

# **Théorie des organisations**

## **Les approches sociologiques des organisations**

---

*Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

---

### **Table des matières**

|   |          |
|---|----------|
| <b>Préambule.....</b>                                 | <b>2</b> |
| <b>L'approche sociologique des organisations.....</b> | <b>2</b> |
| <b>L'analyse stratégique des organisations.....</b>   | <b>3</b> |
| <b>La théorie de la régulation conjointe.....</b>     | <b>6</b> |
| <b>Conclusion.....</b>                                | <b>8</b> |
| <b>Références.....</b>                                | <b>8</b> |

## Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons découvrir les **approches sociologiques des organisations**.

Qu'apporte l'approche sociologique avec l'analyse stratégique et la théorie de la régulation conjointe à la théorie des organisations ?

## L'approche sociologique des organisations

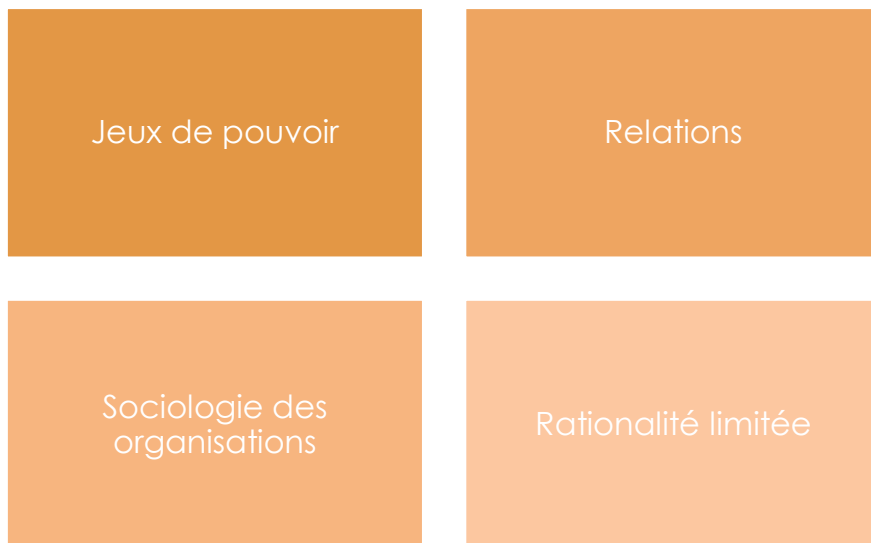


Figure 1. L'approche sociologique des organisations

Vers les années 1970, les **jeux de pouvoir** au sein des organisations deviennent les centres d'intérêts essentiels de **la sociologie et du management**. Ces sciences étudient les groupes humains et leurs interactions dans le cadre de la **rationalité limitée**.

Les travaux ne se positionnent plus sur l'opposition entre exécutants et dirigeants mais étudient les acteurs et leurs relations comme vecteurs principaux de l'efficacité et de la performance des organisations.

Il est alors question de **sociologie des organisations** bien plus que de sociologie du travail. Il est aussi question d'organisation et non plus de bureaucratie.

