

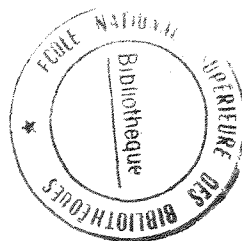
**Ecole Nationale
Supérieure de
Bibliothécaires**

**Université
Claude Bernard
Lyon I**

**Diplôme Supérieur
de Bibliothécaire**

**DESS Informatique
Documentaire**

Note de synthèse



**Apports pluridisciplinaires au
concept de qualité totale**

Anne BESCOND

**Sous la direction de :
Jean-Luc GAULMIN,
Mouvement Français pour la Qualité**

1991

Apports pluridisciplinaires au concept de qualité totale

Anne BESCOND

RESUME

L'analyse des publications en sciences humaines et sociales faite en adoptant un point de vue "qualité totale" montre que celle-ci peut trouver un apport théorique important si elle suit une démarche pluridisciplinaire, notamment pour l'étude du pouvoir, de l'organisation en tant que système, de la motivation, de la culture d'entreprise, de la communication et de la dynamique de groupes.

DESCRIPTEURS

Le thésaurus DES a été préféré au langage d'indexation Pascal, qui permet difficilement d'indexer les sciences sociales et humaines. Ce thésaurus est à la fois celui des bases Francis DOGE et ECODOC et celui de la base DELPHES du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie.

pouvoir ; théorie des systèmes ; motivation ; culture d'entreprise ; communication ; dynamique de groupe ; qualité

ABSTRACT

The analysis of publications in the social sciences from a total quality point of view shows that this one can find an important theoretical contribution if a pluridisciplinary process is followed, especially in the study of power, systemic, motivation, organizational culture, communication and group dynamics.

KEYWORDS

power ; systems theory ; motivation ; organizational culture ; communication ; group dynamics ; quality

M E T H O D O L O G I E

La recherche documentaire s'est faite de deux façons : recherche manuelle en utilisant les encyclopédies, répertoires bibliographiques, répertoires d'institutions et catalogues de bibliothèques et recherche automatisée grâce aux bases de données.

1. RECHERCHE MANUELLE

1.1 Encyclopédies et manuels de base

Il est très utile au début d'une recherche d'avoir recours à des dictionnaires ou à des encyclopédies spécialisés, ainsi qu'à des manuels de base, quand il en existe. Cette première approche permet de "décrypter" un sujet, de le cerner, d'en découvrir les différents aspects. Cette étape est d'autant plus nécessaire que l'on n'est pas spécialisé dans le domaine de recherche.

D'autre part, pour le présent sujet qui est relativement large, il est nécessaire de distinguer les diverses branches des sciences concernées afin d'identifier des domaines d'études et de dégager les mots-clés qui serviront aux recherches manuelles et automatisées ultérieures.

Cette première approche revêt un double aspect : qualité totale d'une part, sciences humaines et sociales d'autre part.

a) Qualité totale

Nous avons eu plusieurs discussions avec des personnes spécialistes du sujet, notamment des membres de l'AFCIQ. Ces discussions ont été complétées par la lecture d'ouvrages qu'elles nous ont recommandés. Une bonne initiation au sujet est présentée dans le "Traité de la qualité totale", ouvrage collectif sous la direction de V. LABOUCHEIX, présentant les fondements historiques, principes et outils de la qualité totale.

b) Sciences humaines et sociales

C'est dans les guides de bibliographie spécialisée qu'on trouve les titres d'ouvrages de référence. La consultation de ces guides prépare également l'étape suivante en présentant les répertoires et bibliographies. Pour la présente recherche, nous avons eu recours au "Manuel de bibliographie" de L-N. MALCLES (comporte un chapitre sur les bibliographies spécialisées) ainsi qu'au document pédagogique de la bibliothèque de Massy "La bibliographie spécialisée en sciences humaines ; fascicule 1 : philosophie, psychologie, sociologie."

Nous avons ainsi consulté "La sociologie", sous la direction de J. CAZENEUVE et D. VICTOROFF (3 tomes, Marabout Université). Cette encyclopédie développe notamment trois chapitres nous concernant : sociologie économique, psychologie sociale et sociologie du travail. On peut également se référer au "Dictionnaire de la sociologie" publié chez Larousse.

Cette première étape nous a permis de constater qu'il était préférable de délaissier une approche en termes de disciplines (sociologie, psychologie, psychosociologie,...) pour adopter une approche en termes de thèmes. En effet, on retrouve les mêmes thèmes, pour la recherche qui nous intéresse, traités de façon différente selon la discipline qui l'étudie. Pour conserver une démarche pluridisciplinaire, il était donc préférable de considérer chaque thème successivement en adoptant plusieurs points de vue, le choix de ces thèmes devant se faire en fonction des préoccupations principales de la qualité totale d'une part et des sujets de recherche privilégiés en sciences humaines et sociales d'autre part.

Cette première réflexion demandait à être confirmée par l'étude de quelques documents. Nous avons donc procédé à l'interrogation de bases de données (Francis et BN Opale : voir infra). L'étude des références obtenues a permis de définir les thèmes d'étude et les mots-clés dont on s'est servi par la suite : pouvoir, théorie des systèmes, motivations au travail, culture d'entreprise, communication interpersonnelle, dynamique des groupes.

1.2 Monographies

La recherche de monographies s'est faite de deux façons : consultation de bibliographies et consultation des catalogues de bibliothèques.

a) Bibliographies

* "London bibliography of social sciences"

C'est une bibliographie rétrospective annuelle. Le dépouillement des années 1975 à 1989 s'est fait à partir des vedettes matières ("subject headings") suivantes :

communication in organization, group identity, interpersonal communication, language, motivation, personnel management, power, quality, systems.

Plusieurs remarques peuvent être faites sur cette recherche :

- le délai entre la publication d'un document et son recensement dans la bibliographie est souvent long ;
- le nombre d'entrées est très important et les vedettes matières recouvrent précisément toutes les spécialités des sciences humaines et sociales concernant les organisations ;
- les publications en langue anglaise sur ces sujets sont nombreuses et régulières ;
- très peu de références en français sont mentionnées.

* "International bibliography of the social sciences"

C'est une bibliographie courante classée par thèmes. Nous avons dépouillé la rubrique "individu-groupes-organisations" de 1980 à 1989.

b) Catalogues de bibliothèques

* La bibliothèque de l'AFCIQ (Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité), Tour Europe, La Défense.

Ce fonds est très peu développé et l'accès à l'information est

difficile, étant donné qu'il n'y a qu'une liste alphabétique des monographies et qu'aucun périodique n'est dépouillé ; seule la revue "Qualité magazine" fait l'objet d'une revue de sommaires.

Nous y avons cependant trouvé des références intéressantes en consultant les comptes rendus de congrès de l'AFCIQ.

* La Bibliothèque Interuniversitaire de Lyon, section droit-lettres.

Ce fonds nous a permis de trouver les références des ouvrages de d'initiation en sciences sociales et humaines ainsi que des monographies présentant les théories solidement établies. Nous n'y avons cependant pas trouvé les ouvrages plus actuels exposant les résultats des recherches des dernières années.

* La Bibliothèque Municipale de Lyon.

Ce fonds est complémentaire du précédent car on y trouve les ouvrages les plus récents et notamment ceux dans lesquels les auteurs adoptent une approche multidisciplinaire pour envisager les organisations.

L'interrogation s'est faite par le logiciel GEAC en utilisant le mode "expert" qui permet de combiner les opérateurs booléens.

1.3 Périodiques

La recherche dans les périodiques nous a donné un faible taux de pertinence étant donné la nature du sujet, qui consiste en l'exposé des théories majeures dans chacun des six domaines définis. Les périodiques présentent surtout des études de cas ou adoptent un point de vue restrictif.

Cependant, on peut y trouver les résultats de recherches récentes, n'ayant pas fait l'objet d'une publication sous forme de monographie. Les références pertinentes obtenues sont celles correspondant aux articles de fonds, théoriques, ou aux articles synthétiques sur un sujet qui sont généralement présentés dans un numéro spécial.

Les revues suivantes ont été dépouillées :

Sociologie du travail, Le travail humain, Revue française de gestion, L'année sociologique.

Par ailleurs, nous avons consulté le bulletin analytique publié par le centre de documentation de la société Merlin Gerin : "Analyse de revues françaises et étrangères sur l'économie et la gestion". Trois rubriques nous concernaient particulièrement : gestion de la qualité, questions sociales - problèmes humains, travail - main d'oeuvre - gestion du personnel.

1.4 Centres de recherches

La connaissance des publications des centres de recherche permet d'avoir une idée précise des orientations actuelles de la recherche, d'identifier les laboratoires qui se préoccupent à la fois de sciences sociales et de sciences de gestion (on peut d'ailleurs noter que beaucoup de ces chercheurs sont à la fois praticiens). La connaissance

de l'existence de ces centres permettra de se tenir ultérieurement informé du développement de leurs recherches ; ceci est assez aisé pour les centres dépendant du CNRS car ils doivent publier régulièrement un compte rendu d'activité.

L'inventaire des laboratoires de recherche est fait par le CNRS dans une publication intitulée "Centres de recherche en sciences sociales et humaines". Deux volumes se succèdent : établissements d'enseignement supérieur ; administration et secteur privé. Nous avons d'abord procédé au choix des mots-clés en se référant à la liste des mots-clés par domaine :

économie * sociologie * travail * entreprise ;
psychologie sociale * sociologie * (organisation) * entreprise ;
économie * (ressources humaines) * gestion * entreprise ;
sociologie * économie * emploi * (organisation) * entreprise ;

Ensuite, l'index des mots-clés renvoie à un numéro de laboratoire (classement par ordre alphabétique des universités). La notice présente les coordonnées du centre, ses domaines d'activité, le nom de son responsable, ses publications éventuelles et l'existence d'une bibliothèque.

Nous nous sommes ensuite rendus dans l'un de ces centres (ISEOR, Ecully) et en avons contacté d'autres par téléphone, ce qui nous a permis d'obtenir plusieurs bibliographies.

Il faut noter que l'inventaire des laboratoires de recherche universitaires et publics est également accessible par vidéotex sur le SUNIST (3615 SUNK : base Telélab, code LAB).

1.5 Recherche "par rebond"

Les bibliographies présentées dans les références obtenues après recherche manuelle ou automatisée présentent un grand intérêt. Cette méthode "généalogique" garantit une plus grande exhaustivité et permet d'obtenir un taux de pertinence élevé.

2. RECHERCHE AUTOMATISEE

2.1 Monographies

Nous avons effectué deux interrogations sur le CD ROM BN Opale. Cette base de donnée recense les ouvrages reçus en dépôt légal à la Bibliothèque de France depuis 1970. L'interrogation peut se faire par plusieurs critères : titre, auteur, auteur-titre, sujet, ISBN, mot du titre, mot de l'auteur, mot du sujet,...

a) Première recherche

La première recherche s'est faite par mot du sujet sur les grandes disciplines des sciences sociales et humaines.

Equations de recherche	Nombres de références
1 ms = qualité	345
2 ms = sociologie	807
3 ms = psychologie	2043
4 ms = psychosociologie	77
5 cs = 1 et 2	1
6 cs = 1 et 3	4
7 cs = 1 et 4	0
8 ms = organisation?	282
9 cs = 2 et 8	11
10 ms = linguistique	508
11 ms = sociolinguistique	44

Cette recherche avait essentiellement pour but de trouver quelques documents permettant de choisir avec plus de pertinence les thèmes d'étude.

Elle a également permis de remarquer que peu d'ouvrages ont été publiés adoptant une double démarche qualité-sciences sociales.

Les faibles taux de réponse s'expliquent par l'inexactitude des mots employés dans les équations de recherche.

b) Deuxième recherche

Une deuxième recherche a été faite après que l'on ait identifié précisément les six thèmes d'étude. Nous avons consulté la liste d'autorité-matières RAMEAU pour interroger ensuite BN Opale avec l'index sujet.

Sujet	Nombre de références
communication dans les organisations	27
systemes, théorie des	43
personnel ** motivation	27
groupe, dynamique de	40
culture d'entreprise	16
pouvoir (sciences sociales) ** aspect psychologique	29

2.2 Périodiques et congrès

Le choix des bases à interroger s'est fait grâce au répertoire des bases de données publié par l'ADBS et l'ANRT (répertoire annuel). La consultation de l'index par sujet nous a permis de trouver dans les rubriques "économie" et "sciences sociales et humaines" : Francis, dans la rubrique "sociologie" : Sociological abstracts.

2.2.1 Francis

Francis est une base multidisciplinaire du CNRS disponible sur le serveur Questel. Cette base contient essentiellement des périodiques (80 %). Elle couvre la période 1972-. L'intérêt de cette base pour notre sujet tient dans son caractère multidisciplinaire, si on n'en limite pas l'étendue lors de l'interrogation. Elle contient notamment les sous-bases DOGE et ECODOC spécialisées en économie.

Cette interrogation s'est faite au début de notre recherche et avait donc pour but d'orienter celle-ci et de valider certains thèmes envisagés.

	Equations de recherche	Réponses
1	qualité/fd	405
2	1 et (systémique ou communication ou sémantique)	25
3	1 et (psychologie ou sociologie ou psychosociologie)	20
4	2 ou 3	45
5	1 et organisation?	55
6	1 et travail	57
7	1 et motivation?	4
8	1 et (socio av style?)	0
9	1 et (palo av alto)	0
10	1 et (analyse av transactionnelle)	0
11	1 et (relation? av humaine?)	2
12	1 et groupe?	14
13	1 et (culture lav entreprise)	1
14	qualité av totale	36
15	1 et (ressource? av humaine?)	19
16	4 ou 5 ou 7 ou 11 ou 12 ou 13	100
17	4 ou 7 ou 13	20

L'analyse des références obtenues montre que le descripteur "qualité" est parfois utilisé dans un sens autre qu'économique (ex. : qualité de la vie, "qualité" opposé à "quantité",...). De plus, la recherche dans l'index de base (titre, résumé, descripteurs) augmente le bruit. Le taux de pertinence est de 22 % ; ce taux s'explique par l'imprécision des termes employés par rapport aux sujets traités dans la synthèse.

Plutôt que d'interroger à nouveau cette base après avoir défini avec précision le sujet, nous avons préféré interrogé (une base plus spécialisée : Sociological abstracts.

2.2.2 Sociological abstracts

Cette base est interrogeable sur le serveur Dialog. Elle couvre la période 1963- ; 78 % des documents sont en anglais.

Nous ne disposons pour cette interrogation d'aucun thésaurus mais seulement d'une courte liste de "subject headings" avec les codes correspondant. L'interrogation s'est d'abord faite en utilisant des mots libres, puis avec les codes ; la visualisation de quelques références en format réduit a permis d'utiliser des descripteurs.

	Equations de recherche	Réponses
S1	interpersonal (w) communication or group? ? or group () identity	47587
S2	motivation? ? or power or leadership or system? ?	63117
S3	organization (lw) (culture or identity)	57
S4	sh=0309 or sh=0322 or sh=0513 or sh=0621 or sh=0624 or sh=0828	27474
S5	group () identity /de or motivation/de or leadership/de or power/de	5378
S6	communication/de	3552
S7	s5 or s6	8835
S8	s7 and s4	2194
S9	s8 and corporations/de	28
S10	s8 and (compan??? or firms/de)	57
S11	s9 or s10	79
S12	s11 / 1987-1991	25

Commentaires :

- le taux de pertinence est élevé. La recherche sans thésaurus ne s'est pas révélée être un handicap majeur mais aurait sans doute permis d'obtenir de meilleurs résultats ;

- le résumé des articles de périodiques est très détaillé, ce qui est d'autant plus intéressant que les documents primaires sont difficile à obtenir.

2.3 Thèses

Les six domaines définis dans notre sujet sont suffisamment précis pour pouvoir faire l'objet de travaux universitaires. De plus, les thèses apportent toujours un éclairage théorique important et peuvent donc être exploitées avec profit pour une synthèse des théories existantes.

La recherche s'est faite sur le CD ROM CD Thèses qui recense les thèses déposées dans les universités françaises de 1972 à 1989. Elle pourrait être complétée par l'interrogation de Téléthèses (vidéotex : 3615 SUNK code THE).

Ne connaissant pas les descripteurs utilisés pour l'indexation, nous les avons recherchés dans le dictionnaire. Ainsi, le terme "qualité" donne "cercle de qualité", "consommateur-qualité", "contrôle qualité", "qualité", "qualité de la vie", "qualité de vie au travail", etc. Nous avons procédé de la même façon avec les termes sociologie, systémique, motivation, groupe, culture, pouvoir et communication. Après avoir opéré un choix parmi les mots contrôlés proposés, on visualise successivement les notices. Celles-ci sont composées d'un résumé détaillé qui permet de repérer les références les plus pertinentes.

Nous avons ainsi obtenu quatre références pertinentes pour notre sujet.

3. LOCALISATION DES DOCUMENTS ET ACCES AUX DOCUMENTS PRIMAIRES

La dernière phase de la recherche consiste à consulter les références trouvées lors des recherches manuelle et automatisée.

- monographies : Bibliothèque Interuniversitaire, Bibliothèque municipale de Lyon, Bibliothèque Publique d'Information, Médiathèque de la Cité des Sciences et de l'Industrie.

- périodiques : localisation dans le Catalogue Collectif National.

- thèses : localisation dans le lieu de soutenance ; documents primaires obtenus par Prêt Entre Bibliothèque (PEB).

- papiers de recherche et comptes-rendus de congrès : la localisation est précisée dans les notices des bases de données. Les documents primaires (originaux ou photocopies) sont obtenus par PEB ou auprès du producteur de base de données.

S Y N T H E S E

La démarche pluridisciplinaire, qui tend à devenir celle de toutes les sciences, est une préoccupation récente en qualité totale. Elle se situe dans le cadre d'un élargissement du concept de qualité dans deux dimensions : thèmes abordés et champs concernés.

En effet, la qualité était à l'origine limitée au domaine de l'industrie et se résumait à la recherche de la conformité des produits. Les outils et méthodes se sont peu à peu développés puis on est passé à la qualité totale qui ne concerne plus uniquement la production mais tout le management : conception, gestion, commercialisation, ressources humaines... Par ailleurs, elle s'étend aujourd'hui de l'industrie aux secteurs administratifs et des services. Cette double évolution s'est faite dans un contexte de mutations culturelles et technologiques qui augmentent la compétitivité et l'incertitude. D'autre part, on constate que la qualité est un mode de management qui repose en grande partie sur la connaissance des situations de travail et la compréhension des valeurs et comportements de ceux auxquels elle s'adresse. Dans un tel contexte, les sciences humaines et sociales ne peuvent que constituer un apport théorique important pour la qualité totale et peuvent l'aider à dépasser une approche intuitive ou technocratique.

L'analyse des publications en sciences humaines et sociales susceptibles de concerner la qualité totale s'est faite selon six thèmes : phénomènes de pouvoir dans les organisations, l'organisation en tant que système, les motivations de l'homme au travail, la culture de l'entreprise, la communication interpersonnelle, la dynamique des groupes.

L E S P H E N O M E N E S D E P O U V O I R D A N S L E S O R G A N I S A T I O N S

Les exigences de la qualité totale et ses implications ne sont pas sans remettre en question différentes variables du fonctionnement de l'entreprise, son système organisationnel et la répartition interne des fonctions et des responsabilités. L'entreprise étant un système de plus en plus complexe, elle se révèle de plus en plus fragile face à des phénomènes incontrôlés de pouvoir ; de plus en plus de collaborateurs détiennent des possibilités de freinage, de blocage ou, au contraire, de performance élevée. Il est donc nécessaire de bien connaître les configurations des rôles et des pouvoirs, pour évaluer les gains et pertes possibles qui ne manqueront pas d'apparaître dans le cadre des transformations mises en oeuvre.

