



Sociologie des organisations

Bertrand Oberson

Cours n° 1 Introduction du cours : qu'est-ce qu'une organisation ?

La sociologie des organisations est à la fois ancienne et récente. Elle coïncide d'abord avec la naissance de la sociologie : l'intensification de la division du travail, le processus de spécialisation dans les usines et les organisations bureaucratiques, les transformations des rapports sociaux et les principes sur lesquels s'appuie la nouvelle société capitaliste industrielle et moderne sont au cœur des observations et des efforts de théorisation d'Emile Durkheim, de Karl Marx et de Max Weber, figures généralement reconnues comme fondatrices de la sociologie. Leurs réflexions annonçaient la majorité des objets et champs d'étude couverts par la sociologie du travail et des organisations¹.

Le concept général d'organisation a permis aux sociologues américains d'unifier des objets empiriques d'une grande diversité (usines, services administratifs, hôpitaux ou autres institutions). Pour le définir, ils ont d'abord insisté sur des critères tels que « l'orientation vers un objectif », le « choix des moyens » et la « coordination des activités à l'intérieur d'une structure délibérée ». Dans un premier temps, ils se sont surtout intéressés au fonctionnement des organisations et à l'influence de leur « structure » sur la dynamique de l'action de leurs « membres ». Progressivement, ils ont estimé qu'elles pouvaient servir aussi de laboratoire pour comprendre les interactions entre les contraintes sociales et la liberté individuelle, les effets non intentionnels des décisions, les dynamiques de la coopération et du conflit, les phénomènes de domination et de pouvoir. Autrement dit, ils ont voulu trouver dans l'organisation un pont qui relie les niveaux « macro » et « micro », éternel problème de la sociologie².

¹ BAGLA L., *Sociologie des organisations*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Repères, 2003, p. 3.

² BAGLA L., *Sociologie des organisations*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Repères, 2003, p. 4.

Qu'est-ce qu'une organisation ?³

Les conceptions les plus répandues convergent pour caractériser l'organisation par un certain nombre de propriétés essentielles.

Les unes sont de nature structurelle. Il s'agit en premier lieu de l'existence d'une frontière qui permet de distinguer l'organisation d'un univers ou d'un environnement qui lui est extérieur.

À ces propriétés structurelles s'en ajoutent au moins deux autres, de nature plutôt processuelle. D'une part celle d'intentionnalité, qui désigne le fait qu'une organisation est une entité finalisée c'est-à-dire possédant une raison d'être et poursuivant un but ou un ensemble de buts dont l'accomplissement requiert le rassemblement et la coordination de ressources. Ce point est central dans les définitions courantes. Il a particulièrement retenu l'attention des analystes qui ont vu dans la nature des buts poursuivis par l'organisation et dans le degré d'accord des participants quant à leur pertinence et aux moyens de les atteindre une question centrale de l'analyse organisationnelle. Les réflexions à ce propos nourrissent les essais de catégorisation des organisations par le biais de typologies, une façon commode de les distinguer consistant en effet à renvoyer à leur raison d'être ou aux missions qu'elles remplissent. Elles sous-tendent également un certain nombre de clivages en théorie des organisations, notamment celui qui oppose les conceptions postulant le consensus et la coopération harmonieuse autour de buts communs et celles qui considèrent l'organisation comme un lieu d'affrontements et de conflits, un lieu où existent des intérêts divergents.

Une seconde propriété processuelle qui caractérise l'organisation est le fait qu'elle fonctionne en général par échange⁴, c'est-à-dire qu'elle est ouverte sur un univers extérieur (un environnement) qui constitue pour elle tout à la fois la source d'approvisionnement en ressources dont elle a besoin, un lieu de débouchés pour le produit de ses activités et une matrice socioculturelle diffusant des normes d'action et de comportements dont elle doit tenir compte.

De ces propriétés fondamentales se déduisent un certain nombre de corollaires dont l'énoncé permettra de caractériser plus avant l'essence de l'organisation.

³ DESREUMAUX AL., *Théorie des organisations*, Caen, Éditions Management et société, 1998, pp.11-16.

⁴ Le fait de fonctionner par échange caractérise plus particulièrement l'entreprise alors que d'autres types d'organisations obtiennent leurs ressources plus par contrainte ou par don. Cependant, la survie de toute organisation dépend fondamentalement des services qu'elle est capable de rendre à des acteurs extérieurs et donc d'une capacité à échanger.

