**Psychosociologie des Organisations**

**PLAN DU COURS**

**Introduction :** L’Objet de la Psychosociologie des Organisations

**Chapitre 1 :** Les approches théoriques de l’organisation (1 ou 2 séances )

**Chapitre 2 :** La communication ( 2 séances )

**Chapitre 3 :** Les processus d’interaction (1 séance )

**Chapitre 4 :** L’organisation et ses niveaux (1 séance )

**Chapitre 5 :** Le pouvoir ( 1 séance )

**Chapitre 6 :** Culture et organisation (1 séance )

**Introduction :**

**L’objet de la psychosociologie des organisations**

Cours en 2 points : Qu’est ce que la psychosociologie des organisations ?

 L’objectif de la psychosociologie des organisations  ?

**Section 1 : L’objet d’étude de la psychosociologie**

**I ) Une science charnière**

***1.1 ) Une science interdisciplinaire***

Une science qui est au croisement de plusieurs autres sciences.

*A ) Une discipline jeune*

La psychosociologie est née dans les années 40-50 aux USA autour de l’étude de la grande entreprise ,de l’entreprise taylorienne .

C’est une discipline jeune qui se greffe sur la sociologie qui elle aussi est une discilpline jeune

*B ) Une science multidisciplinaire*

La psychosociologie emprunte à beaucoup de disciplines .

Elle emprunte à la philosophie.

Les 1er philosophes grecs Aristote et Platon sont les 1er à se demander quelles sont les organisations qui existent .

Aristote étudie l’organisation qu’est le lycée.

Dans l’organisation ,il y a des rapports de pouvoir .

Qu’est ce qu’une loi ?

Qu’est ce que l’autorité ? Pourquoi l’autorité est acceptée ?

Elle emprunte à la sociologie.

L’objectif de la sociologie est d’étudier un individu dans un contexte social et en quoi les variables, déterminants sociaux vont influencer les individus .

C’est cette problématique que les psychosociologues vont emprunter à la sociologie .

La psychosociologie va emprunter les travaux de sociologues comme Durkheim, Weber.

Elle emprunte à l’ethnologie qui est la science, l’étude de sociétés primitives.

Elle emprunte 2 choses :

 Les méthodes d’analyse (l’observation directe des groupes et le travail sur le terrain )

Les psychosociologues sont les ethnologues de l’entreprise .

 Au niveau du concept et en particulier le concept de culture au sens large se définissant comme un ensemble de pratiques, de symboles, d’institutions et de langage .

Ce concept va être appliquée à l’entreprise et donc l’objet est d’appliquer une culture à l’entreprise .

Est ce qu’une organisation peut être définie par une culture ?

Elle emprunte à la psychologie, psychanalyse.

Elle emprunte des notions de vécu personnel ,de dynamique de groupe ,relations interindividuelles, un ensemble de travaux sur l’inconscient.

Pour conclure, la psychosociologie est une science charnière au croisement de plusieurs disciplines qui s ‘adapte bien aux organisations.

***1.2 ) Une science entre Individus et Société***

*A ) La psychosociologie étudie les phénomènes d’interaction*

On appelle interaction, l’influence réciproque que les partenaires exercent sur leurs actions respectives lorsqu’ils sont en présence physique immédiate des uns des autres ( **E.Goffman** )

En résumé, relation entre 2 individus ou entre 1 individu et un groupe ou entre 2 groupes .

Ex d’interaction : Goffman étudie dans son livre « **Asile** » les relations médecins / malades dans un hôpital psychiatrique .

*B ) Elle étudie l’individu dans son contexte social*

On va faire la synthèse entre la psychologie et la sociologie .

La psychologie s’intéresse au vécu des individus ( la souffrance, satisfaction, motivation…) en faisant abstraction du contexte social .

Par ex, si on étudie la motivation de l’individu dans l’entreprise, on va s’intéresser à son passé.

A l’inverse, la sociologie va s’intéresser aux conditions sociales, aux facteurs sociaux qui déterminent les actions des individus .

Par ex, l’appartenance à un relation ,un groupe, à une classe sociale, le diplôme ,le sexe.

Sur la motivation, on se demande en quoi le contexte social va influencer sur la motivation

 ( sexe, religion …).

Max Weber démontre le lien entre le protestantisme et le capitalisme.

Les protestants sont plus dynamiques économiquement que les catholiques, il démontre en quoi l’environnement social ( ici la religion ) a des conséquences sur le développement du capitalisme .

La psychosociologie fait la synthèse des 2 : les individus et les facteurs sociaux, étude des facteurs psychologiques et des facteurs sociaux.

*C**) Pourquoi une approche psychosociologique ?*

Parce que dans la réalité on ne peut séparer ce qui est individuel et ce qui relève du social les 2 facteurs étant intimement liés.

Dans l’organisation, les facteurs sociaux influencent les individus

Dans un conflit social, il y a une dimension individuel, psychologique (ex : sentiment d’injustice, de peur par rapport à l’avenir ) et en même temps une dimension sociale ( pour qu’un mouvement social naisse ,il faut un groupe, syndicat, une organisation il faut l’émergence des leaders et un mouvement est née dans un contexte social particulier conditions de travail, de licenciement…)

**II ) Un objet : l’organisation**

On peut citer beaucoup d’organisations :l’université, les partis politiques, la prison, l’entreprise, le supermarché etc.…

La question est de savoir qu’est ce qu’il y a de commun à ces organisations ?

Quelques éléments de définition

***1 ) L’organisation comme un système ouvert***

On peut définir le système comme étant composé d’éléments interdépendants conçus pour réaliser un objectif commun qui est la production de biens et de services marchands ou non marchands.

Cela signifie que l’organisation est un tout ,que ce n’est pas la juxtaposition d’éléments comme l’atelier ,le bureau etc.…

Ce qui veut dire qu’un changement d’un élément a des répercussions sur l’ensemble du système.

Par ex, le fait d’externaliser le service de nettoyage a des conséquences sur le fonctionnement de l’entreprise .

Système ouvert c’est à dire que l’organisation doit être situé dans son environnement .

Plusieurs dimensions :dimension culturelle ,économique ,technologique, politique, culturelle, géographique ce qui veut dire qu’on ne peut pas séparer l’organisation de son environnement.

Pourquoi on dit système ouvert parce que l’environnement va influencer l’organisation et à l’inverse l’organisation va influencer sur l’environnement.

***2 ) Un schéma synthétique***

 Organisation

Inputs Transformation Outputs

 Effet de feed back

Capitaux (rétroaction ) déchets

Biens matériels salaires

Demande extérieure biens et services

Individus avec des normes, des valeurs satisfaction +/\_

Effet de rétroaction (feed back ) peut être négatif et va agir négativement sur les inputs.

Ex :la non satisfaction au travail va conduire les individus qui entrent dans l’organisation à être moins efficaces.

Qu’est ce qui caractérise le processus de transformation ?

Quelque soit l’organisation ,il y a 3 caractères qui ont été mis en évidence par Chris Argyris( typologie )avec 3 traits principaux :

 \* Des activités qui visent à atteindre des objectifs particuliers ,des objectifs qui sont la production de biens et services (par ex : l’université la plupart des activités l’organisation des cours ).

 \* Qui visent au maintien du système, la cohésion du système interne maintien de l’ordre.

Ex : Service des Ressources Humaines

 \* Activités d’adaptation à l’environnement qui visent à s’adapter aux changements et à les anticiper.

***3 ) L’application de cette définition à un exemple :la prison***

La prison reçoit des inputs (prisonniers, salariés, valeurs de la société : punition, droit de l'homme).

La prison est un système de transformation avec les **3 caractéristiques de** Chris Agyris :

**maintien à l'écart** d'individus condamnés (exemple : gardiennage…)

**système de maintien de l'ordre** dans les prisons qui porte sur la communication entre prisonniers et gardiens.

**l'adaptation à l'environnement** (exemple : télé dans la prison).

La prison à des outputs (prisonniers libérés, salariés plus ou moins satisfaits, informations sur les conditions de soins, de détention).

Ces outputs vont avoir des effets de rétroaction.

Conclusion : la prison ne peut pas être coupée de son environnement.

Donc c'est un système ouvert. On ne peut pas étudier une organisation en la coupant de son environnement économique et social.

**II.2 ) La distinction entre institution et organisation**

Souvent, les termes institution et organisation sont confondus.

Or, ils sont différents par leur définition bien que complémentaires.

L’institution c’est ce qui va cadrer l’organisation.

L’institution c’est un ensemble de normes qui s’appliquent à un système social et qui définit ce qui est légitime et ce qui ne l’est pas.

C’est l’ensemble des règles qui vont orienter les comportements des individus et qui définissent ce qui est jugé positivement ou négativement.

Ex : l’institution scolaire (norme : assiduité )

L’organisation c’est la mise en œuvre des institutions dans un lieu précis

Ex : l’école, l’université qui dépendent de l’institution scolaire

**II.3 ) Les caractéristiques générales de l’organisation**

Philippe Bernoux dans « la sociologie des organisations » distingue **6 caractéristiques**

**La division des tâches** donc la spécialisation et c’est cette division des tâches qui structure l’organisation (on peut trouver l’organisation formelle, écrite à travers les organigrammes avec les différentes fonctions )

L’organisation informelle dans la pratique avec la division des tâches existe, elle est liée aux traditions, à la routine, à la personnalité des individus.

L’organigramme ne peut à lui seul jamais définir la division des tâches il y a une partie informelle.

**La distribution des rôles** c’est à dire que l’organisation définit un rôle à accomplir pour chaque individu un ensemble de comportements attendus (théâtre = interprétation d’un texte, d’un rôle mais une marge de manœuvre des individus dans l’interprétation des rôles )

**Un système d’autorité** .Toute organisation est défini par un système hiérarchique avec un contrôle des individus et des rapports de pouvoir entre individus.

Et cette autorité ou pouvoir peut être formelle (la hiérarchie ) ou informelle (ex : la possibilité de bloquer la production, grève )

 S**ystème de communication** qui vise à mettre en relation les individus, à mettre en place l’information la plus efficace pour éviter les problèmes de rétention.

 S**ystème de contribution /rétribution.**

C’est essentiellement le contrat de travail qui définit ce que chacun doit apporter à l’ organisation et ce qu’il reçoit en contrepartie ( salaire ,reconnaissance sociale…)

 **L’objectif global**. Il est très important que chaque individu de l’organisation connaisse cet objectif d’où l’instauration des livrets d’entreprises, les réunions…

**Section 2**

L’objectif de la psychosociologie des organisations c’est de connaître l’organisation et d’agir sur elle.

On peut distinguer les actions à court terme et les actions à long terme.

**I ) Faciliter la gestion quotidienne des organisations**

***1.1 ) Les principes***

Le bon fonctionnement de l’organisation repose sur la coopération entre ses membres.

Or, cette coopération est le résultat de mécanisme d’interactions entre les membres et notamment des phénomènes de dynamiques des groupes et c’est l’analyse des groupes qui va permettre d’améliorer la gestion quotidienne.

***1.2 ) Exemples***

Des travaux ont été menés dans les années 30 aux USA.

A partir de 1924 ,l’expérience dure quelques années.

L’expérience a pour cadre un atelier de montage électrique ou règnent un fort absentéisme, un mauvaise qualité des pièces fabriquées et un freinage pratiqué par les ouvriers/ouvrières (ralentissement du système de production ) pourtant les conditions de travail sont assez bonnes c’est à dire les salaires > à la moyenne nationale et c’est une entreprise qui propose beaucoup d’avantages sociaux ( médecin de travail, cantine, vacances )

Elle fait appel à l’équipe d’Elton Mayo pour essayer d’augmenter la productivité.

L’expérience consiste à prendre 2 groupes ouvriers :

*1er groupe un atelier où on augmente ,améliore l’éclairage et donc on espère un effet positif.*

*2ème groupe où on ne change pas l’éclairage ( groupe témoin )*

Résultat de l’expérience :la productivité augmente dans les 2 ateliers ,aussi bien dans le 2ème cas que dans le 1er alors que ce dernier bénéficiait une meilleure condition de travail ( éclairage ).

L’expérience se poursuit. Elton Mayo pratique des expériences de « tests rooms » ( ateliers de test de conditions de travail )

D’après ces expériences, E.Mayo démontre l’importance de la dynamique des groupes

« effets d’importance » quand on s’intéresse à un groupe les personnes réagissent positivement. Ici les ouvriers qui ont subi l’enquête assez sont sentis valorises et ont augmente leur productivité indépendamment des conditions de travail.

*Conclusion :* Il est nécessaire de faire participer les individus à l’organisation quand il existe un problème à résoudre.

Il faut favoriser tout ce qui permet de soulever les groupes puisque dans cet exemple la morale tient un rôle essentiel dans l’augmentation de la productivité.

D’autre part, on voit les effets de mimétisme ( le 2ème groupe suit le 1er groupe pour ne pas rester à l’écart )

Il faut souligner au cours de l’expérience que l’autorité a changé dans les ateliers puisque le rôle de contremaître au départ s’est transformé pour passer d’un contremaître qui contrôle à un contremaître qui conseille et qui est à l’écoute des ouvriers.

Cet élément a contribue à améliorer la dynamique de groupes, la morale et donc à améliorer la productivité.

**2ème cours**

***2 ) Le cas de la Bell Telephon Company ( Société américaine )***

Un des 1ers  travaux de la sociologie développe par Herzberg

Ce cas concerne une compagnie de téléphone.

Problème: Le travail des secrétaires qui répondent aux lettres ,aux questions des actionnaires.

Dans ce service ,la direction constate un très mauvais climat de travail  moral bas ,fort absentéisme ,beaucoup d’erreurs dans les lettres envoyées aux actionnaires ( fautes de frappe ,d’orthographe )

Pourtant ,il y a un contrôle très fort de la direction

Deux contrôles :

- formulaire qu’il ne reste plus qu’à recopier

- faute

Changement de la direction :augmentation du salaire, surveillance, contrôle, amélioration des conditions de travail, aménagement du lieu de travail.

Pourtant, ces changements apportés n’apportent rien

Herzberg : Il faut enrichir les tâches ,donner plus de responsabilité aux secrétaires.

Donc les fonctions des secrétaires vont être changées :chaque secrétaire devient spécialiste d’un domaine particulier et conseille les autres secrétaires.

Les lettres sont envoyées sans contrôle et elles signent la lettre.

