

Groupe ISEG DAKAR

Facilitateur : **Aly Khoudia Diaw**

Remarque importante : *les auditeurs / étudiants devront faire un travail supplémentaire de recherche et de documentation pour compléter ce cours et renforcer leur formation. Une bibliographie complète leurs sera remise.*

Chapitre 1 : Rappel des fondamentaux : Objectifs du module, sociologie et sociologie des organisations

1 : Présentation des objectifs du module

L'enseignement de ce module intervient dans un contexte où la vie en société est pratiquement régie, normée et incarnée par les organisations, qu'elles soient bureaucratiques, économiques, non lucratives, formelles ou informelles, publiques ou privées, qu'elles soient religieuses, paysannes, syndicales, etc. Ce qui fait que l'usage des organisations est incontournable dans les sociétés modernes. Mais il ne suffit pas simplement de leur usage, il y'a aussi la nécessité à comprendre le rôle et l'importance des organisations, leur dynamique de fonctionnement et leur logique interne, la place de l'intérêt et du pouvoir au sein des organisations, et enfin le jeu des acteurs, des groupes et les différentes théories qui ont eu à expliquer l'organisation et le fonctionnement de celles-ci. Ces différents aspects intéressent les étudiants, futurs leaders, les professionnels des administrations publiques ou privées, les décideurs et responsables des grandes organisations qui sont appelés à les manager.

Dans un premier temps, il s'agit :

- De s'approprier une bonne base théorique et conceptuelle relative aux organisations et les différentes conceptions classiques et modernes dans leur fonctionnement.
- De comprendre le ou les rapports qui existent entre les organisations et les sociétés qui les englobent, à comprendre les mutations socioculturelles et technologiques qui durablement, peuvent entraîner le changement social.
- A observer, interpréter et analyser la dynamique des organisations et les relations internes ou externes qu'elles entretiennent avec leur environnement socio- technique.

L'intérêt du cours porte essentiellement sur la nécessité de fournir aux étudiants et aux professionnels des organisations des outils d'analyser et d'interprétation du fonctionnement des organisations, de leur évolution dynamique en rapport avec des acteurs, des objectifs, des intérêts et des luttes de pouvoir dans un monde de plus en plus tourné vers les nouvelles technologies de l'information et de la communication et où l'information est devenue un vrai pouvoir.

2 : Sociologie

La sociologie en tant que discipline scientifique et universitaire est née avec Emile Durkheim, considéré comme le père fondateur de la sociologie moderne. La sociologie est née en temps de crise, crise causée d'une part par la défaite de 1870 et d'autre part par une crise d'un genre nouveau provoqué par l'essor de l'industrie, (Crise des valeurs, crise de la société, crise de la dignité humaine, crises dans les relations sociales, crise dans la religion, etc.). Durkheim parle de « ravitailler moralement la société ». La crise étant une crise sociale, la science qui doit en renaître et la résoudre doit donc être une science de la société. Influencé par Comte et par le positivisme, Durkheim caractérise le fait social comme une réalité sui generis, c'est-à-dire en tant que totalité non réductible à la somme de ses parties. Cette définition lui permet de dissocier l'individuel du collectif et le social du psychologique, et de fonder logiquement les conditions de possibilité d'une action contraignante de la société sur les individus. « Extériorité, étendue et contrainte caractérisent le fait social ». A travers des ouvrages majeurs comme les « règles de la méthode sociologique » publiées en 1895, « De la division du travail social » en 1893 et du « suicide » en 1897, il va jeter définitivement les bases de la sociologie moderne en créant pour la sociologie un objet spécifique et une méthode et de rendre compte de la manière dont cet objet doit être observé, décrit et expliqué. C'est ainsi qu'en ce qui concerne l'objet de la sociologie et dont tout le monde s'accorde à dire que c'est le fait social, Durkheim se pose la question à savoir qu'est-ce que le fait social ? On a l'habitude d'appeler fait social, tout ce qui se passe dans la société. Mais si tel est le cas, la sociologie n'aurait pas d'objet qui lui soit propre et ne distinguera donc pas de la biologie et de la psychologie. Il dit : « Il y'a dans toute société un groupe déterminé de phénomènes qui se distinguent par des caractères tranchés de ceux qu'étudient les autres sciences de la nature. Par exemple quand je m'acquiesce de ma tâche de frère, d'époux ou de citoyen, quand j'exécute les engagements que j'ai contractés, je remplis des devoirs qui sont définis en dehors de moi et de mes actes, dans le droit et dans les mœurs. Ce n'est pas moi qui les ai faits, mais je l'ai reçu de l'éducation. De même les croyances et les pratiques de sa vie religieuse ; le fidèle les a trouvés toute faite en naissant. Si elles existent avant lui, c'est qu'elles existent en dehors de lui... ». Voilà donc des manières d'agir, de penser et de sentir qui présentent cette remarquable propriété qu'elles existent en dehors des consciences individuelles... ». Non seulement ces types de conduites ou de pensée sont extérieures à l'individu, mais ils sont doués d'une puissance impérative et coercitive en vertu de laquelle ils s'imposent à lui, qu'il le veuille ou non... ». « Sans doute quand je m'y conforme de mon plein gré, cette coercition ne se fait pas ou se fait peu sentir...mais elles s'affirment dès que je tente de résister... ». Si j'essaie de violer les règles de droit, elles réagissent contre moi de manière à empêcher mon acte s'il en est temps. S'il s'agit de maximes purement morales ou de coutumes et traditions normées, la conscience publique réproouve tout acte qui les offense par la surveillance qu'elle exerce sur la conduite des citoyens et les peines spéciales dont elle dispose.

Les phénomènes sociaux, objet d'étude de la sociologie se caractérisent donc par leur extériorité et la contrainte. Il y'a la contrainte qui découle de l'autorité et du prestige, mais il y'a aussi la contrainte par le besoin de se conformer aux modèles sociaux et la contrainte mécanique.

A la suite de toutes ses considérations, Durkheim définit le fait social ainsi : « est fait social toute manière de faire, fixée ou non, susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte

extérieure, ou bien encore qui est générale dans l'étendue d'une société donnée tout en ayant une existence propre, indépendante de ses manifestations individuelles... ». La sociologie est donc l'étude de la société à travers les phénomènes sociaux

3 : Pourquoi une psychosociologie des organisations

Si la psychologie s'intéresse aux processus mentaux de l'homme, à sa perception, à ses modes de jugements en rapport avec son milieu, son éducation, ses valeurs et la morale en vigueur dans la société ou il se trouve, la sociologie du travail s'intéresse elle prioritairement à l'organisation du travail et de l'activité productive ainsi qu'à ses évolutions (travail, salariat, technicité, outils, etc.).

La sociologie du travail et la sociologie des organisations ont en commun d'engager leur réflexion sur les processus de rationalisation qui traversent la société occidentale depuis la fin du XIX^{ème} siècle. En particulier, toutes les deux s'enracinent dans un vaste programme de recherches expérimentales mené au début des années 20, dans les ateliers de la General Electric Company, par Elton Mayo (1880-1949, psychologue et sociologue australien) et ses collaborateurs de l'Ecole des relations humaines.

Ce programme qui s'est étendu sur plusieurs années, s'est efforcé de cerner les effets de l'organisation et des conditions de travail sur la productivité. Plusieurs courants de pensée émergeront par la suite à partir du moment où les aspects humains, sociaux, et psychologiques commencent à être pris en compte, au détriment du seul aspect matérialiste de Taylor.

Il y a l'école des relations humaines dont le questionnement (vie de groupe, vie de l'individu, pluralité d'appartenance, organisation informelle, etc.) va relever de la sociologie du travail, tandis qu'un certain nombre de résultats de recherche va servir de points d'appui et d'hypothèses de recherche à la sociologie des organisations qui, elle aussi s'oriente vers la bureaucratie wébérienne. C'est ainsi que l'observation et l'expérimentation du comportement humain au sein des entreprises donneront naissance aux sciences du management, aux sciences de la gestion des ressources humaines, avec notamment la théorie des motivations et des besoins avec Abraham Maslow.

Chapitre 2 : Définition, importance, identification et caractéristiques des organisations

1 : Définition d'une organisation

Plusieurs définitions existent, mais on peut retenir celle de Philippe Bernoux qui dit dans son ouvrage intitulé « La Sociologie des organisations. Paris : Seuil, col. Points-Essais, 1985, 1990, 382 p. que : « C'est un regroupement d'hommes et de femmes qui coordonnent leurs activités pour atteindre un ou des objectif(s) commun(s) ». On peut dire que les « organisations sont des associations de personnes qui ont décidé de réunir leurs efforts pour répondre à un ou plusieurs besoins, à prendre en main leur propre développement et à améliorer leurs conditions de vie. »

On peut également dire que les organisations sont des ensembles structurés comme par exemple l'état (les institutions et l'administration centrale, les services déconcentrés de l'état), les partis politiques qui sont des associations privées, les entreprises privées ou publiques, formelles ou informelles, les universités, les écoles, les organisations paysannes ou syndicales, etc. De même tout rassemblement de groupe de personnes en vue d'effectuer certaines tâches définies constitue une organisation.

De ce fait, les personnes membres d'une organisation peuvent appartenir ou non à la même classe d'âge, à une même catégorie socio-professionnelle, à une même communauté, ou même à un même genre. **Par exemple** : une équipe de football, un groupement d'agriculteur, qui sont des organisations structurées et organisées.