En premier lieu, l'organisation apparaît comme un centre de décision et ce à un double égard. Décision tout d'abord sur la nature du projet à poursuivre et l'action à mener. Une entité qui ne disposerait d'aucune latitude de choix à ce sujet manquerait de l'autonomie suffisante pour constituer un objet d'analyse pertinent en soi puisqu'il faudrait trouver hors d'elle-même les explications fondamentales de sa conduite. Tout au plus pourrait-elle être qualifiée d'organisation « appendice », c'est-à-dire d'entité tout entière déterminée par une instance supérieure et dont elle ne serait qu'un prolongement ou un instrument.

Centre de décision également sur elle-même puisque le fonctionnement d'une organisation requiert des choix d'agencement ou de structuration interne réglant les problèmes de la répartition des tâches entre participants et de leur coordination, des choix relatifs à la localisation même des différentes décisions, à l'allocation de ressources, aux critères et modalités de contrôle des actions, etc.

L'essentiel de la gestion d'une organisation consiste ainsi à décider de la nature et des règles à instaurer avec des partenaires qui lui sont extérieurs et entre les membres ou acteurs internes. Une grande partie de l'analyse organisationnelle est donc naturellement concernée par l'élucidation des logiques ou rationalités qui caractérisent l'organisation considérée comme centre de décisions, ce sujet étant également source de nombreux clivages. Aux visions très réductrices traitant l'organisation comme une boîte noire assimilable à un acteur unique, s'opposent celles qui introduisent toute complexité, réelle, d'un collectif d'acteurs dont les intelligences décisionnelles relèvent à la fois de logiques de calcul et de logiques de justesses, de rationalités économiques mais également normatives/affectives.

Ce qui caractérise l'organisation c'est également le fait qu'elle constitue un cadre structuré d'action, contraignant, d'essence autoritaire. Il n'existe pas d'organisation sans autorité permettant de faire passer l'intérêt collectif, c'est-à-dire l'accomplissement de la mission et l'atteinte des buts de l'entité et sa survie, avant les préférences individuelles des participants. C'est ce principe qui donne cohérence au flux de décisions qu'exige le fonctionnement de l'organisation en fournissant aux acteurs qui en font partie les repères de finalité collective sans lesquels il n'est guère d'actions coordonnées. Cette logique d'autorité est étroitement couplée à la notion de hiérarchie qui désigne des liens de subordination entre acteurs ou encore une relation d'ordre entre les participants. Autrement dit, comme l'observe H. Simon⁵, l'organisation se

⁵ SIMON H.A., *Administrative behavior*, Macmillan, 1947.

caractérise par une division verticale du travail au terme de laquelle les tâches assumées sont plus ou moins des tâches de décision ou d'exécution.

L'évocation de ces caractéristiques ouvre de multiples perspectives d'analyse puisque l'on ne peut parler de principe d'autorité sans s'interroger sur la légitimité qui la fonde, sur ses limites en tant que mode de coordination dès lors que l'organisation fonctionne dans un univers incertain aux contingences multiples, sur ses modes d'exercice et de sanction. Autant de questions qui sont au cœur de l'analyse organisationnelle.

Si l'organisation constitue un cadre structuré, il faut préciser qu'elle se caractérise également par l'adhésion volontaire de ses participants, adhésion dont les termes sont inscrits dans un contrat à la fois explicite et implicite. Même si les circonstances peuvent rendre la décision difficile à opérationnaliser, tout participant à une organisation garde la possibilité de la quitter et de rompre ainsi les relations qu'il avait instaurées avec elle. Cela vaut pour les participants qui se situent à l'intérieur des frontières de l'organisation et qui ont conclu avec elle un contrat d'emploi. Cela vaut également pour les acteurs qui n'entretiennent avec l'organisation que des relations ponctuelles de fournitures de ressources ou d'acquisition des produits de l'organisation.

Enfin, un aspect essentiel du fonctionnement de l'organisation réside dans la nécessité dans laquelle elle se trouve de collecter, traiter et produire de l'information, à la fois sur elle-même et sur le contexte dans laquelle elle s'insère.

Le fait que l'organisation procède fondamentalement par échange et qu'elle est ouverte sur un univers extérieur permet de la considérer comme une entité en relation complexe de dépendance/autonomie par rapport aux acteurs multiples qui composent cet environnement. Elle est un acteur disposant d'une marge de manœuvre, de réserve d'initiative et de créativité, mais en même temps un acteur contraint ou limité par les projets, les capacités, les motivations d'un ensemble de partenaires dotés eux aussi d'autonomie et de liberté. Une telle posture attire logiquement l'attention sur une autre caractéristique fondamentale de l'organisation qui est l'importance que revêt, pour son fonctionnement, la collecte, le traitement et la production d'informations sur le contexte ou l'environnement et sur l'organisation elle-même. L'organisation ne peut fonctionner sans informations relatives aux attentes et comportements des acteurs extérieurs dont elle dépend, sans envois de signaux sur ses projets et ses résultats, sans connaissance de l'état des relations entre les participants internes. D'où l'expression de « machine informationnelle » parfois utilisée pour la désigner.

