

La Sociologie des organisations

Du même auteur

Trois Ateliers d'OS
(en collaboration avec Dominique Motte et Jean Saglio)
Éditions ouvrières, 1973

Un travail à soi
Pour une théorie de l'appropriation du travail
Privat, Toulouse, 1982

La Création d'entreprise, un enjeu local
(en collaboration)
La Documentation française,
« Notes et Études documentaires », 1983

La Sociologie des entreprises
Seuil, « Points Essais » n° 308, 1995
(3^e édition revue et corrigée, 2009)

Les Nouvelles Approches
sociologiques des organisations
(en collaboration avec Henri Amblard,
Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian)
Seuil, 1996
3^e éd., 2005

La Construction sociale de la confiance
(sous la direction de Philippe Bernoux
et Jean-Michel Servet)
Association d'économie financière
Montchrestien, 1996

La Sociologie du changement
Des entreprises et des organisations
Seuil, 2004
et « Points Essais » n° 634,
nouvelle édition, 2010

Philippe Bernoux

La Sociologie des organisations

Initiation théorique suivie de
douze cas pratiques

SIXIÈME ÉDITION
REVUE ET CORRIGÉE

Éditions du Seuil

ISBN : 978-2-7578-4358-1
(ISBN : 2-02-008941-6, 1^{re} publication)

© Éditions du Seuil, 1985,
et février 2009, pour la nouvelle édition

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface de la sixième édition

La Sociologie des organisations a été publiée en 1985 et rééditée à plusieurs reprises. Les nouvelles éditions n'ont pas modifié fondamentalement l'ouvrage à l'exception de la troisième, en 1989. On en trouvera ci-dessous la préface. Les quatre premiers chapitres présentent le cadre théorique global dans lequel s'insère la sociologie des organisations, son objet, le cadre explicatif choisi (le modèle interactionniste), puis un rapide historique et enfin une revue critique des théories de l'individu et du groupe dans l'organisation. Les deux chapitres suivants (5 et 6) s'appuient sur la théorie des organisations de Crozier et Friedberg. Ces chapitres constituent une excellente porte d'entrée au phénomène organisationnel, et le succès remporté par l'analyse stratégique en montre à lui seul la pertinence. J'ai éprouvé personnellement, au cours de mes travaux d'enquêtes et de mes enseignements, la validité de cette approche qui donne une base à la compréhension du phénomène organisationnel. Le chapitre 7 qui expose les concepts d'identité et de culture garde également sa validité.

Voici pour l'essentiel de *La Sociologie des organisations*. Depuis 1985 et 1989 cependant, les entreprises et leurs organisations ont évolué. D'où l'intérêt d'inclure dans cette sixième édition un nouveau chapitre (le 8), consacré à cette évolution. Ce chapitre reprend les idées principales exposées dans deux ouvrages récents : *La*

Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations et *Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations*¹. Ce qui veut dire qu'il en intègre les idées principales sans vraiment les approfondir. Pour un auteur qui a beaucoup enseigné, le défi est excitant, même s'il est frustrant pour un chercheur et un universitaire. Ce défi vaut la peine, me semble-t-il, d'être relevé. Simplement, il faudra veiller à ce que les inévitables simplifications ne se transforment pas en caricatures réductrices. J'espère pouvoir y parvenir.

Octobre 2008

1. Ouvrages publiés au Seuil en 2004 et 2005.

Préface de la troisième édition

Un livre est un objet vivant. Ses lecteurs l'utilisent, le commentent, s'en servent concrètement ou le rejettent. Il arrive que son auteur ait la chance de rencontrer ses lecteurs, qu'il puisse prendre le temps de les écouter et qu'en conséquence il modifie certains de ses points de vue. Il arrive aussi que cet auteur fasse de nouvelles lectures, ait d'autres expériences. Un échange se crée avec les lecteurs, lui-même évolue.

La nouvelle édition de ce livre bénéficie de tous ces apports. En premier lieu, l'auteur a eu la chance de continuer à l'utiliser en situation pédagogique, devant des étudiants en sociologie et des non-spécialistes. Certains défauts ou plutôt des dangers dans la présentation de certains chapitres sont apparus à l'usage. C'est ainsi que l'ordre du chapitre 5 (devenu 6) et la grille d'analyse, l'un et l'autre centraux, soit du point de vue théorique, soit du point de vue pédagogique, ont été modifiés. Cette modification vise surtout une présentation plus claire, le fond demeurant inchangé.