2 : Importance des organisations

C'est la vie en société, par la pratique des métiers et des activités professionnelles qui engendrent la nécessité de la présence de ses organisations. A titre d'exemple, nous pouvons retenir :

- Nous naissons dans des organisations : hôpital, maternité, dispensaire
- Nous grandissons dans des organisations : crèche, école, collège, lycée, université,
- Nous travaillons dans des organisations privées ou publiques : entreprises, associations, administration...
- Nous achetons des biens et des services produits par des entreprises ;
- Nous utilisons les services des administrations ;
- Il peut arriver que nous finissions notre existence terrestre dans une maison de retraite qui est une organisation. Et finalement c'est une organisation de pompes funèbres qui se chargera de notre cadavre une fois décédé.

3 : Identification des types d'organisation

On peut identifier trois types d'organisations :

- Les organisations bureaucratiques : désignent l'administration centrale et la fonction publique ou il existe une sélection et un recrutement de ses membres, soit sur concours ou soit sur décision, mais selon des critères de méritocratie certifiés par des diplômes. Mais pour la désignation des dirigeants (ministres, directeur général, directeurs, secrétaire général, commandement territorial,) cela se fait par nomination, ce qui implique aussi qu'il y'a un pouvoir de destitution. Il y'a l'existence de la tutelle et de la hiérarchie dans les organisations publiques bureaucratiques mais l'inconvénient est que si le système ne fonctionne pas correctement, l'état peut maintenir le dirigeant pour des raisons politiques, affectives, etc.
- les organisations économiques et commerciales : elles ne sont redevables qu'à elle mêmes et à leurs membres. Ce sont des organisations aussi structurées, hiérarchisées, mais uniquement orientées vers le profit, c'est-à-dire le gain. Elles ont parfois des actionnaires et un conseil d'administration qui fixent clairement les orientations et les objectifs à atteindre. C'est l'exemple des grandes entreprises, des usines de transformation ou de semi transformation, des grandes firmes ou succursales immobilières, automobiles, hôtelières, bancaires, agricoles, etc.
- les organisations non lucratives. on peut retenir les ONG, les organisations religieuses, caritatives qui offrent des produits non marchands, les mosquées et les églises qui sont dans les bonnes œuvres. Il y'a des ONG qui dépendent de l'initiative de la société civile (raddho, forum civil), parfois de personnalités riches et connues (fondation BILL GATES), et qui sont plus ou moins autonomes vis-à-vis de l'état. Ce sont des organisations intermédiaires entre les organisations bureaucratiques et les organisations économiques.

Il est bon de bien définir la notion d'entreprise et de faire la différence entre elles. Le Larousse définit **l'entreprise** comme une « unité économique de production ». Une entreprise est donc une organisation ou une unité économique institutionnelle guidée par un projet décliné sous forme de stratégie ou de plan d'action et dont le but est de produire et de fournir des biens et des services à destination d'un ensemble de clients ou d'utilisateurs.

Une entreprise privée est définie comme étant une « unité de production de biens et services destinée à être écoulee sur le marché dans le but de générer des profits. Cette définition n'est pas la seule, mais ce qui est important ici c'est de distinguer les entreprises publiques des entreprises privées. Exemple : SEDIMA, SONATEL, DANGOTE, MATFORCE, CSE, ETC.

De manière générale, les entreprises privées constituent pour les pays le principal levier du développement et de l'activité économique, elles représentent par définition le lieu de création des richesses.

Une entreprise publique est définie selon la loi N°90- 07 du 26 Juin 1990, « comme des établissements publics à caractère industriel ou commercial ».

Exemple : le Marché central au poisson, le PTB, le Port autonome de Dakar, Sénélec, etc. l'entreprise publique peut être définie « comme une organisation dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière dont la gestion est placée sous l'autorité et la tutelle de l'état ou d'une collectivité publique, et exerçant une activité industrielle ou commerciale ». Comme nous l'avions vu au niveau des organisations bureaucratiques, les dirigeants des entreprises publiques sont nommés par l'état.

4 : Historique du concept « d'organisation »

L'économiste Torsten Veblen (1857-1929), expliqua en 1920 les effets du glissement de l'autorité industrielle entre les mains des ingénieurs. Dix ans plus tard, Adolph A. Berle (1895-1971,) et Gardiner C. Means¹ (1896- 1988) diplomate et économiste américains mettent en évidence dans leur ouvrage intitulé « **L'entreprise moderne et la propriété privée** » introduisent l'idée de la naissance d'une nouvelle classe de « directeurs » totalement extérieure au club des gros propriétaires (Berle et Means, 1932).

En 1939, James Burnham (politologue américain, 1905-1987) reprit les mêmes résultats pour confirmer que les « patrons propriétaires » étaient en train de céder la place à ceux que l'on appellerait aujourd'hui les « technocrates ». Selon une formule restée célèbre, Burnham parlait de l'ère des organisateurs (Burnham, 1939).

Dès les années 20, le reflet de cette révolution rampante était apparu dans la théorie sociologique. Max Weber (sociologue et économiste allemand, 1864-1920) décrivait le système d'administration bureaucratique comme l'expression achevée de cette mutation. On voit là les conditions historiques dans lesquelles s'est imposée la notion moderne d'organisation. Dans le cas de l'entreprise, on n'a parlé d'organisation qu'à partir du moment où l'on a supposé que l'autorité la plus significative était non plus du côté des patrons, mais du côté des ingénieurs, des directeurs ou gérant appointés. Les sciences de l'organisation – le management, la gestion des ressources humaines, la psychosociologie des organisations – ont pris leur essor en tant que sciences appelées à régler des systèmes autonomes, affranchis de la sujétion patrimoniale.

¹Berlet, Adolph A., Means Gardiner C., 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan

5 : Création et caractéristiques des organisations

Lorsqu'une organisation est fondée il y a normalement :

- Une formulation écrite, officialisée et des objectifs projetés par les fondateurs. L'organisation possède un organe formel, explicitement et souvent légalement reconnu, chargé d'établir les buts initiaux et de les modifier éventuellement.
- Une fois que l'idée de création d'une organisation est retenue, dans le cadre d'une entreprise ou d'une organisation de groupement d'intérêt par exemple, il y'a généralement un certain nombre de personnes appelé le comité d'initiative, ou le groupe des actionnaires, qui procède à la convocation d'une assemblée générale constitutive ou sont invitées toutes les personnes susceptibles d'être membres.
- On discute alors de la nécessité de créer une organisation, de la nature qu'elle doit revêtir (forme juridique), de la création des commissions de travail qui auront pour but d'élaborer, conformément à la législation, le statuts et règlement intérieur et ces documents seront amendés en plénière et approuvés.
- La liste des membres fondateurs ou des principaux actionnaires est dressée et une lettre officielle de demande de reconnaissance est adressée au ministre de l'intérieur sous couvert de l'autorité administrative de la localité. Ce sont les objectifs fixés par l'organisation qui déterminent ensuite les activités à mener. En décrivant un état futur que les membres de l'organisation s'efforcent de réaliser, les objectifs donnent une orientation aux activités. Ils établissent ainsi des lignes directrices pour les rôles des membres de l'organisation. Ils servent de critères d'après lesquels il est possible d'évaluer le succès de l'organisation, son efficacité et sa rentabilité.

Nous avons par exemple :

- La division des tâches : dans toute organisation les tâches sont définies de façon précise.
- La distribution des rôles : pour chaque membre de l'organisation correspond une tâche ; cette tâche est exécutée de façon particulière. Le rôle est donc la manière avec laquelle un individu accomplit sa tâche.
- Le système d'autorité : c'est l'ensemble des mécanismes qui assurent l'adéquation du comportement de l'individu aux buts que les organisateurs ont fixé à l'organisation ».
- Le système de communication : Ce système assure la mise en relation des individus appartenant à l'organisation. Philippe Bernoux note en ce sens que « généralement ce système fonctionne de façon descendante c'est-à-dire du sommet à la base. Ce caractère descendant constitue une limite à la réussite de la communication » ; aucun groupe ne peut se passer de communications entre ses membres les uns avec les autres et dans tous les sens (...) de plus un bon système doit pouvoir permettre aux membres du groupe d'avoir un contact rapide.
- Un système de contribution-rétribution : Ce système définit l'apport de chaque individu à l'organisation et ce qu'il doit recevoir en contrepartie. Dans ce sens on

peut dire que le travail fourni est la contribution de l'individu à l'entreprise et le salaire est la rétribution qu'il reçoit en échange de ce travail.

Chapitre 3 : Fonctionnement des groupes dans les organisations

Le concept de groupe, selon certains spécialistes, se caractérise par des interactions entre ses différents membres par le partage de sentiments communs et par une certaine forme d'organisation.

Pour Roger Muchielli psychosociologue algérien (1919- 1981), dans son ouvrage intitulé « la dynamique des groupes », paru en 1965 et réédité en 2006 et qui relève de la psychologie sociale « le groupe n'est pas une somme d'individus, c'est un objet dont la structure est variable et en constante évolution ».

Exemple : un groupe de cadre, un groupe de lutteur, un groupe de commerçant, un groupe de président de la république, un groupe de marabout, un groupe de compétiteur (les processus d'influence, les lois qui régissent la vie affective, les facteurs de cohésion et de conflit, les processus de changement au niveau des attitudes, etc.)

Son degré d'organisation constitue un indicateur de leur mode spécifique de fonctionnement.