Constat :

*1) Baisse de la productivité*

*2) Augmentation de la productivité .Au bout de 3 semaines, les erreurs dans les lettres deviennent rarissimes et la société fait des économies car la productivité a augmenté.*

Conclusion

*1) La motivation dans un travail est très importante.*

*La satisfaction des tâches est très importante.*

*Donc des facteurs psychologiques influent sur la productivité ce qui signifie que l’organisation doit en tenir compte de son mode de fonctionnement.*

*2) La forme de pouvoir la plus efficace sur les individus n’est pas le contrôle direct.*

*Le contrôle indirect est plus efficace .*

*La responsabilité peut être une façon d’améliorer l’efficacité et donc de contrôler indirectement les individus.*

( Deux exemples concrets améliorer la productivité dans l’entreprise )

**II ) La compréhension des changements dans l’organisation**

Le changement est très important dans l’organisation car il permet de s’adapter à l’environnement

***2.1 ) La notion de changement***

***1 ) Les caractéristiques du changement dans l’organisation***

Le changement intervient à différents niveaux .

Il peut toucher l’ensemble de l’organisation.

Ex : le progrès technique ,il peut être une innovation technique et/ou une nouvelle organisation du travail.

Ex : le rachat d’une entreprise par une autre  rencontre entre 2 cultures d’entreprise ,2 styles de gestion qui vont être réunis ,changement de direction pour l’une des entreprises.

Autre changement global : changement de PDG.

o Un changement d’implantation

o Une plan social, licenciement

Changement des groupes dans l’organisation = changement de chef de groupes ou de méthodes de travail au sein d’un groupe ou le niveau de travail dans un groupe.

Dernier niveau

- Changement de poste, statut, service, lieu de travail

- La formation au niveau individuel.

Tous ces changements ont une répercussion sur l’organisation et ils entraînent une rupture d’équilibre pour arriver à un nouvel équilibre.

Cet équilibre, on l’appelle en sociologie, la régulation.

***2 ) Changement social et régulation***

Définition de la régulation en sociologie :

C’est un ensemble de règles formelles et informelles (écrites et non écrites)qui orientent l’action des individus dans l’organisation.

Donc le changement modifie la régulation c’est à dire les règles.

Donc le changement et régulation vont être étudiés par les sociologues.

Ils étudient la nouvelle régulation en se posant un certain nombre de questions pour améliorer le fonctionnement de l’organisation.

Question d’orientation :

 *1ère question : De quelle nature est la nouvelle régulation ?*

*Notamment est ce une régulation spontanée ou une régulation volontaire, contrôlée, incontrôlée par la hiérarchie ?*

 *2ème question : Est ce que la nouvelle régulation diffère de l’ancienne ?*

Si pas de différence = régulation de maintien.

L’ancienne régulation est maintenue et peu de changements.

Régulation de développement = où il y a les mutations où on introduit une nouvelle régulation, de nouvelles règles.

 *3ème question : Est ce que la nouvelle régulation est acceptée par les membres de l’organisation ?*

Est ce qu’elle est jugée satisfaisante ou non et sinon pourquoi ?

**II.2) Les effets du changement**

***1) Le changement peut entraîner des dysfonctionnements***

Ils vont être analysés par des sociologues pour essayer d’y apporter des solutions.

Ex : baisse de la productivité (= dysfonctionnement)

Ex : coexistence de 2 types de règles, de régulation

Ex : phénomènes de résistance aux changements qui se manifeste par la rétention, censure, freinage dans le travail.

Ex : une remise en cause de la hiérarchie ou une désorganisation de certains services

Ex : des pathologies individuelles et psychologiques (nervosité, anxiété, maux de dos …)

Donc problème des psychosociologues est de préparer les changements pour éviter les dysfonctionnements.

En général, pour qu’un changement réussisse, il faut que les individus y soient associés plutôt que de le leur imposer.

***2) Le changement peut générer des conflits***

Notamment avec la hiérarchie, une résistance du changement.

Le psychosociologue peut proposer une analyse des conflits et une recherche des causes dans le but de régler le conflit.

Remarque : Le conflit est inhérent à l’organisation dans la mesure où tous les groupes ont des intérêts différents.

Donc le conflit est inévitable mais il fait partie de la régulation de l’organisation et le conflit est un des processus pour arriver à un compromis

Etude de Glacier Metal (Grande Bretagne)

Tavistock Institute 40

Problème : mine de charbon. Les ingénieurs veulent introduire une innovation technique

\* Introduction d’un convoyeur électronique et d’une machine à extraire le charbon.

Cela devrait augmenter la productivité et rendre la tâche moins dure des ouvriers.

Cette innovation technique aboutit à un conflit grève très longue des ouvriers.

La grève est une résistance au changement disent les conducteurs.

Ils sont contre le progrès, le changement.

Les psychosociologues interviennent, ils diagnostiquent les causes du conflit pour comprendre le refus de la machine et proposer des solutions.

Ils découvrent que les ouvriers n’ont rien contre le progrès technique mais c’est l’organisation du travail associé à l’innovation technique c’est à dire qu’avant l’innovation, ils travaillaient en équipe : forme d’autogestion en équipe et grande autonomie.

Alors que le changement apporte une organisation plus mécanique et ils perdent toute autonomie dans le travail.

La question se porte sur l’autonomie dans le travail.

La direction trouve un compromis = maintien d’équipe autonome avec le maintien de l’innovation technique

En contrepartie, les ouvriers garantissent une amélioration de la production.

Conclusion :

 Le conflit conduit à un compromis de nouvelles règles, de nouvelle régulation.

Donc finalement, le conflit est un mode de discussion sur les règles, c’est un mode de régulation.

 Pour que le changement soit accepté, il faut que les acteurs de l’organisation y soient associés d’où importance de la participation des membres à l’organisation.

 Finalement, le fonctionnement démocratique où chacun a la parole semble plus efficace qu’un fonctionnement autoritaire (même si à terme baisse de la productivité)

**III) Synthèse :les différentes approches sociologiques et psychosociologiques de l’organisation**

Il y a 2 grandes approches de l’organisation c’est à dire 2 façons d’être psychosociologue de l’organisation, de travailler.

**1ère façon : la posture du savant**

Le psychosociologue se présente comme un scientifique à l’extérieur de l’organisation.

Il fait de la recherche pure sur l’objet de l’organisation.

**2ème façon : la posture du médiateur**

Le psychosociologue intervient dans l’organisation, il joue le rôle de médiateur, d’intermédiaire entre les différents membres de l’organisation.

1) recherche pure

2) recherche active

Améliorer la recherche pure.

***3.1) La posture du savant***

***1) Les objectifs***

Etudier l’organisation comme un objet scientifique et donc ensuite produire une théorie sur son fonctionnement.

Donc c’est un objectif de pure connaissance pour comprendre le rôle de l’organisation dans la société.

Ex : théorie de Crozier -Friedberg

Ex : théorie sur la culture d’entreprise

Dans ce cas, la psychosociologue ne présente pas de solutions directement applicables.

Il n’est pas du tout gestionnaire mais il offre aux théoriciens des conceptions, des théories, une grille d’analyse pour répondre aux problèmes concrets.

***2) Les méthodes***

Méthode classique de la sociologie

Quantitative

Chiffre de l’entreprise (ex: statistiques de probabilité, d’absentéisme, de retard)

Ils créent aussi leurs propres statistiques à partir des questionnaires.

Qualitative

Ex : documents, discours

Ex : entretiens réalisés directifs, semi-directifs, non directifs

Ex : les archives de l’entreprise

Ex : observations directes, écouter dans l’entreprise

**III.2) La posture du médiateur**

***1) Les objectifs***

Objectif : intervenir directement sur l’organisation c’est à dire améliorer le fonctionnement de l’organisation, faire des diagnostics, proposer des solutions et donc le chercheur est un intermédiaire, médiateur entre les groupes.

Ex : l’école des Relations Humaines de Tavistock Institute

***2) Les méthodes***

Méthodes citées précédemment plus les nouvelles méthodes

Ex : les enquêtes d’entreprise, la mise en place d’un service d’enquêtes dans l’entreprise, l’organisation elle même.

Ex : des enquêtes ponctuelles auprès du personnel

Ex : 35h (la RTT)

2ème technique :techniques d’entretien collectif qui sont animés par des psychosociologues

Ex : les réunions-discussions dont l’objet est de faire émerger les problèmes

Ex : les jeux de rôle appelés aussi des psychodrames qui ont été introduits par Moreno

L’objet est de faire jouer des rôles aux individus pour qu’ils puissent se mettre à la place d’un autre.

Ex : situation classique  ouvrier devient patron et vice versa

3ème technique nouvelle :Des expériences qui sont faites dans l’organisation elle même

Ex : les « tests rooms » sur l’éclairage

Ou des expériences qui sont faites en laboratoire, faites sur le modèle de la psychologie.

Ex : expérience de mimétisme

4ème technique :la sociothérapie

C’est l’application de la psychanalyse à l’organisation.

Introduit par un psychanalyste anglais Eliot Jacques.

Sa technique :il intervient quand il y a demande des individus et il ne propose jamais de solutions techniques toues faites.

Il attend que les solutions aux problèmes évoqués viennent des individus d’eux même.

Conclusion sur le chapitre

Le psychosociologue peut apporter à l’entreprise des diagnostics et pour ceux-ci il est nécessaire d’avoir une théorie.

Donc la psychosociologie est complémentaire au travail des gestionnaires et au travail des ingénieurs.

La psychosociologie peut apporter ces résultats d’expériences, d’expérimentations

(Ex : Glacial Metal..) Et améliorer les conditions quotidiennes.

**Chapitre I**

**Les Analyses Théoriques de L’organisation**

Deux remarques :

Il y a une évolution des théories

**Théories classiques** (section 1) Taylor et l’école des Relations Humaines

**Théories modernes**, nouvelles théories (années 70 jusqu’à aujourd’hui)

Analyse stratégique, analyse de la traduction

Il est utile de connaître ces théories qui sont importantes pour interpréter des cas concrets

**Section 1 : Les Théories Classiques de L’organisation**

***1 ) L’approche mécaniste ou rationaliste***

C’est l’approche de Taylor de la rationalisation du travail.

C’est la 1ère théorie des organisations qui naît avec la rationalisation du travail.

Cette théorie naît dans un contexte de rationalisation des sociétés et pas seulement du travail.

Remarque : rationalisation des sociétés la science rationnelle devient plus importante que la pensée religieuse.

Ou bien le droit devient plus important

Autre exemple : rationalisation des villes (ex : USA rationalisation économique, développement du capitalisme)

Rationalisation du travail qu’il appelle l’OST (Organisation Scientifique du Travail) qui se caractérise par la correspondance entre les tâches à effectuer et les capacités des individus.

Cela se caractérise aussi par une division, une parcellisation extrême des tâches.

Et se caractérise aussi par un séparation entre la direction (fonction de direction et les exécutants) ce qui veut dire que les exécutants font le travail qui a été pensé par d’autres.

Donc l’exécutant, c’est un individu passif qui reçoit des ordres, il est contrôlé et donc il n’y a pas d’initiatives personnelles.

Au contraire, toutes les initiatives personnelles sont un frein à la productivité.

Cette conception est une conception mécaniste de l’organisation puisque l’organisation est comparée, comprise comme un vaste mécanisme technique où chacun a une fonction.

L’objectif, c’est d’avoir une définition précise des tâches, des fonctions pour que l’organisation soit efficace.

Donc, c’est une vision très harmonieuse, idéalisée de l’organisation.

Cette vision peut aussi être appliquée à l’organisation  analyse de Weber de la bureaucratie (20ème siècle)

***2) L’approche cohésive ( école des Relations Humaines )***

C’est une théorie qui s’oppose à celle de Taylor.

Elle s’est développée aux USA dans les années 30-40 puis en Europe à l’après guerre.

Auteurs : Mayo, Herzberg, Mc Gregor.

Leur idée : il faut insister sur l’idée que l’organisation est constituée d’individus.

Donc on ne peut pas ignorer les phénomènes psychologiques ( ignores par Taylor ) ce qui veut dire que l’organisation du travail est déterminée par la motivation des individus, leur satisfaction ,les dynamiques de groupe ,le moral.

Donc des phénomènes psychologiques et non des phénomènes purement rationnels qu’il faut prendre en considération ce qui veut dire que dans l’organisation on aura 2 niveaux de fonctionnement.

Le niveau formel : Taylor c’est à dire les règlements officiels, la hiérarchie, la description des tâches, les exigences, la cadence, les ordres.

Le niveau informel concerne :

 La circulation de l’information non prévue d’avance entre les services, individus…

 Les interactions entre les groupes

Ex : Normes de groupe sur la cadence, bon moral des individus

Ce qui veut dire que le fonctionnement de l’information n’est pas purement rationnel.

Ce qui veut dire que ce constat peut modifier la gestion de l’organisation qui doit aussi porter sur l’enrichissement des tâches (les rendre plus intéressantes ) ,la motivation ,la responsabilité.

Tout cela s’oppose à Taylor.

Remarque : chez Taylor seule motivation = le salaire

Cette conception, on l’appelle conception cohésive ou humaniste.

Pourquoi humaniste ?

Car elle insiste sur les individus, le facteur humain dans l’organisation.

Pourquoi cohésive ?

Car elle insiste sur la cohésion des groupes.

Donc l’organisation est comprise comme un système social (une microsociété, petite société dont il faut rechercher la cohésion c’est à dire souder envers un objectif)

Cette théorie est à l’origine du service Ressources Humaines dans les entreprises.

**Section 2 : Les théories modernes**

**I ) L’analyse stratégique**

C’est la grande théorie des organisations, elle s’est développé à partir des années 70 comme une analyse critique des 2 analyses précédentes (Taylor et l’école des Relations Humaines)

En fait, elle est représentée par 2 auteurs :

Michel Crozier

Friedberg

Ils ont publié un ensemble de travaux dans un livre de 1977 « **L’Acteur et le Système** » (3ème et définition :la stratégie ).

Livre de Crozier : «  **le Phénomène Bureaucratique** » publié en 1963.

Il étudie les problèmes de gestion de l’administration, blocages ,difficultés à reformer, ralentissement

Livre de Friedberg (1997) « **Le Pouvoir et la Règle** »

Ils mettent l’accent du pouvoir dans l’organisation.

Ils s’inspirent, prolongent les travaux de 2 auteurs américains :

March (psychosociologue)

Simon (écologiste) prix Nobel

Ceux-ci ont écrit un livre « **Les Organisations** » en 1969, livre de synthèse entre les différentes disciplines (économie, sociologie…).

Concept de rationalité limitée.

**3ème cours**

***1.1 ) Les individus comme acteurs***

***1 ) L’acteur ni homme mécanisé ni individu totalement affectif et irrationnel***

***1ère critique***

Il faut partir d’une critique de Taylor et des Ressources Humaines.

Ils vont critiquer l’approche de Taylor = l’individu est passif, n’a pas d’autonomie, exécute des ordres.