Certains collègues sociologues ont fait ressortir des manques, en particulier concernant la littérature anglo-saxonne. L'auteur leur en donne acte volontiers. Il ne s'agissait cependant pas d'un oubli mais du souci de focaliser sur le choix de l'analyse stratégique comme outil le plus aisé pour comprendre et analyser le fonctionnement

des organisations. La première édition a été rédigée dans le souci inquiet d'une grande clarté sur un sujet tout de même assez difficile. Le succès de ce petit livre a montré que cette crainte n'était pas fondée, en tout cas pas au point de ne pouvoir introduire d'autres théories explicatives. On trouvera donc ici une mise au point sur l'analyse fonctionnaliste américaine, un panorama des théories anglo-saxonnes en vogue aujourd'hui et une courte justification du choix de l'analyse stratégique comme outil de connaissance des organisations et d'action sur elles.

Fallait-il changer les cas ? Ceux-ci ont été bâtis dans le but d'introduire le lecteur à une possibilité personnelle d'analyse. Ce qui les justifie est donc leur valeur pédagogique. Or l'usage régulier que nous en avons fait nous en garantit la facilité d'accès et le rôle de modèle. Nous les avons donc maintenus.

Avec cela, bonne chance, lecteurs, pour apprendre la théorie de la sociologie des organisations et pour vous exercer vous-mêmes à la pratiquer.

Octobre 1989

Introduction

L'audience de la sociologie s'élargit actuellement en France, particulièrement s'il s'agit de la sociologie des organisations et des institutions. Le phénomène est nouveau. Pendant longtemps, en effet, le public non spécialisé, celui que l'on appelle le « grand public », a eu une image défavorable de cette discipline, tous domaines confondus. Les sociologues et leurs travaux étaient l'objet de nombreux reproches.

L'inutilité en était le premier. Leurs recherches et leurs études, à condition qu'elles soient écrites dans un langage pas trop ésotérique et donc lisibles – ce qui n'était pas toujours le cas, loin de là –, ne servaient qu'à alimenter la curiosité intellectuelle d'un petit cercle d'initiés, d'un ghetto intellectuel, qui ne s'intéressait pas aux problèmes réels. De la boutade sur la triple fonction des sociologues, Grand Prêtre de la Science, Conseiller du Prince, Médecin des Pauvres, le public retenait d'abord la première, ne le voyant de plus officier que dans un temple bien fermé. Son office se limitait à l'arbitrage de querelles byzantines qui ne passionnaient pas grand monde. De fait, les étudiants diplômés de sociologie ne trouvaient d'emploi que dans l'enseignement ou la recherche – de sociologie justement. Le corps des sociologues n'avait d'autres fonctions que sa propre reproduction, ce qui le coupait de toute autre utilité sociale. Quelques tentatives institutionnelles eurent bien

lieu pour financer des recherches appliquées. Mais les crédits étaient distribués par des commissions où siégeaient essentiellement, sinon exclusivement, des membres de l'establishment sociologique. Les permanents de ces institutions en faisaient eux aussi partie : on restait entre sociologues. Les quelques fonctionnaires qui impulsaient ces recherches avaient une influence limitée sinon sur le choix des thèmes, du moins sur l'acceptation des projets.

L'enseignement confortait cette tendance. Le corps enseignant repoussait l'idée de former des sociologues « utiles » ou « vendables ». Il se sentait mission d'instruire les étudiants à la connaissance des mécanismes sociaux globaux et à l'observation du social en général, souvent avec une fonction critique. Penser la sociologie en termes d'utilité paraissait alors, d'une part, renoncer à une fonction de connaissance théorique, d'autre part, jouer le jeu d'un acteur, le plus souvent l'acteur dominant, patronat et/ou État. De l'une ou l'autre façon, on prostituait une connaissance où le désintéressement était érigé en condition d'existence. À cela s'ajoutait dans certains milieux gauchistes l'idée que, s'agissant des mécanismes sociaux, seule l'action était acceptable. La question n'était pas l'analyse de la condition ouvrière ou des mécanismes de la reproduction sociale : il importait d'abord de les transformer. La sociologie était alors rejetée en bloc, comme idéologie.

À ces deux raisons du rejet de la sociologie, il faut ajouter que ses résultats n'apparaissaient pas fiables. S'il s'est pratiqué, en France au moins, un certain nombre d'enquêtes empiriques, leurs résultats ont été peu critiqués et mal accumulés. Il ne s'est pas vraiment créé un corpus de connaissances, malgré la naissance d'institutions de recherche comme le CNRS après la Seconde Guerre mondiale, le Centre d'études sociologiques de Jean Stoetzel, etc. De plus, l'enseignement n'a été autonomisé que dans les années soixante, période où commencent à se créer des

licences de sociologie dans les universités. Il n'existait auparavant que des certificats dans le cadre de la licence de philosophie, certificats dont l'intitulé relevait plus de la théorie générale que des applications. Dans ces années et jusqu'à une date récente, peu nombreux étaient les enseignements de sociologie du travail, ou des organisations, ou des relations professionnelles. À titre de comparaison, dans la même période beaucoup d'universités américaines éliminaient de leurs programmes des intitulés comme celui de sociologie du travail, jugé trop général, pour le remplacer par ceux de travail et relations professionnelles, sociologie des organisations, jugés plus appliqués et donc plus utiles. Bref, les trente glorieuses ont été en sociologie le temps de la latence plus que celui de l'éclat.