Plus il est organisé, plus on devine une certaine structuration et un certain état d'esprit de ses membres. Les groupes constituent ainsi des intermédiaires entre la société et l'individu. « C'est un lieu d'échange psychologique et social ». L'organisation n'est pas constituée d'une somme d'équipements matériels gérés par un ensemble d'individus soumis à des lois et à des procédures. En effet, même si certains managers veulent les considérer ainsi pour faciliter leur gestion, des groupes vont inévitablement se constituer pour satisfaire des besoins et des désirs personnels et on parlera dans ce cas de groupes informels par opposition aux groupes formels.

1 : Les groupes formels :

La structure de ces groupes est régulée par des normes et des procédures prédéfinies par l'entreprise, ils ont un statut, une autorité explicite et des rôles bien définis. **Exemple** : Les syndicats d'enseignants, les travailleurs cadres d'Expresso, etc.

2 : Les groupes informels :

Dans toute organisation, un certain nombre de relations interpersonnelles émergent spontanément sans avoir été planifiées par l'autorité légitime. Les membres des groupes informels ne sont pas nommés comme c'est le cas des membres des groupes formels. Ils peuvent cependant être reconnus symboliquement comme des personnes ressources par la communauté ou par les adhérents sur la base de l'expérience, du vécu, de la reconnaissance, mais cela n'est jamais écrite et validée sur la base de texte ou de reconnaissance juridique. Ils y adhèrent de manière volontaire. Dans les groupes informels les rôles ne sont pas définis et les structures d'autorité se font de manière naturelle et spontanée. **Exemple** du parc Lambaye, **exemple** du marché Sandaga, **exemple** des convoyeurs de chariots (pousse – pousse) des ressortissants guinéens.

3 : Les besoins relatifs à la création des groupes

- Le besoin de coopération : Par la visée d'un objectif commun, le groupe permet collectivement de réaliser certaines tâches et résoudre certains problèmes qui nécessitent une compétence collective.
- Le besoin d'affiliation et d'identification : C'est un besoin universel et naturel qui répond à l'instinct grégaire de l'homme. C'est le besoin d'établir et de rétablir des relations affectives positives. C'est aussi le désir d'être aimé, accepté et admiré par les autres car l'être humain est incapable de vivre seul. Il a besoin d'avoir des amis qui le supportent et qui le comprennent.

A : Les avantages de la présence des groupes informels

- Faciliter le fonctionnement général de l'organisation : Les groupes informels permettent d'alléger la lourdeur des procédures. Ils constituent des éléments nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise. Par leur spontanéité et leur flexibilité, les groupes atténuent la rigidité des procédures administratives.

C'est **l'exemple** des circuits informels à côté de circuits formels tacitement reconnus par les acteurs (cimenterie, port, impôts et domaines, urbanisme, affaires étrangères, etc.) et parfois aussi d'acteurs informels ne faisant pas partie de l'organigramme de l'organisation, réalités socioculturelles auxquelles nous faisons face tous les jours.

- Faciliter la communication : Les groupes informels par leur position transversale et leur intrusion dans différents services et dans différents niveaux de l'organisation court-circuitent le système officiel d'information. La transmission d'information n'est plus tributaire de l'organigramme officiel et du niveau hiérarchique mais de la position que détient chaque membre du groupe informel dans l'organigramme de l'organisation.
- La stabilité : Les groupes informels, par le fait qu'ils sont construits sur la base de liens affectifs très forts favorisent un bon climat social pour leurs membres, cet aspect pouvant les motiver pour demeurer plus longtemps dans l'entreprise car la quitter signifie la rupture de ces liens affectifs ce qui garantit une plus grande stabilité de l'organisation.

B : Les inconvénients de la présence des groupes informels

- Faciliter la circulation des rumeurs : Les groupes informels facilitent certes la circulation de l'information, mais ils sont aussi un terrain favorable pour la circulation des rumeurs qui peuvent perturber le bon déroulement du travail et générer une ambiance délétère.

- Le conformisme : C'est un effet de l'influence sociale qu'exerce le groupe sur l'individu. L'individu s'efforce de changer ses attitudes et opinions pour les mettre en harmonie avec le comportement général du groupe. Ce qui engendre une ressemblance dans les attitudes et les manières d'agir. Exemple de supporters dans un stade, exemple de chorégraphie dans une manifestation de joie.

De manière générale, les spécialistes de la sociologie des organisations sont tous d'accord sur le caractère inévitable et nécessaire de la formation des groupes informels dans les organisations et sur son effet bénéfique en termes d'épanouissement pour ses membres. « Un manager averti s'efforcera d'harmoniser la présence des groupes formels et des groupes informels. S'il réussit ce tour de force, il a de fortes chances de voir l'organisation dont il est responsable fonctionner correctement ».

Chapitre 4 : Cohésion, Coopération et Conflits dans les organisations

A : la cohésion dans les groupes

La cohésion se manifeste par un sentiment d'appartenance fort et un désir exprimé des membres de garder leur unité. On peut distinguer des facteurs de cohésion endogènes et des facteurs de cohésion exogènes.

1 : les facteurs endogènes

L'attrait fort pour un but commun : le fait de poursuivre un objectif commun, de mener une action commune conduit à différents affects (sentiments), comme le sentiment de force, de fierté ou de sécurité. Ces affects auront pour conséquence de renforcer le sentiment d'appartenance au groupe et le rendre ainsi plus cohésif.

2 : les facteurs exogènes

La proximité spatiale et sociale qui signifie le fait de vivre dans le même lieu géographique et de partager la même culture et les mêmes valeurs facilitent le fonctionnement du groupe et sa cohésion. Il y'a aussi l'aspect de la menace qui donne l'impression au groupe d'être dans une situation d'insécurité, mais plus un groupe se sent menacé ou en compétition avec un autre groupe et plus sa cohésion est renforcée. Cependant dans les groupes élargis, il est difficile de maintenir la cohésion.

3 : les effets de la cohésion

Un groupe cohésif permet de déceler les effets suivants :

L'augmentation de la satisfaction générale des membres qui s'explique par l'augmentation de l'efficacité du groupe à atteindre un but ou à réaliser une performance. On peut aussi noter l'augmentation de l'influence du groupe sur les membres, ce qui montre sa vitalité, sa prégnance et son attrait. La valorisation du groupe entraîne en même temps une valorisation de soi.

4 : les inconvénients de la cohésion sur l'organisation

En général la cohésion des groupes dans les organisations est souhaitable, mais elle peut présenter des inconvénients par rapport à la bonne marche des organisations. En effet un groupe soudé peut être un contre- pouvoir, un moyen de pression, un moyen de chantage et une arme redoutable que le groupe peut utiliser pour diverses raisons, divers prétextes. C'est l'exemple des syndicats et de tout autre groupe similaire. Mais de manière générale on peut retenir deux aspects que sont la **détermination** et les **préjugés**. En ce qui concerne la détermination, dans le cadre d'une adversité ou d'une compétition par exemple, les membres du groupe sont obligés de garder leur cohésion pour manifester leur loyauté vis-à-vis des idées du groupe même si ses idées ne correspondent pas vraiment à leurs opinions réelles. Le groupe reste toujours déterminé et solidaire jusqu'au jour où des fissures apparaissent. En ce qui concerne les **préjugés**, on peut retenir que les groupes informels ont de fortes tendances à véhiculer des préjugés, des idées stéréotypées, des rumeurs et même parfois des médisances chez les groupes adverses.

5 : comment maintenir la cohésion sociale au sein des organisations

Il existe plusieurs stratégies développées par les décideurs, gestionnaires et GRH des organisations pour maintenir un minimum de cohésion sociale en leurs seins.

- On peut retenir par exemple la création de groupes de travail transversaux au sein de l'organisation c'est-à-dire prendre dans chaque département, directions ou unité de production, une ou deux personnes qui se réunissent périodiquement pour échanger sur un ou des thèmes stratégiques. Exemple des coordinations dans les ministères.
- Le manager peut aussi créer une nouvelle fonction, celle de gestionnaire de carrière qui aura pour objectifs de rencontrer tous les employés de l'entreprise et de les conseiller sur leur carrière. Il peut ainsi les orienter et prendre individuellement leur désir de formation. Cette technique de face à face peut même entraîner une cassure de la dynamique de groupe, certains préférant se désolidariser car ayant en tête des perspectives nouvelles.
- Il y'a aussi l'instauration d'une philosophie de gestion, qui favorise le travail par objectif et la rémunération au mérite, ce qui est de nature à favoriser un esprit de compétition entre les salariés car chacun sera préoccupé réaliser et à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés par la direction de l'entreprise.

B : la coopération au sein des organisations

De manière générale toute organisation suppose un minimum de coopération entre ses membres dans le but d'atteindre une fin. La notion de coopération est une notion critique car elle est un moyen de gérer des différences réelles, mais aussi de garder un certain conservatisme et un ordre établi. **Exemple** de la division du travail : Dans la société sénégalaise traditionnelle organisée en caste (Guer, niénos, teug, oudé, gewel), il y'avait une coopération entre les agriculteurs et les castes artisanales qui étaient dans la fabrication des outils). Nous pouvons retenir que la coopération est une relation d'échange caractérisée par une certaine durée mais aussi par l'inégalité des parties. Ce qui s'échange ici, ce sont des ressources et de atouts que chaque acteur possède, parfois à l'insu des autres, et dont les autres acteurs ont besoin pour réaliser leur projet individuel ou collectif. Cet échange étant durable, il est donc régi par des règles de fonctionnement formelles ou informelles qui contraignent les acteurs. Mais cet échange, comme on l'a dit reste inégal car les atouts (ressources et moyens) dont chacun dispose sont différents et inégaux. Par exemple un ouvrier sans qualification a moins à offrir dans l'échange qu'un technicien hautement spécialisé. L'un devra accepter ce qu'on lui propose comme emploi et comme salaire, l'autre pourra négocier et si ses compétences sont rares, il pourra même faire pression sur l'employeur pour obtenir un aménagement des règles en sa faveur. En raison de l'inégalité des moyens et des positions de chacun, les règles qui régissent l'échange se font le plus souvent à l'avantage de celui qui dispose des meilleurs atouts. Ce déséquilibre engendre le conflit et rend toute coopération conflictuelle.