# L'analyse stratégique des organisations

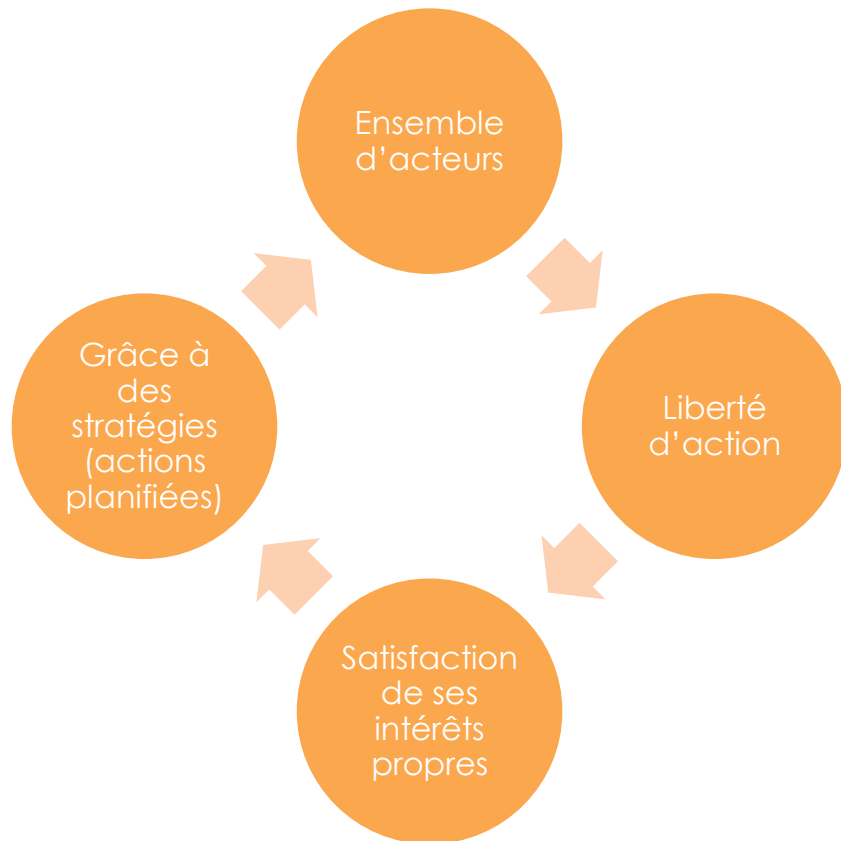


Figure 2. L'analyse stratégique des organisations

**L'analyse stratégique des organisations** (ASO) a été initialement proposée par Crozier et Friedberg (1977). Ils cherchaient à comprendre et agir sur le fonctionnement des organisations.

Ils définissent l'organisation comme un ensemble d'acteurs. Chaque acteur étant un individu ou un groupe d'individus capables de réaliser des actions. **Les individus sont vus comme le moteur de l'activité sociale.** On parle **d'individualisme méthodologique.**

Chaque individu va avoir sa liberté d'action et agit pour satisfaire ses propres intérêts, grâce à des stratégies. Ces stratégies sont aussi appelées **actions planifiées.**

Tableau 1. L'analyse stratégique des organisations

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>La stratégie de l'acteur</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Chaque acteur a des objectifs propres et une stratégie pour les atteindre</li> <li>– Liberté relative de l'acteur</li> </ul>  |
| <b>Le système d'action concret</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ensemble des relations entre les membres d'une organisation permettant de résoudre les problèmes quotidiens</li> <li>– Règles informelles</li> </ul>  |
| <b>Les zones d'incertitude</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Chaque organisation possède ses zones d'incertitude (techniques, commerciales, etc.)</li> <li>– L'acteur qui maîtrise ces zones d'incertitude détient le pouvoir</li> <li>– L'incertitude donne de l'autonomie aux acteurs</li> </ul> |
| <b>Le pouvoir</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacité d'un acteur de faire agir un autre acteur en fonction d'une certaine orientation</li> </ul>  |

Selon l'ASO, les stratégies mises en place par les individus ne sont pas forcément rationnelles vues de l'extérieur car chaque individu a une rationalité limitée.

Les acteurs et leurs stratégies vont se rencontrer et entrer en interaction ou même en conflit (on parle de jeux de pouvoir). C'est le résultat de ces éléments qui explique le fonctionnement des organisations. C'est un **processus dynamique**.

Ainsi, c'est **l'ensemble des relations, des actions**, qui expliquent la **structure et le fonctionnement quotidien d'une organisation** et non pas l'organigramme officiel et les règles ou procédures affichées.

Pour gérer l'organisation il faut donc **comprendre les stratégies des acteurs**. Cela rejoint la théorie des systèmes.