De nombreuses définitions du pouvoir ont été données dans la littérature (citées dans <38>). On peut en citer quelques unes :

- capacité d'un individu (ou d'un groupe d'individus) de modifier la conduite d'autres individus ou de groupes d'individus, de la manière qu'il le désire. R.H. TAWNEY

- A a du pouvoir sur B dans la mesure où A peut faire faire à B quelque chose que B ne ferait pas sans l'intervention de A. R. DAHL

- le pouvoir de A sur B est égal à la force maximale que A peut imposer à B, moins la force de résistance maximale que B peut mobiliser en sens contraire. J. FRENCH Jr.

- le pouvoir consiste dans les chances d'imposer sa propre volonté même contre une résistance. M. WEBER

- le pouvoir est la capacité à produire ou à modifier les résultats ou effets organisationnels. H. MINTZBERG

- le pouvoir est le résultat toujours contingent de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitudes pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leurs relations et tractations avec les autres participants à ce jeu. C'est donc une relation. M. CROZIER, E. FRIEDBERG

Ces définitions mettent en évidence les deux aspects essentiels du pouvoir : capacité à modifier une conduite dans un sens souhaité, et relation d'influence engendrant une certaine dépendance. L'équilibre pouvoir-dépendance est relativement stable pour les pouvoirs formels définis par l'organisation ; il est en revanche beaucoup plus instable pour d'autres formes de pouvoir, plus informelles. Nous ferons donc une distinction entre pouvoir formel et informel avant d'étudier successivement les trois dimensions du pouvoir : psychologique, psychosociologique et sociologique. Enfin, on traitera d'un aspect particulier des relations de pouvoir : la négociation.

1. POUVOIR FORMEL ET POUVOIR INFORMEL

Le pouvoir dans une organisation s'exprime généralement au travers de l'organigramme, qui articule deux logiques : line (hiérarchie) et staff (liens entre services fonctionnels). L'organigramme doit être pris en compte car il constitue une sorte de message, tant interne qu'externe, chargé de sens pour les individus. Cela ne signifie pas pour autant que le message soit entièrement entendu, compris, accepté ou réalisable ; il peut être détourné ou simplement ignoré <99>.

Dans la réalité, une organisation informelle existe, qui se nourrit de l'organisation formelle. Elle est faite des comportements, relations, stratégies non prévues par l'organisation. Parmi les comportements qui tournent les objectifs de l'organisation, on peut citer le phénomène de "perruque" (travaux effectués clandestinement à partir des matières premières et des outils mis à disposition), auquel on peut donner une signification psychosociologique : l'utilité de l'objet compte moins que le fait de faire une activité autonome et non contrôlée ; ce comportement est une réponse au système formel, une façon de récupérer une partie du temps, de la force de travail, de l'existence qu'il confisque aux salariés <12>.

Dans cette organisation informelle, d'autres jeux de pouvoir doivent être pris en considération. Ainsi, dans certains cas, le subordonné peut à un moment donné détenir plus de pouvoir car son supérieur dépend totalement de lui. Ce pouvoir informel s'exprime dans

le sociogramme, également appelé "organigramme réel". C'est une référence à la pratique quotidienne du fonctionnement. Ce fonctionnement effectif est le résultat d'une série d'ajustements : ajustements des fonctions et des postes entre eux, influence des personnalités, habitudes de comportement, influence des affinités ou des incompatibilités entre les personnes, etc... Concrètement, on peut prendre l'exemple d'un chef d'équipe qui "court-circuite" régulièrement le contremaître pour faire part de ses problèmes au chef d'atelier. Il faut noter qu'un sociogramme n'est qu'une photographie instantanée, à un instant donné, d'un fonctionnement, tant la réalité des relations informelles peut être conjoncturelle et mouvante. Cependant, l'étude des écarts entre organigramme et sociogramme permet de mieux cerner les pouvoirs dans l'organisation.

2. Aspect psychologique : le pouvoir comme attribut personnel

2.1 Les facteurs personnels associés au commandement

La psychologie appliquée s'est attachée à définir des critères permettant de sélectionner les individus capables de commander, d'exercer une action sur les autres.

M. STOGDILL (cité dans <12>) a dégagé à partir d'études réalisées en 1948 les facteurs personnels associés au commandement. Il distingue cinq types de caractéristiques personnelles d'un chef :

- capacités : intelligence, vivacité, jugement,...
- réussite : instruction, connaissances,...
- responsabilité : initiative, persévérance, confiance en soi,...
- participation : activité, sociabilité, adaptabilité, sens de l'humour,...
- statut : niveau socio-économique, popularité,...

Le terme "chef", employé par STOGDILL, fait référence à l'organisation formelle ; il réserve le terme "leader" pour l'organisation informelle.

Plusieurs remarques peuvent être formulées sur les conclusions de ces études. La sélection d'un chef selon les méthodes psychologiques (à l'aide de tests par exemple) peut poser problème car le profil souhaité dépend de la situation dans laquelle l'individu est appelé à exercer un pouvoir ; ceci implique de bien définir au préalable le profil du poste. D'autre part, les critères psychologiques peuvent se révéler inadéquats face à des situations de commandements spécifiques et mouvantes. De plus, les traits de personnalité n'expliquent pas tous les comportements ; dans ses comportements quotidiens, l'individu s'adapte aux situations et, selon ces situations, il laissera ses traits de caractère se manifester ou non. Enfin, les facteurs psychologiques individuels sont importants mais ils doivent être relativisés en fonction de la situation sociale et des caractéristiques des individus sur lesquels est exercé le commandement, car les phénomènes de pouvoir doivent s'analyser en fonction des relations entre individus et à l'intérieur des groupes.

2.2 La délégation du pouvoir

Le management de la qualité passe par la délégation ; les Japonais ont les premiers rappelé que l'exécutant détient la clé de la qualité. Les méthodes de contrôle de la qualité, excepté l'autocontrôle, atteignent vite leur limites car elles ont souvent

pour effet de déresponsabiliser les exécutants. Généralement, quatre à cinq niveaux hiérarchiques répondent aux besoins d'intégration, de coordination et de contrôle, ce qui implique de déléguer. Ainsi, on substitue à la relation hiérarchique (autoritaire ou participative) une relation client-fournisseur, c'est à dire une relation contractuelle qui ne peut s'établir dans un contexte de centralisation ou de bureaucratisation.

R. EMERSON a précisé les conséquences de la délégation sur les relations de pouvoir entre deux individus. On peut partir de la définition du pouvoir de P. BLAU : le pouvoir de A sur B est égal à la dépendance de B vis-à-vis de A. Si A délègue à B une partie de ses activités, ou même seulement l'exécution, ce transfert peut modifier leur rapport de quatre façons :

- ce transfert amène B à réduire son intérêt pour des objectifs contrôlés par A ;
- B découvre à travers ce transfert des moyens nouveaux d'atteindre ses buts ;
- A découvre qu'il devient plus dépendant de B pour réaliser ses propres objectifs ;
- A perd par ce transfert l'accès à d'autres moyens pour atteindre ses propres buts.

Etant donné ces processus, lors d'une délégation le supérieur est conduit soit à accepter une diminution de l'écart de pouvoir avec B, soit à le compenser en accroissant sur d'autres points la dépendance de B vis-à-vis de lui.

Cette analyse explique en partie le succès des méthodes de Direction Participative par Objectifs (DPO) ; généralement, si le subordonné se voit recevoir plus de pouvoirs (moyens, information, autonomie,...), il voit parallèlement ses dépendances augmenter vis-à-vis de son supérieur (objectifs clarifiés à atteindre, contrôle plus précis par des objectifs chiffrés,...).

En acceptant et en exerçant une responsabilité accrue, le délégué accepte également certaines conséquences, comme un travail plus astreignant, une prise en compte plus nette d'objectifs précis, un engagement personnel plus exigeant et des conséquences positives : ouverture de carrière, salaire en fonction des résultats, initiatives, autonomie, contrôle parcellaires allégés...

Etant donné l'importance des questions de pouvoir dans les processus de délégation, ceux-ci ne peuvent se mettre en place qu'à travers une relation de négociation. Négociation constitue alors un mode d'interaction où chaque partie sait qu'elle a intérêt à modifier conjointement ses relations avec l'autre en acceptant de prendre en compte les rapports de pouvoir et de dépendances réciproques.

3. Psychosociologie : le pouvoir comme relation interpersonnelle et intra-groupe

3.1 Dimension psycho-affective du pouvoir

La psychanalyse a mis en évidence des relations entre inconscient et pouvoir. Ainsi, pour G. MENDEL, l'individu peut se soumettre à un pouvoir par crainte d'être abandonné. Pour F. REDL, on peut assister à un rassemblement d'individus autour d'une personne centrale pour des raisons émotionnelles ; cette personne centrale joue dix rôles regroupés en trois catégories : objet d'identification, objet de pulsions, soutien du moi.

D'autre part, la popularité intervient dans le phénomène de pouvoir à l'intérieur d'un groupe. Cependant, si un leader est toujours populaire, un individu populaire n'est pas nécessairement leader, c'est à dire conducteur d'hommes.

3.2 Le modèle de FRENCH et RAVEN sur les bases du pouvoir

Ce modèle a été exposé en 1959 <7>. Le cadre de ce modèle est le suivant : un agent social A exerce une influence sur une personne B. Cette influence se traduit de deux façons : changement de B voulu par A et résistance de B à l'action de A sur lui. Les deux auteurs identifient cinq sources de pouvoir :

- pouvoir de récompense : B perçoit clairement que A peut le récompenser, par un bien matériel ou immatériel, si il conforme son comportement ou sa performance à ce que souhaite A ;

- pouvoir de coercition : A peut sanctionner B pour non conformité de son comportement ;

- pouvoir légitime : B reconnaît à A le droit d'avoir une action sur lui ; cette notion de légitimité implique l'acceptation d'un code (lois, conventions, normes,...) par B ; ce code repose sur les valeurs culturelles (ainsi, dans certaines sociétés, l'ancienneté est valorisée), l'acceptation d'une structure hiérarchique, la délégation par désignation ou élection (ex. : un VRP accepte l'autorité du directeur des ventes car elle lui a été déléguée par le PDG). On peut remarquer que l'acceptation de ces trois codes résulte rarement d'un choix délibéré mais plutôt de la socialisation de l'individu ;

- pouvoir de référence : P s'identifie ou désire s'identifier à O et s'efforce donc d'agir dans le sens voulu par O ;

- pouvoir de compétence : P reconnaît les connaissances, supposées ou effectives, de O.

Ces cinq pouvoirs s'expriment par le réseau formel (pouvoirs légitime, de récompense, de coercition, de compétence) ou informel (pouvoirs de récompense, de coercition, de référence).

L'analyse de FRENCH et RAVEN montre que le pouvoir ne s'accumule pas mais qu'il caractérise une relation à un moment donné.

3.3 Les styles de commandement

Alors que la psychologie appliquée cherche à définir la personnalité du chef idéal, la psychosociologie appliquée s'attache à cerner le style de commandement idéal.

a) Les premières recherches

Elles sont le fait de LEWIN <25>, LIPPIT et WHITE en 1938-1939. Leur expérience portait sur un groupe d'enfants dans un club de loisir aux Etats-Unis. Leur conclusion affirme la supériorité du style démocratique sur les styles autocratique et de laisser-faire. Ce modèle a depuis largement été remis en cause et il est difficilement transposable aux organisations économiques.

b) Le modèle bidimensionnel

Ce modèle situe les attitudes du dirigeant selon deux dimensions indépendantes : la considération (relations de confiance, de respect,... entre cadres et subordonnés) et l'initiative (comportement du cadre pour atteindre un but donné). Partant de ce cadre, le modèle étudie les effets de ces deux dimensions sur la satisfaction des

subordonnés d'une part et sur l'efficacité de l'organisation d'autre part. Ce modèle a également été remis en cause car il ne tient pas suffisamment compte de l'environnement de la situation de commandement ni de la personnalité des subordonnés.

c) Modèle de F.E. FIEDLER sur l'efficience du commandement

FIEDLER tente de dépasser l'insuffisance des modèles précédents en caractérisant les situations de commandement par trois variables : rapports affectifs entre le chef et ses subordonnés, structure de la tâche et pouvoir dont le chef est investi par l'organisation. Selon l'état de ces trois critères, le type de commandement à adopter doit être différent.

Ce modèle fait également l'objet de critiques : il est très théorique et ne prend pas suffisamment en compte l'interdépendance des trois variables. De plus, il oublie la dimension historique (l'effet "mémoire") : un comportement donné aura des conséquences différentes selon les rapports cadres-subordonnés qui l'ont précédé.

En conclusion, il semble que la psychosociologie ne soit pas en mesure de dégager un style idéal de commandement. Il semble impossible de tenir un discours normatif en la matière, chaque situation étant spécifique.

3.4 La soumission à l'autorité

Une expérience menée par S. MILGRAM (cité dans <12>) en 1974 aux Etats-Unis a mis en évidence la propension extrême des adultes à la soumission quasi-inconditionnelle aux ordres de l'autorité. Le cadre de l'expérience est le suivant : prétextant une recherche sur la mémorisation et l'apprentissage, l'équipe de MILGRAM composée entre autres d'un expérimentateur et d'un prétendu élève, cherche en fait à étudier la soumission d'une personne à l'autorité de l'expérimentateur. La personne recrutée à cette fin est chargée d'apprendre une liste de mots au prétendu élève, sous la direction de l'expérimentateur. Celui-ci incite le "professeur" à infliger à son "élève" des décharges électriques d'intensité croissante à chaque erreur. Ces décharges sont en fait fictives mais à chaque impulsion, l'élève complice simule la douleur. Les résultats de l'expérience furent les suivants : la moitié des personnes a poursuivi l'expérience jusqu'au bout (décharge maximale), et ceci pour répondre aux ordres du chercheur dirigeant imperturbablement l'expérience.

On constate donc que l'individu placé dans une hiérarchie ne se voit plus comme l'auteur de ses actes mais comme l'agent exécutif des volontés d'autrui. Cette théorie déterministe infirme l'analyse stratégique de M. CROZIER. On peut en faire une double analyse. D'un point de vue psychologique, cette expérience met l'accent, avec raison, sur la prégnance du système d'autorité officiel (la hiérarchie) dans le psychisme des individus. D'un point de vue sociologique, on peut opposer deux critiques : cette expérience ne tient pas compte de la variable temporelle, essentielle dans une organisation et indispensable pour que l'individu puisse développer une stratégie propre ; de plus, l'individu n'a aucune ressource dans cette expérience, aucun moyen de négocier avec celui qui lui donne l'ordre de poursuivre.

3.5 Statut, rôle et pouvoir

Cette analyse fait appel à la fois à la psychosociologie et à la sociologie. En fonction de son statut dans l'organisation, c'est à dire essentiellement de sa position hiérarchique, un individu a plusieurs rôles. En effet, chacun, supérieurs ou subordonnés, lui affecte un rôle, a des attentes par rapport à son comportement. Ces rôles sont, par exemple : appliquer les lois de l'organisation, transmettre des revendications, "couvrir" ses subordonnés,... Si les attentes sont trop nombreuses ou si l'individu n'a pas su s'y préparer, il y a surcharge de rôles. Si de surcroît ces attentes sont contradictoires, il peut y avoir conflit de rôles.

Ainsi, le pouvoir formel est un phénomène régulé en partie par le jeu des statuts et des rôles.

4. Sociologie : le pouvoir comme relation dans un contexte contraignant

4.1 M. WEBER : légitimité et autorité

Max WEBER a défini trois types d'autorité reposant chacun sur une légitimité.

- autorité charismatique : on reconnaît l'autorité du dirigeant pour sa qualité extra-ordinaire, réelle, supposée ou prétendue. Ce type d'autorité est légitimé par la confiance des subordonnés dans cette qualité extraordinaire.

- autorité traditionnelle : ce qui existe ou a existé est légitime.

- autorité rationnelle (ou légale) : la légitimité repose sur le respect des règles établies selon des procédures rationnelles et formelles.

Cette typologie a été vérifiée dans les entreprises françaises, publiques et privées, par R. SAINSAULIEU <l'identité au travail>; on remarque d'ailleurs que ces trois types d'autorité se cumulent, se combinent dans une même entreprise à des degrés variables.

On peut cependant trouver des limites à cette typologie. En effet, dans une réalité complexe, elle doit être dépassée dans une perspective plus dynamique.

4.2 M. CROZIER : l'analyse stratégique du pouvoir

Cette analyse a été introduite par M. CROZIER au début des années 1960 <20> puis développée en 1977 par M. CROZIER et E. FRIEDBERG <19>.

Pour ces auteurs, les acteurs ont des relations stratégiques de pouvoir en contrôlant des zones d'incertitude pertinentes définies par les contraintes de l'organisation.

- relations stratégiques de pouvoir : les acteurs appliquent leur intelligence aux marges de liberté laissées par l'organisation et développent ainsi des stratégies à rationalité limitée. Ce concept de rationalité limitée vient de MARCH et SIMON <27> : un acteur n'adopte pas la solution optimale mais la première solution répondant à des critères minimaux de satisfaction, en fonction des objectifs que cet acteur s'est fixé. Le pouvoir étant une relation d'échange et de négociation réciproque mais déséquilibrée, chaque acteur essaie de sauvegarder sa marge de liberté en gardant son comportement imprévisible. Il cherche donc à contrôler une zone d'incertitude pour rendre son comportement imprévisible et ainsi orienter la relation de pouvoir à son profit.

- contraintes de l'organisation : l'organisation formelle et informelle définit les activités et relations des acteurs par des règles du jeu . Elle délimite ainsi les zones de certitudes et d'incertitudes, de même que la pertinence de ces dernières.

- zones d'incertitudes pertinentes et types de pouvoir : dans chacune des dimensions qui composent l'entreprise (technique, économique, socio-culturelle et organisationnelle), on distingue quatre principales zones d'incertitudes comme sources de pouvoir :

. l'expertise ou la capacité pour un acteur de se rendre indispensable par sa compétence dans un domaine ; dans une analyse stratégique, l'expert est le seul qui dispose du savoir, du savoir-faire et de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'entreprise ;

. le contrôle des moyens : des relations de pouvoir intenses s'établissent autour de la pénurie et de l'attribution de main-d'oeuvre, de machines, de matières premières, de moyens financiers. Celui qui contrôle l'attribution de ces moyens en tire évidemment un pouvoir ;

. le contrôle de la communication et des flux d'information: un acteur a la possibilité d'affecter la capacité d'action d'un autre par la façon dont il lui transmet des informations (délai de transmission, filtrage des informations,...). L'interlocuteur ne peut alors parer à la situation que si, à son tour, il possède des informations qui affectent la capacité de jouer du premier acteur. Le contrôle de l'environnement est tout aussi important car celui qui a un réseau de relations à l'extérieur de l'organisation est susceptible d'une part de contrôler une partie des sources d'incertitudes venant de l'extérieur et d'autre part de jouer un rôle essentiel d'interprète et d'intermédiaire, entre des logiques d'action différentes ;

. l'utilisation des règles institutionnelles : l'incertitude tient ici à l'interprétation et à l'application qui en est faite.