C : les conflits au sein des organisations

Nous avons montré que la coopération met en relation des acteurs inégalement pourvus d'atouts et que les conditions et les règles régissant les échanges de coopération sont le produit d'un rapport de force, d'une négociation pendant laquelle l'acteur ayant les atouts les plus faibles est bien obligé d'accepter les conditions des plus forts. Le conflit est donc inhérent à la coopération parce qu'il est généré par l'inégalité des parties et institué par les règles qui organisent cette participation. En conséquence, le conflit se conçoit comme le processus par lequel chaque acteur essaie d'améliorer sa position et sa maîtrise des enjeux, tout en assurant aux autres la coopération nécessaire. Le conflit n'est donc pas synonyme de rupture et n'implique pas forcément un degré élevé de violence physique, économique ou morale. La conduite conflictuelle et donc une conduite de pression sur l'autre acteur, par toute sorte de moyens destinés à modifier une situation qui n'est pas jugée satisfaisante. Cette pression peut être soutenue et avoir des moments forts, mais elle ne doit pas compromettre le minimum de participation nécessaire au fonctionnement de l'organisation.

Il est important de signaler que l'existence des groupes est essentielle dans l'organisation. En effet la structuration des organisations en groupe plus ou moins autonomes est indispensable à la réalisation des tâches. Aussi l'existence de conflits dans les organisations peut être considérée comme un aspect plus ou moins « normal ».

Ils permettent d'une certaine façon l'autonomie relative des groupes. En partant de l'idée que les conflits constituent un aspect inhérent au fonctionnement de toute organisation, l'important est de ne pas prétendre supprimer tout conflit mais de pouvoir détecter l'émergence des tensions et conflits et les résoudre. Il faut noter que certains facteurs peuvent être sources de conflits, à savoir :

- La compétition autour des ressources : elle signifie que dans une organisation il y'a les ressources matérielles, financières ou même symbolique et elles sont liées à l'exercice du pouvoir et accompagnent le pouvoir.
- Les conflits d'objectifs secondaire : les conflits de groupe à l'intérieur d'une organisation peuvent résulter du fait que chaque groupe développera un objectif qui lui est spécifique.
- La recherche de l'autonomie : le fonctionnement d'une organisation dépend d'une certaine conformité entre les objectifs des organisations et les comportements des membres de l'organisation. Cependant il est impossible que cette conformité soit totale et on peut donc considérer comme normal de voir émerger des comportements relativement autonomes par rapport aux objectifs assignés.

Comment détecter les conflits entre les groupes au sein des organisations

Ce sont de signes, gestes, comportements, en somme des symptômes susceptibles de révéler l'existence de conflits. Ces symptômes peuvent aussi montrer le degré de ces conflits et leur ampleur. Il est important dans ce sens de savoir détecter ces conflits afin d'apporter les solutions nécessaires. Parmi les symptômes possibles de l'état de conflits, on peut citer l'affaiblissement des liens vis-à-vis de l'organisation (désengagement, flânerie, paresse, rancœur, démotivation, détachement), l'affaiblissement de la cohésion (fissure, désolidarisation, dislocation, absence de dynamisme) et l'affaiblissement des échanges transversaux (entre membre appartenant à des groupes différents).

Chapitre 5 : La place du pouvoir dans l'étude des organisations : l'analyse stratégique

L'analyse stratégique est née de la critique des théories élaborées par les auteurs aussi bien de l'école classique que de l'école moderne. Elle est née de trois postulats :

A : Les trois postulats de l'analyse stratégique

1 : « les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service des buts de l'organisation ». Cela veut dire que chaque acteur vient dans l'organisation en se fixant à lui, ses propres buts mêmes s'il est conscient qu'il s'est engagé en vue de remplir les buts généraux de l'organisation.

2 : « Chaque acteur garde une marge de manœuvre, c'est-à-dire une liberté relative dans les interrelations ». Cela signifie que le rôle est vu non sous son aspect contraignant, mais plutôt sous l'aspect autonome où l'acteur peut, malgré les définitions rigoureuses des rôles, changer l'interprétation ou donner un sens au rôle qu'il est appelé à jouer.

3 : « Les stratégies des acteurs sont toujours rationnelles mais d'une rationalité limitée ». Il signifie que les stratégies des acteurs s'effectuent pendant les interactions et visent à saisir des opportunités, mais les stratégies des acteurs sont limitées par les objectifs poursuivis par les autres acteurs. Chacun voit l'organisation comme un moyen à ses objectifs. La liberté de jeu de l'acteur est limitée par les règles de l'organisation et par l'ambition des autres acteurs. Le jeu étant entendu comme le système qui permet d'articuler les contraintes de l'organisation à la liberté de l'acteur.

B : L'Acteur et sa stratégie

Le concept de stratégie est central dans l'analyse stratégique. La stratégie est la combinaison d'objectifs aux moyens choisis en fonction des contraintes que la présence des autres acteurs nous oppose. Le comportement de l'acteur peut être actif, rationnel, mais ce dernier se définit plus par rapport aux opportunités que lui offre l'organisation ou le comportement des autres acteurs, que par rapport à des objectifs ou à des projets cohérents. Il peut être offensif, en cherchant des opportunités afin d'améliorer sa situation, ou défensif pour maintenir sa marge de liberté et sa capacité à agir.

C : les trois concepts clefs de l'analyse stratégique

Nous pouvons les citer dans l'ordre suivant : le pouvoir, la zone d'incertitude, le système d'action concret

1 : Le pouvoir

Le pouvoir fonctionne ici non comme un attribut, mais au sens de relation comme dans un échange. Dans cette perspective, le pouvoir s'appuie sur des sources et ressources et nécessite des capacités en termes de compétence à employer lorsque l'acteur rencontre des résistances. Le pouvoir s'appuie sur deux sources : la contrainte et la légitimité.

➤ La contrainte

Le pouvoir implique une relation incluant réciprocité et négociation. Pendant l'élaboration des relations de pouvoir entre les acteurs, la place respective de chaque acteur peut être modifiée. Les acteurs ne se trouvent pas dans un modèle hiérarchique où chacun à son statut et le garde. Il peut toujours avoir redistribution des ressources affectant la qualité des stratégies pendant les jeux de pouvoir, ce qui signifie autrement que les relations sont en permanence déséquilibrées dans une relation de pouvoir. Les contraintes sont de plusieurs natures, elles sont administratives, techniques, juridiques et morales. En plus de la contrainte, le pouvoir s'appuie aussi sur la légitimité.

➤ **La légitimité**

La légitimité ne se fonde pas que sur la rationalité, elle tire sa solidité du charisme aussi. Le but recherché dans une relation de pouvoir se résume par le fait que par exemple l'acteur A a du pouvoir sur l'acteur B, quand A parvient à faire faire à grand B, ce que lui A désire. Autrement dit, c'est la chance pour l'acteur A de trouver un acteur B qui trouve non seulement intérêt au jeu mais qui lui soit favorable également. Donc, on peut déduire qu'en l'absence de B, il n'y a pas de relation de pouvoir. S'il est nécessaire que l'acteur A existe, il est plus que nécessaire que B accepte de faire partie du jeu pour que l'existence de A soit pertinente. Le pouvoir s'appuie aussi sur des ressources énumérées au nombre de 4 :

- Une spécialisation difficilement remplaçable
- La maîtrise des relations avec l'environnement
- La maîtrise des réseaux de communication
- L'utilisation des règles de fonctionnement ou organisationnelles.

2 : La zone d'incertitude

Elle se traduit par la connaissance et la possession de ressources par un acteur que les autres auront du mal à réunir. La maîtrise des zones d'incertitude permet à un acteur dans une relation de pouvoir de se rendre incontournable et de se faire craindre par l'imprévisibilité de son comportement. Ainsi, il trouvera toujours le moins de rendre son jeu aux yeux de ses partenaires-adversaires, imprévisible et imperceptible. Ce qui accroît son pouvoir et améliore sa position dans les jeux de pouvoir.

3 : Le système d'action concret

Ce sont les manières habituelles que les acteurs organisationnels prennent pour résoudre les problèmes quotidiens qu'ils rencontrent au sein de l'organisation. Ces manières sont informelles, mais la stabilité et l'équilibre de l'organisation dépendent d'elles plus qu'aux règles formelles auxquelles on ne recourt qu'en cas d'extrêmes conflits. C'est pour cela que les interactions et les alliances participent à tempérer le niveau de tension. Mais quel que soit le niveau des désaccords, la permanence des jeux doit être préservée.