Concept d’homme machine chez Taylor l’homme est un instrument qui fonctionne comme un outil de production.

La seule motivation est la motivation financière : salaire et augmentation salaire.

Dans cette conception, les conflits d’intérêts sont sous-estimés et les autres motivations autres que financières sont sous-estimées.

**2ème critique** :

Dans la conception de Taylor, tout est prévu à l’avance, codifié.

Or, il y a une part d’imprévu.

Les tâches effectuées ne sont jamais parfaitement claires.

L’école des Relations Humaines : elle suppose que l’homme est surtout affectif et que l’organisation est dominée par les rapports interpersonnels c’est à dire des problèmes de groupes, de motivation, de satisfaction.

Donc c’est surtout l’affectif qui est mis en avance.

On ne peut pas accepter cette théorie car l’homme est aussi rationnel ,pas seulement affectif.

Donc il va faire des choix, prendre des décisions pour augmenter sa satisfaction au travail ce qui fait que l’individu peut agir sur ses choix.

Etre acteur = ni un homme machine mécaniste, ni un homme purement affectif.

C’est quelqu’un d’actif et d’irrationnel (1ère définition d’acteur).

***2 ) L’acteur :une référence au jeu théâtral***

Référence au jeu théâtrale.

Pour simplifier, les acteurs ont un rôle social c’est à dire qu’il y a des comportements attendus.

Ils sont contraints par un scénario ( = ici ,contexte social, l’organisation)

Mais ils ont une marge d’autonomie c’est à dire qu’ils peuvent faire preuve d’initiative personnelle.

En un mot, ils font une interprétation du rôle qui leur est imparti.

Ils peuvent interpréter leur rôle en fonction du jeu des autres acteurs, de leur personnalité, de leurs ressources personnelles, des contradictions éventuelles du rôle.

Si on résume, les acteurs s’adaptent à une situation, à l’organisation.

Mais ils ont aussi une initiative personnelle.

Donc, il y a un jeu entre l’acteur et le scénario qui est l’organisation (comme métaphore)

 Les individus comme acteurs :les structures ne déterminent jamais complètement le comportement des individus

Cette théorie se rattache à l’individualisme méthodologique ( = un des mouvements de la sociologie ).

L’idée est que pour étudier la société ,il faut partir de l’individu parce que l’individu n’est jamais complètement déterminé par la société ( en opposition avec le courant du déterminisme).

Donc, ils appliquent cette théorie à l’organisation.

Dans l’organisation, il faut partir des individus, et non pas des superstructures ,et analyser leurs objectifs propres ( ex : faire carrière ,chercher du pouvoir, travailler le moins possible ) et regarder en quoi ils s’opposent ou non à l’objectif général de l’organisation ce qui veut dire que dans cette organisation, les individus ne peuvent pas être de simple moyen au service de l’organisation.

Donc, ils vont avoir des stratégies dans l’organisation.

***1.2 ) Les stratégies des acteurs***

***1 ) Les différents types de stratégies***

Les acteurs vont essayer de saisir des opportunités pour défendre leurs propres intérêts personnels et pour atteindre leur propre objectif.

(Ex : faire carrière ,plus de satisfaction dans le travail…)

Elles peuvent être explicites et parfaitement conscientes.

Ex : faire carrière ,se faire bien voir

Inconsciente (être passive )

Ex : faire de la résistance passive

Elles peuvent être offensives ou défensives :

a) pour augmenter son pouvoir ,augmenter les capacités d’action et contraindre les autres membres de l ‘organisation.

b) défendre sa propre position déjà active et échapper aux contraintes posées par les autres.

Ces stratégies sont limitées par les règles ,les contraintes de l’organisation.

***2 ) Etude d’un exemple***

Ex : une entreprise de pharmacie dans laquelle les normes de sécurité ont changé.

Pour améliorer la protection des ouvrières ,on impose une nouvelle norme de sécurité.

On passe du calot ( = petite serre-tête sur cheveux ) à la charlotte ( = protége tous les cheveux)

Le changement est annoncé à l’avance.

On fournit les charlottes pour sécuriser.

1er jour :le directeur visite l’usine.

Il se rend compte qu’il y a deux femmes qui ont refusé la charlotte.

Ce sont la chef et la syndicaliste.

Le directeur prend ça comme un affront, un complot (car alliance chef/syndicaliste)

Au bout de 2 semaines, elles acceptent la charlotte mais il y a un conflit latent qui s’est instauré.

Question comment interpréter cette situation ?

Les 2 femmes ne se sont pas entendues.

Chacune a une raison officielle.

- Chef = ne veut pas porter charlotte car ça l’enlaidit

- Syndicaliste = inutile car pendant 10 ans pas d’accident

Friedberg = stratégie de résistance inconsciente derrière ce conflit.

Il fait relier cette résistance aux autres éléments ,au contexte pour la comprendre, donc à tous les changements dans l’organisation.

Notamment un changement qui est opérationnel dans une forme qui devrait redéfinir les métiers.

Les ouvrires ont été peu consultées.

Crozier dit : cette stratégie banale est de dire comment derrière cette stratégie, il y a un avertissement lancé à la direction pour qu’elle prenne en compte le point de vue des ouvrières dans les changements.

 Donc derrière un détail, il peut y avoir un conflit latent ,fort sur l’organisation.

***3 ) Stratégie et zones d’incertitude***

Crozier-Friedberg : les stratégies des individus sont possibles car il y a existence dans toute organisation ,des zones d’incertitudes c’est à dire que tout ne peut pas être prévu à l’avance, codifié ce qui crée de l’incertitude.

Ex :une panne technique, un changement de personne ( = moment de flottement ), les aléas des commandes ( = peu puis réorganise beaucoup le travail )

Les individus vont jouer de cette incertitude pour augmenter leur pouvoir, leur autonomie, leur liberté dans l’organisation.

Ex : entreprise aéronautique, Motavion ( produits de moteurs ) entreprise d’aviation militaire qui devient une entreprise d’aviation civile fait une grande campagne commerciale de promotion.

Ce qui fait que les commerciaux refusent aucune commande.

Ils travaillent en surcapacité ce qui fait que les machines tombent en panne ce qui va conférer un pouvoir particulier aux ouvriers.

En effet ,les ouvriers vont jouer de ces pannes pour laisser s’accumuler des retards et se rendre indispensables.

Ce qui fait que dans les faits, ce sont les ouvriers qui vont décider du planning de livraison et la direction est sans arrêt obligée de revoir les plannings de livraison.

Conclusion : Le pouvoir est inversé par rapport à l’organigramme, la hiérarchie officielle ce qui montre que les zones d’incertitudes vont donner du pouvoir.

Résumé : Les acteurs font des choix en fonction des contraintes, en tenant compte des contraintes pour arriver à leur propre objectif.

Question :est ce que ces choix sont purement ,totalement rationnels ?

Crozier et Friedberg  rationalité limitée

***1.3 ) La rationalité limitée des acteurs***

Elle est introduite par March et Simon qui s’oppose à la rationalité totale de la théorie néoclassique (prix Nobel en économie )

Les hypothèse sur la rationalité dans le modèle néoclassique

Dans le modèle néoclassique ,on suppose que les individus sont totalement rationnels.

Ils ont un objectif et ils mettent les moyens dont ils disposent au service de cet objectif.

Ex :le consommateur  il veut maximiser sa satisfaction ( = théorie néoclassique )

Ex :le producteur  il veut maximiser son profit.

On suppose que l’information des individus est parfaite dans cette théorie c’est à dire qu’ils connaissent parfaitement leur environnement.

March et Simon :cette conception suppose certains hypothèses qui ne sont pas réalistes. Notamment 3 hypothèses :

L’individu connaît tous les choix possibles et il choisit le meilleur.

Il connaît toutes les conséquences de ses choix, tous les risques associés ce qui veut dire qu’il y a une prévision parfaite.

March et Simon disent que ces hypothèses sont irréalistes et donc, ils vont introduire l’hypothèse de rationalité limitée.

La remise en cause de ces hypothèses et la rationalité limitée

Dans une situation concrète, dans l’organisation, il n’y a jamais d’information parfaite sur le futur.

Il y a toujours des incertitudes.

De plus, la capacité de traitement de l’information par l’individu est limité.

Ce qui veut dire que les individus ne vont pas rechercher une solution optimale c’est à dire la meilleure de toutes.

Mais ils vont s’arrêter à la 1ère satisfaisante.

C’est cela la définition de la rationalité limitée.

C’est s’arrêter seulement à une solution seulement satisfaisante.

Ex : l’objectif de l’entrepreneur.

Il ne va pas maximiser son profit car il ne sait pas où se trouve le profit maximal.

Il fixe un profit minimal qu’il juge satisfaisant c’est celui qui permet d’investir et d’éviter la faillite ,de se maintenir.

March et Simon disent « toutes les décisions dans l’organisation sont de ce type ».

Conception importante car elle remet en cause la théorie néoclassique.

***1.4 ) L’organisation comme « système d’action concrète »***

***1) Définition***

On arrive d’après ces 3 hypothèses, à une nouvelle représentation de l’organisation qui devient le résultat concret de la rencontre entre les stratégies des acteurs et les objectifs de l’organisation.

Définition : rencontre entre stratégie et objectif de l’organisation.

Système d’action concret: la combinaison est un jeu de règles concrètes.

Et notamment un jeu de relations de pouvoir ( avec un objectif final et objectif des différents acteurs)

Friedberg propose une définition précise :

On peut définir le **« système d’action concrète comme un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses membres par des mécanismes de jeu relativement stable et qui maintiennent sa structure par des mécanismes de régulation qui constituent d’autres jeux ».**

**Coordination**: C’est un lieu de coordination entre les différents acteurs.

Cette coordination va être formelle ( règles ,organigrammes…) mais aussi informelle. Ce sont les règles concrètes qui organisent le travail.

Cette coordination aboutit à une régulation stable qui se répète dans le temps ce qui veut dire que les échanges sont stables, changent peu.

**2) Exemple:** Un système d’action concret concernant le réglage des machines

L’exemple porte sur une grande entreprise industrielle.

Normalement, le réglage se fait par des ouvriers qualifiés dans l’organigramme qu’on appelle les régleurs.

Dans les faits, ce sont les ouvriers spécialisés les OS ( Ouvriers non qualifiés ) qui règlent eux-même leur machine alors que ce n’est pas leur travail.

**Question:** Pourquoi le système fonctionne ?

Il s’intéresse aux motivations des acteurs.

Il voit le point de vue des acteurs pour savoir pourquoi ils font plus de travail que prévu.

Ces derniers répondent que c’est un choix des OS eux-même car ça leur permet de mieux connaître leur outil de travail ,ça leur donne une responsabilité ,une plus grande autonomie car ils peuvent se débrouiller sans régleurs.

De plus ,ils se font bien voir du chef d’équipe ,donc ils ont un certain pouvoir car ils acceptent de faire plus.

Donc il y a là ,un comportement stratégique rationnel par rapport aux autres acteurs

(le régleur).

**Question:** Pourquoi il accepte ?

Du coup, il est chargé de réglage plus intéressant .

Il y a plus de temps ,donc il peut se perfectionner lui-même ( par rapport aux autres acteurs )

Là, stratégie pour augmenter la satisfaction dans le travail :stratégie active.

Dernier acteur: chef d’équipe.

Pourquoi accepte t-il qu’on ne respecte pas la règle officielle ?

Ça permet pour lui de se faire accepter des autres ouvriers, donne plus de liberté donc mieux accepté.

D’autre part, système plus efficace ,donc se fait bien voir par la direction.

**Conclusion:**

**Trois Acteurs:** OS, Régleur, Chef d’équipe qui ont mis en place un système d’action concrète qui fonctionne ( car il permet de produire, d’atteindre des objectifs ) qui est stable et qui est accepté par les différents acteurs mais qui est informel.

Résumé :derrière cette conception il y a aussi l’idée d’un homme acteur qui met en œuvre des stratégies qui vont définir l’organisation.

Donc, l’organisation est toujours en construction permanente en fonction des jeux des différents acteurs.

C’est cette conception qui domine en sociologie qui sert de base et qui définit l’organisation comme un système.

**II ) L’analyse des réseaux ou la théorie de la traduction**

Théorie très récente, développée dans les années 80 par 2 sociologues :Bruno Latour et Callon.

On parle de sociologie de l’innovation ou sociologie des réseaux ou théorie de la traduction.

Théorie marginale par rapport aux 3 approches précédentes puisqu’elle traite uniquement des innovations dans l’organisation.

L’objectif de ces sociologues, leur ligne directrice est de montrer qu’une innovation ne s’impose jamais naturellement sous prétexte d’être techniquement valable mais elle se met en place si les acteurs réussissent à construire un réseau.

D’où le concept clé de réseau.

**2.1 ) *Les concepts nouveaux de la théorie de la traduction***

Le concept de réseau

Le réseau, c’est la condition d’existence de l’organisation et de la mise en place d’une innovation.

Un réseau, c’est la mise en intermédiaire de participants qui vont être à la fois humain ( un dirigeant, homme, groupe ) ou non humain c’est à dire qu’ils vont prendre en compte d’objet ou de machines, qui prennent en compte l’objet lui-même.

Ces participants sont appelés actants.

Dans cette conception, le concept de réseau dépasse l’organisation au sens strict puisqu’il peut mettre en relation différentes organisations.

L’innovation dépasse l’organisation.

Pour comprendre l’organisation dans cette conception, il faudra repérer tous les acteurs ,les actants participants ( collectivité, plusieurs organisations, groupes et les objets clés : coquilles Saint-Jacques ).

Donc: Questions

 Qui participe au réseau ?

Ensuite, comment le réseau s’est construit ?

 Puis, comment il s’est stabilisé ?

 **Le concept de traduction :**

Dans un réseau, il y a toujours des opérations de traduction.

**Traduction:** transformer un énoncé intelligible, une langue, dans un autre énoncé intelligible, dans une autre langue pour le rendre plus compréhensible.

La traduction réussit s’il n’y a pas de perte, de détournement de sens.

Les sociologues de l’organisation utilisent ce concept pour le transposer dans l’organisation et ils disent que le problème du réseau, la question du réseau c’est de traduire un problème qui concerne certains acteurs dans le langage des autres acteurs pour qu’ils en voient, comprennent l’intérêt du problème.

Chaque membre, participant doit comprendre l'intérêt de l'innovation.

Pour cela, il faut que le problème, innovation soit traduit.

Quand on introduit il faut repérer quels sont les groupes qui vont participer à l'innovation et montrer leurs intérêts dans chacun des groupes.

Ex : Trou dans la couche d'ozone.

