pour s'adapter aux exigences de leur environnement, les entreprises ont besoin de plus de souplesse et de réactivité et, pour cela, misent davantage sur les individus qui les composent, seuls capables de faire face à la complexité. Professionnaliser les hommes au lieu de sophisti-

quer les règles et les procédures, tel est le mot d'ordre des entreprises postindustrielles selon M. Crozier (1989).

La complexification des objectifs des entreprises trouve ainsi deux traductions concrètes au niveau des situations de travail : autonomie accrue et officialisée à tous les niveaux de la ligne hiérarchique d'une part, plus grande coopération entre des salariés appartenant à des services, départements,... différents d'autre part. Aujourd'hui, les conditions de l'efficacité des entreprises passent aussi par l'acceptation de l'informel et donc la réfutation de son caractère pathologique ou d'anormalité d'une part, sa structuration pour en tirer le plus grand profit possible d'autre part. Du fait de leur autonomie accrue, les individus sont, pour une partie au moins, producteurs de leur propre situation de travail. C'est même fondamentalement ce qu'on attend d'eux. Pour obtenir souplesse et réactivité, on mise davantage sur ce que H. Mintzberg (1981) appelle l'ajustement mutuel, c'est-à-dire les relations informelles, comme mode de coordination d'organisations aussi horizontales que transversales. Là où on cherchait à faire rentrer l'individu dans le moule de l'organisation (the right man at the right place), on cherche aujourd'hui davantage à structurer l'organisation autour des individus qui la composent de manière à tirer le plus grand profit possible de leurs ressources pour faire face à la complexité croissante des environnements. Prendre le point de vue des individus et des relations qu'ils entretiennent entre eux pour penser l'organisation devient ainsi davantage pertinent pour le management.

Dans un numéro de la *Revue Économique* consacré à la confrontation des points de vue de l'économiste et du sociologue, on trouve exprimées, au fil des articles, les différences suivantes entre les deux disciplines :

- le sociologue se donne pour tâche de décrire la réalité ou plutôt de la comprendre, alors que l'économiste, lui, cherche à la reconstruire comme un cristal pur où l'ordre serait entièrement détaché du bruit ;

- au « toutes choses égales par ailleurs » de l'économiste répond le « toutes choses considérées » du sociologue ;

Le réel se laisse de moins en moins mettre en équation

Pourquoi le management a-t-il jusqu'à présent emprunté plus à l'économiste qu'au sociologue ? P. Bourdieu (1984), titulaire de la chaire de sociologie au Collège de France, nous donne des éléments de réponse à cette question : en mettant le réel en équation, l'économiste assure, pour un coût infiniment moindre, des profits bien supérieurs à ceux procurés par les analyses du sociologue pour peu que, par la formalisation et la modélisation, il arrive à donner l'apparence de la scientificité à ses analyses. Dans un monde gouverné par l'efficacité et l'efficience, on comprend aisément vers quelle discipline le manager est naturellement tenté de se tourner. Et il a évidemment raison de le faire. Personne ne peut prétendre le contraire. Mais, compte tenu de l'évolution des configurations organisationnelles, notre conviction est que d'une part, le réel organisationnel se laisse de moins en moins facilement mettre en équation et que, d'autre part, l'équation ne peut plus être l'unique mode de représentation de l'organisation pour agir de manière judicieuse en son sein. Malgré son coût, l'approche sociologique, en partant des individus et des relations qu'ils entretiennent entre eux, permet de porter un regard sur l'organisation fort utile au manager, et complémentaire à ceux de l'économiste et de l'ingénieur.

Si le système social est une « paire de lunettes » pertinente pour le manager, alors la question qui vient directement à l'esprit est la suivante : comment utiliser le savoir sociologique dans l'action, c'est-à-dire pour agir dans et sur le système organisationnel ? Non seulement la réponse à cette question ne va pas de soi, mais en plus, de notre point de vue, les sociologues ne nous aident pas beaucoup à y répondre. Pourquoi ? Parce que la sociologie s'est donnée comme objectif principal de décrire les systèmes sociaux et d'en expliquer le fonctionnement. Elle

produit un savoir descriptif, pas normatif. Le sociologue est le plus souvent frileux, pour ne pas dire réservé, au moment du passage à l'action. Je t'explique comment cela fonctionne, dit-il au manager, mais maintenant c'est à toi d'agir. S'il peut révéler au manager ce que ce dernier ne voit pas, ne veut pas voir ou ce dont il ne tient pas assez compte, une fois son enquête terminée, le sociologue accepte au mieux le rôle de fou du roi, c'est-à-dire celui qui dit ce qu'on tait par crainte du roi et qui n'est tolérable que dit par ce fou (N. Alter et C. Dubonnet, 1994). C'est ainsi le plus souvent seuls que nous devons faire le chemin permettant le passage à l'action.

Un ouvrage au carrefour de la sociologie des organisations et du management

Cet ouvrage n'est ainsi comparable ni à un ouvrage traditionnel de management, se référant peu aux sciences humaines et sociales, ni à un ouvrage de sociologie des organisations à proprement parler qui resterait fondamentalement descriptif. Il a l'ambition de se situer au carrefour de ces deux disciplines qui s'ignorent trop souvent et depuis trop longtemps à notre goût. Il comporte trois parties. La première vise à doter le manager des grilles de lecture et outils, relativement traditionnels dans le domaine de l'organisation, qu'il doit maîtriser pour être à même d'agir sur le système. Il s'agit d'explicitier ce dernier, de décrire chacun de ses composants et de caractériser les conditions d'efficacité de l'organisation. Dans la seconde partie, nous proposons des grilles de lecture du fait social au sein de l'organisation. Il s'agit d'expliquer et de comprendre le comportement des individus dans un premier temps, pour mieux appréhender l'organisation comme un système social dans un second. La boîte à outils du manager est alors complétée d'un second compartiment, complémentaire au premier : le raisonnement et les grilles de lecture du sociologue des organisations.

Enfin, la troisième partie vise le passage à l'action. Pour tout manager, décrire, analyser et mieux comprendre le fonctionne-

ment de son entreprise ou de l'unité dont il a la responsabilité ne peut être un but en soi. C'est un moyen, une étape, pour lui permettre d'agir avec plus de pertinence et de prendre des décisions plus judicieuses. Cette dernière partie vise à répondre à la question suivante : comment intégrer le savoir sociologique à l'action, c'est-à-dire comment l'utiliser pour agir dans et sur le système organisation ? Avant d'apporter des éléments de réponse concrets et opérationnels à cette question, nous examinons pourquoi, compte tenu des évolutions organisationnelles actuelles, la sociologie des organisations présente un intérêt de plus en plus important pour le management.