De manière générale, dans toute organisation, il y'a une structure du pouvoir, de positions et de prérogatives. Dans le processus de prise de décision, si un seul décide, on parle alors de pouvoir autocratique. Ce cas de figure est typique des patrons de l'informel, même s'ils sont patron de grande entreprises. Si la décision est prise à la majorité, le processus est démocratique. Si dans une organisation libérale la prise de décision est libéralisée, cela veut dire que chaque responsable décide lui-même de la gestion de son unité ou de son département ou bien encore de sa direction. Dans toute organisation il existe des rapports de commandement et d'obéissance puisqu'il y'a des dirigeants et des dirigés, ce qui suppose l'existence d'une base de légitimité acceptée, laquelle est différente de la simple force ou de la simple contrainte. Il y'a ce que l'on appelle le pouvoir réglementaire, c'est-à-dire les textes qui sont à la base de cette légitimité. On

parle aussi du pouvoir de droit, c'est-à-dire juridiquement établi et un pouvoir de fait qui renvoie à des acteurs qui, ne sont pas nécessairement l'organigramme de l'organisation et qui pourtant peuvent donner des ordres ou influencer des décisions : les marabouts ou politiciens influents par exemple. Le pouvoir doit faire aussi appel à la compétence.

4 : Pouvoir, rôles des managers et styles de leadership dans les organisations

Le pouvoir ne peut être appliqué brutalement, sans mesure, sans discernement et sans conscience. Celui qui détient le pouvoir doit disposer de qualités intrinsèques basées sur des valeurs cardinales qui lui permettront d'exercer ce pouvoir sans contrainte, mais avec l'acceptation et la bénédiction de tous. Mais ce n'est pas toujours le cas et dans l'exercice du pouvoir dans la gestion des organisations, il est fréquent de tomber sur un leader décrié, parfois rejeté, parfois haï comme aussi il peut arriver de tomber sur un leader respecté et aimé par la plupart des travailleurs. Dans tous les cas, voici les quatre styles de direction que Rensis Likert, psychologue américain (1903 – 1981) a bien identifié les quatre styles de direction suivante (voir bibliographie, « New Patterns of Management », Mc Graw-Hill, 1961.)

Le style exploiteur autoritaire : Ce type de style a une approche autocratique. Il fait peu confiance à ses employés et utilise sanction et récompense chez ses collaborateurs. Il souffre difficilement la contradiction et pense qu'il est le seul à tout connaître. Il se fâche vite et a des tendances egocentriques.

Le style bienveillant- autoritaire : Il a une approche paternaliste envers ses travailleurs ou ses collaborateurs. Il les motive par le système des sanctions et des récompenses. Il peut demander à ses collaborateurs des idées et des suggestions et peut même déléguer une partie de son autorité.

Le style consultatif : c'est le type de style qui utilise au besoin les sanctions et les récompenses, encourage la participation de tous et consulte ses collaborateurs avant de prendre une décision.

Le style participatif : il accorde une confiance totale à ses collaborateurs, sollicite leurs idées et distribue des récompenses. Il a une gestion participative et inclusive de l'organisation.

D'autre part, les sciences du management recommandent d'avoir certaines attitudes, aptitudes et qualités en tant que leaders ou responsables au sein des organisations qui relèvent plus de la personnalité de l'individu que des lois et règlements. Les managers occupent une place importante dans le déroulement des activités au sein des organisations, ne serait-ce que susciter et entretenir la motivation et l'envie de mieux faire, de mieux se donner au travail de la part des collaborateurs. Les managers doivent être dynamiques, entreprenants, avenant, d'un commerce facile sans pour autant verser dans la facilité et la banalité et ces différentes qualités doivent transparaître dans leur comportement, que ce soit en parole comme en acte. Ils doivent être les porteurs et vecteurs des valeurs et de leur incarnation au sein des organisations. Dans le management de proximité, les managers donnent du sens et de l'envie au travail de tous les

acteurs présents dans l'organisation pour obtenir d'eux le meilleur rendement possible et une implication professionnelle et personnelle de qualité.

Le management est la capacité à influencer sans contrainte les comportements des membres du groupes pour les faire converger vers les objectifs collectifs qui concernent aussi bien ceux de l'entreprise que leurs siens propre en se basant sur les critères d'acceptation, d'adhésion, de performance et de motivation de tous les acteurs. On dit généralement que pour avoir de bons travailleurs – collaborateurs motivés et performants dans le long terme, le manager doit avoir les qualités suivantes et surtout pouvoir prendre les dispositions suivantes :

- Savoir prendre de bonnes décisions,
- Être responsable, calme et rigoureux,
- Avoir le bon sens,
- Être intègre, disponible, flexible et cordial,
- Avoir le sens de l'écoute
- Être capable de gérer les conflits

Dans le processus de gestion, de coordination et d'administration des organisations, les managers doivent également :

- Avoir la capacité de dresser des objectifs qui rencontrent l'assentiment et la collaboration des travailleurs
- Etre visionnaire c'est-à-dire avoir la capacité d'anticiper sur les événements et d'attirer les collaborateurs autour de soi en créant de nouvelles dynamiques
- Encourager la circulation de l'information avec un bon plan de communication et permettre à tout un chacun de communiquer librement ses convictions et ses connaissances
- Savoir déléguer des pouvoirs et des responsabilités selon les aptitudes et engagement de chaque acteur
- Savoir faire son autocritique, s'évaluer pour connaître ses forces et ses faiblesses
- Savoir gérer de façon opérationnelle les ressources humaines en faisant en sorte qu'il y'ait adéquation profil/ poste afin que chacun se sente à l'aise dans son domaine et soit plus motivé.
- Comprendre les concepts de besoins et de motivations chez les travailleurs pour mieux anticiper sur leurs désirs
- Rester humble en reconnaissant les idées exceptionnelles, mais plus encore ceux qui les ont eu
- Engager toutes les ressources humaines dans la recherche de l'innovation
- Consulter tout le personnel avant de prendre certaines décisions en permettant à chacun de s'exprimer
- Reconnaître les idées et les efforts de chacun, même si les résultats ne suivent pas toujours
- Favoriser les moments de détente, de convivialité, de récréation et éradiquer la souffrance au travail
- Savoir gérer et résoudre les conflits en cherchant d'abord à connaître les causes

- Favoriser le développement et l'acquisition de compétence à travers un plan de formation Favoriser la transmission des savoirs et la polyvalence dans la gestion de certains dossiers
- Etablir la justice, l'équité, l'équilibre dans la rémunération
- Favoriser la mobilité interne dans la gestion des carrières en donnant plus de possibilités d'évolution

Chapitre 6 : Les théories dans l'étude des organisations : Approche classique (matérialiste) et approche humaniste (l'école des relations humaines)

I : Les auteurs classiques : Exemple de :

- 1: Frederic Winslow Taylor (1856-1915)
- 2: Henry Fayol (1841-1925)

II : Les auteurs de l'école des relations humaines : Exemple de :

- 1 : Elton Mayo, l'aspect humain et social (1880-1940)
- 2 : Kurt Lewin et la dynamique de groupe (1890-1947)
- 3 : Abraham Harold Maslow (1908- 1970), et la théorie des motivations et des besoins
- 4: Frederick Herzberg et l'étude des motivations

III : Max Weber et la Bureaucratie (Additif du chapitre 6)

Le 19^{ème} siècle européen rompt avec beaucoup de traditions qui ont jusque-là marquées les rapports sociaux et déterminé l'évolution de l'esprit, de la culture, du travail et de la technologie. Les chercheurs en sciences sociales, notamment les sociologues, se sont attachés à décrire les caractéristiques de cette époque qui marque le début de la rationalisation. La rationalisation est une adhésion à l'idée du primat de la raison sur la croyance. Ce mouvement va se diffuser dans tous les domaines de la science et de la pratique. Certains auteurs ont orienté leurs efforts à l'application de cette idée dans le domaine de l'organisation. La théorie a pour objectif de décrire le fonctionnement des organisations en prenant en compte tous les aspects liés à l'environnement des organisations (fonctionnement, style de management, pouvoir, conflits, jeu des acteurs, motivations, besoins, aspects socio- culturels, rendement, productivité, etc.) et dès l'instant que ces différents aspects sont diagnostiqués et connus, il devient facile de comprendre et de proposer des axes de solutions pour redresser s'il y'a lieu.

A : Les théories classiques

I/Frédéric Winslow Taylor (1856-1915)

Taylor est un ingénieur américain considéré comme le pionnier du management et de l'organisation scientifique du travail. Dans sa méthode proposée dans son ouvrage intitulé « principes d'organisation scientifique du travail », Paris, Dunod, 1911, qui donnera naissance à une direction scientifique du travail (DST), il propose d'abord un diagnostic scientifique de l'état des entreprises, de l'état moral et psychologique des ouvriers et des patrons.

Ensuite il préconise les mesures de réorganisation de l'entreprise pour surmonter les obstacles identifiés au préalable.