Repérer les participants : météorologues, consommateurs, scientifiques, pouvoirs publics, fabricants d'aérosols.

 **4ème cours**

***2.2 ) Un exemple de constitution de réseau ( les CSJ = Coquilles Saint-Jacques)***

***Problème posé*** : développement des fonds marins dans les années 70.

Les Coquilles Saint-Jacques disparaissent progressivement dans les baies bretonnes de Saint-Brieuc etc.…

pour résoudre ce problème : les chercheurs ont proposé une innovation :une technique de reproduction japonaise de larve.

Démonstration de constitution d'un réseau.

1re étape : repérer les différents participants, groupes marins-pêcheurs, scientifiques, consommateurs, les pouvoirs publics (département, conseil régional).

Problème : mobiliser tous ces participants sachant que leurs intérêts sont différents.

Exemple : scientifique dont l'intérêt est de faire l'expérience, avancement de la science pure.

Exemple : marins-pêcheurs intérêt économique, pas d'intérêt à limiter la pêche.

Exemple : pouvoirs publics prestige de la réglementation, défendre l'intérêt de la réglementation pour touristes.

Exemple : consommateurs intérêt consommer moins cher possible les Coquilles Saint-Jacques.

Exemple : Coquilles Saint-Jacques, survie de l'espèce.

Donc, les intérêts sont très différents. Il faut les mobiliser autour d'une question commune. Il va falloir traduire la question scientifique des larves dans le langage de chaque acteur c'est-à-dire qu'il va falloir montrer que l'innovation profite à tout le monde.

Il faut prouver à tous les acteurs que cette innovation est une nécessité pour tous.

L’innovation est un point de passage obligé, c'est un élément incontournable.

Pour associer ces différents acteurs, il faut les faire participer, leur donner une mission.

Exemple : marins-pêcheurs participer à la recherche scientifique et l'implantation des larves.

Exemple : les pouvoirs publics doivent être les relais auprès des instances nationales ( ex : trouver des financements).

Exemple : les Coquilles Saint-Jacques ont une mission : être recueillies dans les filets et ne plus être ballottées dans les courants.

Donc, ces différents missions vont faire naître un réseau qui relie les participants humains et non humains.

Ce qui fait que en 10 ans :

- l’innovation est acceptée.

- les marins-pêcheurs ont limité leur pêche.

- en 10 ans, les Coquilles Saint-Jacques ont réapparu grâce à la nouvelle technique.

Mais ce réseau a pu se mettre t en place grâce à la mobilisation.

Le réseau a oublié un groupe : les salariés, ouvriers.

Problème :Keramex n'a pas été traduit dans leurs intérêts c'est-à-dire qu'on n'a pas montré leurs intérêts propres (intérêt général).

On a montré l’intérêt propre du médicament ,l'innovation du médicament, augmentation du chiffre d'affaires.

Question : Problème intérêt des salariés ?

*Conséquences positives en termes d'emplois, d'organisation du travail, horaires de travail, de convivialité dans l'atelier.*

*Ces intérêts n'ont pas été traduits c'est-à-dire qu’un nouveau médicament n’est pas un passage obligé qui fait qu'ils n'ont aucun intérêt propre.*

*Donc là, on a un exemple d'innovation technique positive mais qui n'est pas accepté par les différents membres et donc qui ne se met en place.*

Question : quelles solutions envisagées ?

*Associer tous les participants et non pas seulement la direction.*

*Chercher des porte-parole qui représentent le projet.*

Exemple : un chef d'atelier servant intermédiaire

Trouver des représentants pour les associés du projet.

Il aurait fallu une information sur le médicament et ses qualités mais aussi sur les conditions de travail c'est-à-dire changements positifs pour les salariés.

Exemple : montrer que pour qu'une organisation se mette en place il faut un réseau soit un tiers soit quelqu’un externe à l'entreprise.

Conclusion

Les théories sur l'organisation évoluent en fonction de certaines représentations sur l’homme, sur l'individu.

Elles évoluent aussi en fonction du contexte social, culturel , économique.

Dans toutes ces représentations, on retrouve la définition de l'organisation comme système ouvert c'est-à-dire un système qui est influencé par son environnement (économique, sociale, culturel).

Récapitulatif = Tableau

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Organisation | Rationnelle et mécanique | Humaniste et cohésive | Système | Réseau |
| Représentants | Écoles de la standardisation (OST : organisation scientifique du travail) : Taylor, Ford | École des relations humaines( Mayo) | Analyse stratégique( Crozier, Friedberg) | Théories de la traduction ou de l'innovation( Latour, Canon) |
| Principes fondamentaux | Division horizontale et verticale du travail (parcellisation et spécialisation) | Analyse des besoins de l'homme au travail les motivationsanalyse des relations informelles de groupe | Analyse de l’informel dans l'organisation(zones d'incertitudes)Analyse des relations de pouvoir | Conditions de mise en place d'un réseau |
| Représentations de l'homme au travail | Facteurs de production (un bras, une force de travail) | Une personneUn cœur | Un acteurUne tête | Un actant(quelqu'un qui participe) |
| Logiques dominantes des théories | Économiqueun lieu de production | Psychosociologiquesun lieu social | Sociologiqueun système ouvert | Socio-techniqueun réseau intégré |
| Modalités d'échange | Contribution/rétribution économique (salaires, primes) | Contribution/rétribution sociale, économique(satisfaction au travail, motivation, responsabilisation) | Contribution/rétribution sociale, économique(satisfaction au travail, motivation, responsabilisation) | Contribution/rétribution économique, sociale symbolique(d'un rôle, de ce qu'on a fait, qui vient de la confiance) |

Information : la bonne circulation de l'information et l'accès à tous de l'information c'est-à-dire la transparence. Ici grâce aux scientifiques.

Confiance : confiance entre les différents participants ce qui veut dire aussi le respect des tous les participants.

Remarque : l'expérience a failli échoué à un moment donné. Les scientifiques doutent de la compétence des marins-pêcheurs, ceux-ci ont été surveillés par hélicoptère (méfiance).

Les marins-pêcheurs ont détruit des larves.

Tous les participants doivent respecter la mission de chacun pour qu'aucun participant ne se sente défié, méprisé, exclu etc.

Renforcement du réseau c'est-à-dire solidification et élargissement.

Solidification : donner une mission, un rôle précis à chacun.

Élargissement : enrôler de nouveaux participants (ici intégrer de nouveaux laboratoires et d'autres, pouvoirs publics nationaux).

Donc on peut comprendre la théorie de la traduction comme une méthode pour construire un projet, l’ innovation. Celle-ci peut être appliquée à une seule organisation où il faut trouver un moyen de faire coopérer tous les membres de l'organisation

**II.3 ) Un exemple d'échec de réseau (le cas Keramex)**

Remarque :Keramex nom changé de médicament.

Problème : un groupe de chimies pharmaceutiques qui avait des difficultés économiques au début des années 90, a dû licencier du personnel.

Pour se redresser, ce groupe de lancer un nouveau médicament.

Innovation : médicament plus performant.

**3 acteurs lancent le projet :**

- la direction de l'établissement en région parisienne.

Fiers de porter ce projet car mis en valeur.

- les services de production, fabrication dans l'entreprise a intérêt à ce que ce projet soit considéré comme un défi technique puisque Keramex a un nouveau atelier de production, pilote, très flexible (packaging).

la D. R. H. (Direction Ressources Humaines) est associée au projet car secteur du Keramex innovation dans le secteur des ressources humaines avec annualisation du temps de travail (semaine 35h en 30h).

Ces 3 acteurs font appel à des volontaires pour fabriquer le produit : appel d'offres lancées aux salariés. Pas de volontaires ,personne ne se présente.

Donc le nouveau atelier de peut pas se met en place.

Question : pourquoi l'innovation n'est pas acceptée dans l'entreprise ?

Les scientifiques disent : le médicament était un bon médicament mais ça ne suffit pas.

**2ème heure**

**Questions de partiel (qui peuvent tomber) :**

**Précises**

Exemple : sur l'analyse stratégique (définition, exemple).

**Larges** : assez personnes.

Exemples qu'on veut : exemple du pouvoir dans l'organisation.

Exemple de ce chapitre mais pas seulement.

Question générale : quelle peut être l'utilité de la psychosociologie ?

1) Permet de comprendre le fonctionnement de l'organisation, donc la psychosociologie aide à faire des diagnostics.

2) La psychosociologie permet de faciliter la gestion quotidienne en se servant des expériences faites dans les organisations (ex : école des relations humaines, effets Hauwson, Expérience de Herzberg sur la motivation au travail de la secrétaire).

3) La psychosociologie peut servir aux changements dans l'organisation (théorie des réseaux : façon de donner une méthode de projet pour conduire un réseau ex : Keramex). Le changement ne peut se faire que si l'on respecte l'autonomie du travailleur.

Question sur les évolutions de la représentation de l'organisation : comment la représentation théorique de l'organisation a-t-elle évolué ?

Taylor : représentation rationnelle ou l'organisation est un lieu de production ( l'homme est un bras ).

Puis évolution vers l'explication plus psychosociologique (école des relations humaines).

Puis l'organisation est un système social où un individu est un acteur qui a des stratégies.

Dans ce cas là, l'organisation est le résultat de cette stratégie.

Question : quelles sont les lignes de l'analyse des Taylor ?

présenter l'analyse taylorienne (scientiste du travail : l’homme est un bras).

montrer les limites :

L'homme est vu comme une machine ce qui néglige tous les aspects psychologiques. Or sa peut influencer la productivité (voir effets Hauwson).

Le contrôle strict des individus au travail (contremaître= contrôle). Ce n'est pas ce qu'il y a de plus efficace (voir exemple des secrétaires). Le contrôle strict est moins efficace que la responsabilisation.

Tout ne peut pas être prévu (en opposition à Taylor). Théorie stratégique = zones d'incertitude. Donc manque de manœuvre des individus, il faut donc en tenir compte dans la gestion.

Conclusion :

Vision très scientiste, mécanique. Or dans la réalité, l'organisation est plus informelle et il faut en tenir compte.

Question : en quoi l'analyse stratégique peut être utile aux gestionnaires ?

Idée générale : l'homme n'est pas parfaitement malléable.

C'est un acteur rationnel qui a des stratégies, il faut les analyser et en tenir compte sinon on risque de manquer certains changements.

Question : en quoi l'analyse de la traduction peut être utile à un projet d'innovation ?

Analyser la traduction fournit une méthode pour construire un réseau.

Méthode : coopérer tous les acteurs, traduire le problème dans leur langage en fonction de leurs intérêts et leur donner un rôle, une mission.

Exemple : Coquilles Saint-Jacques, Keramex, exemples personnels.

**Chapitre 2**

**La Communication**

Le chapitre porte sur la communication interne dans l'organisation sachant que celle-ci et de plus en plus importante. D'ailleurs, de plus en plus d'entreprises ont un service de communication.

Définition de la communication :

Au sens strict, étymologique : c’est être en relation avec quelqu'un, quelque chose ou mettre en commun des informations, des actions. Et plus largement, la communication c'est la transmission d'un message.

Problème posé : quels messages ? Comment sont-ils transmis ? Quels sont les altérations possibles, comment ils peuvent être transformés ?

Pour analyser la communication, c’est se poser 7 questions selon le schéma Laswell :

- Qui donne le message ?

- Quoi ?

- À qui ?

- Où ? Schéma général pour étudier toute communication

- Comment ?

- Pourquoi ?

- Avec quels résultats ?

 Le cours va porter autour de 2 questions :

Comment fonctionne la communication dans une organisation ?

Quels sont les réseaux de communication les plus efficaces ?

**Section 1 : les mécanismes de la communication.**

**I ) Éléments généraux sur la communication**

**1.1 ) Une représentation simple de la communication : le schéma de Shannon**

Shannon : quels sont les caractères de la communication ?

Il faut qu'il y ait un message à transmettre.

Schéma de Shannon :

(1) message émetteur récepteur message (2)

Schéma intéressant :

Pour qu'il y ait une communication, il faut un émetteur/récepteur c'est-à-dire qu'il n'y a pas communication si le message n’est pas reçu.

- Il faut un message, celui-ci peut avoir trois fonctions :

 viser à un influencer quelqu'un ou à l'informer =communication instrumentale ou opératoire (objectif clair).

 Exprimer des sentiments, des émotions = communication affective (remarque : importante même si pas officielle dans l'organisation).

 La communication phatique : se sont toutes les communications qui sert à maintenir une relation et non à informer ( par exemple : « oui tout à fait »).

- Cela suppose qu'il y ait des moyens d'expression et de transmission : il y a la communication verbale et la communication non verbale (signes, gestes, expressions etc.).

Shannon dit « le problème c'est que dans la réalité, le message envoyé peut être de celui reçu, n'est pas le même que celui reçu ». D'autre part, pour rendre la communication possible il faut utiliser des codes.

**2ème schéma** : des éléments vont se greffer sur le schéma simple.

 Schéma du système de communication

Message Émetteur( Encodage) canal Récepteur( Décodage) Message

 Bruits, perturbations éventuelles

Toujours message différent du départ

Si l'on étudie la communication, il est tout aussi important d'étudier le message, son altération, sa transformation.

**5ème cours**

***1.2 ) Les différents niveaux et supports de la communication***

Il y a 3 niveaux de communication dans une organisation :

- la communication interpersonnelle : se sont toutes les communications entre toute personne.

- la communication intra-organisationnel : communication entre groupes, entre unités (communication interne).

- la communication extra- organisationnelle : informations qui sortent de l'intérieur de l'organisation vers l'environnement (pub, etc.…).

Question : quels sont les supports de la communication organisationnelle ?

1er support : l'écrit.

Exemples : livret, archives, plaquettes d'accueil.

**C’est la communication écrite qui domine dans une organisation (= support** principal).

2ème support : l'oral.

Exemples : conférences, réunions, entretiens, journée d'informations.

Plus toute communication informelle, interpersonnelle et orale.

3ème support : le visuel.

Exemples :affichages, panneaux d'informations.

4ème support : électronique (nouvelles technologies :Internet, conférences à 3…).

**II ) La nature de la communication**

 ***La communication latérale*** :Communication qui va dans 1 seul sens, de l'émetteur vers le récepteur.

Exemple : le cours magistral.

 ***La communication réciproque*** :Communication qui va dans les 2 sens, il y a un effet feedback.

Exemple : le cours de TD.

Problème : dans l'organisation, quelle communication choisir : communication latérale ou réciproque ?

**2.1 ) *La communication latérale***

Le psychosociologue Leavitt teste les deux modèles de communication et veut voir laquelle est la plus efficace. Il met en place une expérience pour tester les deux modèles.

