

Analyse du travail et sociologie

A) Des rationalisations du travail à l'école des relations humaines

M. Weber (1864-1920)

Rationalisation et bureaucratie

Les types de légitimité

F.W. Taylor (1856-1915) et l'Organisation Scientifique du Travail

Séparation conception /production

Les rôles de la hiérarchie

H. Fayol (1841-1925)

Les structures et l'organigramme

L 'expérience d'E. Mayo à la Western Electric et l'école des relations humaines

Des « facteurs humains » interviennent dans la performance de la production (1947).

On appelle « effet Hawthorne » les résultats, positifs ou négatifs, qui ne sont pas dus à des facteurs expérimentaux, mais à l'effet psychologique sur les salariés, que la conscience de participer à une recherche et le fait d'être l'objet d'une attention spéciale exercent sur eux.

La pyramide des besoins (Maslow) et des motivations (Herzberg)

B) Structure et dynamique des organisations (Mintzberg)

Les composantes fondamentales de l'organisation (Mintzberg)

Le centre opérationnel : tous les employés qui produisent eux-mêmes les biens et services de base de l'organisation ou qui en soutiennent directement la production

Le sommet stratégique : tous les cadres dirigeants et leurs conseillers

L'élément médian : tous les cadres moyens qui siègent dans une ligne directe d'autorité formelle entre les membres du sommet stratégique et ceux du centre opérationnel

La technostructure : les analystes en dehors de la structure d'autorité formelle, font appel à des méthodes pour concevoir et maintenir la structure. Ex les comptables, ingénieurs, ...

Le personnel fonctionnel : tous les services qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation. Ex services logistique, restauration,...

Les mécanismes de coordination (Mintzberg)

L'ajustement mutuel : les individus coordonnent leur propre travail en communiquant de façon informelle les uns avec les autres

La supervision directe : un individu (ex : cadre supérieur, autorité hiérarchique) donne des ordres spécifiques aux autres

La standardisation des tâches, des processus de travail : imposition (souvent par les analystes de la technostructure) de normes qui guident l'accomplissement. Par exemple des règlements, descriptions de tâches...

La standardisation des produits ou des résultats : pour une obligation de résultats. La coordination du travail est assurée par la mise en place (souvent par les analystes de la technostructure, ex les commerciaux) de mesures d'évaluation de la performance standardisée ou de spécifications précises concernant la production et les résultats à atteindre

La standardisation des qualifications : spécifie la formation. La coordination du travail est assurée par l'acquisition par les employés d'habiletés et de connaissances spécifiques, souvent avant qu'ils ne commencent leur travail

La standardisation des normes : les normes et valeurs mises en place par le sommet stratégique, dictent la façon d'agir de chacun

Éléments constitutifs de la structure pour assurer la division du travail et la coordination (Mintzberg)

1 - La spécialisation des tâches : paramètre principal pour déterminer la division du travail, elle renvoie au nombre de tâches, aux spécialisations horizontale et verticale

2 - La formalisation du comportement : élément structurel selon lequel les processus de travail sont standardisés au moyen de règles, procédures, codes de conduite, descriptions d'emplois, fiches d'inscriptions,...

3 - La formation et l'éducation : instrument par lequel les qualifications et les compétences sont standardisées grâce à la mise en oeuvre d'importants programmes d'éducation (souvent avant de commencer à travailler et en dehors de l'organisation). Élément structurel clé pour tout travail qui se définit comme professionnels

Deux éléments plus particulièrement associés à la conception de la superstructure:

4 - Le regroupement en unités : élément structurel par lequel la supervision directe se fait le mieux, renvoie aux critères pour regrouper des postes en unités et des unités en unités toujours plus grandes. Par exemple : compétences, processus de travail, fonction, produit, clientèle, secteur...qui se regroupent en 2 critères fondamentaux : la fonction, le marché

5 - La taille des unités : renvoie au nombre de postes ou de sous-unités qui sont regroupés dans une unité élémentaire

Deux éléments structurels permettent l'existence de liens latéraux pour réduire la superstructure :

6 - Les systèmes de planification et de contrôle : l'élément structurel par lequel on standardise la production de l'organisation

- planification des actions
- contrôle de la performance

7 - Les mécanismes de liaison : moyens par lequel l'organisation encourage l'adaptation mutuelle dans les unités et entre les unités. Par exemple : postes de liaison, groupes de travail, comités...)