1 : Diagnostique et résultats de Taylor

- Au niveau des ouvriers : une flânerie naturelle et une flânerie systématique, méthodes de travail et de management qui sont mauvaises, le gaspillage de temps et ralentissement de la production
- Au niveau des patrons : cupidité des patrons, absence de motivation qui entraîne chez les ouvriers un mauvais comportement, manque de culture d'entreprise chez les patrons, conservation des fonctions de direction, de conception et d'exécution entre leur mains car ils veulent tout faire à la fois. Les patrons ne comprennent pas les ouvriers et les ouvriers sont les seuls qui comprennent le jeu du fonctionnement des machines au niveau de la production. C'est pourquoi ils font juste ce qu'on leur demande de faire, sans zèle ni moins.
- Au niveau de la direction : il y'a une mauvaise gestion des relations de travail et une mauvaise séparation des ateliers de production.
- Au niveau de l'organisation : elle est défectueuse parce qu'elle est symbolisée par la flânerie.
- Au niveau des méthodes de travail : il y'a une perte de temps parce que l'effort de l'ouvrier est mal perçu et par conséquent mal utilisé ou alors l'ouvrier flâne parce qu'il y'a 10.000 façons de faire un travail. Après ce diagnostic, Taylor décline les conséquences négatives qui en découlent : on retrouve :
- Au niveau des ouvriers : on a une baisse des rendements, sous-utilisation des capacités de production, manque de conscience professionnelle, sincérité dans les relations, faiblesse de l'initiative personnelle, freinage.
- Au niveau des patrons : le comportement des patrons (méconnaissance des règles du jeu, cupidité, absence de considération envers les ouvriers, mauvaise administration des usines), entraînent chez les ouvriers un sentiment d'insatisfaction qui fait qu'ils ne sont pas à l'aise dans l'usine. Cela entraîne des réactions de vengeance en brisant le matériel par exemple
- Au niveau de la direction : il y'a ceux qui ont les mains propres, engagés, travailleurs et courtois, mais aussi le contraire est visible, ceux qui n'ont aucune rentabilité pour les usines.
- Au niveau de l'organisation : il y'a la routine, le manque de créativité ce qui rend l'usine non compétitive et non performante.

- Au niveau des méthodes de travail : une baisse de la productivité ou un déficit de production. De manière générale, au niveau global de l'entreprise, Taylor note les défaillances suivantes :

L'instabilité, les grèves incessantes, les conflits divers, les bas salaires, une absence d'esprit d'entreprise dont les conséquences se traduiront par un déficit de bilan, une fermeture de l'usine et enfin sa liquidation.

2 : Les propositions de Taylor pour résoudre cette situation

L'OST aura comme objectif d'améliorer la situation en proposant la meilleure façon d'exécuter les tâches « The one best way ». Le Taylorisme repose sur trois principes : la division verticale du travail, la division horizontale et le travail normé. Voici ce qu'il propose :

- La division verticale des tâches : elle consiste à séparer nettement les fonctions entre la conception, la maîtrise et l'exécution. L'encadrement va alors indiquer la meilleure manière de réaliser une tâche et l'outil le plus approprié pour faire correctement cette tâche.
- La division horizontale : Taylor propose désormais la répartition des tâches : à chaque geste un responsable d'exécution.
- Le travail normé : chaque ouvrier doit respecter les normes de temps et les normes de gestes bien choisies pour exécuter une tâche.
- **Chez l'ouvrier** : Taylor s'attaque au bas salaire en proposant un stimulant spécial qui va faire passer les ouvriers de la passivité, de l'absence de collaboration et de la flânerie à la collaboration, à la coopération et à l'initiative personnelle en augmentant les salaires de façon proportionnelle. Le salaire de l'ouvrier dépend de lui-même. Il instaure un chronométrage des tâches, des gestes et des attitudes de tous et de chacun si bien qu'il va permettre de savoir pour chaque catégorie, le rendement minimum dans la journée. C'est le travail à la chaîne, au détriment de l'humanisme de l'ouvrier.
- Chez les patrons : culture d'entreprise, connaissance des méthodes de travail dans les ateliers. Parmi les méthodes et outils employés dans chaque opération, il y a toujours une méthode et un outil plus rapide et meilleur que les autres qui ne peuvent être découverts qu'à la suite d'une analyse scientifique de toutes les méthodes et outils employés dans l'atelier, cette analyse est basée sur une étude minutieuse et exacte des mouvements et des temps... », pp43 et 87 in extrait. Taylor va ensuite restructurer le système d'organisation en séparant la direction, la conception, le contrôle et l'exécution.
- La direction : patrons à qui il adjoint des compétences
- La conception : désormais aux mains des cadres uniquement (contremaîtres) pour le contrôle et la vérification du travail des ouvriers et de la production.
- L'exécution : ici on a les agents de maîtrise (ingénieurs, ouvriers qualifiés et ouvriers spécialisés) qui constituent une catégorie intermédiaires
- Méthodes de travail : Taylor introduit la fameuse parcellisation des tâches, les réduisant en unités simples. La parcellisation des tâches va quand même transformer l'ouvrier à un simple rouage de la machine. En faisant l'évaluation de son système, l'auteur en déduit qu'après avoir introduit l'organisation scientifique du travail, les salaires, les

rendements et la prospérité ont augmenté parfois de 100% par rapport à l'ancien système et les grèves sont devenues rares.

II : Henry Fayol (1841-1925)

Henri Fayol est un ingénieur civil des mines françaises, auteur de l'administration industrielle et générale. En raison de ses travaux, il est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management. Sa théorie repose sur une gestion administrative du travail qui peut se résumer en termes de **fonctions et de principes** dans la gestion des organisations (ici l'usine des mines dont il fut le DG). Pour les fonctions, nous pouvons retenir :

1 : Les principales fonctions au sein de l'entreprise

- Les fonctions techniques : (responsables de la fabrication et de la production),
- Les fonctions commerciales : (responsables des achats et des ventes),
- Les fonctions financières : (responsables des capitaux, recherche et gestion des ressources financières),
- Les fonctions de comptable : (responsable des comptes)
- les fonctions de sécurité (responsable de la sécurité).

En plus de ces fonctions, il faut ajouter une autre, celle administrative qui est transversale et qui est responsable de la gestion administration avec comme tâches :

- **Prévoir** : anticiper l'évolution de l'entreprise, savoir où on va.
- **D'organiser** : Munir l'entreprise de tout ce qui est utile pour son fonctionnement : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.
- **De commander** : gérer les hommes, donner des ordres ou des directives.
- **De coordonner** : harmoniser pour faire converger vers le même objectif.
- **De contrôler** : vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas des objectifs fixés.

Fayol subdivise chaque fonction en "Principes". Ainsi la fonction de Commandement comprend 8 "Valeurs"

1. Avoir une connaissance approfondie de son personnel ;
2. Eliminer les incapables ;
3. Bien connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents ;
4. Donner le bon exemple ;
5. Faire des inspections périodiques du corps social ;
6. Réunir ses principaux collaborateurs en des conférences où se préparent l'unité de direction et la convergence des efforts ;
7. Ne pas se laisser absorber par les détails ;
8. Viser chez le personnel, l'activité, l'initiative et le dévouement.

2 : Les principes généraux d'administration selon Fayol

Fayol a décliné une liste non exhaustive de 14 principes généraux d'administration des entreprises qui sont :

- Division du travail : La spécialisation permet à l'individu d'accumuler l'expérience, et d'améliorer en permanence ses qualifications. Il peut être de ce fait plus productif.
- Autorité, Responsabilité : Le droit de commander dans le cadre de ses fonctions et la capacité (les moyens) à amener les personnes à obéir.
- Discipline : Dans le cadre d'une relation de réciprocité : les employés doivent obéir aux ordres, mais le management doit fournir le bon leadership.
- Unité de commandement : Chaque travailleur doit avoir un seul patron sans autres lignes de commande contradictoires.
- Unité de direction : Les personnes engagées dans le même genre d'activité doivent avoir les mêmes objectifs découlant d'un plan unique. C'est essentiel pour assurer l'unité et la coordination de l'entreprise. L'unité de commandement n'existe pas sans unité de sens mais ne découle pas nécessairement d'elle.
- Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : Les besoins et les intérêts de l'organisation passent avant ceux de chaque individu.
- Rémunération du personnel : Le salaire est un important facteur de motivation, aussi doit-il être juste et récompenser les efforts qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation.²
- Centralisation : C'est une question de degré selon l'état de l'activité et la qualité de son personnel. Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel. Selon lui, la taille de l'entreprise, le caractère du chef et la valeur des subordonnées déterminent le degré de centralisation.
- Hiérarchie : Une hiérarchie est nécessaire pour l'unité de sens. Chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. La communication latérale est également fondamentale, tant que les supérieurs savent qu'une telle communication a lieu. La ligne d'autorité ne devrait pas être trop large et se composer de trop de niveaux.
- L'ordre matériel et l'ordre social sont nécessaires. La première réduit au minimum le temps perdu et la manipulation inutile des matériaux. La seconde est réalisée par l'organisation et la sélection.
- Équité : Mener une activité selon une "combinaison de gentillesse et de justice" est nécessaire. Bien traiter les employés est important pour réaliser l'équité.
- Stabilité du personnel : Les employés travaillent mieux si la sécurité de l'emploi et la progression de carrière leur sont assurées. Un emploi temporaire et un taux élevé de rotation des employés affecteront l'organisation défavorablement.
- Initiative : Amener tout le personnel à faire preuve d'initiative d'une manière quelconque est une source de force pour l'organisation. Même si cela implique un sacrifice "de la vanité personnelle" de la part de beaucoup de dirigeants.
- L'union du personnel : Le Management doit cultiver l'harmonie, la cohésion et la confiance au sein de l'organisation. Il doit veiller au moral de ses employés afin de développer un esprit d'équipe nécessaire à la réussite de toute organisation. " Un talent réel est nécessaire

pour coordonner l'effort, pour encourager l'enthousiasme, pour utiliser les capacités de chaque personne, et pour récompenser chacun à son mérite sans réveiller des jalousies potentielles et déranger des rapports harmonieux."