Schéma de la communication latérale : émetteur récepteur

Expérience : il prend plusieurs individus, l'un (émetteur) et les autres (récepteurs).

L'émetteur décrit un dessin (des rectangles).

Les récepteurs refont ce dessin et ne doivent pas poser des questions.

Puis comparaison des dessins.

***2.2 ) La communication réciproque***

Même expérience.

Schéma de la communication réciproque :

 Ajustements

 Emetteur Récepteur

 Effets de feedback

 Questions

 Précisions

Expérience : l'émetteur et le récepteur vont être face-à-face et doivent faire un dessin.

La différence ici, c'est qu'ils peuvent poser des questions : échanges dans les 2 sens.

Leavitt : quelle est la communication la plus efficace, latérale ou réciproque ?

***2.3 ) Résultats de la comparaison***

1 ) Avantages et inconvénients de la communication latérale

Avantages globaux de cette communication :

Communication très rapide, plus nette, plus clair, bien organisée, bien ordonnée.

Elle va dans le sens de la rationalité, dans le sens où elle évite des pertes de temps.

Avantages pour l'émetteur :

Elle lui assure une sécurité psychologique, une protection, elle renforce son pouvoir (car reconnu et pas de questions).

Avantages pour le récepteur :

On préserve une distance, une indépendance vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques.

Inconvénients de cette communication  :

1) La communication est imprécise puisque l'émetteur ne peut pas savoir si le message est passé. Souvent, la qualité de la tâche est moins bonne, le dessin est mal perçu, mal recopié. Donc l'information passe de façon partielle.

2) Pour les récepteurs ceux qui reçoivent l'information, il y a l'insatisfaction. Et donc une productivité plus faible c'est-à-dire qu'ils ont moins d'attention à refaire le dessin ce qui fait que globalement, il y a une plus faible implication. Ils sont dans passifs, attendent les ordres (= attitudes de type taylorienne).

Conclusion :

Ce type de communication risque de conduire à des résultats réels inférieurs à ceux qui étaient prévus c'est-à-dire que dans les faits, ce type de communication peut être moins opérationnel, moins efficace qu'on ne le croit.

D'autre part, ce type de communication peut entraîner une rigidité entre groupes, individus, un manque de flexibilité et donc un sentiment de frustration, d'apathie, une moindre implication des travailleurs.

Leavitt conclut« le terme de communication latérale est paradoxal et contradictoire en lui-même, une communication à sens unique risque de ne pas être une communication elle-même ».

Dans les faits, pourtant, dans les grandes organisations, cette communication demeure dans une forme particulière qu'on peut schématiser de la façon suivante :

Communication latérale

 Chef Ordre Subordonné ( 1ère séquence )

Subordonné Rapport Chef ( 2ème séquence )

Remarques : pourquoi ce type de communication latérale est maintenu alors qu'elle est moins efficace ?

Derrière ce type de communication, il y a une certaine conception traditionnelle du pouvoir où il y a un donneur d'ordre, un exécutant qui reçoit les ordres et un contrôle final.

C'est un pouvoir de type taylorien.

Si on adopte une communication réciproque cela supposerait de modifier des relations de pouvoir ce qui supposerait une discussion c'est-à-dire une même élaboration commune de la tâche à effectuer. On est plus dans le pouvoir participatif.

2 ) Avantages et inconvénients de la communication réciproque

 **Avantages de la communication réciproque** :

 Le message est mieux compris avec plus de précision, d'exactitude et la tâche est mieux réalisée (dessin plus ressemblant).

 Par ailleurs, la satisfaction du récepteur est plus grande puisqu'il a mieux réalisé sa tâche.

**Inconvénients de la communication réciproque :**

Plus difficile à réaliser, plus lente, devient inefficace si les échanges ne sont pas concentrés sur la tâche à effectuer.

Problème : quelle perte de temps est productive ? (Sachant qu'il y a beaucoup des discussions).

L'émetteur n'est pas protégé, donc son pouvoir est plus fragile, donc il faut des qualités particulières de l'émetteur pour s'imposer, organisée la communication.

Mode de communication plus bruyant et plus désordonné.

Conclusion :

Elle est souvent plus efficace, mais plus coûteuse en temps et plus risquée alors que la communication latérale peut-être plus adaptée quand il faut faire passer un message clair et très rapide.

Exemples : type d'organisation du travail dans l'urgence (police, armée etc.…) = communication latérale.

**III ) Canaux et réseaux de communication**

***3.1 ) Position du problème***

Problème : différentes contraintes pèsent dans toute organisation.

1) Les contraintes qui pèsent sur la communication :

- Les supports de communication sont limités.

- Les capacités des individus pour traiter l'information sont limitées et il ne faut pas que les individus soient submergés par l’information.

- Les informations pertinentes doivent passer par un centre de décision pour éviter que certains membres de l'organisation soient exclus de la communication.

2) La mise en place de canaux et réseaux dans l'organisation

- Mettre en place des voies privilégiées de circulation de l'information qui filtrent l'informations et la font circuler.

- L'entreprise de ces canaux forme le réseau de communication qui caractérise l'organisation.

- Quel est le meilleur type de réseaux qui est efficace ?

***3.2) Les réseaux de communication et leur efficacité***

- 3 auteurs ont étudié la psychosociologie du réseau :Leavitt, Bavelas, Flament.

- Études années 50-60.

- Les différents types de réseaux

- Un grand nombre de réseaux, mais on en verra que 2.

**réseau centralisé**

A

cellules, groupes, individus

 B C D E

A a une position centrale, et en rose de la hiérarchie.

B-E : position périphérique .

**réseau circulaire**

A

 E B

 D C

Réseau égalitaire, pas de position centrale.

Chaque groupe, individu, cellule est en communication avec 2 autres.

L'efficacité comparée des différentes réseaux

Leavitt et Bavelas font des expériences dans des laboratoires à partir des jeux de cartes.

Ils font prendre 5 personnes qu'on place dans les deux situations (réseau centralisé et circulaire).

On ne distribue des cartes : 5 signes sur 6 sont possibles sur chaque carte, donc un signe en moins pour chaque joueur et tous les joueurs ont un signe en commun.

Objectif : trouver quel est ce signe commun ?

- Réseau circulaire : échanges entre 3 personnes.

- Réseau centralisé : les échanges se font avec le centre.

**Tester les deux réseaux** : on note le nombre de messages échangés, on chronomètre l'expérience, on note le nombre de fausses réponses données et à la fin de l'expérience on donne un questionnaire de satisfaction.

Résultats :

**efficacité/rendement** : plus le réseau est centralisé, plus la communication est efficace ; tout le contraire pour le réseau circulaire.

**satisfaction/moral des joueurs** : le réseau circulaire est plus satisfaisant car tout le monde participe à égalité, le réseau centralisé est satisfaisant seulement pour A et les autres ont l'impression.

Conclusion :

- Il y a un lien inverse entre efficacité et satisfaction c'est-à-dire que toute organisation doit faire un arbitrage entre les 2 et doit tenir compte à long terme des effets négatifs de l’insatisfaction sur la productivité.

- La structure de communication a 1 influence sur l'attitude psychologique de l'individu.

- Par exemple celui qui est au centre est plus impliqué/concerné.

- Ces deux expériences portent sur des problèmes à résoudre et non pas sur la création de l'informations.

- Quand on s'intéresse à la création d'informations, le réseau centralisé est moins efficace car il étouffe les potentialités créative des individus.

- Malgré les inconvénients du réseau centralisé, c'est le plus utilisé parce qu'il correspond aux habitudes et normes de travail et à la hiérarchie traditionnellement (vision taylorienne).

- De plus, il donne un avantage aux décideurs.

- Enfin, l'organisation privilégie la rapidité sur la satisfaction.

- On peut imaginer de combiner les 2 réseaux en fonction de la nature de la tâche à effectuer.

***3.3 ) Les canaux de communication***

**Quels sont les conditions d'efficacité de circulation de l'information ?.**

1 ) Canaux et barrières

- Un canal, c'est ce qui canalise la communication de l'information.

- Un canal crée des barrières pour faire circuler de l'information.

Question : ces barrières sont-elles positiveS ou négatives ?

- Le psychosociologue et psychanalyste anglais :Eliott Jacques étudie la circulation de l'information. Il montre que la circulation de l'information est toujours un phénomène de tri d'informations.

- Il appelle ce tri « processus de ségrégation ». Cette ségrégation est double:

**la ségrégation positive** qu'il appelle ségrégation adaptative qui consiste à créer volontairement des barrières dans la circulation de l'information pour faciliter la circulation de l'information.

Exemple : dans une organisation, un bureau d'accueil va guider les gens. Idem pour un standard.

Exemple : tri hiérarchique dans l'organisation. Tout le monde ne peut pas aller voir le directeur pour n'importe quoi.

**ségrégation négative, inadaptée** : ce sont tous les phénomènes des barrières à la communication qui sont créées par les individus pour résoudre des tensions, pour montrer leur pouvoir, rétention de l'information..

Exemple : les phénomènes hospitaliers.

- Supposons que les médecins soient distants, méprisants par rapport à tout le personnel soignant (infirmières, aide-soignante etc.…).

- Conséquences possibles : les soignants (infirmières, aide- soignantes) vont faire de la rétention d'informations c'est-à-dire créer une barrière à l'information, à la communication.

- Pour avoir des informations sur la situation personnelle des malades, pour envisager le futur des malades, les médecins ont besoin de ces informations. Or cette non-transmission a un effet négatif car cette information peut être utile pour les médecins.

- Ce qui signifie que pour avoir une bonne communication, il faut contrôler les barrières pour vérifier qu'il s'agit bien de barrières positives et non de barrières négatives.

2 ) Canaux et portiers

**De quoi dépend la bonne communication ?**

Rôle-clé des portiers mis en évidence.

Portiers : ce sont des intermédiaires par lesquels on est obligé de passer pour que le message arrive au destinataire final.

Ce qui veut dire que dans l’organisation, il faut accorder une importance particulière aux portiers qui sont des relais d'informations, des leaders d'opinion (technique surtout utilisée dans la communication de masse : pub, propagande etc.…).

**6ème cours**

3 ) Les obstacles à la communication

- Leavitt dit il y a 6 barrières qui vont nuire à la communication.

- L’obstacle de l'hostilité : le portier peut ne pas transmettre une information par hostilité à l'égard de certaines personnes d'où l'importance du climat de confiance sur la communication ( = productivité).

- Obstacle lié au formalisme des méthodes de communication : qui peut entraîner une découragement, lassitude et donc problème de communication ( ex : feuilles en 3 exemplaires).

- L'obstacle hiérarchique : une mauvaise communication est possible si la hiérarchie est trop rigide c'est-à-dire si chacun se cantonne à son rôle.

- L'obstacle des stratégies de pouvoir : dans l'organisation, l’information est un enjeu de pouvoir. Certains vont essayer de retenir, garder de l'information pour maintenir leur pouvoir (ex : une entreprise élabore un plan social en préparation, la direction va tenter de le cacher pour garder son pouvoir, pour ne pas être remise en cause).

- L'obstacle bureaucratique : tout ce qui concerne l'excès de papier, de tracasseries administratives ce qui va décourager.

Le temps : une communication ne peut pas passer par manque de temps.

En résumé : pour faire passer de l'information il faut étudier 3 éléments.

 Quels canaux vont être utilisés ? (ex: voie hiérarchie traditionnelle ou réunion ? )

 Qui vont être les portiers qui servent de relais à l'information ?

 Quels sont les obstacles particuliers qu'il faut surmonter ?

**Section 2 : Les Contenus de La Communication**

**D’une façon générale :**

- Quel type d'information circule ?

- Quels peuvent être les mécanismes qui peuvent altérer ses messages ?

**I ) Des contenus variés**

***I.1 ) Selon la nature de l'information***

- Dans toute organisation, il y a 2 grands types d'informations qui ont des fonctions différentes :

- 1er type d'informations : informations qui portent sur la tâche à effectuer, appelée tâche opérationnelle (information opérationnelle). Informations opérationnelles : information sur la production, le travail à faire… elles sont du type : explication, instruction, échanges d'expérience, informations par. sur les délais

- 2ème type d'informations : informations centrées sur les besoins psychologiques des individus et qu'on appelle informations de motivation. Ce sont des informations qui vont passer par les canaux informels et qui ont pour objectif de maintenir la cohésion des groupes et de maintenir un bon climat social. On s'est rendu compte que ces informations sont tout aussi importantes que les informations techniques (de Taylor).

***I.2 ) Selon le moment où elles apparaissent dans l'organisation***

- Il y a 3 moments-clés, 3 types de situation :

- 1er moment clé : l'arrivée dans l'entreprise ou dans l'organisation. Informations sur l'organisation : livret d'accueil, information sur l'objectif, les résultats de l'organisation. L'objectif est d'informer, de transmettre une culture d'entreprise et sur le poste.

- 2ème moment clé : le moment où on est dans l'organisation. On va avoir des communications générales sur les forces et les faiblesses de l'organisation car la productivité des individus est d'autant plus forte qu'ils connaissent les objectifs de l'organisation.

- 3ème moment clé : la sortie de l'entreprise ou de l'organisation. On va avoir des informations qui vont être communiquées à l'environnement (information positive sur une organisation, information négative= critiques, ce qui veut dire que toute information qui sort doit être contrôlée).

**II ) L’altération des messages**

***2.1 ) L’incomplétude***

- Carences de l'émission :

- 1er problème : la totalité du message n'est pas transmise ou n'est pas reçue.

- Donc il y a un certain nombre de carences de l'émetteur.

Exemple : manque de moyens, la solitude rend la communication impossible envers la hiérarchie.

Filtrage : dans la communication, il se peut que dans la transmission il y ait un filtrage car trop de relais, trop de réseaux de communication qui s'entremêlent, filtrage car il y a une contradiction entre la communication formelle et la communication informelle, hostilité entre les groupes.

Lacunes à la réception : lacunes provenant du récepteur car saturation d'informations ou lacune liée à une communication latérale sans réciprocité.

***2.2 ) Les distorsions***

- Tout ce qui concerne la transformation du message.

- Au niveau de l'émetteur : c'est la source du message, distorsion volontaire ou involontaire du message.

- Au niveau du récepteur : il réinterprète le message en fonction de ses intérêts, de sa position sociale, en fonction de son statut dans l'entreprise, ses valeurs, sa position hiérarchique.

- Au cours de la transmission

Exemple : étude sur les rumeurs par 2 sociologues Postman et Alport

« la psychologie des rumeurs » article de 1948. Ils montrent l'importance de distorsion des rumeurs. Étude faite aux États-Unis dans le contexte de la guerre.