- stratégies adoptées : à partir de ces sources de pouvoir, les acteurs élaborent différentes stratégies selon les atouts dont ils disposent, selon leur degré de maîtrise de ces atouts et leur perception de l'état des rapports de force. Trois types de stratégies principales peuvent ainsi être distinguées : l'alliance entre deux ou plusieurs acteurs lorsqu'un intérêt commun peut être dégagé, au besoin pour affaiblir un ou plusieurs autres acteurs ; ensuite l'opposition si des enjeux apparaissent comme étant divergents ou contraires ; enfin la négociation à l'occasion d'enjeux complémentaires qui peuvent exiger un échange ou de une entraide, ponctuellement ou sur des durées plus longues.

4.3 H. MINTZBERG : le pouvoir à l'intérieur et à l'entour des organisations <37>

L'essentiel de la littérature sur le pouvoir porte sur l'aspect individuel ou interpersonnel de ce phénomène, à l'intérieur d'une organisation. MINTZBERG se centre au contraire sur l'organisation elle-même. Partant d'une définition précise du pouvoir : capacité, non à modifier des comportements, mais à produire des résultats, il décrit les jeux de pouvoir. Les différents joueurs, c'est à dire les détenteurs d'influence, cherchent à contrôler les décisions et les actions de l'entreprise ; pour ce faire, chacun utilise son levier de pouvoir, c'est à dire des moyens ou systèmes d'influence.

MINTZBERG distingue deux types d'influence : la coalition externe et la coalition interne :

- la coalition externe est constituée des propriétaires, associés, fournisseurs, clients, partenaires, concurrents, associations d'employés et de divers publics (gouvernement, groupes d'intérêt particulier, familles des salariés, journalistes,...). Cette coalition use de trois modes d'influences principaux : les contraintes formelles, les campagnes des groupes de pression, les contrôles directs. Elle peut prendre trois configurations : coalition dominée par un groupe, coalition divisée, coalition passive en raison d'un pouvoir dispersé parmi ses trop nombreux membres.

- la coalition interne reprend le schéma de MINTZBERG sur la structure d'une organisation : sorte de pyramide tronquée avec

. à la base les opérationnels,
. de part et d'autre des côtés : la technostructure (Bureau d'études, Bureau des méthodes,...) et le support logistique (Recherche et Développement, Courrier, Juridique,...),
. au sommet la direction générale.

Cette coalition interne est donc formée du Directeur Général, des cadres intermédiaires, des opérateurs, des analystes de la technostructure et du personnel de soutien logistique. Ses modes d'influence sont l'"autorité" (pouvoir formel lié à une fonction), l'"idéologie organisationnelle" (équivalent de la culture d'entreprise), les "compétences spécialisées" (exercice d'une fonction critique pour l'organisation), les "politiques" (comportements informels non reconnus par l'organisation formelle).

A partir de ces deux coalitions et de leurs modes d'influence, MINTZBERG présente les six configurations de pouvoir les plus fréquentes :

- l'instrument : l'organisation sert un détenteur d'influence externe dominant. Comme le contrôle externe d'une organisation est atteint plus facilement par l'utilisation de contrôles bureaucratiques, la coalition interne se montre bureaucratique ;

- le système clos : la coalition interne est également bureaucratique mais fait cette fois face à une coalition externe passive, faite d'un ensemble dispersé et inorganisé ;

- l'autocratie : la coalition externe est passive et, dans la coalition interne, tout le pouvoir est concentré dans le PDG, qui contrôle tout personnellement ;

- le missionnaire : l'idéologie forte sert à intégrer solidement la coalition interne, qui impose sa mission à son environnement passif ;

- la méritocratie : la coalition interne est très professionnelle et le pouvoir est centré sur les compétences ; la coalition externe est passive ;

- l'arène politique : elle est caractérisée par des conflits, à la fois dans la coalition externe divisée et dans la coalition interne politisée.

5. Une illustration des jeux de pouvoir : la négociation

Plusieurs recherches ont été menées dans ce domaine parmi lesquelles on peut citer celles de C. DUPONT <33> et de H. TOUZARD <43>.

5.1 L'analyse de C. DUPONT

C. DUPONT présente quatre notions de base de la négociation : situation, acteurs, divergence, recherche d'un arrangement, que P. MORIN complète par les notions de dépendance et de pouvoir. Négociation constitue une situation spécifique, singulière ; il peut s'agir de situation de vente, de rapports entre employeurs et syndicats, de rapports entre départements d'une même entreprise, de rapports entre Etats. D'autre part, les individus en négociation sont explicitement des acteurs dans la mesure où leurs comportements sont stratégiques, élaborés parce que visant un ou des enjeux à conserver ou conquérir. Par ailleurs, les acteurs dans l'entreprise ont des objectifs convergents et divergents ; ils doivent de ce fait trouver des compromis, des accords : abandonner tel objectif, viser tel autre plus conforme à ceux de l'entreprise, ... Ces ajustements ne peuvent être réalisés qu'au travers de négociations successives. Enfin, une négociation a pour but la conclusion d'un arrangement ; cet arrangement se traduit généralement par un accord signé par les deux parties, signatures exprimant leurs engagements de respecter l'accord.

Il faut souligner l'importance du pouvoir et de la dépendance dans la négociation ; on négocie avec quelqu'un avec qui on se trouve lié par des rapports de dépendance. Y négocie avec X parce que ce dernier détient quelque chose que Y cherche à obtenir ; mais Y détient autre chose à échanger en compensation avec X, que X voudrait obtenir. Sans cette double dépendance, il n'y a pas de négociation potentielle. Ces rapports de dépendance traduisent les pouvoirs réciproques des deux négociateurs.

5.2 L'analyse de H. TOUZARD

H TOUZARD définit le conflit comme une situation où des acteurs soit poursuivent des buts et des valeurs opposés, soit poursuivent un même but de manière compétitive. La meilleure façon de résoudre un conflit est la négociation, qui peut être facilitée par la médiation.

Selon TOUZARD, la négociation est un jeu social formel dont le but n'est pas de changer l'opinion de l'autre mais d'aboutir à un protocole d'accord acceptable pour les deux parties. Toute négociation a un caractère volontariste. D'autre part, TOUZARD différencie la négociation formelle de la négociation informelle ; dans la première, chaque négociateur est investi par un groupe. Il distingue également la négociation idéologique, portant sur les valeurs et principes, de la négociation technique, portant sur des thèmes opératoires. Selon le cas, les négociateurs devront se centrer plutôt sur les relations interpersonnelles ou plutôt sur le contenu des tâches.

La négociation, qui peut être la conséquence d'un conflit de pouvoirs, inclut elle-même des jeux de pouvoir. Tout au long du rapport de force, chaque négociateur tentera d'utiliser au mieux une arme essentielle : l'information, dont la maîtrise constitue elle-même un pouvoir.

5.3 Le négociateur


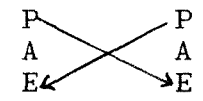
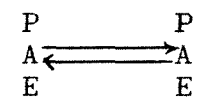
La recherche d'un accord compromis entre les deux parties, qui soit acceptable par tous, fait problème : sa réussite, son efficacité, dépendent du savoir-faire des négociateurs. Dans ce domaine aussi, la psychologie peut apporter une aide.

a) On peut situer l'attitude mentale du négociateur entre trois pôles : logique, analogique, normatif.

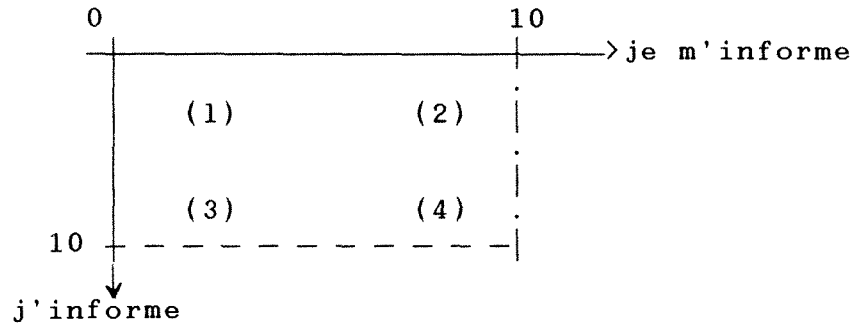
- logique : le négociateur s'appuie sur le concret, sur ce qui est observable ; il est a priori sceptique ;
- analogique : il s'appuie sur des comparaisons, des similitudes et est plutôt intuitif ;
- normatif : il rappelle les normes, codes, lois et est porté sur les évaluations ; son handicap majeur est l'aspect relationnel ;
- académisme : entre l'analogique et le normatif, ce négociateur est souvent théorique et conventionnel et parvient difficilement à innover ;
- antinormatif : il se concentre sur la recherche de solutions réalistes et raisonnables, qui sont souvent nouvelles ;
- gestionnaire : il pratique des négociations systématiques, techniques, plus rationnelles qu'affectives ; un tel négociateur possède beaucoup d'arguments mais convainc difficilement ;
- équilibre des tensions : à l'intersection des trois pôles, le négociateur est exigeant, attentif et satisfait plus son environnement que lui-même.

b) L'attitude comportementale du négociateur peut également être étudiée grâce à l'analyse transactionnelle, élaborée par E. BERNE <103>. L'analyse transactionnelle définit trois attitudes que l'on peut simplifier ainsi : Parent (aide, juge, encourage, protège, domine les autres), Enfant (raisonne à partir de sensations, considère les événements comme un jeu, se révolte), Adulte (autonome, responsable, rationnel, respecte l'autonomie des autres, raisonne, analyse objectivement).

Cette analyse permet d'identifier trois situations de négociation parmi les plus courantes :

-  domination d'un des négociateurs, soumission-frustration de l'autre négociateur.
-  négociation violente.
-  synergie : deux attitudes responsables.

c) Le rapport des négociateurs à l'information peut être éclairé par la théorie de la fenêtre de JOHARI. Cette théorie peut être présentée ainsi : deux axes sont gradués de 0 à 10, l'un portant "je m'informe", l'autre "j'informe" ; dans la boîte formée par ces deux axes, on trouve les combinaisons suivantes :



- (1) : l'inconnu : je m'informe peu et j'informe peu ; attitude fermée ne permettant aucun échange ;
- (2) : zone secrète : je m'informe bien, j'informe peu ; situation d'inquisition qui induit la méfiance, ne facilite pas la négociation ;
- (3) : tâche aveugle : je m'informe peu, j'informe bien ; risque de perdre sa crédibilité et d'être mystifié ;
- (4) : place publique : je m'informe bien et j'informe bien ; situation risquée car donne les moyens d'être influençable.

L ' O R G A N I S A T I O N E N T A N T

Q U E S Y S T E M E

L'organisation de l'entreprise a longtemps été perçue comme la combinaison de moyens techniques, administratifs et humains distincts et hiérarchisés. Cette vision descriptive et statique laisse de côté les aspects essentiels tels que l'environnement, la définition d'objectifs, l'évolution dans le temps, l'interdépendance des différents éléments. La notion de système apporte une vue nouvelle sur le développement de l'entreprise, permet de comprendre le sens (direction et signification) et les mécanismes des ces évolutions et contribue à améliorer la prise de décision dans un monde d'incertitudes.

La qualité peut trouver dans la théorie des systèmes des outils de diagnostic, d'analyse des entreprises. En évoluant du contrôle qualité à l'assurance qualité, la qualité totale se place dans une optique de régulation, qui est celle de l'approche systémique.

La notion de système a d'abord été élaborée par des mathématiciens en cybernétique (WIENER <63>) puis s'est appliquée à des domaines comme la biologie (VON BERTALANFFY <45>) avant d'être transposée à la gestion (FORRESTER <48>). Elle s'est ensuite développée en économie, sociologie, voire psychologie. Nous développerons d'abord les principes de la théorie des systèmes avant de l'appliquer à l'entreprise.

1. Les principes de la théorie des systèmes

1.1 Le tout et les parties

On peut partir d'une définition simple des systèmes s'énonçant ainsi : un système est un tout composé de parties. Cette première définition, mentionnant un tout, implique la notion de frontières, d'une entité aux limites extérieures appréhendables. ; la partie

évoque non une entité propre mais quelque chose qui appartient à un ensemble plus vaste. Il faut ajouter à cette définition la dimension temporelle car les systèmes sont des entités dynamiques. Cette dynamique apparaît grâce à la liaison des parties entre elles et le comportement d'un système en tant que tout est provoqué par l'interaction de toutes les parties

Il est important de préciser que le concept de système est une forme de la perception, une construction de l'esprit. En effet, ce que nous observons comme étant système ou partie dépend de notre point de vue et, par le passage conscient d'un niveau d'observation à un autre, nous pouvons analyser un système ou l'intégrer dans un tout plus large. Ainsi, par exemple, l'homme est un système composé de différents organes ; mais on peut également le considérer comme partie d'un autre système : un groupe d'individus dans une entreprise. Ce groupe est lui-même partie d'un tout plus grand : un département de l'entreprise, celui-ci à son tour partie de l'entreprise concernée. Les limites entre un système et son environnement ne sont donc pas données mais doivent être construites par la pensée.

1.2 Les relations entre parties

Un système n'adopte tel ou tel comportement qu'en fonction de l'action combinée de ses parties. Ces liaisons entre composantes ne peuvent être uniquement linéaires, menant d'une origine à un effet. A cette chaîne linéaire, il faut substituer l'idée de réseau, qui implique la notion de processus circulaire.

Dans un système fait de très nombreuses parties, chaque interaction potentielle ne se traduit pas par une liaison effectivement active. Or, ce sont les relations effectives qui définiront les effets d'ensemble. Il faut donc définir ces relations et surtout préciser les caractéristiques de leurs effets car de ces relations circulaires entre parties peuvent naître des circuits positifs ou négatifs qui vont faire croître, décroître ou stabiliser le système dans son entier. De plus, ces cycles d'actions nécessitent du temps, ce qui implique des processus de durées différentes. Par ailleurs, l'action d'une composante sur une autre peut avoir des effets imprévisibles, dûs au fait que ces deux éléments ne sont pas isolés mais sont un détail d'un système composé du réseau de plusieurs autres éléments interactifs. Enfin, chaque partie, par le fait de ces boucles, peut rétroagir sur elle même car dans toute relation avec un autre élément, un feed-back s'instaure vers le point de départ du mouvement.

1.3 L'environnement d'un système

Pour chaque système existe un monde externe, un tout plus large dont le système étudié n'est lui-même qu'une partie : il s'agit donc d'un système ouvert. Ce système et son environnement s'influencent mutuellement, selon le mode circulaire décrit ci-dessus. Ainsi, l'entreprise prélève de l'énergie dans son environnement, elle s'informe auprès de son milieu et lui retourne d'autres informations.

Toutefois, une entreprise se distingue d'un système naturel dans la mesure où son but premier n'est pas la survie : elle est un système finalisé, poursuivant des objectifs précis. Son milieu est la société dans laquelle elle se trouve et avec laquelle elle inter-agit ; en tant que partie de ce système plus large, son existence dépend de l'acceptation de ses prestations par son environnement. Cependant,

l'entreprise étant un système dont l'une des parties est un groupe d'hommes, elle peut projeter les comportements plausibles de son environnement et anticiper pour mieux s'adapter, en fonction de ses propres objectifs. Elle ne subit donc pas passivement les effets de son milieu et tentera, comme tout organisme vivant, d'éviter ou de contrer les perturbations, par exemple en fermant partiellement le système (de façon consciente, ce qui est propre aux systèmes sociaux); ainsi, une entreprise rompra les relations avec un fournisseur si les produits qu'il lui livre sont inférieurs aux normes de qualité qu'elle s'est fixée. Enfin, l'entreprise se distingue d'un système naturel par sa capacité à modifier sa propre structure, non de façon innée mais grâce à l'intervention des hommes qui la composent.

1.4 La complexité d'un système

On peut définir la complexité d'un système comme son aptitude à pouvoir passer par un grand nombre d'états distincts sur une courte période. Le caractère aléatoire d'un système complexe tient essentiellement à sa dynamique : son état dépend non seulement des inputs qui lui parviennent mais également de l'état des éléments qui le compose et de leurs interactions.

Si les machines ne sont pas des systèmes complexes, parce que leur comportement est prédéfini et prévisible, les systèmes écologiques et sociaux le sont ; il faut donc renoncer à prévoir leur état à un moment donné. Cependant, il est possible de les influencer en en modifiant les règles et les mécanismes de régulation, ce qui implique d'abord de les connaître. Par exemple, dans une entreprise, des directives détermineront les relations entre subordonnées et supérieurs hiérarchiques. Ces mesures, qui tendent à réduire la complexité d'un système donc son imprévisibilité, ne doivent toutefois pas porter atteinte à sa viabilité ; une surréglementation fait perdre à l'entreprise sa capacité d'adaptation spontanée, sa flexibilité dans un environnement en mutation.

1.5 L'ordre du système

Un système est composé d'éléments qui ne sont pas tous directement reliés entre eux ; certaines liaisons manquent, d'autres sont prépondérantes mais agissent plus ou moins rapidement. Il existe donc une configuration précise du système, définie à la fois par sa structure (point de vue statique) et son comportement (point de vue dynamique). C'est cette configuration reconnaissable que désigne le terme "ordre".

L'une des formes de la configuration du système "entreprise" sera sa structure : organigrammes, descriptions de postes, scénarios, instructions réglementaires. Cette structure est en interaction avec le comportement du système : telle action (ex. : développement d'une stratégie) conduira à adopter telle structure ; et réciproquement, une structure donnée peut conditionner la stratégie à adopter.

Il faut donc se garder de considérer que l'ordre d'un système émane de l'action volontaire de l'une de ses composantes. La vision systémique considère au contraire qu'il est le résultat de la combinaison des types de comportements interactifs et de la structure des composantes. Cela dit, lorsqu'on se trouve dans un système social, on sait que les comportements sont limités par des règles, qui peuvent être conscientes et formelles (règlements,...) ou seulement

énoncées oralement (coutumes,...) ou encore tacites. Ces règles ne définissent pas le comportement d'un système dans le détail mais en donnent les principes généraux.

L'ordre, qui naît des règles qui réduisent la liberté de comportement des parties et du tout, est un moyen d'influencer un système et s'oppose en cela à la complexité. Tout système social, notamment l'entreprise, essaiera donc d'atteindre un ordre établi et de le maintenir, tant sur le plan matériel (organigramme,...) que conceptuel (objectifs,...).

1.6 Direction du système : pilotage et régulation

Tout système cherche à modifier les comportements de ses parties pour atteindre un état qui lui semble préférentiel. Cette possibilité de se contrôler soi-même, de se maîtriser, est appelée "direction" dans la théorie des systèmes. La direction peut prendre deux formes : pilotage ou régulation.

Le pilotage sert à diriger les processus futurs vers des objectifs donnés, à l'aide de directives concrètes ; il suppose la connaissance préalable des facteurs d'influence de ces processus. La régulation sert à atteindre un certain comportement futur du système à l'intérieur d'une marge de tolérance. C'est une rétroaction à la déviation d'un comportement, par rapport à un but souhaité ; elle n'empêche pas les écarts par rapport à ce comportement mais le garde dans certaines limites.

Pilotage et régulation se complètent. En effet, piloter nécessite d'avoir des informations sur les perturbations pouvant affecter le système pour pouvoir les éviter ou les affronter. En revanche, la régulation n'a pas besoin de ce type d'informations ; celles concernant l'état du système lui-même lui suffisent car elle repose sur le principe de la rétroaction. Par exemple, dans une économie de marché des règles du jeu permettent une autorégulation entre consommation et production. De même, dans une entreprise on peut considérer que l'organisation informelle, autodéveloppée, est une forme d'autorégulation.