Cette situation s'inverse depuis quelques années, disons depuis la fin de ces trente glorieuses. Les raisons en sont multiples, beaucoup s'inscrivant dans le prolongement inverse de celles énumérées plus haut. Un certain corpus de connaissances a pu se constituer. Le corps des chercheurs et des enseignants est arrivé à maturité, les licenciés de sociologie des années soixante ayant maintenant vingt ans de pratique et d'expérience. Les matériaux des enquêtes empiriques ont pu s'accumuler et commencent à être analysés de manière critique. L'institution commence à produire plus qu'à reproduire.

Au-delà de cet aspect institutionnel et dans la mesure où elles le conditionnent, un certain nombre de valeurs ont évolué, facilitant une meilleure insertion de la sociologie et des sociologues dans la société. Dans le domaine de la sociologie des organisations, trois méritent d'être notées.

La première est la prise de conscience de l'importance stratégique de la vie des organisations et des institutions, que les chercheurs commencent à savoir analyser. Les progrès techniques et la concurrence internationale accrue ont déplacé les problèmes de la technique de production

proprement dite (les aspects techniques sont relativement bien maîtrisés), du marketing (un marché peut être prospecté avec des méthodes éprouvées), de la recherche (la création d'un nouveau produit est *a priori* évaluable en termes financiers et de durée) vers ceux de l'organisation (on ne sait pas encore comment faire travailler harmonieusement des services proches et concurrents, les communications dans une entreprise sont généralement mal maîtrisées, les rapports de pouvoir et d'autorité connaissent des dysfonctionnements importants). Même si les traits de cette présentation sont un peu forcés, il n'en reste pas moins vrai que l'on assiste aujourd'hui à une émergence des problèmes de l'organisation des entreprises et des institutions auxquels on commence à entrevoir des solutions.

Dans le même temps, en effet, des réponses commencent à apparaître. Un corpus de connaissances s'est constitué depuis quelques années¹, relayé par des groupes de chercheurs, de praticiens et d'enseignants. Le milieu commence à avoir des références sérieuses. Un exemple illustrera cette tendance nouvelle. Les cabinets en organisation ont fleuri dans la fin des années soixante et la première moitié des années soixante-dix ; les entreprises faisaient appel à eux comme à des experts dans un domaine très mal maîtrisé par elles. Aujourd'hui cette manière de procéder est en train de changer. Dans l'entreprise, le service spécialisé prend en charge lui-même les réformes ou les changements qui s'imposent, avec éventuellement des conseils extérieurs. Mais ces derniers ne sont plus, ou de moins en moins comme autrefois, les maîtres d'œuvre du changement. L'entreprise a aujourd'hui assez de ressources pour traiter elle-même les problèmes organisationnels, ou

1. Un des livres pionniers comme celui de J.-G. March et H. A. Simon, *Organizations*, est paru en 1958, sa traduction française en 1964, mais c'est en 1977 que Michel Crozier et Erhard Friedberg publient *L'Acteur et le Système*.

du moins elle pense les avoir. Mais, dans l'un ou l'autre cas, la représentation que ses membres ont du phénomène organisationnel a changé. Il apparaît maîtrisable par les membres de l'entreprise ou de l'institution.

La deuxième évolution notable concerne les idées sur les comportements individuels et de groupe. L'explication habituelle de la réussite a toujours été de les attribuer à la personne des dirigeants. « C'est une question de personnalité », entend-on dire, en limitant à ce facteur la recherche des raisons du succès. Si cet argument est pertinent, il est très partiel. L'intérêt de l'explication par les structures commence aujourd'hui à émerger. Prenons l'exemple de la création d'entreprise. La raison de chaque création est généralement rapportée à la personnalité plus ou moins exceptionnelle du créateur. Fort bien. Mais alors comment expliquer les différences de taux de création entre pays ? Les États-Unis connaissent un taux beaucoup plus élevé que la France. Est-ce parce qu'il naît davantage de personnalités créatrices là-bas qu'ici ? Ou bien n'est-ce pas plutôt que le système américain favorise mieux que le système français l'émergence de ces personnalités ? En étudiant les choses d'un peu plus près, on s'aperçoit en effet que le système de valeur américain valorise beaucoup les gagners (les *winner*s) et que les institutions libéralisent la création, sans système d'aide mais avec une grande facilité. Le modèle français, plus égalitaire mais non moins élitiste, ne pousse pas à la réussite individuelle par la création d'entreprise, et multiplie à la fois les préalables et les aides. Finalement, si la création s'explique bien par la personnalité, l'émergence de celle du créateur est très favorisée dans un système, peu dans l'autre. L'explication par l'aspect individuel ne révèle qu'une partie du problème et surtout ne permet pas d'agir. On s'aperçoit que le problème n'est pas de gémir sur l'absence de personnalités, mais de les faire émerger dans des populations qui,