L'ensemble de ces traits constitutifs et de ces caractéristiques de l'organisation peuvent être agencés dans un modèle de fonctionnement.

Le modèle incitations-contributions

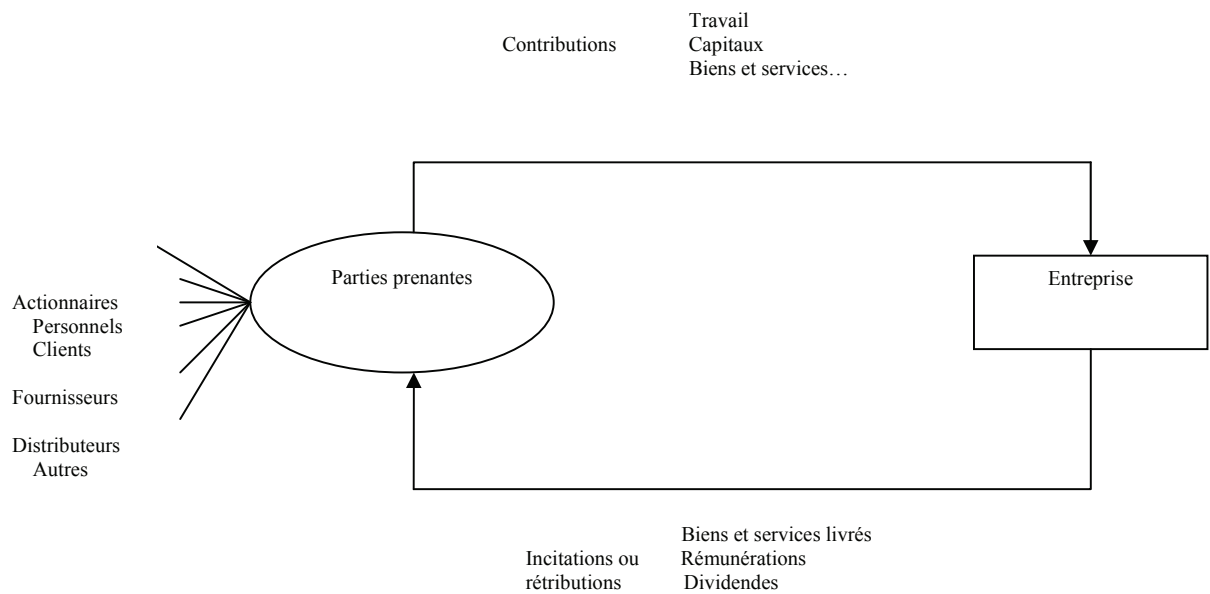


Figure tirée de DESREUMAUX Al., *Théorie des organisations*, Caen, Éditions Management et société, 1998, p. 19.

Les perspectives principales d'analyse des organisations

En croisant l'opposition entre conceptions déterministes et conceptions volontaristes avec les niveaux possibles d'analyse, Astley et Van de Ven dégagent quatre perspectives ou visions théoriques fondamentales du comportement des organisations :

		ORIENTATION	
		DETERMINISTE	VOLONTARISTE
NIVEAU MACRO (populations ou réseaux d'organisations)	VISION SELECTION NATURELLE	VISION ACTION COLLECTIVE	
NIVEAU MICRO (organisation individuelle)	VISION SYSTEMIQUE/STRUCTURELLE	VISION CHOIX STRATEGIQUE	

- vision systémique/structurelle : l'essentiel de ce qui se produit dans une organisation est le résultat de forces impersonnelles ; la structuration de l'organisation est le produit d'impératifs fonctionnels et les changements ou les adaptations sont commandés par des forces exogènes ;
- vision choix stratégique : la vie de l'organisation, ses caractéristiques, son agencement, sont modelés par les intentions et actions des individus, plus particulièrement ceux qui détiennent le pouvoir et exercent des choix délibérés et rationnels ;
- vision sélection naturelle : le contexte est le moteur d'un processus à long terme de sélection des formes organisationnelles, sur la base d'un principe de maximisation d'efficience ;
- vision action collective : les organisations s'agencent en véritables réseaux leur permettant de construire ou de modifier collectivement leur environnement, leur domaine, leurs règles de fonctionnement.

Tiré de Astley W.G. & Van de Ven A.H., Central perspectives and debates in organization theory, *Administrative Science Quarterly*, n° 28, 1983, pp. 245-273.