L'aspect régulation doit être considéré différemment selon qu'il s'agit d'un système écologique ou technique ou d'un système social. En effet, ces derniers sont conçus pour satisfaire certains besoins humains et sont dirigés vers la réalisation d'objectifs spécifiques. Des limites doivent donc être posées à l'autodirection de tels systèmes. Dans une entreprise, les processus de direction conduisant à un fonctionnement finalisé du tout doivent suivre la partition du travail entre individus ; la direction se répartit donc à travers tout le système.

1.7 Le développement du système

Par sa capacité à se transformer lui-même, dans sa configuration ou dans sa direction, le système parvient à remplir ses fonctions. Il est capable de développement c'est à dire de changer de comportement mais également d'objectifs. Ce développement diffère de la croissance dans la mesure où il implique réflexion, remise en cause, apprentissage... et capacité à désapprendre. Il est freiné à chaque fois qu'on charge l'extérieur du système de la responsabilité des problèmes internes (ex. : "le marché est saturé"), qu'on évite les modifications, qu'on fuit les problèmes.

Les institutions sociales, en tant que système, peuvent se développer et apprendre en favorisant la promotion quantitative et qualitative des interactions, la réflexion en termes de chances et d'opportunités, la remise en cause continuelle des structures et fonctions et l'ouverture du système.

2. Application à l'entreprise

2.1 La représentation formelle du système entreprise

La représentation de l'entreprise en tant que système est souvent partielle. Le nombre d'entités de base est important, de même que celui des interactions possibles. D'autre part, les états du système sont difficiles à quantifier, dès lors qu'il s'agit des comportements d'individus.

a) Aspect structurel et organisationnel

J. MELESE <55> présente la structure du système entreprise de la façon suivante :

- un premier type d'entrées-sorties, lié à la finalité interne du système : l'entrée correspond à la matière de la transformation (matières premières, produits intermédiaires,...) et la sortie découle de cette transformation (pièces usinées, produits finis,...).

- un second type d'entrées-sorties dû au fait que l'évolution du système est également liée à l'extérieur : les variables d'action ou variables exogènes (entrées : sortes de règles du jeu) ; les résultats de l'évolution sont ensuite étudiés par rapport à un certain nombre de critères : les variables essentielles (sorties : taux de rebut en usinage, chiffre d'affaires,...).

Il distingue ensuite cinq niveaux dans l'entreprise :

- le sous-système physique de production-distribution,
- le sous-système d'exploitation qui le contrôle,
- le sous-système de gestion,
- le sous-système d'évolution,
- le sous-système de mutation.

Chaque niveau de la structure est soit "opéré", soit "opérateur" (contrôlant le système de niveau inférieur.

J. LE MOIGNE <52> en fait une autre présentation, qui met mieux en évidence la volonté finalisatrice du système :

- le sous-système de finalisation,
- le sous-système de conception,
- le sous-système de décision-solution,
- le sous-système d'information,
- le sous-système opérant.

b) Aspect dynamique

A l'aide de modèles mathématiques, J. FORRESTER <48> s'est attaché à mesurer ou à simuler les différents flux traversant l'entreprise. On peut alors évaluer les conséquences dans le temps de différentes politiques. Cette technique s'appuie sur un programme spécifique dit "langage DYNAMO". Les simulations laissent en général apparaître une influence plus importante de la structure du système et des délais que de la corrélation entre variables.

2.2 La résolution de problèmes complexes

La théorie des systèmes a inspiré une méthode globale de résolution des problèmes dans l'entreprise <57>. Cette méthode peut être décomposée en six étapes, qui rentrent dans un processus itératif. Chacune fait appel à des concepts de la théorie des systèmes; on se contentera ici de les résumer.

- déterminer les objectifs et modéliser la situation.

Cette étape consiste d'abord à fixer des objectifs et à les valider. Il faut pour cela établir et problématiser les objectifs antérieurs, puis développer et évaluer les différents objectifs possibles, et enfin clarifier les systèmes de valeurs-guides pour y confronter les objectifs. D'autre part, il faut modéliser la situation c'est à dire la définir, lister les cibles et les facteurs d'influence, ainsi que les relations entre ces deux derniers éléments.

- analyser les circuits d'influence.

Cette analyse se fait en trois points : les types d'influence (effets de même sens ou de sens opposé entre éléments), leur intensité, les délais nécessaires à la manifestation de ces influences.

- comprendre et interpréter les changements possibles.

Cette étape nécessite de déterminer six éléments : l'horizon temporel, les facteurs d'influence et les valeurs-clés, le champ du scénario, le scénario de base "sans surprise", les scénarios alternatifs "à surprise", les possibilités de changement futur de la situation.

- mettre en évidence les possibilités d'action.

Il faut d'abord définir les niveaux de direction concernés, puis distinguer les facteurs influençables de ceux qui ne le sont pas, puis établir des indicateurs de surveillance de la situation et enfin rechercher les effets des différentes mesures possibles.

- planifier les stratégies et les mesures.

On cherche d'abord des stratégies alternatives, puis on évalue celles qu'on a sélectionné ; ensuite on détermine la stratégie à appliquer pour enfin la transposer en projets et mesures.

- réaliser la solution.

La première démarche de cette étape consiste à élaborer un système d'informations de contrôle et à le mettre en route ; il faut ensuite instaurer des mécanismes favorisant l'autodirection du système et enfin mettre en place des processus d'apprentissage.

2.3 Les approches globales du management

Les courants actuels des sciences de gestion tentent une synthèse des approches psychosociologiques, techniques et stratégiques de l'organisation en prenant comme modèle l'approche systémique.

Ainsi sont aujourd'hui pris en compte dans les choix organisationnels les interrelations de l'environnement, de la stratégie, de la structure en place, de la culture interne et des comportements des acteurs.

Le modèle des 7S de MAC KINSEY illustre cette nouvelle approche. Autour d'un noyau, les valeurs ou objectifs supérieurs ("superordinate goals"), s'articulent six atomes : style, personnel ("staff"), systèmes, stratégie, structure, savoir-faire ("skills"). Chacun des éléments est relié aux autres dans une boucle dynamique.

D'autres auteurs <17> représentent l'entreprise comme un tétraèdre composé de la stratégie, de la structure, de la décision et de l'identité de l'entreprise.

LES MOTIVATIONS DE L'HOMME AU TRAVAIL

La notion de motivation individuelle, venant de la psychologie, est centrale dans les démarches de qualité. En effet, concernant l'homme au travail, la psychologie peut informer utilement sur le fait de savoir ce qui peut motiver un individu et l'amener à oeuvrer dans le sens de la qualité totale., car celle-ci doit reposer sur une volonté collective, exprimée à tous les niveaux de l'entreprise.

Il faut d'abord remarquer que, suite à l'assez large diffusion des théories sur la motivation, des erreurs d'interprétation sont souvent commises. L'une d'elle est très fréquente ; elle s'illustre par le fait que le terme motivation est employé dans toutes les situations et souvent sans complément : une personne est motivée ou ne l'est pas. Or, la motivation s'applique à un but particulier ; tout le monde peut être motivé, mais pas nécessairement par le travail. Il n'y a donc pas de schéma mécaniste entre motivations et travail. L'enjeu de la motivation est de faciliter l'émergence des ressources de l'individu.

Nous présenterons un historique des théories sur la motivation avant de faire un état de la situation actuelle.

1. Un siècle de théories sur la motivation

1.1 La conception taylorienne

La première période de l'ère industrielle offre une vision unidimensionnelle de l'homme. En échange de sa force physique, l'ouvrier, intégré dans une organisation scientifique du travail, reçoit un salaire proportionnel à son rendement. Ses besoins dominants sont censés être des besoins primaires, qui seront satisfaits grâce à son salaire.

1.2 L'école des Relations Humaines

L'expérience de référence est celle menée à Hawthorne par E. MAYO à la Western Electric vers 1930 <81>. Elle consistait à étudier la corrélation existant entre les conditions physiques et le rendement des ouvriers dans un groupe expérimental. Il apparut que l'augmentation des avantages matériels avait tendance à faire progresser la production et que la suppression de ces mêmes avantages ne compromettait pas cette tendance. L'explication de ce paradoxe tenait à l'importance des phénomènes affectifs dans le groupe.

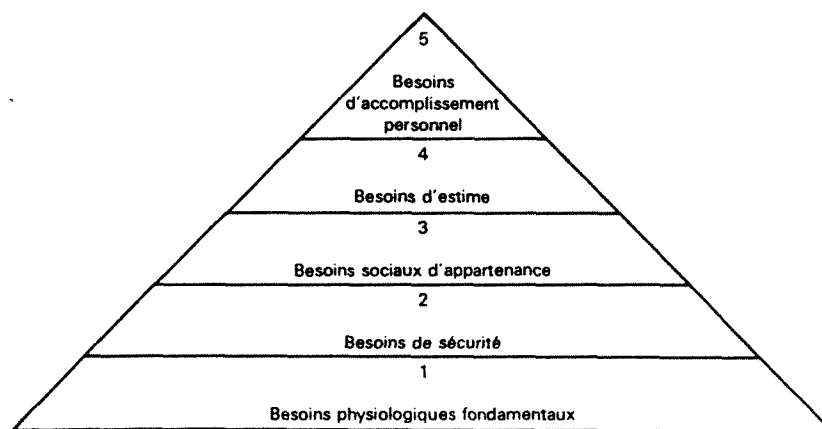
La mise en évidence des groupes informels et du facteur humain correspond donc à un second type de motivations : le besoin social de relations d'intégrations dans un groupe. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle est soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif.

1.3 La hiérarchisation des besoins de MASLOW

MASLOW <80> a inventorié les besoins individuels permettant de comprendre ce qui motive l'individu. Il en a dénombré cinq qu'il a hiérarchisés :

- besoins physiologiques : se nourrir, se vêtir, se loger... ;
- besoins de sécurité : garantie de l'emploi, protection sociale et juridique, couverture médicale,... ;
- besoins sociaux : amitié, affection dans le travail et hors travail, appartenir à une collectivité... ;
- besoins d'estime : être reconnu ;
- besoins de réalisation : concrétiser ses qualités potentielles ;

L'individu tente d'abord de pourvoir aux besoins essentiels. Dès qu'ils sont satisfaits, ils perdent leur force motivante et s'effacent au profit de la catégorie supérieure et ainsi de suite.



Cette théorie a l'inconvénient d'être universelle, de ne pas prendre en compte les différences entre individus ou entre cultures. De plus, dans la réalité, le comportement humain est plus complexe et les frontières entre besoins ne sont pas imperméables.

1.4 Travaux de F. HERZBERG

Dans une enquête de 1959, F. HERZBERG <74> a interviewé des individus au travail afin de mettre en évidence les causes d'insatisfaction et de satisfaction.

Les sources d'insatisfaction identifiées sont les suivantes : surveillance et contrôle exercés par les supérieurs, relations avec les supérieurs (notamment leur degré de compétence et la justice de leur décision), conditions physiques de travail, relations entre collègues,... Ces facteurs sont nommés par HERZBERG les facteurs d'hygiène ou d'ambiance.

D'autres facteurs apparaissent comme motivants : l'avancement, les responsabilités, la nature du travail, la reconnaissance des capacités, la réalisation de ses capacités,...

HERZBERG propose alors de restructurer le travail pour augmenter la motivation, favoriser l'autocontrôle par l'exécutant lui-même, augmenter l'initiative de chacun en lui confiant une part de prévision et de planification et en lui permettant de déterminer lui-même le rythme de son travail, faire réaliser un ensemble plutôt qu'une partie, accorder plus de liberté dans la manière d'accomplir son travail, introduire des tâches nouvelles ou plus difficiles, faire des comptes rendus périodiques au travailleur lui-même, etc.

1.5 Les théories X et Y de MAC GREGOR

En examinant les représentations des managers dans les entreprises dans les années 1960, MAC GREGOR <80> a identifié deux conceptions extrêmes de l'homme au travail.

- théorie X : les hommes sont contraints de travailler et n'aiment pas le travail, évitent les responsabilités, cherchent à préserver leur sécurité, ont besoin de directives strictes, d'être contrôlés et punis,... L'organisation doit donc être contraignante et mettre en place des règlements et procédures détaillés, une division des tâches, un contrôle systématique, un style de management autoritaire ne laissant pas d'initiatives,...

- théorie Y : l'effort physique et intellectuel au travail est naturel, le personnel n'aime pas être contrôlé autoritairement et est capable d'autocontrôle, il cherche à prendre des initiatives et des responsabilités, est capable d'imagination et de créativité, veut non seulement des satisfactions de sécurité mais également des satisfactions d'estime et de réalisation personnelle. Sous ces hypothèses, l'organisation doit instaurer un regroupement optimal des tâches, des responsabilités décentralisées, une ligne hiérarchique plus courte, une participation du personnel à la fixation des objectifs, un management fondé sur la confiance.

MAC GREGOR attire ainsi l'attention sur le lien entre l'organisation (structure et style de management) et les motivations du personnel.

1.6 La théorie de VROOM

Cette théorie, élaborée en 1964, prend en compte non pas le contenu de la motivation mais le processus motivationnel qui se met en place chez l'individu en fonction de son contexte de travail. Elle s'appuie sur trois concepts : expectation, instrumentalité, valence.

- l'expectation désigne ce que chacun se croit capable de réaliser et ce qu'il attend comme résultat de ses efforts. Cette opinion et cette attente déterminent les efforts que chacun est prêt à faire. Par exemple, un ingénieur de production sait qu'il aurait la promotion qu'il désire s'il accroissait la productivité de son atelier. Mais il estime, à tort ou à raison, qu'il n'a pas les qualités nécessaires pour obtenir ce résultat ; sa motivation sera alors faible. La motivation peut donc être minée par un manque de confiance en soi ou en l'efficacité de ses efforts.

- l'instrumentalité est le deuxième élément nécessaire à la motivation. C'est une donnée subjective qui exprime la manière dont chacun perçoit la relation qui existe entre le travail qu'il fournit et ce que ce travail lui rapporte. Elle dépend de la clarté du lien existant ; ainsi, l'instrumentalité du travail par rapport à la prime n'existe que si le mode de calcul de celle-ci est compris par l'individu.

- la valence : il ne suffit pas que l'individu perçoive clairement les avantages qu'il obtient grâce à son travail ; il faut

également que ces avantages aient une valeur réelle pour lui. La valence est donc également une notion subjective, propre à chaque individu.

Ces notions sont trois composantes essentielles de la motivation. Si l'un des éléments est absent, la motivation de l'individu est fortement affaiblie et le processus motivationnel désorganisé.

1.7 "La démocratie industrielle"

Les principes d'organisation du travail de la démocratie industrielle, expérience menée en Norvège, sous-entendent certains besoins de l'homme au travail. Ces besoins implicites ne résultent pas d'une étude sociologique mais il s'agit de prendre en compte des valeurs nouvelles. E. THORSRUD a recensé sept valeurs nouvelles :

- le besoin d'avoir un travail intéressant avec un minimum de variété ;
- le besoin de connaître la nature du travail effectué et la manière dont il est effectué ;
- le besoin d'apprendre sur son poste de travail et de continuer à se former pendant toute sa vie professionnelle ;
- le besoin d'avoir certaines zones de décision et d'initiatives dans son travail ;
- le besoin d'un certain support social et d'une reconnaissance à l'intérieur de l'entreprise ;
- le besoin de situer son travail par rapport aux objectifs généraux de l'entreprise et de pouvoir les relier à sa vie dans la communauté sociale ;
- l'espoir d'un avenir qui peut se concrétiser par une promotion ou une autre forme de reconnaissance.

1.8 L'approche socio-technique

L'approche en terme de système conduit à considérer l'organisation comme un système socio-technique ouvert, dans lequel les deux sous-systèmes doivent être optimisés conjointement. Les besoins psychologiques pris en compte dans cette approche sont les suivants :

- un contenu du travail qui exige autre chose qu'une prestation physique et qui revête un aspect varié ;
- apprendre un travail, renouveler cet apprentissage, disposer d'un certain degré de liberté de réalisation dans le travail ;
- disposer dans un domaine, même restreint, d'un pouvoir de décision ;
- avoir des rapports sociaux et une certaine considération dans le poste de travail ;
- pouvoir expliquer ce que l'on fait et ce que l'on produit dans le cadre de l'organisation ;
- sentir que le travail conduit à un futur souhaitable.

L'approche socio-technique part de ces besoins psychologiques pour démontrer la nécessité d'intervenir sur l'organisation elle-même, avec la participation du plus grand nombre possible de salariés.

1.9 La théorie des objectifs d'E. LOCKE

Cette théorie, développée dans les années 1950, part du principe de la rationalité de l'individu, de sa capacité à choisir un but parmi

d'autres. Pour LOCKE, les motivations majeures de l'homme sont les objectifs auxquels il adhère consciemment. Selon lui, plus les objectifs sont élevés, plus la motivation et le rendement augmentent. Toutefois, si les objectifs sont irréalisables, ils risquent d'engendrer un découragement. Pour qu'il y ait adhésion de l'individu, ces objectifs doivent résulter d'une concertation ; ils auront d'autant plus d'impact qu'ils seront clairs et précis. Enfin, un feed-back, sous la forme d'une information sur la performance venant de la tâche elle-même plutôt que de la direction, doit permettre de revoir régulièrement les objectifs.

Cependant, cette théorie semble ne pouvoir s'appliquer qu'aux individus qui veulent réellement s'accomplir dans leur travail ; elle s'adresserait donc plutôt aux cadres de l'organisation qui définissent leur activité en missions plutôt qu'en tâches.

1.10 La psychologie de l'engagement

Une expérience de LEWIN <25> dans les années quarante a permis de montrer que, lorsqu'on veut obtenir de quelqu'un qu'il modifie son comportement ou change ses idées, la méthode la plus efficace consiste à opter pour une stratégie comportementale. Ainsi, plutôt que d'adopter une stratégie reposant sur la persuasion, il est préférable de chercher à obtenir d'entrée des comportements préparatoires à ce changement. D'autres auteurs ont parlé depuis de soumission "librement consentie" : un individu se laisse d'autant plus facilement influencer qu'il l'accepte en toute liberté, qu'il ne se sent pas obligé de le faire.

Cette théorie repose sur deux mécanismes : l'escalade de l'engagement et la surjustification. L'escalade de l'engagement traduit la tendance que manifestent les individus à se tenir à leurs décisions lorsque ces dernières ont été prises librement, cela même si les faits viennent contredire la légitimité de ces décisions et les remettre en question. La surjustification consiste à se donner à soi-même les raisons pour agir d'une certaine manière, dans le cas d'une absence de justifications a priori ou d'espoir de gain concret.

2. La situation actuelle

2.1 Les "pathologies" de l'homme au travail

Reprenant la hiérarchie des besoins de MASLOW, R. BLAUNER <128> identifie des pathologies au travail provenant de la non réalisation de certains besoins.

Ainsi, la non satisfaction des besoins sociaux et d'estime peut entraîner un isolement de l'individu : il ne s'identifie pas aux buts de l'entreprise et parfois une anomie : il devient incapable d'atteindre ses buts autrement que par des moyens illégaux. D'autre part, la non satisfaction des besoins de réalisation a pour conséquence une absence de signification du travail : les individus ne ressentent pas de connexion entre leurs actions. Un sentiment d'impuissance peut également naître : ayant l'impression d'être un objet contrôlé et manipulé, l'individu va réagir plus qu'agir ; cela peut aller jusqu'au sentiment d'étrangeté par rapport à soi si l'individu ressent une rupture entre ses activités et les avantages qu'il peut en retirer.