potentiellement, en contiennent autant. L'explication par les structures devient alors la seule efficace.

Dernier trait de l'évolution, enfin, celle qui concerne le regard porté sur le fonctionnement des organisations sous leur aspect conflictuel. Pendant longtemps, on a cru que la bonne santé correspondait à un état d'absence de conflits. La communauté d'entreprise, son unité, les liens d'affection qui l'unissaient étaient présentés comme un idéal, relié à une conception paternaliste. Ce modèle apparaît de plus en plus factice. Si une affinité entre les membres plus ou moins nombreux du groupe humain que constitue une entreprise est nécessaire, cette proposition n'entraîne pas du tout celle de l'absence de tensions. La réussite d'un groupe humain n'apparaît plus comme conditionnée par l'absence de conflits, mais par une bonne gestion de ceux-ci entraînant leur clarification. La réussite de l'entreprise réside dans sa capacité à maîtriser un système nécessaire de concurrence-coopération. Tous les individus et les groupes doivent coopérer alors qu'ils sont – et se savent – concurrents dans beaucoup de domaines. Il s'agit de bien gérer ses frontières là où chacun est en contact avec l'autre.

Toutes ces évolutions, rapidement résumées ici, ont fait l'intérêt nouveau porté à la sociologie des organisations, entendues au sens large, entreprises mais aussi institutions publiques, voire services gérés par des acteurs institutionnels divers comme les services sociaux. L'ouvrage présenté ici est le fruit de cet intérêt. Conçu à partir d'un enseignement à des non-spécialistes – les élèves ingénieurs de grande école en fin de scolarité, mais aussi des agents de maîtrise, syndicalistes, cadres d'entreprises et d'institutions en formation continue –, il espère présenter de manière claire les concepts les plus utiles de la sociologie des organisations, en se rattachant au courant de l'analyse stratégique. Son originalité réside aussi dans la seconde partie où, à partir de la connaissance d'entreprises

et d'institutions, sont présentées une douzaine d'études de cas très concrètes et leur résolution. Le lecteur pourra ainsi prendre connaissance non seulement des grandes théories mais aussi de leur utilité pratique, en s'essayant à résoudre des problèmes concrets de la vie des organisations et des institutions¹.

1. Je tiens à remercier tous ceux qui ont participé à la mise au point de cet enseignement et m'ont conseillé sur la pédagogie, en particulier celle des études de cas : mes collègues du Groupe lyonnais de sociologie industrielle, Henri Amblard, les collègues du CESI-Lyon avec lesquels j'ai eu le plaisir de travailler, Henri Faure et Bénédicte Magnin d'IDN-Consultant, Jean-Claude Hunault et Jacques Genet, à l'époque au CESI-Est, maintenant à IECI-Développement, Jean-Daniel Reynaud. Certaines études ont été élaborées avec des enseignants ou des chercheurs appartenant ou non à des institutions. Qu'ils trouvent ici l'expression de l'intérêt que j'ai pris à ce travail en commun.

PREMIÈRE PARTIE

La théorie de l'organisation

A. Description globale	448
B. Description de l'organisation à partir des règles instituéés par la hiérarchie : les « règles formelles »	452
C. Description à partir des règles pratiquées par les acteurs : le fonctionnement « informel »	453
D. L'acteur et le système	454
E. Rappel de quelques principes de l'analyse	455
F. Outil de mise en forme.	457
G. Conclusion	458

Bibliographie 459

<i>Sur l'analyse stratégique et la sociologie des organisations.</i>	459
<i>Sur la sociologie du travail.</i>	462
<i>Sur les nouvelles sociologies des organisations</i>	462
<i>Sur la sociologie générale.</i>	465
<i>Divers</i>	466

RÉALISATION : CURSIVES À PARIS
IMPRESSION : NORMANDIE ROTO IMPRESSION S.A.S. À LONRAI
DÉPÔT LÉGAL : FÉVRIER 2009. N° 98084 ()
Imprimé en France