Beaucoup de rumeurs :

Rumeurs aux États-Unis à propos Pearl Harbor sur plus de morts que dans les chiffres officiels.

Rumeurs sur les juifs.

Quel est le mécanisme qui fait qu'on arrive à une rumeur ?

L'expérience dans un laboratoire.

**1er groupe d'individus** : on leur projette une image, une des personnes doit décrire l'image à une personne extérieure du groupe avec le plus d'exactitude possible.

Puis celle-ci décrit une image à une 3ème personne et ainsi de suite jusqu'à 30 personnes.

Il y a un public qui voit l’image et voit la transformation de la description.

Image : métro, personne avec quelque chose dans la main et les autres regardent.

Fin du message : métro New York, un homme juif et un noir juif qui tiennent un rasoir dans la main.

Conclusions sur la distorsion :

au fur et à mesure, il y a un phénomène de réduction du message c'est-à-dire une perte d'informations. Et dès la 4ème personne, 70 % du contenu est perdu.

En revanche, par la suite il y a une relative stabilité du contenu ce qui veut dire que la mémoire sociale est très inférieure à la mémoire individuelle.

Plus le message est court, plus il est retransmis correctement : on a affaire à quelque chose de mécanique.

Loi d'accentuation : certains détails prennent une importance de plus en plus grande alors que d'autres disparaissent.

Dans une communication, il y a une sélection subjective des informations.

Loi d’assimilation ou de réorganisation : l'entreprise est réinterprétée en fonction d'éléments individuels ou collectifs et notamment en fonction de préjugés (juif, noir) ou d'éléments ou d'interprétations familiers (New York).

**2ème heure**

**Conclusion générale (sur la section 1 et 2)**

Toute communication est confrontée à des obstacles et à une transformation du type de celle de la rumeur, qui sont inévitables. Donc le problème, c’est de gérer cette transformation et ces obstacles que très souvent on ne peut pas empêcher.

**Section 3 : éléments clés d'une bonne communication**

**I ) Les éléments généraux**

- Mener une politique de communication, c'est répondre à 4 questions préalables.

- Quel est l'objectif prioritaire, quel est le message central c'est-à-dire qu'il faut clarifier les informations et les hiérarchiser (car plus le message est clair, concis et moins il y a perte d'informations).

- Quel (s) sera l'interlocuteur (s) ?

- C'est-à-dire qu'il faut se demander quels sont les caractéristiques de l'interlocuteur (poste dans l'entreprise, son âge, son rôle, ancienneté dans l'organisation, tâche à accomplir).

- Quels sont les moyens de communication à choisir ?

- C'est-à-dire est ce que ce sera l'écrit, l'oral, l'audiovisuel, l'électronique.

Exemple : dans le cas d'un licenciement.

Question à se poser : faut-il mieux une lettre (communication latérale sans retour) ou un entretien qui suppose une communication réciproque. Donc ça dépend de la personne. Inconvénient du face-à-face.

Comment éveiller l'intérêt des interlocuteurs ?

C'est-à-dire qu'il faut montrer à l'interlocuteur qu'il est concerné par le problème puisque l'efficacité de la communication est d'autant plus efficace que l'interlocuteur construit lui-même/ le message( dimension participative).

**II ) Les attitudes individuelles (facilitant la communication)**

- Toutes les études de psychologie démontrent que les compétences techniques ne suffisaient pas et que la communication dépend aussi d'éléments psychologiques. Ceux-ci ne sont pas des dons de personnes mais des qualités à construire. D'où le développement de stages de communication pour développer ces caractéristiques.

- **1ère qualité individuelle** : l'estime de soi (capacité à s'évaluer soi-même pour pouvoir ensuite évaluer les autres).

**- 2ème qualité individuelle** : capacité d'écoute qui implique une disponibilité par rapport aux autres.

Exemple : laisser parler les autres, ne pas interrompre, savoir se mettre à la place d'autrui, savoir reformuler les messages de différentes façons, savoir créer du feed-back (= retour de communication).

**- 3ème qualité individuelle** : éviter les messages paradoxaux (mots disant autre chose que les gestes/attitudes ) mis en évidence en psychologie, en particulier dans l'étude école.

S'intéresser aux maladies d'adultes (schizophrénie).

Message paradoxal : refuser geste d'affection et proclamer l'amour.

Contradiction entre l'oral et ce qui est dit, ce qui est fait.

On peut retrouver ces messages paradoxaux dans l'organisation.

Exemple : un chef dit à ses subordonnés « soyez autonomes, créatifs, prendre des initiatives mais qui dans ces actes surveille, contrôle ce qu'ils font ».

**Section 4 : l'évolution de la communication interne dans les grands entreprises**

**I ) Les différentes conceptions de la communication interne**

***1.1 ) La communication scientiste ( conception de Taylor )***

- Communication hiérarchique, traditionnelle qui part du sommet (direction) vers la base

 ( salariés) et qui correspond à un commandement disciplinaire.

- C'est une transmission des ordres à des exécutants avec un contrôle fort, une discipline forte.

- Donc les cadres ont un rôle de commandement et les informations sont essentiellement techniques (des ordres sur ce qu'il faut faire).

- Management disciplinaire centrée sur la discipline, le contrôle avec des ordres et des sanctions.

- À cette communication de la direction s'ajoute un commandement du personnel vers la direction qui passe essentiellement par les syndicats et qui est souvent limité aux situations de conflits.

- Ce type de communication a une fonction surtout technique, c'est-à-dire exécuter correctement le travail et non pas une fonction participative.

***1.2 ) La conception « Relations Humaines » de la communication***

- Théorie de l'école des Relations Humaines

- La communication est développée par elle-même pour favoriser la cohésion dans l'organisation et pour ne pas considérer l'individu comme une machine, robot.

- L'objectif est d'associer les individus aux buts de l'organisation, de les faire adhérer à ses buts pour accroître la productivité.

- C'est une communication hiérarchie descendante, donc hiérarchique c'est-à-dire de la direction vers les salariés. C'est une communication balistique, c'est-à-dire que celle de communication qui est ciblée sur un groupe de personnes pour faire passer un message précis (la balistique et le vocabulaire de l'armée avec une cible).

- Objectif de cette communication :veiller au bon climat social, d'atténuer les conflits, montrer l'intérêt pour les personnes.

***1.3 ) La conception « Ressources Humaines »***

- Dans cette conception, la communication est liée à un projet d'entreprise, à une culture d'entreprise et l'objectif est d'arriver à une nouvelle régulation, un nouveau type de discipline c'est-à-dire associer les individus aux projets d'orientation pour qu'ils travaillent sans contraintes, contrôles forts.

- Dans ce cas-là, on a un autocontrôle où les individus ont intériorisé les objets ( = management post-disciplinaire). On n'a plus une discipline forte (la carotte et le bâton) mais une autodiscipline.

- Pour associer le personnel à un projet d'entreprise, on utilise des stages de sport pour se dépasser soi-même, l'utilisation du théâtre pour apprendre à communiquer, séminaires informations (culture d'entreprise).

***1.4 ) Synthèse : tableau***

Les conceptions de la communication interne

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Conception scientiste | Conception relations humaines | Conception ressources humaines |
| Principe | Donner des ordres : communication hiérarchique | Informer : communication descendante | Communiquer : communication réciproque |
| Finalité/objectif | Rationalité/l'efficacité technique | Paix sociale : minimiser les conflits | Mobilisation des énergies |
| L'homme au travail | Un facteur de production | Un client car il faut le satisfaire | Un acteur/partenaire/collaborateur |
| Mode de régulation | Disciplinaire | Psychosocial | Culturel |
| Rôle de l'encadrement | Commandement | Relais | Catalyseur d'énergies |

7ème cours

**II ) Les grandes lignes de la communication interne aujourd'hui**

- On trouve encore les 3 grandes communication dans les grands organisations :

- Scientiste (Taylor)

- Relations Humaines

- Ressources Humaines

- La communication interne concerne surtout les cadres qui jouent un rôle clé, la nouvelle communication ne supprime pas les hiérarchies.

- On constate un renforcement de la participation de tous les salariés avec différentes formes (cercles de qualité, groupes d'expression directe, groupes de pilotage, robe de traitement de problème).

- Aujourd'hui, il faudrait réintégrer la ligne représentative dans la communication (syndicats, comité d'entreprise) pour avoir une communication direction/personnel.

Les questions à se poser :

- Les différents réseaux de communication et leur efficacité (expérience sur les jeux de carte..)

- Les obstacles à la communication.

- La différence entre communication latérale/communication réciproque.

**Que peut-on conclure des expériences psychosociales sur la communication (latérale, réciproque, les rumeurs, les réseaux).**

- La transformation des conceptions de la communication interne en lien à la transformation des organisations (faire un parallèle entre l'ensemble la communication et des organisations).

**Chapitre 3**

**Le processus d'interaction : la dynamique des groupes restreints**

**Section 1 : l'analyse des groupes restreints**

**I ) Définition et caractéristiques des groupes restreints**

***1.1 ) Définition***

- Le groupe est un ensemble de personnes qui sont réunies ou qui sont amenées à se réunir.

- En psychologie, le groupe comprend au moins 4 personnes car il y a plus de relations interpersonnelles que de nombre de personnes.

- Il existe 4 catégories de groupe selon leur degré d'organisation croissant :

**-la foule** (non organisée, personnes réunies)

**-la bande** (un peu plus organisée car il y a la recherche du semblable, personnes se définissant par rapport au groupe)

**-groupe restreint ou groupe primaire** (groupe de travail, famille, club, association, parti politique…).

Caractéristiques : petit nombre de membres, relations directes possible sans anonymat, ils ont des objectifs communs, ils ont des relations affectives entre eux, ils ont des rôles différenciés, ils ont des normes communes (conception, langage, habitudes etc.). C'est un groupe de 4 à 50 personnes.

-groupe secondaire : groupe très organisé, de grande taille et sans relations directes entre tous les membres. Une organisation de sous-ensembles (exemple : usine, fac…) est un groupe secondaire.

***1.2 ) Caractéristiques des groupes restreints***

Le groupe est un tout

- C'est un système, il y a une interdépendance si on modifie une personne, il y a modification sur le tout.

- En tant que système, il est constitué d'interactions interpersonnelles

- Échanges verbaux, de sentiments, d'affections.

- Ces interactions changent au cours du temps : c'est la dynamique de groupe.

- Ces interactions permettent l'émergence de normes

- Les groupes créent des normes, des règles ce qui signifie donc des phénomènes de pression, de conformisme par rapport au groupe.

- Les normes sont nombreuses comme le style vestimentaire, le langage, de production.

- Personne ne peut y échapper.

- Ces normes ont des fonctions :

-créer des signes d'appartenance au groupe

-normes : un élément de défense par rapport au monde extérieur.

-psychologique : manière d'apaiser l'angoisse, de réconfort.

- La décision en matière de normes de groupe influe sur les comportements individuels

- Phénomènes de mimétisme, un individu peut être amené à faire ce qu'il n'aurait jamais seul.

- Le groupe a des buts communs

- C'est un élément de la théorie de la participation.

- Le groupe génère un inconscient

- Le groupe peut être marqué par son passé sans en avoir conscience : inconscient global.

- Donc, l'organisation doit jouer sur cet inconscient pour créer une dynamique positive.

**II ) Les origines théoriques de l'analyse des groupes en psychosociologie**

***2.1 ) L'introduction de la sociométrie***

- La sociométrie est une technique qui se développe dans les années 30 et qui peut se définir comme la science des groupes.

Objectif : étudier scientifiquement les groupes.

Moreno : père de la sociométrie.

- Techniques pour étudier les groupes :

-psychodrame : ont fait jouer un rôle à des individus et on observe leurs réactions.

-sociométrie : mesurer objectivement les relations entre individus.

-expériences en labo : prendre des groupes d'individus, on les place dans des situations fictives et on mesure leurs comportements.

Exemple : expérience de cartes à jouer.

***2.2 ) Intérêts et limites de ces recherches***

**Intérêts**

 mesurer des variables et des phénomènes de la vie des groupes : influence, conformisme, pression du groupe, leadership, dépendance vis-à-vis du groupe.

 mettre en évidence des « lois de groupe » c'est-à-dire des corrélations entre variables.

 permettre d'étudier avec vigueur la communication dans un groupe.

Limites

- Ces expériences isolent le groupe de l'environnement car se déroulent en laboratoire (= artificielles).

- Une science des comportements est possible.

- L'objectivité totale n'est pas possible.

**III ) Influence du groupe sur les individus**

Sous l'influence de groupe, les comportements vont changer.

2 types d’ influence :

influence majoritaire : l’ individu se soumet à la majorité et on aura des phénomènes de normalisation, de conformisme.

Expérience de soumission à l'autorité.

influence minoritaire: dans quelles conditions une minorité peut influencer la majorité ?

***3.1 ) La normalisation : l’expérience de Sherif***

- Il veut montrer que les individus d'un groupe construisent des savoirs partagés, de normes communes, des repères et des représentations communes.

- L’expérience sur l’autocinétique

- Expériences en labo avec des individus cobayes.

Départ : situation sans repères/normes pour montrer que les individus vont construire une norme commune.

Ils recrutent des étudiants de l'université de Washington et de Columbia.

Il place les individus dans une salle noire et on faire apparaître une petite lumière pendant 5 secondes et elle ne bouge pas.

Phénomène d’autocinétique, les individus pensent que la lumière bouge.

Question : de combien de centimètres a bougé la lumière ?

2ème expérience

1-les individus entreront groupe dans la pièce + réponse puis un individu entre seul + réponse.

1-un individu entre seul dans la pièce puis ils entrent en groupe.

Résultats

**expérience 1** : au bout d'un certain temps, les individus établissent une norme commune leurs réponses deviennent très semblables.

Quand ils sont seuls dans la pièce, il garde les mêmes repères.

Isolés, ils donnent les mêmes réponses.

**expérience 2** : tout seul, les individus donnent des réponses très différentes : chacun a construit son propre repère.

En groupe, leurs réponses convergent.

Conclusions de cette expérience

Comment interpréter l'expérience :

 on note un désir d’être conforme au groupe.

 un individu doit construire un repère.

En groupe, les individus construisent inconsciemment un repère collectif, c'est-à-dire que c'est le groupe qui le construit.

La perception des autres se fond dans celle des autres.

Sherif pense avoir trouvé les fondements psychologiques de la création de normes.

***3.2 ) Conformisme : l’expérience de Asch***

- Il veut démontrer que les individus peuvent avoir des comportements contraires à leur bon sens car suivisme (conformisme au groupe).

- Le cadre de l'expérience

Expérience sur des étudiants groupe de 7 environ.

On leur dit : expérience sur la vision/perception.