Une telle analyse souligne les conditions qui doivent être respectées pour obtenir l'adhésion de tous à une politique de qualité totale. La qualité doit être comprise comme une valeur sociale par chacun des membres de l'entreprise. Chacun doit comprendre la connexion entre ses actions pour la qualité et les objectifs globaux en matière de qualité de l'entreprise. De plus, chacun doit pouvoir agir sur ses objectifs de qualité et sur le contrôle de son travail. D'autre part, tout individu doit pouvoir réaliser ses objectifs qualité dans des conditions de travail normales et non par le "système D". Enfin, la réalisation d'objectifs personnels de qualité doit se traduire par une gratification personnelle ou collective, pécuniaire ou non.

2.2 "La crise des motivations"

C. LEVY-LEBOYER <76> dresse un état des lieux puis avance des explications en s'appuyant sur les concepts d'expectation, d'instrumentalité et de valence. Il rappelle tout d'abord que si la crise est manifeste, elle ne concerne pas au même titre tous les travailleurs, ni tous les aspects et niveaux de la vie active ni tous les types de tâches.

La théorie de VROOM permet d'expliquer les raisons de la démotivation actuelle et de comprendre pourquoi deux individus placés dans une même situation professionnelle sont inégalement motivés. L'expectation, c'est à dire l'image de soi, l'identité professionnelle est aujourd'hui attaquée chez les plus jeunes par le chômage et par la déqualification. L'instrumentalité, c'est à dire le lien visible et compréhensible entre les efforts et le retour de ces efforts, est également mise à mal : les individus perçoivent l'environnement économique, le marché de l'emploi et leur propre carrière comme dominés par des forces extérieures qui leur échappent. Enfin la valence devient une valence négative. Ainsi, les individus qui ne sont pas certains de la stabilité de leur emploi s'y accrochent, même s'il n'est pas satisfaisant ; leur implication décroît, de même que leur motivation.

Dans un nouveau contexte technologique et social, la vie professionnelle ne peut plus assurer aussi bien ses fonctions psychologiques et son rôle de socialisation ; d'autres domaines d'activité prennent alors la relève, d'autant que ceux-ci sont plus variés et plus accessibles qu'avant.

2.3 Les nouveaux outils de la motivation

a) La motivation par la culture : R. SAINSAULIEU <28>

L'entreprise n'est pas seulement un lieu de production de biens ou de services ; elle est aussi un lieu de productivité sociale. Il semble plus facile de motiver par la contrainte sociale que de motiver individuellement.

La motivation par la culture organisationnelle passe essentiellement par la communication interne et a pour but de créer la confiance. Deux formes d'action, non exclusives, peuvent être envisagées :

- l'élaboration d'une réelle culture d'entreprise se référant à l'identité de l'organisation. Cela consiste notamment à créer ou à mettre à jour l'histoire de l'entreprise, à réaliser un diagnostic sur les comportements, le langage, la mentalité de ses membres.

- l'élaboration d'un projet d'entreprise : il consiste en quelque sorte à traduire l'identité de l'entreprise en objectifs économiques et sociaux. La méthode d'élaboration compte tout autant que la charte elle-même puisque du consensus sur le projet doit naître la confiance.

b) L'approche de Palo Alto <68>

Les chercheurs de Palo Alto, qui ont surtout étudié la communication, ont également abordé l'étude de la motivation. Ils développent notamment une technique de motivation qui consiste à aider quelqu'un à évoluer en lui indiquant une signification positive de son expérience : c'est la technique du recadrage. Par ailleurs, ils mettent en évidence le piège dit du "bélier" qui consiste à rentrer dans un mécanisme utilisant "toujours plus de la même chose". En fait, il est préférable, pour motiver quelqu'un, de l'inciter à faire différemment et "moins de la même chose". Ainsi, au lieu d'introduire plus de contrôle a posteriori pour pallier les défauts de fabrication, il est préférable de provoquer une redistribution des responsabilités en faisant prendre en charge une partie du contrôle par les ouvriers de fabrication.

c) La Programmation neuro-linguistique <105>

R. BANDLER et J. GRINDER se sont inspirés de l'école de Palo Alto pour développer la programmation neuro-linguistique (PNL). La PNL insiste notamment sur l'idée que les ressources sont dans l'individu. Ces ressources sont conscientes ou inconscientes et motiver l'individu consiste à lui permettre d'y accéder et de les utiliser. Pour concrétiser cette mobilisation des ressources, la PNL préconise la technique d'ancrage ou d'auto-ancrage qui consiste à rapprocher la situation actuelle d'une autre situation déjà vécue et surmontée avec succès. On peut aussi utiliser l'impact d'anecdotes suggestives qui servent à opérer un recadrage positif. Ainsi, la société IBM pratique fréquemment les "success stories" qui racontent les résultats concrets obtenus par les groupes d'excellence au sein de sa structure de qualité totale.

d) "Utiliser tout son cerveau" pour motiver <67>

Les découvertes de R. ORNSTEIN sur la spécialisation de chaque hémisphère cérébral apportent un autre éclairage sur les techniques de motivation. Dans chaque hémisphère, on retrouve un système limbique : siège des émotions, du ressenti et un système cortical : siège du langage, de la pensée, de la vision de l'avenir. On définit ainsi quatre zones cérébrales :

- cortex gauche : logique, analytique, technique, séquentiel ;
- cortex droit : intuitif, synthétique, esthétique, artistique ;
- limbique gauche : organisé, planificateur, administratif, critique ;
- limbique droit : expansif, chaleureux, relationnel, spontané, non verbal ;

Ces quatre zones doivent être utilisées successivement pour motiver un individu. Avec le cortex gauche, il faut trouver les mots justes pour imprégner l'individu du problème : utiliser les questions de base qui, quoi, où, quand, combien (QQOQC), établir les priorités, analyser les pouvoirs en présence. Avec le cortex droit, il faut trouver les images qui guident l'action et éclairent la situation : prendre de la hauteur, associer librement les idées, réagir intuitivement, faire une synthèse. Avec le limbique gauche, il faut poser les actes qui concrétisent : choisir une solution réaliste, établir un plan d'actions, donner des bornes et des limites, fixer des critères d'évaluation. Enfin, avec le limbique droit, il faut faire passer le courant et utiliser l'énergie : travailler en équipe, porter attention aux signes non verbaux, etc.

L A C U L T U R E D E L ' E N T R E P R I S E

La sociologie des organisations a mis en évidence l'importance de l'identité de l'entreprise, de sa culture. Les opérations qualité, qui visent un changement et adoptent une logique d'efficacité et de rationalité, doivent tenir compte des phénomènes culturels, qui suivent eux des logiques difficilement prévisibles, voire irrationnelles. Toute démarche qualité doit donc s'adapter au contexte culturel, à la fois dans son contenu et dans son processus de déroulement. Elle ne doit pas ignorer la dimension des enjeux et le temps nécessaire à la mise en oeuvre en commun d'un projet collectif dans une organisation imprégnée d'une culture propre. Elle doit également considérer que des effets négatifs risquent d'apparaître : phénomènes de retrait ou mécanismes de défense ou de résistance élaborés par les membres de l'organisation. D'autre part, la qualité totale est parfois considérée comme une nouvelle culture parce qu'elle développe de nouvelles valeurs, attitudes et normes.

Il apparaît donc nécessaire de s'interroger sur les caractéristiques et les éléments d'une culture. On mettra ensuite en évidence les relations entre identité de l'individu et identité de l'organisation. Enfin, on examinera les résistances au changement soulignées par l'analyse culturelle.

1. Les caractéristiques d'une culture

Le terme "culture" vient de l'ethnologie ; il est employé par les ethnologues qui cherchent à caractériser une société ou un groupe social isolé autrement que par la notion de "nature". De nombreuses définitions ont été données parmi lesquelles on peut citer les suivantes :

- une culture consiste en modèles, explicites ou implicites, de normes de comportement acquises et transmises par des symboles permettant de distinguer entre eux les modes d'accomplissement des groupes humains. A.L. KROEBER, C. KLUCKHOHN

- totalité du style de vie déterminé par l'environnement social. O. KLINEBERG

- modèles appris de résolution de problèmes. C.S. FORD

- système historiquement formé de modèles de vie explicites ou implicites qui tend à être partagé par tout ou partie d'un groupe. C. KLUCKHOHN, W.H. KELLY

- systèmes de significations que les membres d'un groupe connaissent et utilisent dans leurs interactions. M. BLACK

La définition la plus complète semble être celle-ci : "la culture organisationnelle est l'ensemble des hypothèses de base qu'un groupe donné a inventées, découvertes ou développées en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien marché pour être considérés comme valides et donc pour être enseignés aux nouveaux comme étant la juste manière de penser, percevoir et sentir vis-à-vis de ces problèmes." H. SCHEIN
<97>

On peut reprendre les principaux points des définitions ci-dessus pour caractériser les aspects d'une culture :

- elle apporte des modèles, des normes de conduite, des styles de vie, des solutions à des problèmes. Elle peut donc économiser la recherche de solutions ; elle ne couvre cependant pas la totalité des situations ou des problèmes.

- une culture se manifeste de manière explicite ou implicite. Elle n'est pas perceptible immédiatement à l'observateur dans sa totalité ; ainsi, déceler les interdictions nécessite une longue familiarité.

- une culture résulte d'une histoire et se transmet dans le temps. Elle se forme avec l'histoire d'un groupe social et ce sont les membres successifs de ce groupe qui se la transmettent. Souvent, un trait culturel peut rester alors que l'origine historique en est oubliée.

- une culture est partagée par tout ou partie d'un groupe. Certains aspects d'une culture peuvent ne concerner qu'une partie d'un groupe (rites d'initiation, règles de cooptation,...). De plus, les membres du groupe peuvent adhérer plus ou moins aux valeurs de l'entreprise : certains s'y soumettent parce qu'ils les acceptent, d'autres seulement par pure tactique ; d'autres enfin transgressent les normes. Ces derniers représentent à la fois un danger pour l'organisation et une nécessité en l'incitant à s'adapter, à évoluer.

2. Les éléments d'une culture

2.1 Les valeurs

Ces valeurs sont des concepts qui doivent être reconnus et actualisés dans tous les aspects de l'activité par chacun des membres de l'organisation. Les valeurs ont d'autant plus d'intérêt qu'elles agissent en faveur de la performance et de la cohésion de l'ensemble. Autour de valeurs centrales, l'entreprise doit être capable de mobiliser les efforts de la façon la plus efficace possible. Le projet et la finalité de l'entreprise donnent une signification concrète aux valeurs.

L'ensemble des valeurs constitue une sorte d'idéologie organisationnelle, c'est à dire un ensemble de croyances, d'idées et de doctrines propres à un groupe social. Elle peut être rendue explicite dans une sorte de profession de foi (le "what we believe" de certaines multinationales américaines) énonçant la mission économique et sociale de l'entreprise, sa philosophie du business, ce qu'elle veut apporter aux salariés et ce qu'elle attend d'eux, ses devoirs vis-à-vis de ses clients, de la société, de l'environnement naturel... Toutefois, cette "culture officielle" peut différer de la culture réelle ou ne pas correspondre à la représentation qu'en ont les individus. Elle a cependant l'avantage de clarifier les règles du jeu et peut parfois induire un effet fédérateur.

Les valeurs sont ensuite associées à un ensemble de productions symboliques : mythes, symboles, rites.

2.2 Les mythes

Les mythes facilitent l'intériorisation des valeurs par les individus. Ils portent sur la fondation de l'entreprise ou sur des événements importants de sa "vie". Le personnel qui a le plus d'ancienneté les raconte en certaines occasions privilégiées qui font

la vie informelle de l'entreprise : les "pauses-café", les conversations de couloirs, les déjeuners,... Ils évoquent le lancement d'un produit, le démarrage d'une usine, la personnalité du fondateur ou de salariés ayant joué un rôle important, etc. Ces mythes servent de modèles, de référence, ce qui explique leur influence.

2.3 Les symboles

Les symboles sont des signes chargés d'une information d'ordre culturel (ex. : logos, mobilier,...). Ils permettent de se référer aux valeurs.

2.4 Les rites

Ce sont des activités quotidiennes ou exceptionnelles dont le déroulement est prévu et programmé à l'avance. Ils sont coordonnés aux valeurs et permettent ainsi le développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Par l'accumulation d'une série d'activités ritualisées, valorisant certains types de comportements, les valeurs culturelles peuvent s'ancrer de manière stable et positive dans l'esprit des membres du personnel.

2.5 Le langage et les modes de communication

Le langage se révèle être également un signe caractérisant un univers culturel : vocabulaire employé, vousoiement-tutoiement, style direct ou impersonnel,...

3. La culture d'entreprise et la socialisation des individus

L'entreprise est un lieu d'intégration socio-culturel. Un nouvel arrivant doit faire face à deux aspects de la compétence : la formation et la socialisation. La formation porte sur les contenus et les apprentissages techniques de sa nouvelle fonction. La socialisation est le processus par lequel il apprend le système de valeurs, les normes et les comportements de l'organisation. Dans une entreprise où l'individu travaille assez longtemps pour s'y intégrer, la socialisation a toujours lieu ; cependant, elle ne sera pas dans tous les cas un ciment entre les intérêts individuels et les intérêts de l'entreprise. Elle peut être un ciment, une source d'énergie, si elle intègre pour l'individu des perspectives d'évolution interne, d'amélioration qualitative de sa fonction ou d'augmentation de salaire. Dans certains cas, la socialisation peut également permettre des réalisations individuelles <91>.

L'identité de l'entreprise, c'est à dire à la fois sa spécificité par rapport à son environnement et la plus ou moins grande cohérence interne de ses parties, va être l'objet d'une représentation propre à chaque individu. C'est cette représentation qui déterminera son rapport à la tâche (image de soi au travail), son rapport à l'unité à laquelle il appartient (image du groupe) et son rapport global à l'organisation (image de l'entreprise et de sa place dans la société). La mise en place d'un nouveau modèle d'organisation implique pour l'entreprise comme pour l'individu de redéfinir son identité. Elle

perturbe son système de valeurs et de représentations et peut entraîner des tensions, des clivages entre individus et entre groupes. Tout changement, qu'il soit culturel ou structurel, doit tenir compte d'un double processus : celui qui part du sommet et s'exprime dans les projets des décideurs et celui qui se traduit par les manières de faire et de penser du groupe social concerné. Toute action de changement, telle l'instauration d'une politique qualitative, repose alors sur la rencontre - ou la non-rencontre - des projets organisationnels des dirigeants et des projets personnels des salariés <24>.

4. L'analyse culturelle et les résistances au changement

L'analyse culturelle propagée en France par R. SAINSAULIEU <94> utilise quatre modèles reposant sur les valeurs et sur les représentations de populations définies par leurs caractéristiques socio-professionnelles :

- le **retrait** se caractérise par un fort investissement individuel hors travail et par l'absence de revendications touchant aux conditions de travail. Ce modèle a longtemps concerné des catégories de population telles que les jeunes, les femmes, les travailleurs immigrés qui comptent rentrer dans leur pays ou les ouvriers paysans. Leurs principaux centres d'intérêt ne se situent guère dans le milieu professionnel ; toute forme d'implication poussée est rejetée si elle constitue une entrave à la réalisation de leurs désirs dans leur vie privée.

- la **fusion** est caractéristique du monde ouvrier où le poids du collectif est extrêmement prégnant et s'oppose à l'individualisation des aspirations et des personnes. Avec un tel modèle, une situation ne peut évoluer que si chacun se sent solidaire des autres et soutenu par l'ensemble du groupe.

- le **séparatisme** renvoie à des populations parfois en marge de l'organisation, qui mettent l'accent sur des relations affinitaires très poussées avec leurs pairs au détriment des relations avec les autres populations. C'est par exemple le cas des experts, des techniciens professionnels qualifiés qui, consciemment ou non, développent toute une culture de métier parfois en contradiction avec la culture de l'organisation.

- la **négociation** est un modèle propre à une majorité de cadres supérieurs pour lesquels l'échange et l'acceptation des différences constituent la base de leurs relations, au moins sur le plan interindividuel.

Une telle analyse permet de saisir la variété des résistances au changement dans les différentes populations d'une entreprise. Par exemple, les employés de bureau vivent l'introduction de la coopération exigée par la qualité totale comme perturbatrice de leur système de relations ; ce système repose sur un cloisonnement et un individualisme assez marqué, dont ils tirent certains avantages, notamment une plus grande autonomie. Il s'agit alors d'une "résistance stratégique au changement", cette population n'ayant guère d'intérêt a priori pour qu'un autre système soit mis en place.

Dans certains milieux en contact direct avec des clients extérieurs, tels que les milieux bancaires ou commerciaux, regroupant de petites unités travaillant en agences, il semble que la résistance au changement participe plutôt d'un "rejet structurel". En effet, l'accent est mis sur le rapport à l'environnement plus que sur la

collaboration interne et les différents salariés n'ont ni le temps ni les moyens de se rencontrer pour réfléchir ensemble aux modalités d'une participation collective accrue, dans le sens d'une amélioration de la qualité de leur travail.

Quant aux milieux de techniciens, c'est plutôt une résistance de type "indifférence culturelle" qui joue, ceux-ci étant habitués plus que les autres à travailler ensemble, à respecter les différences en termes de spécialités et à être attentifs à la qualité des produits dont ils ont la charge.

L'analyse culturelle permet donc de mettre en évidence des marges de manoeuvre au sein de l'organisation et d'identifier des groupes "porteurs" pour qui le changement représente un enjeu et sur lesquels il est possible de s'appuyer pour initier des processus de changement.

LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Les nouvelles formes de management, dont la qualité totale, insistent sur les vertus de la communication entre les différents niveaux de l'organisation et entre individus dans les groupes qui constituent cette organisation. La communication prend en effet une importance très grande parmi les outils d'amélioration ou de création de la qualité. Par exemple, l'importance accordée au travail collectif rend indispensable le développement de nouvelles aptitudes de communication, tant pour les cadres que pour les opérateurs.

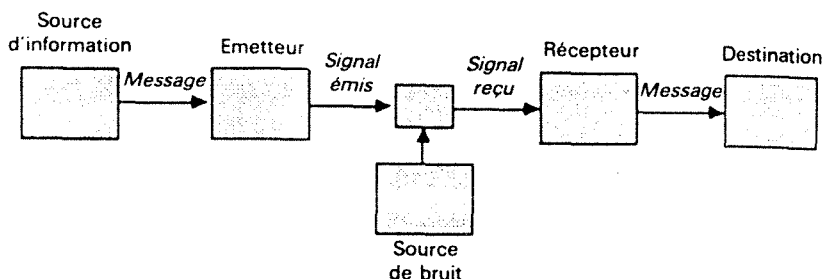
Plusieurs définitions peuvent être données : la communication est un transfert d'informations (point de vue technique) selon un code commun (point de vue linguistique). C'est également un processus psychologique dans la mesure où c'est une attitude active d'écoute qui conduit à une interprétation, subjective, du message émis. C'est aussi un phénomène relationnel où participants, situations et comportements interagissent en formant un système circulaire d'actions-réactions. Cette définition multiple nous conduira à envisager d'abord les modèles techniques de la communication, puis les modèles linguistiques, pour adopter ensuite une approche psychosociologique et enfin une approche plus globale c'est à dire systémique.