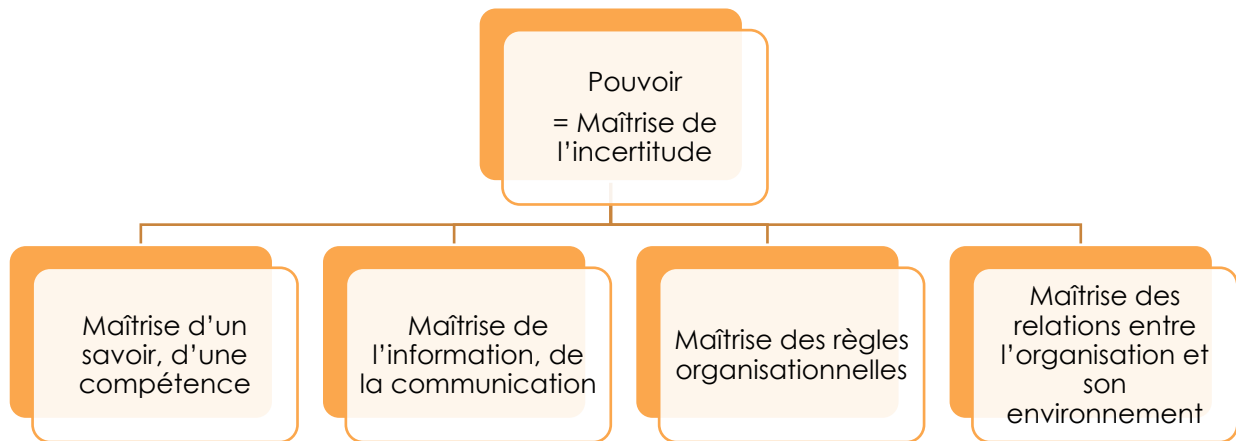


Figure 3. Les 4 zones d'incertitudes selon Crozier et Friedberg

Selon l'ASO, tout est lié aux jeux de pouvoir. Les relations de pouvoir sont appréhendées comme la solution pour stabiliser les comportements des individus au sein des organisations.

Ce qui est **source de pouvoir c'est la maîtrise de l'incertitude**.

Tout ne peut pas être décrit, inscrit dans les règles et les procédures. Crozier et Friedberg appellent cette **marge de liberté : la zone d'incertitude**. C'est cette zone d'incertitude que les acteurs vont chercher à contrôler afin de gagner du pouvoir.

**Ils identifient 4 zones d'incertitudes et 4 sources de pouvoir :**

1. Maîtrise d'un savoir, de compétences particulières
2. Maîtrise de l'information ou de la communication
3. Maîtrise des règles organisationnelles
4. Maîtrise des relations entre l'organisation et son environnement

## La théorie de la régulation conjointe

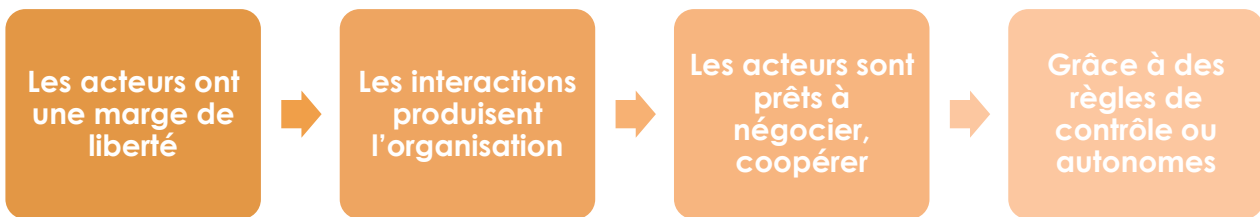


Figure 4. La théorie de la régulation conjointe

La **théorie de la régulation conjointe** a été développée en 1989 par Reynaud, un sociologue français.

Les postulats sont très proches de l'analyse stratégique vue juste avant.

Les acteurs ont une **marge de liberté et d'action** et leurs **interactions produisent l'organisation**. Toutefois, pour l'auteur, les acteurs ne recherchent pas seulement leur intérêt personnel en interagissant avec des jeux de pouvoir. Ils sont aussi **prêts à négocier**, coopérer si projet commun il y a.

Cela entraîne la **création de règles**. Selon l'auteur, les règles sont des **principes organisateurs**. Ce sont des modèles qui orientent l'action, pouvant être une injonction, une interdiction. Il existe les **règles de contrôle** (issues de la hiérarchie) et **des règles autonomes** (créées par les exécutants qui viennent en réaction aux règles de contrôle afin de retrouver un peu de pouvoir, d'autonomie).