3 : Les caractéristiques principales de la pensée de Henry Fayol : Elles sont au nombre de trois :

- C'est un observateur et un expérimentateur : il ne parle et ne raisonne qu'à partir d'un vécu de terrain. Fayol écrit son ouvrage après 50 ans de vie professionnelle et de responsabilités exercées au plus haut niveau de l'entreprise.
- C'est un généraliste : ce qu'il appelle la fonction "administrative" couvre en fait la gestion générale, la pratique du management au niveau le plus élevé de l'entreprise. Alors que Taylor s'adresse avec l'organisation scientifique du Travail aux hommes de production, Fayol délivre un discours qui traite de la Politique Générale de l'entreprise.
- Sans être lui-même pédagogue, Fayol pousse beaucoup à la transmission des connaissances : il constate que la plupart des dirigeants de l'époque sont issus d'écoles d'ingénieurs françaises où les programmes de formation sont focalisés sur les mathématiques et les sciences techniques. Fayol plaide pour que des matières comme l'administration, le commerce et la finance puissent intégrer ces programmes.

NB : Egalement à voir les théories Marxistes, Marcusiennes et Freudiennes liée au travail

B : Les approches humanistes : l'école des relations humaines

Après la crise de 1929, il fallait repenser les relations au travail et notamment réorienter les visions et la place de l'homme dans les organisations et ne pas simplement se limiter à la vision réductrice de Taylor qui réduit presque l'homme à l'état d'un simple appendice de la machine en ignorant le caractère humain, social et psychologique du travail. La psychologie et la psychologie sociale vont enrichir ce côté humain de l'approche organisationnelle du travail avec les théories Freudiennes qui vont tendre à adapter les outils à l'homme. C'est ainsi qu'est née l'école des relations humaines appelées aussi l'école des ressources humaines, avec comme tête de file Elton Mayo, Jacob Levy Moreno, Kurt Lewin, ou encore Abrahams Maslow.

1 : Elton Mayo (1880-1940)

Cette Ecole a comme précurseurs Elton Mayo (1880-1940), psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management, qui a fondé la sociologie du travail aux Etats-Unis. L'Ecole des relations humaines est partie d'études menées dans les usines de la Western Electric Company entre 1924 et 1932 à Hawthorne. Les enquêtes avaient pour but d'étudier le comportement des travailleurs pour connaître les logiques objectives ou subjectives qui expliquent leur façon de travailler. L'enquête prend le nom de « l'Expérience de la Western Electric Company.

Au bout de l'expérience qui a duré près de 10 ans, Elton Mayo est arrivé aux conclusions suivantes avec notamment deux phases :

- La première étape de l'expérience a consisté à mesurer l'impact sur un groupe des améliorations des conditions de travail (éclairage, niveau de la température...) sur la productivité du travail. La production du groupe expérimental a augmenté,
- Pour la deuxième étape, ils introduisent d'autres stimulants tels que les pauses, la distribution de boissons pendant les pauses, attribution de primes. La production des groupes a continué à progresser. L'équipe d'Elton Mayo a mis en évidence les effets positifs du travail en groupe. Les groupes observés étaient devenus homogènes et avaient leur propre logique de fonctionnement. La satisfaction au travail, et par conséquent l'évolution de la production, était d'abord associée à la nouvelle forme d'organisation sociale du travail plutôt qu'à l'organisation en elle-même. La motivation psychologique des salariés dans l'entreprise est aussi importante que la motivation matérielle. Des interviews ont été menées auprès de 2000 salariés pour connaître le type de contrôle souhaité dans les ateliers et le niveau des conditions de travail. Les enquêteurs sont arrivés à la conclusion que la plupart des problèmes des ouvriers entre eux et entre les ouvriers et les contremaîtres dépendaient de leurs attitudes émotionnelles et non des conditions matérielles.

Les conclusions

- La quantité de travail accomplie par un ouvrier n'est pas seulement déterminée par sa capacité physique, mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration au groupe.
- Les paramètres non financiers (conditions de travail, relations sociales) jouent un rôle capital dans la motivation et la cohésion du groupe.
- La spécialisation à outrance préconisée par l'OST n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail.
- Les salariés ne réagissent pas à la direction en tant qu'individus, mais en tant que membres d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement et son propre système de valeurs.
- Les ouvriers répondent positivement s'ils savent qu'ils sont observés :
- Pour Elton Mayo l'objectif de chaque entreprise doit être fixé sur deux axes : - créer un produit et - distribuer des satisfactions aux salariés. Pour ce faire, il faudrait au préalable :
- Motiver les salariés en leur montrant le sens de leur travail et l'importance de ce qu'ils font ;
- Améliorer la cohésion du groupe de travail, les ouvriers doivent bien s'entendre entre eux et se sentir appréciés par la Direction ;
- Changer le mode de management qui ne doit plus être autoritaire comme dans le taylorisme, mais participatif.
- Enfin, chaque innovation technique doit être précédée et accompagnée d'une préparation humaine, il faut étudier les réactions prévisibles des ouvriers, prévoir les problèmes de réactions interpersonnelles et donner des explications à tous ceux qui sont concernés.
- Ainsi l'Ecole des relations humaines, en montrant que l'entreprise doit tenir compte de l'aspect humain et social, offre une alternative au taylorisme et ainsi Mayo contredit sur certains points Taylor.

2 : Kurt Lewin et la dynamique de groupe (1890-1947)

Kurt Lewin est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines. Ses travaux ont notamment porté sur la « recherche-action », sur la « théorie du champ » et on lui doit le concept de « dynamique de groupe », concept majeur de la « psychologie industrielle » qui devait devenir plus tard la psychologie du travail. Il a porté son analyse sur l'étude des comportements des groupes.

- Dynamique de groupe : elle s'applique en tant que procédure de changement. Il est plus facile de faire évoluer des individus en groupe que séparément. Le groupe intervient comme un réducteur d'incertitude.
- Certaines fois il peut y avoir une opposition du groupe face au changement. Lewin constate 3 modalités : la normalisation, la conformité, l'innovation.
- Cette dynamique de groupe s'applique également aux styles de « leadership » et à leur influence sur l'atmosphère et le fonctionnement du groupe.
- Lewin démontre la supériorité de « l'autorité démocratique » sur le style autocratique et sur le laisser-faire en matière de rendement et de satisfaction des individus.
- La dynamique de groupe intervient aussi dans des processus d'émergence de structure de groupe en rapport avec les processus d'influence.
- Les groupes ont tendance à se structurer sous l'autorité d'un leader même si celui-ci n'est pas le responsable hiérarchique désigné.

3 : Abraham Harold Maslow et la théorie des motivations et des besoins

Abraham Maslow (1908- 1970), est un psychologue américain né en Californie et considéré comme le père de l'approche humaniste. Sa doctrine repose sur la théorie des motivations et des besoins. La satisfaction des besoins vise l'épanouissement de l'individu au travail qui se traduira par un comportement coopératif et plus productif. Selon Maslow, l'expression de ces besoins n'est pas uniquement physiologique et instinctive, mais culturelle et sociale. Elle naît autant de la nécessité de posséder ou de consommer certains objets pour vivre (besoins organiques) que des expériences sociales de l'enfant et de l'univers culturel de l'adulte. Ces besoins engendrent des motivations, raisons que l'individu se donne pour agir, et respectent une certaine hiérarchie. Cependant cela ne signifie guère qu'un besoin supérieur ne se manifeste pas tant que les besoins inférieurs ne le sont pas ; mais ce besoin supérieur ne peut vraiment être satisfait que dans la mesure où les précédents le sont.

La Pyramide des besoins

1. Besoins organiques : portent sur la revendication salariale, sur l'amélioration des revenus
2. Besoins de sécurité : le besoin d'insertion, emploi, sécurité sociale
3. Besoins d'appartenance : besoin d'affiliation (syndicat, classe sociale)
4. Besoins d'estime de soi : prestige social, compétence
5. Besoins de réalisation de soi : accomplissement social de soi par le métier

Selon Maslow,

- les besoins organiques : seraient totalement satisfaits dans la société occidentale. Ainsi les revendications de salaire cèdent la place progressivement à d'autres besoins.
- les besoins de sécurité : c'est bien la preuve qu'il y a un passage d'un niveau à un autre. Mais, il est impassable de passer au niveau suivant tant que le premier n'a pas été résolu. Les leaders doivent s'assurer que les besoins de salaire sont relativement satisfaits avant de s'employer à résoudre ceux liés à la sécurité : sécurité d'emploi, du travail, structures sécurisantes etc.
- Les besoins d'appartenance : se réalisent dans les mouvements de solidarité de classe, d'identification à sa classe. On y range le militantisme syndical qui renforce le sentiment d'appartenance à sa classe et se fonde sur une solidarité active avec les camarades de travail. Mais la promotion sera analysée comme un désir d'identification à un autre groupe social. Les deux étant une manière différente de vivre le besoin d'appartenance.
- Le besoin d'estime de soi : comprend deux parties : l'une est individuelle ; estime de soi et l'autre sociale ; le prestige.
- Le besoin de réalisation de soi : se place au sommet de la pyramide, à la limite de la vocation personnelle de l'individu. Ce sentiment est la finalité recherchée par tout homme, celui d'avoir réussi sa vie.