1. Modèles techniques

1.1 SHANNON et la théorie de l'information

Les travaux de C.E. SHANNON <116> en 1939 sont considérés comme les prémisses des théories de la communication. Ils concernent la transmission unilatérale abordée d'un point de vue technique. Cette première formalisation est purement linéaire. En fait, SHANNON prend le terme "communication" au sens "information". Pourtant, son schéma

du système général de communication a prévalu dans les différents modèles de communication qui ont suivi cette époque, notamment parce que les concepts de bruit et d'encodage/décodage peuvent être transposés à la communication humaine. Ce schéma est le suivant :



1.2 WIENER et la cybernétique

Ce modèle de 1948 <63> s'inscrit dans le prolongement du précédent mais ajoute une notion essentielle : le feed-back c'est à dire la rétroaction, ou l'information en retour. On passe donc d'un processus linéaire à un processus circulaire, inspiré de la cybernétique. L'accent est mis sur l'importance de l'interaction entre émetteur et récepteur.

Cette approche a d'autre part donné les quatre éléments considérés depuis comme les bases de la communication :

- l'émetteur : appareil transformant l'information en une modulation physique ;
- le canal : système physique reliant de façon continue dans l'espace et dans le temps le point de départ et le point d'arrivée ;
- le récepteur : appareil qui recueille la modulation constituant l'information et la transforme en information utile ;
- le code : système du codage et du décodage, nécessairement commun à l'émetteur et au récepteur pour assurer leur accord et leur ajustement réciproque.

2. Modèles linguistiques

Le dernier point développé par WIENER souligne l'importance des phénomènes linguistiques dans la communication : pour qu'émetteur et récepteur puissent s'entendre, il leur faut une communauté minimale de "répertoires".

2.1 L'analyse de E. SAPIR

Edward SAPIR <115> est un linguiste américain qui a étudié dès la fin des années quarante le langage humain et les structures internes du message, en relation avec le contexte. Il considère que chaque langue contribue pour une part importante à structurer le monde perceptif de ceux qui la parlent. Le langage est ainsi défini comme un moyen de communication purement humain, car réalisé par l'intermédiaire d'un système de symboles sciemment créé.

La psycholinguistique a prolongé la réflexion de SAPIR en intégrant les problèmes interpersonnels. Ainsi, chacun charge les signes du langage de sa propre expérience (le vécu) et cette subjectivité modifie, ou peut modifier, la signification collectivement fixée à une information. Il peut alors en découler des incapacités à communiquer.

Cette analyse peut être complétée par celle des structuralistes. En effet, les mots seuls ne constituent pas un langage ; il repose sur leur structuration, leur articulation, leur combinaison. Un fait ou un mot n'a pas de signification propre : il ne trouve son sens que dans ses rapports avec d'autres faits ou d'autres mots.

2.2 Le modèle de R. JAKOBSON

Ce modèle a été élaboré en 1962 <108>. Son auteur identifie six facteurs de communication qu'il met en relation et auxquels il associe respectivement six fonctions linguistiques :

- au destinataire est associée la fonction émotive ou expressive ;
- le message a une fonction poétique ;
- le destinataire remplit une fonction conative ;
- le contexte est chargé de la fonction référentielle ;
- le contact entre sujets communicants prend une fonction phatique ;
- enfin, le code joue un rôle métalinguistique.

Ce modèle, centré sur les fonctions, oublie néanmoins la notion de feed-back.

2.3 Le modèle SPEAKING de D. HYMES

Ce modèle de 1962 insiste sur la notion de situation sociale. HYMES isole huit éléments dans un processus de communication :

- S : situation. Elle se définit à la fois par le cadre (aspect matériel) et par la scène (aspect psychologique).
- P : participants. Ces participants ne sont pas seulement le destinataire et le destinataire ; il s'agit de toutes les personnes présentes pendant la communication.
- E : "ends". Ce sont les finalités c'est à dire les objectifs-intentions et les objectifs-résultats.
- A : actes. Ils revêtent également un double aspect : contenu et forme du message.
- K : "key". C'est le ton employé, qui permet de moduler le contenu du message.
- I : instruments. Ils font référence au canal employé et aux formes de la parole.
- N : normes. Deux types de norme entrent en jeu : les normes d'interaction (mécanismes de régulation) et les normes d'interprétation (systèmes de représentations et d'habitudes socio-culturelles).
- G : genre. Le genre retenu peut être le poème, le mythe, la conférence, le discours,...

Ce modèle, tout comme le précédent, décrit plutôt une situation normative idéale et ne permet guère d'expliquer les difficultés de communication.

3. Modèles psychosociologiques

3.1 La théorie de K. LEWIN : canaux et portiers <25>

La communication dans les organisations est soumise à plusieurs contraintes : la limitation des supports de communication, la limitation des possibilités cognitives et opératoires des individus

(la surabondance d'informations a de ce point de vue les mêmes effets que la rétention d'informations) et l'impératif organisationnel qui veut que les informations pertinentes doivent passer par les centres de décisions. Ces contraintes imposent l'existence de canaux structurés, formels et informels, qui forment ensemble le réseau réel tel qu'il est perçu.

Ces canaux sont considérés par LEWIN comme des limitations, auxquelles les individus vont répondre : le portier est celui qui contrôle le passage des informations sur les canaux. L'analyse de la psychologie du portier permet de comprendre comment circule l'information et comment la communication peut être défaillante.

Le premier aspect de cette psychologie est la structure cognitive du portier. C'est celle-ci qui va opérer un choix dans la masse d'information que reçoit le portier et qu'il va ensuite retransmettre à d'autres. Ce choix se fait sur trois critères : la connaissance de la situation dont sont issues ces informations, les qualités intrinsèques des informations et la pertinence subjective que le portier leur attribue.

La motivation du portier joue un rôle tout aussi important. Son adhésion au message qu'il a à transmettre subit l'influence de trois facteurs : les valeurs, l'"idéologie" du portier ; ses besoins propres en matière de communication c'est à dire les informations dont il a besoin ou dont il estime avoir besoin ; les obstacles à la réception et à la transmission des informations. LEAVITT a identifié plusieurs obstacles : l'hostilité entre groupes ou entre individus, les méthodes "paperassières" de l'organisation, l'image qu'a l'individu de son rôle et de son statut, les stratégies de pouvoir, la pression temporelle (manque de temps).

Cette théorie a été reprise par ALLPORT et POSTMAN pour analyser l'altération des informations. A chaque passage de portier, quatre types d'altérations peuvent se produire : la réduction (le portier ne reproduit pas tout le message), l'accentuation (il accroit l'importance de certaines informations), l'assimilation d'une information à une autre selon les habitudes, intérêts ou sentiments du portier, la consolidation (il projette sa subjectivité dans l'information reçue et la restructure).

Une cinquième altération est susceptible de se produire : au lieu des faits eux-mêmes, le portier transmet leurs conséquences. MARCH et SIMON parlent d'"absorption de l'incertitude". Par exemple, un ouvrier d'entretien qui a recueilli des informations (faits) en démontant un moteur va déclarer qu'il faut changer telle pièce (conséquence).

L'analyse de LEWIN et de ceux qui l'ont suivi mettent donc en évidence une dépendance des individus vis-à-vis du portier, l'existence d'un pouvoir de fait de celui-ci. Ces phénomènes expliquent une partie des dysfonctionnements qui peuvent se produire dans la communication.

3.2 L'analyse d'ANZIEU et MARTIN <124>

Cette analyse, développée en 1971, reprend en partie celle de HYMES et insiste sur plusieurs facteurs psychosociologiques :

- la personnalité des partenaires : leur histoire personnelle, leur système de motivations, leur état affectif, leur niveau intellectuel et culturel, leur statut social, etc. prescrivent, ou au contraire interdisent, certains types de communication.

- la situation dans laquelle se déroule la communication.
- la signification : l'écart entre l'univers symbolique, le cadre de référence, le système de valeurs, les représentations sociales de chaque intervenant rendra plus ou moins aisée la communication. Plus l'écart est grand, plus l'effet de filtre va jouer et la réception sera sélective.

3.3 Les modèles interlocutoires

De tels modèles accentuent la dimension interactive de la communication. Ils partent tous de la théorie selon laquelle la réciprocité relationnelle est irréductible : la communication est une activité commune et surtout conjointe, c'est à dire bâtie à plusieurs. De cette théorie découlent deux notions :

- le contrat de communication : la communication résulte d'un accord implicite des interlocuteurs sur les principes et règles de l'échange. Ces principes sont la pertinence, la réciprocité, la contractualisation (passage de la communication potentielle à la communication effective), l'influence (chaque partenaire cherche à avoir la maîtrise de l'échange).

- l'interlocuteur : CHARAUDEAU décrit la communication entre deux individus comme un échange à quatre personnages. Le "Je" est à la fois celui qui exprime et agit et celui qui met en scène sa propre parole et exprime ses intentions (le "Je-énonciateur"). Le "Tu" est à la fois le destinataire idéal fabriqué par le "Je" (le "Tu destinataire") et l'être agissant indépendamment de l'image construite par le "Je" (le "Tu interprétant"). Ce dédoublement du "Je" et du "Tu" aide à comprendre les difficultés de communication qui peuvent venir d'un écart entre l'intention de l'énonciateur et l'interprétation du destinataire, ou de l'écart entre le sujet communicant et le sujet qui se met en scène, ou encore de l'écart entre l'interlocuteur imaginé et l'interlocuteur réel.

4. Les approches systémiques

La communication peut être considérée comme un système ouvert d'interactions car elle obéit à trois principes essentiels <26>:

- principe de totalité : le système possède des caractéristiques propres, différentes de celles de ses éléments pris isolément ;
- principe de causalité circulaire : le comportement de chaque membre du système rentre dans un jeu d'actions et de rétroactions, positives (accentuation) ou négatives (amortissement d'un processus) ;
- principe de régulation : des normes, règles et conventions régulent la communication.

4.1 Structure d'une communication

a) Sens et signification

Un message transmet une signification explicite exprimée par la linguistique et un sens implicite qui tient de l'intention. Une confusion entre signification et sens fait naître des difficultés de communication : le récepteur réagit au sens implicite du message, tel qu'il l'a perçu, alors que l'émetteur se situait au niveau de la simple signification.

b) Contenu et relation

Un message traduit un contenu, qui a une signification et un sens; ce sont les opinions, les jugements, les sentiments,... Il traduit également une relation entre interlocuteurs, qui correspond au rapport qu'ils ont entre eux. Une confusion entre contenu et relation est source de dysfonctionnements; par exemple, le récepteur répond au niveau de la relation alors que l'émetteur évoquait seulement un contenu. Lorsque la relation de la communication (qu'a-t-il voulu dire?) devient supérieure au contenu (que dit-il?) de la communication, il y a conflit; ce conflit peut être résolu par la méta-communication, c'est à dire par l'échange sur la communication elle-même (chacun explique comment il interprète les messages de l'autre).

c) Le "rapport de place" entre interlocuteurs

Chaque intervenant exprime, implicitement ou non, verbalement ou non, la position qu'il souhaite occuper et, corrélativement, la position qu'il confère à l'autre. Ce rapport de place peut être déterminé en dehors de l'échange par les statuts et rôles des intervenants ou pendant l'échange par la place subjective que prend chacun par rapport à l'autre. Le premier mode de mise en place du rapport est dominant dans des rencontres formalisées.

4.2 L'école de Palo Alto <100>

C'est en référence aux travaux du linguiste SAPIR que, en 1956, un groupe de chercheurs élabora une théorie de la communication. Parmi ces chercheurs se trouvaient au départ des personnes telles que G. BATESON, R.L. BIRDWHISTELL et par la suite d'autres telles que D. JACKSON et P. WATZLAWICK. Ils ne se sont pas rassemblés dans un groupe formel mais travaillaient en relation, c'est pourquoi on les appelle le "collège invisible" de Palo Alto (du nom d'une ville de Californie). Tous ces chercheurs rejettent les modèles linéaires de SHANNON et veulent fonder un modèle propre aux sciences humaines.

S'inspirant de la théorie des systèmes, cette école intègre dans l'étude des phénomènes de communication la part de ce qui revient à l'individu et la part qui découle du système dont il fait partie. La transmission d'information est intégrative au sens où il s'agit d'une participation à un tout, à un niveau supra-individuel. Dans ce cadre, "on ne communique pas, on participe à la communication; on ne peut pas ne pas communiquer". Tout est communication dans la mesure où toute situation vécue est porteuse de message, dès lors qu'une conscience humaine est là pour voir, entendre ou percevoir.

L'activité de communication est une activité utilisant de multiples canaux et passant par de multiples acteurs. La parole n'est qu'un sous-système du système comportemental de la communication; elle est définie comme la forme digitale du langage. Les autres sous-systèmes constituent la forme analogique, c'est à dire la partie non verbale de la communication: gestes, regards, mimiques et expression corporelle en général.

D'autre part, dans le cadre élargi de la communication intégrative où "tout le monde est dans la communication", il n'est plus possible de fonder celle-ci sur la volonté de communiquer. La communication a lieu même sans la volonté des protagonistes.

L'un des membres du groupe de Palo Alto, P. WATZLAWICK, a développé une autre analyse dont le titre de son ouvrage annonce le thème: "la réalité de la réalité" <119>. Les systèmes d'information

et le langage sont pour l'homme des "palpeurs" qui lui apportent une certaine représentation de la réalité. Ce qui lui semble réel n'est qu'en fait une construction de sa part : "tout comme la carte n'est pas le territoire, l'idée que nous nous faisons du monde n'est pas le monde". Il en découle alors plusieurs décalages : entre la réalité extérieure et la perception, même la plus neutre, que s'en fait l'individu ; entre l'"univers" de l'individu et l'"univers" respectif des différents protagonistes ; entre l'identité d'un individu et les images que les autres intervenants se font de lui ; entre ce qu'un individu croit relever de son observation et ce qui relève effectivement de son observation.

4.3 La programmation neuro-linguistique <105>

Quand on communique avec un autre, il est préférable de le rencontrer sur son propre terrain c'est à dire d'entrer dans son cadre de référence et d'utiliser son vocabulaire. La synchronisation est un outil qui permet méthodiquement de pratiquer cette rencontre de l'autre dans son modèle du monde. C'est une manière d'écouter son interlocuteur en adoptant le même rythme verbal et non verbal. Deux phases se succèdent en alternance : d'abord la synchronisation proprement dite, qui consiste à reprendre les mêmes mots significatifs et les images utilisées par l'autre, à reproduire sa vitesse d'élocution, le ton de sa voix, ses mouvements, etc. Ensuite la phase de guidage pendant laquelle on avance ses propres idées et opinions.

Il faut remarquer que cette méthode n'est pas recommandée dans tous les cas. Ainsi, il peut être nécessaire de se désynchroniser de son interlocuteur lorsque celui-ci est par trop hésitant, démotivé ou démoralisé.

La PNL préconise par ailleurs d'identifier le canal sensoriel dominant de son interlocuteur pour mieux communiquer avec lui. Quatre canaux sont définis : visuel, auditif, kinesthétique (qui recouvre la sensibilité, l'émotion, l'intuition, le toucher), olfactif. On peut repérer le canal dominant de l'autre en observant son attitude, en portant attention à la nature des mots qu'il utilise.

4.4 L'analyse transactionnelle

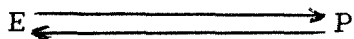
Le modèle de l'analyse transactionnelle de E. BERNE <103> permet d'expliquer la dynamique du système de communication. Pour cet auteur, la communication est une transaction, c'est à dire un échange, une action-réaction.

BERNE adopte une perspective psychologique, avec un schéma structural de la personnalité. Trois instances ("états du Moi") coexistent chez chacun et s'extériorisent plus ou moins selon les circonstances :

- l'état "Parent" qui correspond à l'intériorisation des attitudes parentales et des normes sociales ;
- l'état "Adulte" qui correspond à l'appréciation objective de la réalité ;
- l'état "Enfant" qui se décompose en deux sous-états : l'Enfant adapté, soumis à l'influence parentale, et l'Enfant naturel, exprimant spontanément ses besoins et ses désirs.

Dans tout message, l'émetteur se place dans un état et vise un "état du Moi" du récepteur. Ce stimulus provoque une réponse partant

d'un "état du Moi" du locuteur et visant un "état du Moi" du récepteur. L'ensemble stimulus-réaction constitue une transaction. Si le sens est explicite, c'est une transaction simple ; s'il est implicite, il s'agit d'une transaction cachée. La transaction sera complémentaire si la réaction est parallèle au stimulus ; ce sera par exemple le cas lorsque, l'émetteur étant dans un état "Enfant" et visant l'état "Parent" de son interlocuteur, celui-ci lui répond en se plaçant en "Parent" et en visant l'"Enfant".



A l'opposé, la transaction sera croisée si stimulus et réaction ne sont pas parallèles et si ce n'est pas l'état visé qui répond. La communication risque dans ce cas de se rompre ou de devenir conflictuelle.

Dans le cadre d'une analyse de système, la ponctuation des séquences a également de l'importance. La ponctuation est la façon dont chacun découpe subjectivement les chaînes d'échanges (successions de transactions), considérant un message comme stimulus ou réaction. Les différences de découpage peuvent être sources de conflits. Elles viennent de l'incapacité des interlocuteurs à se situer au niveau du système, à prendre en compte toutes les interactions.

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

La démarche qualité totale s'appuie pour une grande part sur les éléments collectifs de l'organisation : groupes de progrès ou d'amélioration de la qualité, cercles de qualité ou groupes d'expression des salariés. Ce recours permanent au travail collectif rend d'autant plus nécessaire la connaissance des modes de fonctionnement d'un groupe restreint.

L'expression "dynamique des groupes" est née à la fin des années 1930 et a été consacrée par K. LEWIN en 1944 aux Etats-Unis. Ce domaine est rapidement devenu l'un des domaines majeurs de la psychologie sociale. L'expression "dynamique des groupes" désigne l'ensemble des phénomènes psychosociaux qui se produisent dans les petits groupes ainsi que les lois naturelles qui régissent ces phénomènes. Elle recouvre également l'ensemble des méthodes qui permettent d'agir sur la personnalité par le moyen des groupes, ainsi que celles qui permettent aux petits groupes d'agir sur les grands groupes ou sur les organisations sociales.

Après avoir présenté les caractéristiques des groupes, on mettra en évidence l'influence du groupe sur l'individu puis on présentera les étapes de développement des groupes pour insister enfin sur leur organisation interne.

1. Les caractéristiques des groupes

On peut identifier sept caractéristiques psychologiques fondamentales qui sont autant de critères permettant de définir un groupe.

- interactions : chaque membre du groupe agit et réagit par rapport à tel membre ou au groupe tout entier. L'interaction suppose que les conduites, les interventions, les opinions émises ne sont pas des expressions personnelles mais sont déterminées, au moins partiellement, par ce que font ou ce que disent les autres, par une inter-influence directement proportionnelle au degré de participation.

- émergence de normes : les normes sont des règles de conduite. Le groupe se constitue ainsi un code des valeurs de groupe qui lui est propre. Par exemple, le modèle de conduite peut consister à ne pas dépasser le rendement quotidien fixé par la direction, malgré une rémunération "à la pièce".

- existence de buts collectifs communs : la communauté de buts est le ciment du groupe.

- existence d'émotions et de sentiments collectifs, correspondant aux situations dans lesquelles se trouve le groupe et engageant à des actions et réactions collectives.

- émergence d'une structure informelle : de l'ordre de l'affectivité, cette structure recouvre l'organisation et la répartition de la sympathie-antipathie, les voies par lesquelles circule l'influence, la position des membres populaires et des "rejetés", la naissance de sous-groupes dans le groupe, les pôles de conflit ou d'attraction. Cette structure est informelle parce que non officielle et parfois non consciente ; elle peut entrer en opposition avec une structure officielle, imposée de l'extérieur.