Paramètres associés à la conception du système de prise de décisions : décentralisation - défini comme le degré de dispersion du pouvoir décisionnel entre les membres de l'organisation

8 - La décentralisation verticale : indique jusqu'à quel point le pouvoir formel est « délégué » en bas de la chaîne d'autorité hiérarchique

9 - La décentralisation horizontale : indique jusqu'à quel point le pouvoir circule informellement hors de cette chaîne d'autorité hiérarchique au niveau des analystes, du personnel fonctionnel et des travailleurs constituant le centre opérationnel

Les configurations de structure (Mintzberg)

1 - La structure simple ou organisation entrepreneuriale

Exemples : PME, jeunes entreprises...

2 - La bureaucratie mécanique ou organisation mécaniste

Exemples : la Poste, une prison, un constructeur automobile...

3 - La bureaucratie professionnelle ou organisation professionnelle

Exemples : Hôpitaux, universités, cabinets comptables...

4 - La forme décomposée en divisions ou organisation divisionnelle décentralisée

Exemples : grandes entreprises industrielles, grandes universités ou administrations, la Ratp...

5 - L'adhocratie ou organisation innovatrice

Exemples : industrie aérospatiale, cabinets d'experts, conseils, projets innovateurs...

* Il s'agit de configurations « types » et simplifiées de la réalité, afin de mieux comprendre les organisations

C) Analyse stratégique (Crozier, Friedberg)

L'acteur

Dans cette conception, l'individu devient un acteur : quelqu'un faisant une action, qui prend une part active

C'est celui (individu ou groupe) qui participe à une action et qui a des intérêts communs pour cette action.

(il n'est pas forcément présent et n'est pas formellement membre de l'organisation).

On ne peut donner a priori une liste d'acteurs. Il faut énumérer les acteurs à partir de l'action envisagée. Un même groupe peut être un acteur unique ou éclater en plusieurs acteurs. Un individu, même haut placé dans la hiérarchie, ne constitue pas forcément un acteur.

Un acteur, quelle que soit sa place, a toujours du pouvoir.

Les acteurs, libres et autonomes, créent le système

Ils échangent, négocient, résolvent jouent des problèmes pour l'atteinte de leurs objectifs

L'objectif des acteurs :

C'est, par rapport à un problème à résoudre :

- ce que vise l'acteur à court terme
- l'acteur n'a pas forcément conscience de son objectif
- l'acteur n'a pas intérêt à dévoiler son objectif
- l'acteur peut poursuivre plusieurs objectifs à la fois

Les stratégies des acteurs :

Le comportement dans un contexte d'interdépendance

un calcul rationnel (rationalité limitée) que fait l'acteur pour parvenir à son objectif

en fonction de l'évaluation de ses ressources et de ses contraintes

en fonction des failles de l'organisation

la stratégie se traduit par des comportements observables (des faits)

Des contraintes

L'acteur doit affronter les règles de l'organisation et les autres acteurs.

Règles et autres acteurs peuvent aussi être utilisés par l'acteur comme des opportunités pour atteindre ses objectifs. L'acteur développe des stratégies d'alliance avec d'autres acteurs, par exemple. Les acteurs entre eux développent des relations d'alliance, de négociation, d'opposition.

La notion de « pouvoir »

Traditions de pensée

Hobbes (1651), Le Léviathan -> H. Fayol; F.W. Taylor

Locke (1689) -> M. Weber et les types de légitimité, C.I. Barnard,
M. Crozier, E. Friedberg.

Définitions

C'est la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur.

Le pouvoir de A sur B c'est la capacité de A d'obtenir que dans sa relation avec B les termes de l'échange lui soient favorables.

Le pouvoir n'est donc pas lié automatiquement aux ressources de contraintes données par une position hiérarchique supérieure.

Il y a des chefs sans pouvoir réel et des individus ou groupes qui ont du pouvoir sans avoir de position hiérarchique.

Zone d'incertitude

Toute organisation est soumise à des incertitudes : techniques commerciales humaines financières, etc.

La zone d'incertitude est un problème qui fait enjeu pour l'entreprise où toutes les stratégies sont possibles :

- économiques
- technologiques
- organisationnelles
- règles
- culturelles...

Celui qui les maîtrise le mieux par ses compétences et son réseau de relations et communications et qui peut donc prévoir ces incertitudes détient la plus grande ressource de pouvoir. Ses comportements sont imprévisibles. L'incertitude existe à différents niveaux et donne de l'autonomie aux acteurs. L'incertitude est mal définie on parle de « zone d'incertitude » pour délimiter là où il peut se passer quelque chose.