On leur montre une 1ère carte où il y a un segment(I) et une 2ème carte où il y en a 3 (III).

Jeu truqué :8 étudiants sur 9 ont pour consigne de donner une mauvaise réponse.

Résultats

Celui qui est tout seul (sujets naïf) est gêné, parle tout bas, est déstabilisé.

Au bout de quelques tours, 40 % des individus donnent des réponses fausses pour se conformer au groupe. Ce ralliement est réel deux utilisées à 3 personnes face à 1 seul.

Si on agrandit l'écart entre le trois segments, on a encore plus de 30 % des individus qui donnent des réponses fausses pour se conformer.

Quand on interroge les naïfs et ceux qui ont donné une bonne réponse, ils se disent angoissés, perturbés, souffrir de troubles de vision.

Donc désir très fort des individus d'être en harmonie avec le groupe ce qui conduit certains individus à abdiquer, abandonner (perdre leur bon sens juste pour être en accord avec le groupe).

Phénomène de conformisme, poids du groupe donc très fort.

***3.3 ) La soumission à l'autorité : l'expérience de Milgram***

L'expérience

- La soumission à l'autorité : expérience de Milgram (1974).

- Il va faire l'expérience sur la soumission des individus à l'autorité.

- L'autorité et le groupe peuvent conduire les individus à accomplir des actes qu'ils n'auraient jamais accomplis tout seul.

- Milgram recrute beaucoup de cobayes par petites annonces : expérience sur la mémoire, cobayes rémunérés 5 dollars par jour, ils appartiennent à toutes les couches de la société.

- On tire au sort pour savoir qui seront ceux qui feront l’expérience sur la mémoire et ceux qui feront les moniteurs qui sanctionneront les erreurs.

- On leur dit expérience sur la mémoire a pour but voir les réactions des individus face aux sanctions.

- Tirage au centre truqué : cobayes = moniteurs, élèves = comédiens.

Expérience : un élève sur une chaise électrique. Un moniteur déclenche une décharge à chaque erreur. Plus l'élève fait d'erreurs, plus la décharge augmente.

En face, il y a des scientifiques (experts sur la mémoire) en blouse blanche qui encouragent à donner des sanctions.

Les décharges sont fictives et un élève comédien mime la douleur.

Que font les moniteurs ?

Les résultats

2/3 des individus vont accepter d'envoyer des décharges croissantes : des décharges mortelles encouragées par les médecins.

Malgré leurs sentiments, 2/3 se soumettent à l'autorité et acceptent la décharge mortelle.

Dans les individus sont tous seuls face à l'élève et qui ne sont encouragés par que les scientifiques, ils ne vont pas jusqu'à la décharge mortelle. Ils arrêtent avant pour la grande majorité.

A un moment donné de l'expérience, d'autres scientifiques entrent dans la pièce et ordonne de tout arrêter : il y a un conflit entre différents scientifiques.

Face à ce conflit, beaucoup d’individus arrêtent l’expérience et n’envoient plus de décharge.

Quand il y a un conflit d'autorité, la soumission est beaucoup moins importante.

Certains sujets refusent d'aller jusqu'au bout.

Conclusions

 Cette expérience montre le pouvoir du groupe dans la soumission à l'autorité.

 cette expérience montre le pouvoir des experts, des scientifiques : des individus jugés compétents.

 quand l'autorité est divisée, l'obéissance est moins efficace, elle vacille.

***3.4 ) L’influence des minorités***

L'influence perceptive : l'expérience de Moscovocilage et Naffrechoux

La perception d'un groupe peut être influencée par une minorité.

- Expérience en regroupant différents individus qui consiste à montrer aux groupes la même diapositive : cercle bleu.

- Deux individus disent parfois que le cercle est vert.

Dans un 1er temps, les deux individus n'ont pas influence forte : seulement 10 % des autres changent d’avis (cercle vert).

- Dans un 2ème temps, on montre une diapositive bleue, verte et entre les 2.

- Ils vont être influencés en désignant comme vertes toutes les diapositives entre les 2 couleurs.

- La minorité a une influence à long terme en modifiant leur perception et leurs codes de perception.

- Leur perception a été modifiée.

- Cette influence ne se fait pas à n'importe quelles conditions.

Les conditions de l'influence minoritaire

- Il faut que la minorité appartienne au groupe.

- La minorité doit être considérée indépendante par rapport à la direction, autorité extérieure etc.

- L'attitude, la motivation, le sérieux des arguments, la fermeté dans le discours, la capacité à faire de petites concessions à la majorité de la part de la minorité.

- L'influence dépend aussi du point de vue initial de la majorité.

**Section 2 : Les Changements D'attitude**

On va voir comment on peut modifier le comportement des groupes.

Attitude : c’est un certain type de réaction qui révèle des valeurs et des préférences.

Exemple : l'enthousiasme ( attitude positive ), résistance, hostilité (attitudes négatives).

**Quels sont les méthodes les plus efficaces pour changer les attitudes de groupe ?**

**I ) Décision de groupe et changement social : expérience de Bavelas et Lewin**

***1 ) Le cadre de l'expérience***

L'expérience se déroule aux USA pendant la 2nde guerre mondiale.

Le problème : changer le comportement alimentaire des individus, et en particulier de leur faire manger des bons morceaux de viande que les gens n’aiment pas pour faire face à la pénurie des autres viandes.

Le gouvernement fait une étude.

- Il y a de normes sociales (dégoût, aversion) qui sont une résistance aux changements.

- Expérience auprès des ménagères en formant 6 groupes de 15 à 17 personnes.

On teste différentes méthodes de persuasion.

***2 ) Les différentes techniques de persuasion***

L’exposé, la conférence : pratiqué sur 3 groupes de ménagères.

On leur fait un exposé sur le problème de la guerre et de la pénurie, sur les efforts à faire, et sur la qualité de ces morceaux de viande (tripes, rognons) et montrer qu'ils sont économiques,

à la fin, on leur distribue des rillettes.

On mesure ensuite les changements 1 mois plus tard : 3 % des ménagères ont changé leur attitude (échec ).

La discussion, décision de groupe : on réunit les 3 groupes entiers et on leur fait un exposé de quelques minutes sur le problème.

Puis une discussion est engagée avec le groupe ( si vous deviez changé que feriez vous ?..).

Les obstacles vont alors émerger d’eux-mêmes :le dégoût, la répulsion.

Apres ça, on leur propose alors des récoltes, les mêmes que précédemment mais à un moment où le groupe est plus réceptif.

A la fin, on demande quelles ménagères vont changer en levant le doigt.

Résultat : un mois après, 32% des ménagères ont changé leurs habitudes.

***3 ) Conclusions***

- Le changement est plus fort quand la décision est prise de collectivement et quand il y a un engagement individuel dans le cadre collectif.

- Le groupe crée un effet d’adhésion.

- La discussion fait vivre le groupe et dans ce cas là, on a un phénomène d’influence, de dynamique de groupe.

- A l’inverse, l’exposé crée un isolement entre les individus.

- Le changement est plus important quand le groupe a découvert lui-même les problèmes et découvre aussi les solutions.

- L’important est la participation, l’implication.

**II ) Jeux de rôle et dissonance cognitive**

***2.1 ) Les jeux de rôle***

- Le principe des jeux de rôle

- Le principe est simple :pour modifier les attitudes des individus, on peut leur faire jouer un rôle qui n’est pas celui qu’ils ont habituellement.

- Chacun va défendre le point de vue de l’autre :ça influence le changement des comportements des individus seulement à 2 conditions :

 faut que le rôle soit gratifiant pour les individus.

 faut que le joueur comprenne par lui-même la nouvelle situation.

L’expérience de Scott

- L’expérience porte sur la récompense dans les années 60 sur les étudiants en psychologie.

- On leur demande de remplir un questionnaires sur différents sujets.

- On sélectionne 60 étudiants ayant apporté des réponses très claires, on les réunit en leur demandant de débattre et de défendre une opinion contraire à la leur.

- Ensuite, on demande au public d’élire les meilleurs avocats et on les récompense : élection truquée (la moitié des étudiants).

- Un mois plus tard, on leur donne le même questionnaire et les gagnants ont changé d'attitude en se reprochant de l'opinion qu'ils avaient défendue alors que les perdants ont radicalisé leur attitude de départ.

- Un jeu de rôle peut donc être efficace à condition qu'il doit être gratifiant, s'il y a un encouragement de groupe.

Jeux de rôle et négociation

- Dans les négociations, le jeu de rôle est très utilisé pour faciliter la négociations, principalement entre direction et syndicats.

- On va inverser es rôles.

- Dans les expériences fautes, on constate que le jeu de rôle est efficace si l’individu construit lui-même son discours.

***2.2 ) Les phénomènes de dissonance cognitive dans les changements d’attitude***

***Theorie de Festinger.***

- Les individus changent leurs attitude s’ils se retrouvent dans une situation mentale de dissonance cognitive, c’est à dire que sur un problème donné ils sont face à des éléments opposées.

- Cette dissonance/contradiction qui les conduit au changement.

Situation typique : attitude du fumeur qui connaît les travaux scientifiques sur les dangers du tabac et se retrouve dans des situations de dissonance.

C’est cette situation qui peut le conduire à changer de comportement.

Utiliser cette dissonance pour faire changer les attitudes des individus.

**III ) Les différents leviers des changements d’attitude**

3 niveaux d’action possibles

***3.1 ) L’émetteur : celui qui doit persuader les autres***

- Les différentes circonstances vont rendre l’action plus ou moins efficace.

- Les représentativités sociales de sa compétence

- Un émetteur est d’autant plus efficace qu’il sera jugé compétent ,qu’il donne l’impression de compétence ( cf expérience de MILGRAM ).

- Les représentations sociales de son apparence

- Les préjugés sur son apparence ont aussi une influence sur l’efficacité de l’action

 ( expériences faites sur les préjugés racistes ).

***3.2 ) Le message***

- L’argumentation et la construction du message

- Dans ce qui est transmis, le message doit être bien construit, rationnel et bien ordonné.

- Le début de message :effet de primauté, soin de l’introduction.

- La fin du message :effet de récence ( plus récent dans les mémoires ) telle que la publicité par exemple.

La tonalité du message

**Il existe 3 types de message :**

a. Le message éthique met l’accent sur des arguments moraux, sur l‘éthique.

b. Le message pathique l’accent sur les sentiments, influe sur les personnes (ex :la peur) par les sentiments (campagne de sécurité routière).

c. Le message rationnel/logique s’appuie sur un raisonnement.

Ces 3 tonalités de message ont une influence sur les individus.

***3.3 ) L’auditoire ou le récepteur***

- Pour influencer un groupe, il faut tenir compte du type d’auditoire( hommes, femmes, cadres, ouvriers).

- Autre chose : faire participer l’auditoire.

- En général, plus la participation de l’auditoire est importante, forte et plus le changement sera fort ( cf expérience de Lewin et Bavelas )

**Chapitre 4**

**Le pouvoir**

L'organisation est un lieu de relations, conflits de pouvoir, différends de pouvoir :

formel (officiel): le contrat de travail montre le pouvoir formel de l'employeur, la hiérarchie, droits syndicaux, droit social (contrepouvoir formel).

informel : pouvoir non officiel qui dépend des capacités de chacun, son ancienneté, talent, charisme.

**Section 1 : les approches théoriques du pouvoir dans les organisations**

**I ) Définition : qu'est-ce que le pouvoir ?**

***1.1 ) Le pouvoir et ses caractéristiques***

- Il regroupe beaucoup de phénomènes : autorité, commandement, leadership, influence.

- Point commun de ces phénomènes : agir sur quelqu'un de façon potentielle ou effective.

- Friedberg (analyse stratégique).

- Le pouvoir au niveau le plus général implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes.

Le pouvoir a 3 caractéristiques :

-le pouvoir est une relation entre acteurs, individus, groupes et ce n'est pas la tribu.

Le pouvoir dépend des situations, dépendances à un moment donné.

-le pouvoir est une relation réciproque entre groupes qui montre une interdépendance entre le groupe qui a le pouvoir et le groupe dominé (subordonné).

Le groupe subordonné a toujours un certain pouvoir : exécuté plus ou moins bien l'ordre, faire résistance.

-relation asymétrique/déséquilibrée : échange mou car le groupe qui a le pouvoir a plus de ressources que le groupe dominé.

***1.2 ) Influence et pouvoir***

- L’influence est un fait constaté (fait d'agir sur quelqu'un) tandis que le pouvoir est une possibilité.

- L'influence implique un changement.

- L'influence ne suppose pas nécessairement de rapport de force : l'influence est pas toujours intentionnelle.

Pouvoir : influence maximale sur quelqu'un s'il peut qu’avoir une influence.

Pouvoir : avoir la possibilité de modifier le comportement.

**II ) Les sources du pouvoir**

***2.1 ) L'analyse sociologique de Max Weber***

- La question de départ : pourquoi les hommes se soumettent, pourquoi le pouvoir est reconnu, quels sont les mécanismes qui font que le pouvoir est légitime ?

- Autorité : pouvoir légitime.

- Dans toutes les sociétés, on trouve 3 types d'autorité :

- L'autorité charismatique

Source du pouvoir : charisme de l'individu qui repose sur la reconnaissance d’un groupe du caractère exceptionnel d'un individu (ces qualités peuvent être supposées ou réelles).

- Les individus se soumettent en raison de ces qualités jugées exceptionnelles ou de la croyance de ces qualités.

Exemple : on se soumet aux sorciers/chef religieux car on pense qu'ils ont des qualités exceptionnelles.

- C'est une autorité très fragile car dès qu’ il n’y a plus confirmation des qualités exceptionnelles, l'autorité disparaît.

- C'est aussi un pouvoir irrationnel car il repose sur des croyances.

L'autorité traditionnelle

- Le pouvoir est transmis par tradition et il est respecté car il a toujours existé.

- Ce qui est valorisé dans ce pouvoir est la transmission dans le temps.

Pouvoir encore plus fragile car il suffit d'une remise en cause importante de la tradition pour qu'il s’effondre.

L'autorité légale, rationnelle et démocratique

- Les lois, les règles sont acceptées par tous c’est pourquoi on dit démocratique.

- Une autorité qui est impersonnelle car les individus se soumettent aux lois et non pas à un individu.

- C'est ce pouvoir qui est important dans les sociétés modernes et notamment dans les organisations bureaucratiques car dans les organisations il y a beaucoup de principes :

o hiérarchie des fonctions

o la hiérarchie est fondée sur la compétence

o séparation entre la fonction et la personne. Le pouvoir s’exerce sur le lieu de travail uniquement.