- existence d'un inconscient collectif : l'histoire commune vécue par le groupe, son existence collective, son passé sont sources de problèmes latents, qui font partie de la vie du groupe et de ses réactions. De plus, le groupe n'a pas conscience des phénomènes psychologiques déterminant les conduites de ses membres, et ceux-ci n'ont pas conscience des phénomènes psychologiques déterminant leurs conduites en groupe.

- établissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement. Un double système d'équilibre s'instaure : interne, dans le groupe, et externe, par rapport à son contexte. Lorsque cet équilibre est remis en question par les événements, le groupe, s'il survit, tend à reconstituer un nouvel équilibre.

2. Comportement individuel et comportement de groupe

Si tout groupe est composé d'individus, il ne faut cependant pas le considérer comme un simple agrégat d'individus ; il a sa vie propre, ses opinions, ses réactions, ses valeurs. Inversement, la vie de groupe pénètre partout dans l'individualité.

2.1 Individualité et influence sociale

Les mêmes personnes ont des comportements différents selon l'environnement ; leurs réponses et leurs réactions varient selon l'ambiance du groupe dans lequel elles se trouvent. LEWIN <25>, LIPPIT et WHITE ont démontré expérimentalement que les comportements observables des sujets placés dans différentes ambiances de travail étaient directement induits par ces ambiances. Ce que l'on prend souvent comme des traits de personnalité ou de caractère naturel chez les membres d'un groupe peut en fait être l'expression du climat psychologique du groupe.

L'étude psychologique de bandes d'adolescents a mis en évidence l'existence de types de conduite engendrés par l'"être en bande" :

- la facilitation de certains actes ou de certaines réactions qui, chez l'individu, seraient contrôlés ou évités ;
- l'imitation qui nivelle les manières individuelles d'être, de penser ou d'agir et qui aboutit à des comportements semblables ;
- la suggestion et la contagion des émotions ;
- l'émergence de valeurs collectives engendrées par la bande et affectivement chargées : sortes de croyances, mythes, modèles idéaux de conduite valables uniquement pour les membres du groupe ;
- l'attribution de prestige à celui ou ceux qui incarnent les modèles ou les valeurs du groupe.

Par ailleurs, l'appartenance à un groupe fait adopter à l'individu, à son insu, des stéréotypes. Le stéréotype est une image ou une représentation mentale qui résume les sentiments d'un groupe sur un autre groupe sous forme d'une opinion simpliste, stable et subjective. Ainsi, les gens du service commercial peuvent avoir un stéréotype de ceux du service production.

Enfin, l'appartenance à un groupe s'exprime par l'adoption spontanée de standards de conduite, agissant à la manière de principes moraux. Il s'agit des habitudes et surtout des styles de comportement et des valeurs. Des sanctions groupales (mépris, raillerie,...) punissent les infractions aux standards ; à l'inverse, celui qui les respecte et les fait respecter aura un statut particulier, un prestige. Ce règlement informel peut être en contradiction avec le règlement formel.

2.2 La pression de conformité

La conformité est une exigence du groupe à l'égard de celui qui y participe ; elle tend à unifier les conduites, les opinions, les perceptions, les informations. Les facteurs de la pression de la conformité sont de deux ordres :

- le besoin d'approbation. Les individus ont tendance à rechercher l'approbation d'autrui comme critères de leur valeur. Des personnalités fortes se contentent de l'approbation de quelques amis mais la plupart des individus ont besoin d'être reconnus et acceptés par tout l'entourage du moment.

- le besoin de certitude. Un individu qui détient une information objective peut juger, affirmer ou nier quelque chose avec certitude. Mais s'il n'a pas cette information, l'accord des autres sur un fait donné est le seul moyen dont il dispose pour sortir du doute.

La pression de la conformité a plusieurs effets. Elle peut rendre le travail de groupe moins valable que le travail individuel dans la mesure où les idées nouvelles émises par l'un des membres peuvent rencontrer une résistance du groupe. Ce phénomène a d'autant plus de risques de se produire que le groupe est très solidaire, est réuni pour un problème urgent et ne dispose pas de suffisamment d'informations objectives.

3. Le développement d'un groupe

La compréhension de la dynamique de groupe nécessite de considérer la situation globale dans laquelle se trouve ce groupe. Cette situation doit être saisie non dans ses caractéristiques objectives mais dans ses significations subjectives pour le groupe.

3.1 Analyse de SARTRE

L'analyse de SARTRE sur le développement de groupes révolutionnaires pourrait être reprise pour d'autres groupes faisant l'objet d'une pression extérieure. Cinq phases peuvent être distinguées :

- passage du collectif inerte au groupe émotionnellement unifié grâce à la conscience de dangers communs. Cette unité est d'abord purement réactionnelle et naît d'une effervescence ;

- passage de l'effervescence au groupe en fusion. Le rassemblement s'effectue mais il n'y a pas encore de structure.
- scellement de l'appartenance. L'intégration des individus en un groupe se fait dans le sentiment d'appartenance. Chacun s'identifie au groupe total ; il n'y a pas de chef puisque "tout le monde est tous". A cette étape naît l'idéologie du groupe (objectifs et valeurs).
- apparition de l'exigence de différenciation des rôles et d'une organisation. La structuration spontanée du groupe se fait par rapport aux tâches du groupe et aux aptitudes de chacun.
- institutionnalisation des structures. Lorsque le groupe se stabilise dans des règles et des lois, avec des fonctions spécialisées pour chacun, l'autorité formelle apparaît.

3.2 Analyse de J. BRYSON

J. BRYSON a proposé une analyse du développement d'un groupe en quatre stades :

- stade de formation du groupe : chaque individu teste le comportement des autres, on définit les frontières du groupe, les règlements ainsi que les tâches à exécuter ;
- stade des "tempêtes" : une tension apparaît entre les membres du groupe ; des négociations ont lieu pour ajuster but du groupe et satisfactions individuelles. A ce stade émerge un leader.
- stade de la normalisation : le processus d'intégration du groupe s'enclenche ; chacun commence à accepter son rôle et celui des autres, accepte plus aisément les normes qui doivent permettre d'atteindre les buts du groupe. Le groupe commence à coordonner ses actions. A ce stade, le leader est affirmé, les divergences sont bannies.
- stade de la performance : le groupe fonctionne efficacement, se concentre uniquement sur les tâches à accomplir, peut entreprendre des tâches complexes parce qu'il est stable.

3.3 Développement des groupes de discussion

Plusieurs travaux ont présenté les étapes de la vie affective des groupes de discussion. La maturité du groupe se réalise au cours d'un lent développement en cinq étapes :

- établissement de la sécurité comme "être en groupe". Au début de la première réunion, chacun éprouve un sentiment d'insécurité face à la nouveauté de la situation. Contre cette insécurité, les individus se servent principalement de leur statut social, qui leur permet d'adopter un comportement familier et de déclencher les comportements sociaux des autres.
- établissement de la sécurité dans la confiance interpersonnelle. Les membres du groupe tentent de démasquer les statuts pour parvenir à un degré de connaissance interpersonnelle nécessaire et suffisant pour travailler ensemble. Les individus ont alors tendance à se réfugier dans des attitudes de combat pour s'affirmer préventivement contre les autres. Il est donc nécessaire que se développe une tolérance mutuelle.
- développement de la participation. Le groupe naît véritablement lorsque ses membres acceptent de s'engager dans la discussion. On recherche alors l'unanimité par crainte de briser le pacte de tolérance. Puis la participation est redéfinie parce qu'on recherche plus qu'un accord de complaisance : le groupe devient provocant. On essaie enfin d'arriver à une participation authentique qui permette à la fois de coopérer et d'être sincère.

- la structuration du groupe. A l'entrée de cette phase, il est admis que le groupe est capable de travailler et que l'affrontement ne signifie pas la dissolution du groupe mais au contraire sa possibilité de progresser. On cherche à accéder à une meilleure communication, à redéfinir les objectifs communs, à élaborer une structure (autorité, rôles, procédures de décision) tout en sachant qu'elle est réversible.

- auto-régulation du fonctionnement du groupe. Le groupe sait évaluer sa propre progression, contrôler son fonctionnement, régler les incidents, établir des relations avec d'autres groupes, modifier son environnement.

4. L'organisation intérieure des groupes

4.1 Structure informelle

C'est grâce à la sociométrie de MORENO <136> que des outils ont été trouvés pour analyser la structure informelle des groupes. Selon MORENO, la structure latente du groupe est une réalité à la fois affective et cognitive ; elle est pour chaque membre du groupe la manière dont il vit le groupe et les membres du groupe, la manière dont il vit sa situation dans le groupe, la manière dont il perçoit les autres, la manière dont il est perçu par les autres. Les deux sous ensembles, socio-affectif et socio-cognitif, constituent le "télé" qui s'organise en un réseau de communications informelles.

Le test sociométrique élaboré par MORENO est un moyen pour repérer cette structure latente. Il consiste à proposer à chaque membre du groupe un questionnaire nominatif lui demandant de dire avec qui il souhaiterait s'associer pour telle activité spécifique, par qui il pense avoir été choisi pour ce type d'action, de qui il ne voudrait certainement pas comme collègue pour telle activité et par qui il pense avoir été rejeté pour cette activité. Généralement, on choisit plusieurs activités dans un des deux types suivants : travail et loisir. Ce test permet d'élaborer la carte sociométrique du groupe et de repérer les "étoiles" (personnages populaires), les paires, les trios ou les sous-groupes, les "isolés". On peut également établir un diagramme sociométrique individuel.

Par ailleurs, on peut identifier les rôles que chaque membre joue effectivement dans un groupe. Ce rôle peut être différent de celui qu'il a décidé de jouer, de celui qu'il croit jouer, de celui qui lui est imputé. Le rôle est une succession d'attitudes significatives par rapport au groupe ou à la tâche et intervient comme facteur de réactions de la part du groupe. Il est important d'apprendre à assumer des rôles nécessaires, à changer de rôle pour faire face à d'autres exigences de la situation.

D'autre part, la structure informelle se caractérise par les tensions qui existent dans le groupe. Une tension traduit un état d'insatisfaction latent des membres du groupe, éprouvé avant d'être défini clairement, qui bloque la progression du groupe. Une tension peut provenir d'une anxiété groupale, due à un sentiment d'insécurité, d'un conflit de leadership, de frustrations réprimées. La résolution d'une tension se fait par passage du latent au réfléchi, par la prise de conscience des causes du malaise qui devront être traitées méthodiquement.

4.2 Structure formelle

La structure formelle du groupe est l'organisation hiérarchique et fonctionnelle du groupe. Elle ne s'oppose pas à la structure informelle mais la complète car elle est indispensable à la survie du groupe qui l'élabore pendant son développement. La structure officielle est relative aux objectifs du groupe et définit des fonctions par rapport à ces objectifs. En s'insérant dans la structure formelle, un individu se trouve nécessairement investi d'une position sociale, d'un statut officiel, d'un rôle avec ses droits, devoirs, pouvoirs, responsabilités. L'individu fait alors l'objet d'attentes et d'exigences qui impliquent des normes de comportements interpersonnels. Selon son statut, l'individu aura une zone sociale de comportements obligatoires plus ou moins étendue, une marge de liberté plus ou moins grande.

La structure formelle se caractérise par l'existence d'un "chef". Son autorité dépend de cinq catégories de paramètres :

- structure formelle générale : degré de structuration formelle du groupe et adéquation de cette structure aux objectifs du groupe ;
- fonction et exercice de la fonction : statut du "chef", définition de sa fonction, manière dont il remplit sa fonction ;
- situation et attentes actuelles du groupe : expectations du groupe, rapport de la situation actuelle avec les objectifs généraux du groupe ;
- style personnel et aptitudes du "chef" ;
- mentalité du groupe et image qu'il a de l'autorité.

Enfin, en même temps que naît la structure formelle naît un système de décisions, de transmissions des informations ascendantes et descendantes. Ces transmissions se font selon des voies organisées qui forment le réseau des communications. Ce réseau peut être par exemple circulaire ou en chaîne. Dans tous les cas, il engendre des effets spécifiques au niveau du groupe ; il affecte le comportement des participants (précision, activité, satisfaction) et détermine l'émergence d'un leader et l'organisation du groupe.

B I B L I O G R A P H I E

1. Bases et initiation en sciences humaines et sociales

- <1> BALLE, Catherine. Sociologie des organisations. Paris : Presses Universitaires de France, 1990. 127 p. Que sais-je ? ; n°2499. ISBN 2-13-042632-8.
- <2> BERNOUX, Philippe. La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques. Paris : Ed. du Seuil, 1985. 363 p. Points. ISBN 2-02-008941-6.
- <3> CHANLAT, JF. L'analyse sociologique des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988). Sociologie du travail, 1989, vol. 31, n°3, p. 381-400.
- <4> FISCHER, Gustave-Nicolas. Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale. Paris : Dunod, 1987. 208 p. ISBN 2-04-016927-X.
- <5> FRIEDBERG, E. L'analyse sociologique des organisations. Nouv. éd. rev. et augmentée. Toulouse : Privat, 1988.
- <6> Groupe de sociologie du travail. Le travail et sa sociologie. Ed. de l'Harmattan.
- <7> LEVY, André. Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains. Paris : Dunod, 1965.
- <8> LEVY-LEBOYER, Claude, SPERANDIO, Jean-Claude. Traité de psychologie du travail. Paris : Presses Universitaires de France, 1987. 3e partie, p. 315-455.
- <9> MAISONNEUVE, Jean. La psychologie sociale. 14e éd. Paris : Presses Universitaires de France, 1985. 127 p. Que sais je ? ; n°458. ISBN 2-13-038816-7.
- <10> MAISONNEUVE, Jean. Introduction à la psychosociologie. 6e éd. Paris : Presses Universitaires de France, 1989. 271 p. Le Psychologue ; n°56. ISBN 2-13-042759-6.
- <11> MOSCOVICI, Serge. Psychologie sociale. Paris : Presses Universitaires de France, 1984. 596 p. Fondamental. ISBN 2-13-038425-0.
- <12> PETIT, François. Introduction à la psychosociologie des organisations. Nouv. éd. Toulouse, Privat, 1988. 317 p. ISBN 2-7089-1332-8.
- <13> SAINSAULIEU, Renaud, SEGRESTIN, Denis. Vers une théorie sociologique de l'entreprise. Sociologie du travail, 1986, vol. 28, n°3, p. 335-351.
- <14> SAINSAULIEU, Renaud, et al. Sociologie de la création institutionnelle. L'année sociologique, 1983, vol. 33, p. 9-217.
- <15> SCHEID, Jean-Claude. Les grands auteurs en organisation. Paris : Dunod, 1987. 239 p. Economie module. ISBN 2-04-011271-5.

2. Documents fondamentaux

- <16> ALBOU, Paul. L'homme au travail : les relations humaines dans l'entreprise. Paris : Dunod, 1991.
- <17> ANASTASSOPOULOS, JP., BLANC, G., NIOCHE JP., et al. Pour une nouvelle politique d'entreprise. Paris : Presses Universitaires de France, 1985. Gestion.
- <18> BARTOLI, Annie, HERMEL, Philippe. Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement. 2e éd. Paris : Ed. d'Organisation, 1988. 260 p. ISBN 2-7081-0750-X.
- <19> CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Ehrard. L'acteur et le système. Paris: Ed. du Seuil, 1977.
- <20> CROZIER, Michel. Le phénomène bureaucratique. Paris : Ed. du Seuil, 1984.
- <21> CROZIER, Michel. L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel. Paris : Interéditions, 1989.
- <22> Entreprise et Personnel, Centre Associatif de Données. Le nouveau management des ressources humaines : 7e entretiens du CAD, Lyon, oct. 1989. CAD : Lyon, 1989.
- <23> GOGUELIN, Pierre. Le management psychologique des organisations. Paris : ESF, 1990.
- <24> IAZYKOFF, Wladimir. Sciences humaines et qualité totale. In LABOUCHEIX, Vincent. Traité de la qualité totale. Paris : Dunod, 1990, p. 85-98.
- <25> LEWIN, Kurt. Psychologie dynamique. Paris : Presses Universitaires de France, 1959.
- <26> MARC, Edmond, PICARD, Dominique. L'interaction sociale. Paris : Presses Universitaires de France, 1989. Le Psychologue.
- <27> MARCH, JG., SIMON, HA. Les organisations : problèmes psychosociologiques. Paris : Dunod, 1981. 253 p. Organisation et sciences humaines. ISBN 2-04-010728-2.
- <28> SAINSAULIEU, Renaud. L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation. 3e éd. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988. 476 p. Références ; n°18. ISBN 2-7246-0559-4.
- <29> SAINSAULIEU, Renaud. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987. 390 p. Amphithéâtre. ISBN 2-7246-0547-0.

3. Les phénomènes de pouvoir dans les organisations

- <30> CARLZON, J. Renversons la pyramide : pour une nouvelle répartition des rôles dans l'entreprise. Paris : Interéditions, 1986.
- <31> COTTA, A. Le pouvoir dans l'organisation. Revue française de gestion, janvier-février 1976.
- <32> DELAIRE, Guy. Commander ou motiver ? Paris : Ed. d'Organisation, 1984. 136 p. ISBN 2-7081-0620-1.
- <33> DUPONT, Christophe. La négociation, conduite, théories, applications. Paris : Dalloz, 1982.
- <34> LARCON, JP., REITTER, R. Structures et pouvoir et identité de l'entreprise. Paris : Nathan, 1979.
- <35> LEBEL, P. L'art de la négociation. Paris : Ed. d'Organisation, 1984. 200 p. ISBN 2-7081-0599-X.

- <36> LIVIAN, Yves-Frédéric. Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations : l'analyse des comportements "politiques". Paris : Ed. ESF : Entreprise Moderne d'Édition, 1987.
- <37> MINTZBERG, Henry. Le pouvoir dans les organisations. Paris : Ed. d'Organisation, 1986. 680 p. ISBN 2-7081-0597-3.
- <38> MORIN, Pierre. Le management et le pouvoir. Paris : Ed. d'Organisation, 1985. 179 p. ISBN 2-7081-0647-3.
- <39> MULLER, Jean-Louis. Le pouvoir dans les relations quotidiennes. Paris : Ed. d'Organisation, 1986. 160 p. ISBN 2-7081-1039-X.
- <40> RAMANANTSOA, Bernard, REITTER, R. Pouvoir et politique : au delà de la culture d'entreprise. Mac Graw Hill, 1985.
- <41> SALLERON, Louis. Le pouvoir dans l'entreprise. Paris : CLC, 1981.
- <42> TIXIER, Pierre-Eric. Légitimité et modes de domination dans les organisations. Sociologie du travail, 1988, vol. 30, n°4, p. 615-629.
- <43> TOUZARD, H. La médiation et la résolution des conflits. Paris : Presses Universitaires de France, 1977.