Ce dont l'acteur a intérêt de se servir. C'est à dire des ressources :

Règles : connaissance, maîtrise, création

Information : point de passage, possibilité de filtrage

Compétences : savoir nécessaire, complexe, rare

Relation à l'environnement : point de relation entre groupes, systèmes

D) Identités dans le travail (Sainsaulieu, Dubar, Alter)

Le sentiment d'identité résulte d'un double processus :

- **identification** (le même)

- **différenciation** (l'autre)

Il se construit dans le temps et dans l'espace

- l'identité se construit dans un contexte relationnel (**interactions**)
identité pour soi / identité pour autrui

- l'identité se construit dans le temps (**trajectoire**)
identité héritée (habitus, appartenance sociale) / identité visée (projet)

Identité pour soi

Il s'agit d'un ensemble de représentations mentales permettant aux individus de trouver une cohérence, une continuité entre leurs expériences présentes et celles du passé.

L'identité pour soi pose la question d'une cohérence dans le temps pour que l'individu se sente « le même » au travers de son histoire.

Ce sont des processus biographiques liés aux parcours d'emploi, de formation mais aussi des caractéristiques de sexe, de classe, de parenté etc qui donnent sens à cette dynamique fondamentale de l'identité.

Identité pour autrui

L'identité est aussi un ensemble de repères conduisant à la découverte qu'on est proche de certains et différent des autres. Cette identité pour autrui s'analyse par l'adhésion à des systèmes de valeurs, de normes et de logiques cognitives existant à un moment donné, par rapport auquel on se situe en distinguant ses propres modèles culturels de référence. L'identification à des groupes, à des personnages est un moyen d'obtenir une définition collective et donc une source d'intégration.

Ainsi, l'identité est décelable à la façon dont on se représente sa position dans un ensemble humain au sein duquel on se situe dans un tout, on se différencie comme autre, on reconnaît ce qu'on a de commun avec certains.

Culture

Ensemble de croyances, de normes de valeurs et de représentations partagées, ainsi que leurs manifestations

La culture dans le monde du travail

Les univers professionnels sont producteurs de normes de valeurs de représentations et ils produisent des identités culturelles collectives qui se manifestent à travers :

- des modèles intériorisés
- une histoire un patrimoine commun
- des systèmes de repères et de référence
- des attitudes et des comportements
- des rites, mythes collectifs et symboles
- des sentiments d'appartenance

Deux niveaux d'analyse :

- **les groupes sociaux** (cultures de travail, sous-cultures)
- **l'entreprise ou l'organisation** (établissement, entreprise, groupe)

Socialisation au travail

Le travail est un lieu de socialisation des individus.

La socialisation est un processus de construction de l'identité dans le champ du travail

Socialisation

Le processus par lequel la personne humaine apprend et intériorise tout au cours de sa vie les éléments socio-culturels de son milieu, les intègre à la structure de sa personnalité sous l'influence d'expériences et d'agents sociaux significatifs et par là s'adapte à l'environnement social où elle doit vivre

Socialisation secondaire

Le processus de socialisation secondaire correspond à « l'intériorisation de sous-mondes institutionnalisés » et à « l'acquisition de savoirs spécifiques et de rôles directement ou indirectement enracinés à la division du travail ». Il s'agit de savoirs professionnels spécialisés.

Identités au travail

La situation de travail (et de hors-travail) produit des identités

Il existe de multiples façons « d'être » au travail qui définissent les individus par leurs positions et différencient les groupes par des comportements spécifiques. L'identité n'est pas

figée. La logique identitaire correspond à un processus dynamique. Il existe plusieurs typologies des identités au travail.

Situations productrices d'identité :

1 - « Le pouvoir exercé » - (R. Sainsaulieu)

La position d'acteur au travail dans une structure d'organisation qui est source de jeux de pouvoir et de stratégies. L'organisation est un système social. L'identité se construit à travers la situation de travail quotidienne dans les relations aux autres et dans l'accès aux ressources de pouvoir.

2 - « La mobilité parcourue » - (C. Dubar)

Les situations de mobilité, d'instabilité dans les emplois et les établissements. L'identité se construit en fonction des trajectoires de formation, d'emploi et de reconversion, selon le projet professionnel.

3 - « L'innovation pratiquée » - (N. Alter)

Les salariés exposés aux situations de changements de désordre et de crise (introduction de technologies nouvelles par exemple). L'identité se construit dans la façon de vivre et de se positionner face au changement, dans une remise en question des identités professionnelles antérieures

Les identités dans le travail (R. Sainsaulieu)

Quatre ressources organisationnelles

- Le savoir
- La règle
- L'information
- Le rapport à l'environnement

qui déterminent des logiques identitaires : **communautaire, professionnel, mobilité, réglementaire, service public, entrepreneurial**