4 : Frederick Herzberg et l'étude des motivations

Cette théorie a été reprise par F. Herzberg (1923- 2000) est un psychologue américain, célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail qui, en 1966, postule que tout individu doit s'épanouir par le travail. L'augmentation du salaire et l'amélioration des conditions de travail n'apportent que des satisfactions provisoires auxquelles l'individu s'habitue très vite. Il faut lui donner des responsabilités et un travail intéressant pour qu'il puisse se réaliser. Herzberg tente de repérer les éléments facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il en décèle 2 types :

- Les facteurs d'ambiance - hygiène (bruit, chaleur, salaire, statut, relations humaines...) : Ils sont relatifs aux conditions de travail et doivent avoir un niveau de base. Si les conditions sont en dessous de ce niveau minimal, le travail s'en ressent, mais la productivité n'est pas influencée à la hausse si les conditions de travail sont supérieures au niveau de base. Ces conditions doivent être remplies pour ne pas générer d'insatisfaction.
- Les facteurs valorisants - motivation (évolution de carrière, responsabilités, autonomie...) : ceux-ci correspondent aux besoins supérieurs de Maslow. Ils sont intrinsèques au travail et relèvent de l'épanouissement de l'individu. Une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction.

L'étude des motivations (de l'homme au travail) : Il a identifié 2 catégories de besoins :

1 : Besoins d'entretien (ou besoins d'hygiène et de sécurité) :

- Avoir des conditions de travail décentes,
- Avoir une rémunération convenable,
- Avoir des relations personnelles de qualité, ou acceptables,
- Besoin de supervision (être encadré),
- Compréhension de la politique d'entreprise et de sa gestion (rôle que l'on tient).

Le non satisfaction de ces besoins entraîne des conflits ; par contre, leur satisfaction n'apporte aucun contentement supplémentaire.

2 : Besoins de réalisation

- Besoin de reconnaissance,
- Besoin de responsabilité, d'autonomie,
- Besoin d'avancement,
- Intérêt du travail en lui-même,
- Besoin de l'achèvement : comprendre le rôle d'un salarié, son utilité.

S'ils sont satisfaits, ces besoins sont des facteurs de motivation.

3 : Les méthodes d'organisation du travail : Il a proposé ces méthodes avec un double objectif :

- Éviter le mécontentement. Les facteurs de mécontentement peuvent être facilement identifiés et éliminés ; pour lui cela fait partie des revendications normales des salariés. Il faut veiller à la qualité des conditions de travail et à un système de rémunération motivant.
- Provoquer la satisfaction par l'élargissement et l'enrichissement des tâches : la taylorisation a appauvri le contenu du travail. Il faut enrichir le travail :
- Élargissement des tâches : il s'agit de regrouper sur un même poste de travail des tâches élémentaires, auparavant réparties entre plusieurs opérateurs.
- Enrichissement des tâches : il s'agit de restructurer les tâches qui visent à donner un contenu plus qualifié au travail et à donner plus de responsabilités aux opérateurs. Il y a eu une amélioration de la satisfaction des salariés sans réduire la productivité de l'entreprise

III : Max Weber et la Bureaucratie

La bureaucratie est un terme créé selon la documentation par Vincent Gournay, négociant et économiste français du 17^{ème} siècle, en 1759 et désigne une forme d'organisation du travail inventée par les Chinois et repris en France par Louis XIV et Colbert sous le nom d'« Administration » et perfectionnée ensuite par les Prussiens notamment dans le

fonctionnement de leurs armées. Cette forme d'organisation du travail a été analysée en 1920 en Allemagne par le sociologue Max Weber, puis dans les années 1960 en France par le sociologue Michel Crozier. La bureaucratie est la manière rationnelle d'organiser le travail basée sur la domination rationnelle. Elle est le mode le plus achevé de la mise en adéquation des fins aux moyens. La bureaucratie est une caractéristique des sociétés occidentales, elle accompagne le développement du capitalisme qui trouve en elle, le moyen rationnel pour faire des profits. Dans beaucoup de sociétés en Asie, en Afrique ou ailleurs, le désir de profit a été une pratique connue, mais ce qui fait sa singularité en occident, c'est que ce désir de profit tend à se satisfaire, non par la conquête ou par les expéditions, mais par l'organisation rationnelle du travail. La bureaucratie est différente de l'Institution. En effet, dans la bureaucratie, la réglementation est acceptée de manière volontaire et consciente par les participants, or dans l'Institution, elle est imposée par des décrets auxquels les participants doivent se soumettre.

A : Max Weber

Le chapitre 3 de l'ouvrage intitulé « économie et société » de l'allemand Max Weber publié à titre posthume en 1921 comporte des concepts clés comme la méthode des idéaux-types, les formes de domination, la rationalisation de la société, etc. on y retrouve notamment la notion de type pur de la domination légale qui se matérialise par la direction administrative bureaucratique. La bureaucratie est jugée par Weber comme un type de pouvoir, c'est ce qu'il appelle le type pur de la domination légale

1 : Les caractéristiques de la bureaucratie

Selon Max Weber, il y a des signes distinctifs de la bureaucratie :

1. La distinction précise entre la propriété privée et la propriété de l'organisation ;
2. L'individu n'est pas propriétaire de sa fonction et il ne peut la transmettre ;
3. La bureaucratie fonctionne selon les règles et refuse toute acceptation de personne comme tout cas particulier ;
4. Les postes sont rigoureusement définis ;
5. A la définition des postes correspond la spécialisation des fonctions et des compétences de l'individu qui les remplit, c'est-à-dire que dans le cas le plus rationnel ils sont nommés ou recrutés selon une qualification professionnelle attestée par l'examen et les diplômes et n'obéissent qu'au devoir de leur fonction.
6. Une organisation bureaucratique est organisée comme une hiérarchie et cette hiérarchisation de la fonction est solidement établie.
7. Une bureaucratie emploie des fonctionnaires, c'est-à-dire des spécialistes à plein-temps et qui y font carrière, c'est à dire que les fonctionnaires traitent leurs fonction comme unique et principale fonction

Pour Weber, un tel mode d'organisation, qui caractérise bien sûr les administrations publiques, mais aussi la plupart des organisations industrielles et commerciales d'une certaine taille, est supérieure aux organisations traditionnelles, parce que, grâce à la formalisation et à la

standardisation des activités, il permet un fonctionnement régi par des règles plus objectives, donc plus régulier et plus prévisible. Et il est appelé à se développer justement en raison de sa plus grande efficacité.

II : La typologie des actions selon Max Weber

Le capitalisme se définit par l'existence d'entreprises dont le but est de faire le maximum de profit par le moyen de l'organisation rationnelle du travail et de la production. Selon Max Weber, c'est la jonction du désir de profit et de la discipline rationnelle qui constitue historiquement le trait singulier du capitalisme occidental. Des individus, dit-il, avides d'argent, il y en a eu dans toutes les sociétés connues, mais ce qui a été rare et probablement unique, c'est que ce désir tende à se satisfaire, non par la conquête, la spéculation ou l'aventure, mais par la discipline et la science. L'action des individus est porteuse de sens et de signification, donc il est important de connaître la typologie des actions pour saisir le sens et la signification que l'individu donne à son action.

- 1. L'action affective :** C'est celle qui est dictée immédiatement par l'état de conscience ou par l'humeur de l'individu et sans réflexion. Par exemple, la gifle administrée par une maman à son enfant parce que celui-ci est devenu insupportable. L'action est définie, non par référence à un but ou à un système de valeurs, mais par la réaction émotionnelle de l'acteur placé dans des circonstances données.
- 2. L'action traditionnelle :** C'est l'action qui a pour soubassement les traditions, croyances ou coutumes devenues comme seconde nature. L'acteur pour agir selon la tradition, n'a besoin ni de se représenter un but, ni de concevoir une valeur, ni d'être agité par une émotion, il obéit simplement aux réflexes enracinés par une longue pratique. Il agit par conformisme.
- 3. L'action rationnelle par rapport à une valeur :** (éthique de la conviction) C'est l'action qui est exécutée pour satisfaire une valeur, exemple l'honneur. L'action est rationnelle, non parce qu'elle tend à atteindre un but défini et extérieur, mais pour rester fidèle à l'idée qu'il se fait de l'honneur. Exemple d'un capitaine de bateaux.
- 4. L'action rationnelle par rapport à un but :** (éthique de la responsabilité) : C'est celle de l'ingénieur qui construit un pont, du capitaliste qui cherche le profit, du général qui veut remporter la victoire. Dans tous les cas l'action est définie par le fait que l'acteur conçoit clairement le but et combine les moyens pour atteindre celui-ci. Ce quatrième type correspond au monde moderne et est celui qui convient à la bureaucratie.

Toutes les actions humaines peuvent être ramenées à l'un ou l'autre de ces types idéaux ou à plusieurs à la fois. On retrouve ici une des principales théories de Weber de la sociologie de la compréhension saisie à travers deux modalités (compréhension intuitive et compréhension explicative, ce qui fonde sa théorie sur la sociologie de l'acteur.

III : Les types de domination

La typologie est fondée sur le caractère propre de la motivation qui commande l'obéissance. Nous en avons trois :

La domination charismatique : C'est la domination fondée sur le caractère sacré ou la force héroïque d'une personne, de l'ordre révélé ou créé.

La domination traditionnelle : Elle est fondée sur la croyance au caractère sacré des traditions des traditions anciennes et à la légitimité de ceux qui ont été appelés par la tradition à exercer l'autorité.

La domination rationnelle : Elle est fondée sur la croyance à la légitimité des ordonnances comme à la légalité des titres de ceux qui exercent la domination. La bureaucratie est le type pur de la domination rationnelle ou légale. La domination rationnelle est le dernier stade où le monde est désenchanté, c'est-à-dire, débarrassé des magies.