4. L'organisation en tant que système

- <44> ATLAN, Henri. Entre le cristal et la fumée. Paris : Ed. du Seuil, 1986. 285 p. Points sciences. ISBN 2-02-009362-6.
- <45> BERTALANFFY, Ludwig von. Théorie générale des systèmes. Nouv. éd. rev. et corrigée. Paris : Dunod, 1982. 298 p. ISBN 2-04-007504-6.
- <46> BERNAD, Jacques. Macroscopie de l'entreprise : systémique appliquée. Paris : Ed. d'Organisation, 1980, 214 p. ISBN 2-7081-0419-5.
- <47> DURAND, Daniel. La systémique. 4e éd. Paris : Presses Universitaires de France, 1990. 125 p. Que sais je ? ; n°1795. ISBN 2-13-042841-X.
- <48> FORRESTER, Jay Wright. Principes des systèmes. Paris : Presses Universitaires de France, 1984.
- <49> HARLE, Emmanuel, JOUANNEAULT, Jean-Daniel. L'entreprise en tant que système. Presses Universitaires de Lyon, 1983. 410 p.
- <50> JOLLIOT-CROQUIN, Alain. Les êtres vivants ? : des entreprises biochimiques qui pratiquent une certaine forme de qualité [...]. Qualité Magazine, 1989, n°13, p. 50-54.
- <51> LABORIT, Henri. La nouvelle grille. Paris : Gallimard, 1982. 343 p. Idées ; n°471. ISBN 2-07-035471-7.
- <52> LE MOIGNE, JL. La théorie du système général. Paris : Presses Universitaires de France, 1984.
- <53> MARTZLOFF, Charles. Découvrir les systèmes : une conception dynamique de l'organisation des entreprises. Paris : Ed. d'Organisation, 1975.
- <54> MELESE, Jacques. La gestion par les systèmes. 5e éd. Paris : Ed. d'Organisation, 1984. 236 p. Hommes et techniques. ISBN 2-7057-0214-8.
- <55> MELESE, Jacques. Approches systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine. Paris : Ed. d'Organisation, 1990. 157 p. Les classiques EO. ISBN 2-7081-1113-2.
- <56> POPPER, Jacques. La dynamique des systèmes : principes et applications. Paris : Ed. d'Organisation, 1973.
- <57> PROBST, Gilbert, ULRICH, Hans. Pensée globale et management. Paris : Ed. d'Organisation, 1989. 314 p. ISBN 2-7081-1066-7.
- <58> ROSNAY, Joël de. Le microscope : vers une vision globale. Paris : Ed. du Seuil, 1977. 305 p. Points civilisation.
- <59> Revue Française de sociologie. 1971, n°12. ISSN 0035-2969.

- <60> THIETART, RA. La dynamique de l'homme au travail : une nouvelle approche par l'analyse des systèmes. Paris : Ed. d'Organisation, 1977.
- <61> VINCENT, Claude-Pierre. Des systèmes et des hommes : pour une autre approche du management. Paris : Ed. d'Organisation, 1990 224 p. ISBN 2-7081-1188-4.
- <62> WALLISER, B. Systèmes et modèles. Paris : Ed. du Seuil, 1977.
- <63> WIENER, Norbert. Cybernetics. Paris : Hermann, 1948.

5. Les motivations de l'homme au travail

- <64> BOSQUET, Robert. Fondements de la performance humaine dans l'entreprise. Paris : Ed. d'Organisation, 1989. 120 p. Personnel ANDCP. ISBN 2-7081-1047-0.
- <65> Centre de Recherche et d'Etudes sur la Croissance Industrielle. La théorie de la motivation (t.1) ; Techniques et guides opératoires du management motivationnel (t.2) ; La communication (t.3) ; Applications particulières de la théorie de la motivation (t.4). Rennes (Les Galaxies, ZAC Longchamps, 35700) : CRECI, 1986. 297 p.
- <66> CHALVIN, Dominique. Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle. Paris : ESF : Entreprise Moderne d'Edition, 1986.
- <67> CHALVIN, Dominique. Utiliser tout son cerveau. Paris : ESF : Entreprise Moderne d'Edition, 1986.
- <68> CHIFFRE, Jean-Dominique, TEBoul, Jacques. La motivation et ses nouveaux outils. Paris : ESF : Entreprise Moderne d'Edition, 1988.
- <69> CUENDET, Gaston, EMERY, Yves, NANKOBOGO, François. Motiver aujourd'hui. Paris : Ed. d'Organisation, 1986. 204 p. ISBN 2-7081-0701-1.
- <70> FRANCES, Robert. La satisfaction dans le travail et l'emploi. Paris : Presses Universitaires de France, 1981.
- <71> GALAMBERT, Patrice. Vingt clés pour la compétitivité : motivation et esprit d'entreprise. Paris : Ed. d'Organisation, 1987. 232 p. Management 2000; ISBN 2-7081-0818-2.
- <72> GELINIER, Octave. Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes. Paris : Ed. d'Organisation, 1990. 312 p. Hommes et Techniques. ISBN 2-7081-1174-4.
- <73> GUENAULT, Marc-Armand. Psychothérapie en milieu industriel : étude de la motivation et de l'amélioration des relations humaines dans l'entreprise au travers de la psychologie humaniste. Th. doct. : Psychologie de l'éducation : Paris 8 : 1986.
- <74> HERZBERG, H. Le travail et la nature de l'homme. Paris : Entreprise Moderne d'Edition, 1971.
- <75> LAWLER, E. Motivation in work organizations. Brooks Cole, 1973.
- <76> LEVY-LEBOYER, Claude. La crise des motivations. Paris : Presses Universitaires de France, 1984.
- <77> MACCOBY, Michael. Travailler pourquoi ? : une nouvelle théorie de la motivation. Paris : Interéditions, 1990.
- <78> MC GREGOR, D. La dimension humaine de l'entreprise. Gauthier Villars, 1971.
- <79> MC GREGOR, D. Leadership et motivation. Paris : Entreprise Moderne d'Edition, 1975.
- <80> MASLOW, A. Motivation and personality. New York : Harper, 1954.

- <81> MAYO, Elton. Human problems of an industrial civilization. Cambridge (Mass.) : Harvard University Press, 1946.
- <82> NUTTIN, Joseph. Théorie de la motivation humaine : du besoin au projet d'action. 2e éd. Paris : Presses Universitaires de France, 1985. 282 p. Psychologie d'aujourd'hui. ISBN 2-13-038622-9.
- <83> RIPON, A. La qualité de la vie au travail. Paris, Presses Universitaires de France, 1983.
- <84> SAVALL, Henri. Enrichir le travail humain. 2e éd. Paris : Dunod, 1978.
- <85> Société Française de Psychologie. Quelles motivations au travail? Paris : Entreprise Moderne d'Édition, 1982.
- <86> TIMBAL-DUCLAUX, Louis. Motiver à la qualité : quel est le secret? Qualité Magazine, 1989, n°13, p. 40-42.
- <87> TORMO-GRUYER, Anne. La responsabilité et l'efficacité personnelle génératrices de qualité dans l'entreprise. In Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité. Actes du 7e congrès de l'AFCIQ, 19-20 nov. 1985. Paris : AFCIQ, 1985.

6. La culture de l'entreprise

- <88> BURKE, Mike. A chacun son style d'entreprise. Paris : Interéditions, 1987. 205 p. ISBN 2-7296-0175-9.
- <89> CUEVAS OCAMPO, Fernando. La dialectique entre l'identité individuelle et la culture organisationnelle : la méthode des contradictions. Th. doct. : Sc. de gestion : Paris 9 : 1988.
- <90> ETCHEGOYEN, Alain. Les entreprises ont-elles une âme ? Paris : F. Bourin, 1990. 292 p. ISBN 2-87686-045-7.
- <91> GALAM, S. L'identité et les modes de communication de l'entreprise. Th. 3e cycle : Sc. des organisations : Paris 9 : 1986.
- <92> MOTHE-GAUTRAT, Daniel. Pour une nouvelle culture d'entreprise. Paris : La Découverte, 1986.
- <93> RAMANANTSOA, Bernard, THIERY-BASLE, Catherine. Histoire et identité de l'entreprise. Revue Française de Gestion, 1989, janv.-fév., n°72, p. 107-111.
- <94> Revue Française de Gestion. 1984, sept.-oct., n°47-48. ISSN 0338-4551.
- <95> ROUSSEAUX, N. Le culte de l'entreprise : mutations, valeurs, cultures. Ed. Autrement, 1988. n°100.
- <96> SAINSAULIEU, Renaud. La régulation culturelle des ensembles organisés. L'Année sociologique, 1983, vol. 33.
- <97> SCHEIN, Henri. Organizational culture and leadership. Jossey Bass, 1985.
- <98> THEVENET, Maurice. Audit de la culture d'entreprise. Paris : Ed. d'Organisation, 1986. 213 p. Audit. ISBN 2-7081-0736-4.

7. La communication interpersonnelle

- <99> BARTOLI, Annie. Communication et organisation : pour une politique générale cohérente. Paris : Ed. d'Organisation, 1990. 175 p.
- <100> BATESON, G., BIRDWHISTELL, RL., WATZLAWICK, P., et al. La nouvelle communication. Textes présentés par Y. Winkin. Paris : Ed. du Seuil, 1981. Points.

- <101> BEAUVOIS, Jean-Léon, GHIGLIONE, Rodolphe. L'Homme et son langage: attitudes et enjeux sociaux. Paris : Presses Universitaires de France, 1981. 277 p. Psychologie d'aujourd'hui. ISBN 2-13-036730-5.
- <102> BERGER, PL., LUCKMANN, T. La construction sociale de la réalité. Méridiens, 1986.
- <103> BÉRNE, Eric. Analyse transactionnelle et psychothérapie. Ed. Payot, 1971.
- <104> CARDON, Alain, LENHARDT, Vincent, NICOLAS, Pierre. L'analyse transactionnelle : outil de communication et d'évolution. 2e éd. Paris : Ed. d'Organisation, 1983. 160 p. ISBN 2-7081-0572-8.
- <105> CAYROL, Alain, SAINT PAUL, Josianne de. Derrière la magie, la programmation neuro-linguistique. Paris : Interéditions, 1984.
- <106> Entreprise et Personnel, Centre Associatif de Données. La communication dans l'entreprise : journée d'étude du 4 fév. 1988. Lyon : CAD, 1988.
- <107> GARMADI, Juliette. La sociolinguistique. Paris : Presses Universitaires de France, 1982. 226 p. Le linguiste ; n°24. ISBN 2-13-037142-6.
- <108> JAKOBSON, Roman. Essais de linguistique générale. Paris : Ed. de Minuit, 1962. 260 p.
- <109> LABRUFFE, Alain. Stratégie de communication sociale dans les organisations. Th. doct. : Bordeaux 3 : 1987.
- <110> LEAVITT, Harold. Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise. Paris : Hommes et Techniques, 1973.
- <111> MARC, Edmond, PICARD, Dominique. L'école de Palo Alto. Paris : Retz, 1984.
- <112> MARTINET, Jeanne. La sémiologie. Paris : Seghers, 1978. 252 p. Clefs ; n°31. ISBN 2-221-04358-8.
- <113> MUCCHIELLI, Alex. Rôles et communications dans les organisations. 2e éd. Paris : ESF : Entreprise Moderne d'Édition, 1987.
- <114> MUCCHIELLI, Roger. Communication et réseaux de communication. 7e éd. Paris : ESF : Entreprise Moderne d'Édition, 1988.
- <115> SAPIR, Edward. Selected writings of Edward Sapir in language, culture and personality. Berkeley : University of California Press, 1949.
- <116> SHANNON, CE., WEAVER, W. La théorie mathématique des communications. Paris : Retz, 1975.
- <117> TAMBA-MECZ, Irène. La sémantique. Paris : Presses Universitaires de France, 1988. 127 p. Que sais je ? ; n°655. ISBN 2-13-041737-X.
- <118> WATZLAWICK, P., BEAVIN, J., JACKSON, D. Une logique de communication. Paris : Ed. du Seuil. 1979. Points.
- <119> WATZLAWICK, P. La réalité de la réalité. Paris : Ed. du Seuil, 1984. Points.
- <120> WATZLAWICK, P. L'invention de la réalité : contribution au constructivisme. Paris : Ed. du Seuil, 1977.

8. La dynamique des groupes

- <121> AEBISCHER, Verena, OBERLE, Dominique. Le groupe en psychologie sociale. Paris : Dunod, 1990. 219 p. ISBN 2-04-019647-1.
- <122> AMADO, Gilles, GUITTET, A. La dynamique des communications dans les groupes. Paris : Armand Colin, 1975. 209 p.
- <123> ANZIEU, D. Le groupe et l'inconscient. Nouvelle éd. Paris : Dunod, 1981. 234 p.

- <124> ANZIEU, D., MARTIN, JY. La dynamique des groupes restreints. 9e éd. Paris: Presses Universitaires de France, 1990. 396 p. Le Psychologue.
- <125> BION, WR. Recherche sur les petits groupes. Paris : Presses Universitaires de France, 1965.
- <126> BLAKE, R., MOUTON, J., ALLEN, R. Culture d'équipe "team-building". Paris : Ed. d'Organisation, 1988. 176 p. ISBN 2-7081-0907-3.
- <127> BOUVARD, Claude, BUISSON, Monique. Gérer et animer un groupe. Paris : Ed. d'Organisation, 1988. 112 p. ISBN 2-7081-0940-5.
- <128> CAPITANT, Bernard, LEVAN, Kien. In Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité. Actes du 2e colloque de l'AFCIQ, 26-27 nov. 1980. Paris : AFCIQ, 1980.
- <129> CARDON, Alain. Le manager et son équipe : analyse transactionnelle et école de Palo Alto. Paris : Ed. d'Organisation, 1986. 120 p. ISBN 2-7081-0763-1.
- <130> CROSBY, Paul. Interactions in small groups. New York : Mac Millan, 1975.
- <131> KAES, René. L'appareil psychique groupal. Paris : Dunod, 1976. 273 p.
- <132> LEAVITT, HJ. Managerial psychology : an introduction to individuals, pairs and groups in organizations. 4e éd. Chicago : University of Chicago Press, 1978.
- <133> LIMBOS, Edouard. Les problèmes humains dans les groupes. 2e éd. Paris : ESF : Entreprise Moderne d'Édition, 1984.
- <134> MAISONNEUVE, Jean. La dynamique des groupes. 6e éd. Paris : Presses Universitaires de France, 1984. 124 p. Que sais je ? ; n°1306.
- <135> MONTMOLLIN, Germaine de. L'influence sociale. Paris : Presses Universitaires de France, 1977.
- <136> MORENO, JL. Fondements de la sociométrie. Paris : Presses Universitaires de France, 1956.
- <137> MUCCHIELLI, Roger. Le travail en équipe. 4e éd. Paris : ESF : Entreprise Moderne d'Édition, 1984.
- <138> MUCCHIELLI, Roger. La dynamique des groupes. 12e éd. Paris : ESF: Entreprise Moderne d'Édition, 1989.
- <139> PAGES, Max. La vie affective des groupes. Nouvelle éd. Paris : Dunod, 1984. 286 p.

SOMMAIRE

METHODOLOGIE

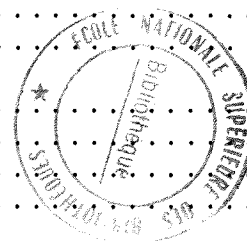
1 Recherche manuelle	2
1.1 Encyclopédies et manuels de base	2
1.2 Monographies	3
1.3 Périodiques	4
1.4 Centres de recherches	4
1.5 Recherche "par rebond"	5
2 Recherche automatisée	5
2.1 Monographies	5
2.2 Périodiques et congrès	6
2.2.1 Francis	6
2.2.2 Sociological abstract	7
2.3 Thèses	8
3. Localisation et accès aux documents primaires	8

SYNTHESE

LES PHENOMENES DE POUVOIR DANS LES ORGANISATIONS	9
1. Pouvoir formel et pouvoir informel	10
2. Aspect psychologique : le pouvoir comme attribut personnel	11
2.1 Les facteurs personnels associés au commandement	11
2.2 La délégation du pouvoir	11
3. Psychosociologie : le pouvoir comme relation interpersonnelle et intra-groupe	12
3.1 Dimension psycho-affective du pouvoir	12
3.2 Le modèle de FRENCH et RAVEN sur les bases du pouvoir	13
3.3 Les styles de commandement	13
3.4 La soumission à l'autorité	14
4. Sociologie : le pouvoir comme relation dans un contexte contraignant	15
4.1 M. WEBER : légitimité et autorité	15
4.2 M. CROZIER : l'analyse stratégique du pouvoir	15
4.3 H. MINTZBERG : le pouvoir à l'intérieur et à l'entour des organisations	16
5. Une illustration des jeux de pouvoir : la négociation	17
5.1 L'analyse de C. DUPONT	18
5.2 L'analyse de H. TOUZARD	18
5.3 Le négociateur	18

L'ORGANISATION EN TANT QUE SYSTEME	20
1. Les principes de la théorie des systèmes	20
1.1 Le tout et ses parties	20
1.2 Les relations entre les parties	21
1.3 L'environnement d'un système	21
1.4 La complexité d'un système	22
1.5 L'ordre d'un système	22
1.6 Direction du système : pilotage et régulation	23
1.7 La développement d'un système	23
2. Application à l'entreprise	24
2.1 La représentation formelle du système entreprise	24
2.2 La résolution de problèmes complexes	25
2.3 Les approches globales du management	25
LES MOTIVATIONS DE L'HOMME AU TRAVAIL	26
1. Un siècle de théories sur la motivation	26
1.1 La conception taylorienne	26
1.2 L'école des Relations Humaines	26
1.3 La hiérarchisation des besoins de MASLOW	27
1.4 Travaux de F. HERZBERG	27
1.5 Les théories X et Y de MAC GREGOR	28
1.6 La théorie de VROOM	28
1.7 La "démocratie industrielle"	29
1.8 L'approche socio-technique	29
1.9 La théorie des objectifs d'E. LOCKE	29
1.10 La psychologie de l'engagement	30
2. La situation actuelle	30
2.1 Les "pathologies" de l'homme au travail	30
2.2 "La crise des motivations"	31
2.3 Les nouveaux outils de la motivation	31
LA CULTURE D'ENTREPRISE	33
1. Les caractéristiques d'une culture	33
2. Les éléments d'une culture	34
2.1 Les valeurs	34
2.2 Les mythes	34
2.3 Les symboles	35
2.4 Les rites	35
2.5 Le langage et les modes de communication	35
3. La culture d'entreprise et la socialisation de l'individu	35
4. L'analyse culturelle et les résistances au changement	36
LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	37
1. Modèles techniques	37
1.1 SHANNON et la théorie de l'information	37
1.2 WIENER et la cybernétique	38

2. Modèles linguistiques	38
2.1 L'analyse d'E. SAPIR	38
2.2 Le modèle de R. JAKOBSON	39
2.3 Le modèles SPEAKING de HYMES	39
3. Modèles psychosociologiques	39
3.1 La théorie de K. LEWIN : canaux et portiers	39
3.2 L'analyse d'ANZIEU et MARTIN	40
3.3 Les modèles interlocutoires	41
4. Approches systémiques	41
4.1 La structure d'une communication	41
4.2 L'école de Palo Alto	42
4.3 La programmation neuro-linguistique	43
4.4 L'analyse transactionnelle	43
 LA DYNAMIQUE DES GROUPES	 45
1. Les caractéristiques des groupes	45
2. Comportement individuel et comportement de groupe	46
2.1 Individualité et influence sociale	46
2.2 La pression de conformité	47
3. Le développement d'un groupe	47
3.1 Analyse de SARTRE	47
3.2 Analyse de J. BRYSON	48
3.3 Développement des groupes de discussion	48
4. L'organisation intérieure des groupes	49
4.1 Structure informelle	49
4.2 Structure formelle	50
 <u>BIBLIOGRAPHIE</u>	 51
1. Bases et initiation en sciences humaines et sociales	51
2. Documents fondamentaux	52
3. Les phénomènes de pouvoir dans les organisations	52
4. L'organisation en tant que système	53
5. Les motivations de l'homme au travail	54
6. La culture de l'entreprise	55
7. La communication interpersonnelle	55
8. La dynamique des groupes	56
 <u>SOMMAIRE</u>	 58





* 9 5 4 9 6 4 6 *