**La théorie de la régulation conjointe est aussi appelée théorie de la régulation sociale** (TRC ou TRS).

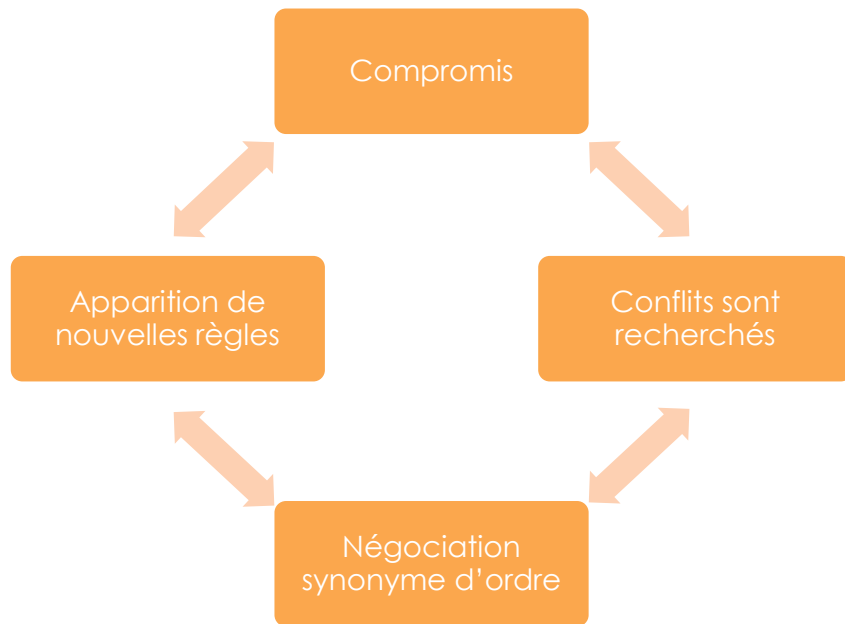


Figure 5. Les principes de la régulation conjointe

Les acteurs au sein de l'organisation produisent et **rediscutent des règles** pour se coordonner sur la réalisation d'un projet.

Il y a possibilité de **compromis**, cela au travers de négociations qui vont permettre à une nouvelle règle d'émerger et d'être acceptée par les parties. On appelle cela la **régulation conjointe**.

Selon la théorie de la régulation conjointe, les **conflits sont normaux** car cela reflète l'envie des membres de rechercher de nouvelles règles permettant une action collective. **La négociation met de l'ordre.**

A noter toutefois que la critique première de cette théorie est le fait qu'elle s'assimile un peu à du « bricolage » et **l'organisation semble alors peu lisible d'un point de vue extérieur.**

## Conclusion

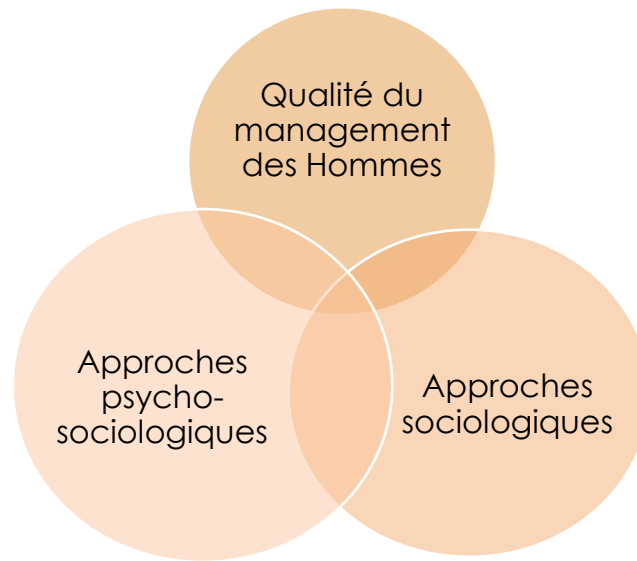


Figure 6. Manager les Hommes, un facteur de compétitivité

Le management des Hommes est de plus en plus considéré comme un **facteur de compétitivité** pour les entreprises dans les années 1990.

Les **approches contemporaines du management avec les approches sociologiques** (analyse stratégique, jeux de pouvoir, régulation conjointe) et **psychosociologiques** (culturalismes, management de l'implication et de l'engagement) mettent **l'humain et les interactions au centre de l'organisation**.

## Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, édition EMS Management et société.



## Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

## Figures

|  |   |
|--|---|
| Figure 1. L'approche sociologique des organisations.....             | 2 |
| Figure 2. L'analyse stratégique des organisations .....              | 3 |
| Figure 3. Les 4 zones d'incertitudes selon Crozier et Friedberg..... | 5 |
| Figure 4. La théorie de la régulation conjointe.....                 | 6 |
| Figure 5. Les principes de la régulation conjointe .....             | 7 |
| Figure 13. Manager les Hommes, un facteur de compétitivité .....     | 8 |

## Tableaux

|  |   |
|--|---|
| Tableau 1. L'analyse stratégique des organisations ..... | 4 |
|--|---|