Les 3 formes de pouvoir dans l'organisation

- On a bien une autorité rationnelle dans l'organisation : lois, écrits, hiérarchie.

- Cette autorité ne suffit pas, il manque :

- une autorité charismatique qui est souvent souhaitée

- une autorité traditionnelle : exemples (médecins, typographes etc. ont un prestige dans l'organisation).

***2.2 ) L'analyse psychosociologique du pouvoir***

- French et Raven : qu’est-ce qui donne le pouvoir. Ce qui est important pour que le pouvoir sont reconnu.

- On distingue 6 sources de pouvoir

pouvoir de récompense : X a du pouvoir sur Y s'il est en mesure de donner quelque chose en échange.

De la capacité de coercition : avoir la capacité de contraintes quelqu'un par la sanction.

Légitimité : un pouvoir est jugée légitime, car conforme aux valeurs d'une société.

Pouvoir de référence : X a un pouvoir sur Y s'il le considère comme un modèle c'est-à-dire s'identifier à lui.

Détention d'information : c'est une ressource par rapport à quelqu'un d'autre car l'information est rare.

Compétences : pouvoir de l'expert, on s'impose par sa connaissance (expérience de Milgram).

***2.3 ) L'analyse stratégique du pouvoir ( voir le chapitre 1 )***

Analyse développée par Crozier et Friedberg : deux sociologues.

Dans toute organisation toutes les relations sont des rapports de pouvoir.

1 ) L'organisation : un lieu de relations de pouvoir

- Le pouvoir es l'enjeu même de l'organisation.

- Les individus sont des acteurs et non et pas des êtres passifs. Ils veulent accroître leur marge de liberté et qui ont pour cela des stratégies. Ce sont des stratégies de pouvoir.

- Le pouvoir c'est cette marge de liberté.

Ses relations de pouvoir entre individus/groupes sont le fondement de l'organisation.

- Relations de pouvoir formel mais surtout des relations de pouvoir informel c'est-à-dire que les individus vont jouer sur les règles pour augmenter leur pouvoir informel.

Les 4 sources de pouvoir informel

- pouvoir de la compétence donc le pouvoir d'être irremplaçable

- maîtrise des relations avec l'extérieur.

- maîtrise de la communication (l'information)

- possibilité de jouer sur les règles, l'interprète celles-ci

***2 ) Le pouvoir inversé : l'exemple de la SEITA***

- Monopole : Crozier s'intéresse à des problèmes d'ateliers de production.

- Il pas des relations assez petit dans l'atelier.

- Toujours les mêmes acteurs dans les ateliers : chef d'ateliers, ouvrier de production, ouvriers d'entretien qui sont qualifiés.

- Le chef d'ateliers encadre les 2 types d'ouvriers.

- Les ouvriers d'entretien sont sous les ordres d'ingénieurs aussi.

- entre le chef et les ouvriers de production : bonne relation, peu de rapports hiérarchiques.

- entre les deux catégories d'ouvriers : hostilité sourde, ils ne coopèrent pas du tout.

- entre chef et ouvriers d'entretien : hostilité ouverte. Les ouvriers d'entretien méprisent le chef qu’ils jugent non compétent.

- C'est un atelier de type tayloriste. Tout y est réglé : chacun à sa place, pas de promotion.

Les relations affectives cachent des relations de pouvoir. Pouvoir informel très fort des ouvriers d'entretien.

- Dans cet univers très réglementé, il y a une zone d'incertitude : les pannes ne sont pas réglementées.

- Ce sont les ouvriers d'entretien qui ont le pouvoir dans l'atelier car si les pannes durent longtemps, les ouvriers de production vont devoir faire la manutention et donc ils sont moins bien payés. Les ouvriers qualifiés font disparaître toutes les notices, des plans de machine pour détenir des informations et du pouvoir.

Relations de pouvoir formel

 Chef d'atelier ingénieurs techniques

Ouvriers de production Ouvriers d'entretien

Solution : davantage de coopération, promotion, possibilité de changer de catégorie, réformant de la hiérarchie officielle.

-Relations de pouvoir informel

Chef d'ateliers Ingénieurs techniques

Ouvriers de production Ouvriers d'entretienSection 2 : les enjeux du pouvoir dans l'organisation

**I ) Les formes de commandement : une expérience invalider groupes**

- Voir expérience du chapitre 3 : dynamique des groupes et pouvoir.

**Quelle est la façon de diriger un groupe la plus efficace ?**

- Deux sociologues :Lipitt et White expérience sur les enfants.

12 groupes d'enfants qui sont encadrés par un adulte selon 3 styles de commandement.

Les 3 styles de commandement

**Leadership démocratique**

- Toutes les décisions sont collectives c'est-à-dire quelles activités, quels petits groupes dans le groupe : le leader encadre cette discussion collective. Il fait parler tout le monde, il donne des informations, répond aux questions, apporte des suggestions et fait respecter les décisions du groupe.

**Commandement autoritaire**

- Les décisions sont prises par le leader : leader qui donne des ordres, organise toute l'activité, donne des consignes, fait des démonstrations, ne participe pas aux activités du groupe, il sanctionne le travail (compliments ou critiques).

**Leadership permissif ou laisser-faire**

- Les enfants ont une autonomie totale, l'adulte est passif (il n'évalue pas l'activité).

- Il apporte de l'aide et des informations. Peu d'ordres qui sont transmis mais beaucoup d'interactions (informations sur le travail…).

Dans quel groupe le travail sera le mieux (efficace) fait ?

***2 ) Résultats de l'expérience***

**Productivité**

Dans le groupe autoritaire : il y a le plus d'objets faits (productivité la plus élevée).

Les individus sont très passifs, apathiques.

Dans un groupe, ils sont très agressifs.

La productivité est la plus élevée dans le groupe apathique.

Dans le groupe autoritaire : les individus sont agressifs. \_

Dans le groupe démocratique

Dans le groupe permissif : productivité la plus faible.

La dépendance par rapport au leader est plus grande dans le groupe autoritaire dès qu’il n'y a plus de contrôle, plus de productivité.

Dans le groupe démocratique : quand il y a absence du leader, l'activité continue normalement.

Dans le groupe permissif : quand le leader s'absente, un des enfants remplace le leader (donne des ordres…).

**Climat du travail**

Dans le groupe démocratique : relations amicales.

Dans les 2 autres groupes : les individus sont plus agressifs, irritables.

Créativité, originalité

Une plus grande créativité, originalité dans le groupe démocratique.

Conclusion :

Le style de pouvoir agit sur la productivité des groupes.

 L'absence de commandement est inefficace.

L'efficacité du style de commandement dépend du type d'activité.

Modèle autoritaire : activité répétitive où la productivité est plus importante que la créativité (système taylorien).

Modèle démocratique : tâches originales et que les individus doivent travailler seuls.

**II ) Les différentes formes de l'exercice du pouvoir dans l'organisation**

***2.1 ) Les formes traditionnelles du pouvoir : punition, récompense et rapports de force***

- La discipline traditionnelle repose sur le système de la carotte et du bâton.

- Les sanctions négatives sont nombreuses : licenciements, absence de promotion, retrait sur salaires, absence de primes, blâme, harcèlement moral.

- Dans un contexte de chômage, ces sanctions sont très efficaces.

- Ces sanctions augmentent le pouvoir du dirigeant.

- Les sanctions positives : primes, augmentation du salaire, avantages matériels, promotion.

- L'efficacité d'un pouvoir dépend des 2 types de sanction.

- Le pouvoir est d'autant plus grand que les sanctions sont effectives.

- Pour que le pouvoir soit effectif, il faut que l'individu subordonné soit intéressé par les récompenses.

***2.2 ) Les nouveaux enjeux du pouvoir : compétence et information***

- Ce sont deux sources essentielles du pouvoir d’aujourd'hui.

- Une compétence reconnue est source de pouvoir (ex : experts…).

L'information : la détention de l'information rare ou clé ou extérieure à l'entreprise est un enjeu de pouvoir. Les nouvelles technologies redonnent une égalité entre salariés car ils ont tous accès à l'information avec Intranet.

**III ) Le management post-disciplinaire : la fin de l'autorité dans l'organisation ?**

- Dans les années 70 à aujourd'hui, les formes de pouvoir et styles de commandement ont changé.

- On est arrivé au management post-disciplinaire qui aurait dépassé l'autorité traditionnelle.

***3.1 ) Les nouvelles formes de l'autorité dans l'organisation*** : caractéristiques

- Rupture avec l’autorité taylorienne et allégement des hiérarchies

- Contrôle très fort, ordres qui descendent. Motivation unique : salaire.

- Autorité du petit chef de contrôle, sanctions, d’ordre.

- Il y a une rupture avec ce modèle où la hiérarchie est allégée (suppressions d'échelons hiérarchiques).

« Les dirigeants doivent apprendre à ne pas dirigeants » Peters et Waterman.

Mobilisation du personnel et contrainte intériorisée

- Aujourd'hui, style de commandement démocratique : plus d'autonomie, plus de responsabilités pour qu'un individu travaille sans contrôle (système d'autocontrôle).

- Contrôle externe de chef contrôle interne.

- La contrainte est intériorisée et elle se manifeste négativement.

***3.2 ) La critique du management post- disciplinaire***

- L'illusion de l'absence de la hiérarchie

- Hiérarchie moins formelle mais elle est toujours présente.

- L’inégalité de pouvoir dans l'organisation continue.

Les nouvelles pathologies du travail

- Elles sont entraînées par de nouveaux styles de commandement.

- Elles sont la conséquence du culte de la performance.

- L'autocontrôle ignore sur le culte de la compétitivité, de la performance individuelle : c'est le modèle du gagnant.

**Chapitre 5**

Les éléments Sur La Culture D'entreprise

- Le terme de culture d’entreprise est apparu dans les années 80 et s'inscrit dans la même logique de management culturelle (participatif/post-disciplinaire).

Ce concept est emprunté à la sociologie et l’anthropologie.

Qu'est-ce qu'on appelle culture d'entreprise, ses composantes… ?

**I ) L’intervention culturelle**

***1.1 ) L'origine de l'intervention en entreprise***

- Dans les entreprises américaines, sous l'effet de deux facteurs :

contexte économique de crise de concurrence internationale. Comment améliorer la compétitivité ?

- On se tourne vers les modèles japonais qui se caractérisent par une implication, une participation des salariés (cercles de qualité) et attachement des salariés à leur entreprise.

facteur humain pour améliorer la productivité, il faut prendre en compte les Ressources Humaines pour mobiliser les salariés et les rendre encore plus compétitifs (voir chapitre 1 sur l'expérience de l'école des Relations Humaines).

***1.2 ) Définition de la culture d'entreprise***

Au sens anthropologique

- Le terme de culture vient des études anthropologiques : étude de la cultures aborigène (culture d'un groupe).

- En sociologie, la culture est un ensemble de normes (règles implicites ou explicites), de valeurs (idéaux collectifs), de représentations partagées, de façons d’agir, de se comporter et de penser qui fait le sentiment d'appartenance à un groupe ou à une société.

- La culture est ce qui relie les individus entre eux, ce qu'ils ont de commun.

La culture d’entreprise

« C'est l'ensemble des concepts directeurs et des valeurs partagées dans l'entreprise » Peters et Waterman.

- C'est l'ensemble des valeurs, des mythes, des symboles et des héros que l'entreprise réalise.

- C'est un guide dans la résolution de valeurs.

Culture d'entreprise :

ciment qui attache les salariés entre eux.

boussole qui indique la direction à suivre et les objectifs à réaliser.

**II ) Les composantes de la culture d'entreprise**

 Les valeurs

Dans la philosophie de l'entreprise, il y a 2 types de valeur :

 explicites, clairement énoncée aux salariés: des projets d'entreprise, la devise de l'entreprise.

Exemples : IBM= services, avec Carrefour « je positive »…

 implicites qui peuvent être transmises sans être énoncées.

Exemple :dans l’architecture chez Pernaud, pyramide inversée dans le type.

Mythes : histoires, anecdotes, récifs qui circulent dans l'entreprise.

Exemples : histoire de l'entreprise, mythe de la nécessité individuelle, mythes fondateurs.

-symboles : tous les signes qui montrent une appartenance à un groupe, une famille.

Exemples : le style vestimentaire, uniformes, logos d'entreprise, symboles dans les locaux.

Rites : actes répétitifs, codifiés souvent solennels et qui ont une connotation symbolique.

Exemples : promotion, admission dans l'entreprise, stages d'intégration, cadeaux de bienvenue.

Objectifs : rassembler les salariés, créer un sentiment d'appartenance, renforcer la cohésion, valoriser tout ce qui est collectif.

Héros : internes à l'entreprise ou externes (utilisation de héros sportifs).

Objectif : créer un modèle d'identification aux salariés.

**III ) Fonctions et limites de la culture d'entreprise**

Fonctions

donner une identité à l'entreprise pour favoriser le sentiment d'appartenance et susciter l’adhésion des salariés aux projets de l'entreprise.

alléger la hiérarchie et faire en sorte que l'individu intègre la contrainte.

communication externe de l'entreprise.

Limites

- Cette vision culturelle, consensuelle est idéalisée car elle gomme tous les conflits de pouvoir et de statut.

Le management participatif concerne que les cadres.

- Dans l'entreprise, il peut y avoir des problèmes culturels et donc il peut y avoir des conflits de culture.

- Ce modèle peut être mal perçu par les salariés (aspect critique des salariés).

- La culture peut être un obstacle au changement : contradiction entre un système de valeurs et une introduction de changement.

Les questions de partiel qui peuvent être tombées

Sous quelles formes peut-on rencontrer le pouvoir dans une organisation **?**

-pouvoir formel et pouvoir informel

-pouvoir intégré ou pouvoir informel

Quels sont les grands types de réseau de communication et leur propriété ?

-Non

Montrer en quoi la psychosociologie des organisations peut être utile dans la gestion d'entreprise ?

-Quelques idées + exemples

Caractériser l'évolution du monde de la communication interne dans les grandes entreprises d’hier à aujourd'hui ?

-Transformation de la communication :Taylor …. (Tableau).

Comment peut-on changer les attitudes des salariés ?

-Communication latérale et réciproque : nature et efficacité.

Montrait comment ont évolué les conceptions théoriques de l'organisation de Taylor à nos jours ?

-Taylor, L'école des Relations Humaines, l’Analyse Stratégique, nouvelle analyse.

Que montrent les expériences qui portent sur les groupes restreints ?

Questions importantes à travailler

Que nous apportent les expériences sur la dynamique de groupe ?

-choisir 1/2 expérience.

Dans quelle mesure existe-t-il un conformisme ?

-ASCH et MILGRAN.

Comment peut-on changer les attitudes, modifier les comportements ?