Sociologie des organisations : simplicité, économie et culture

Autor(en): **Guyaz, Jacques**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Domaine public**

Band (Jahr): **27 (1990)**

Heft 987

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-1020236

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

Simplicité, économie et culture

(*jg*) Les modes passent... Il est loin le temps où l'étudiant en sociologie avec sa pipe, son écharpe et ses discours commençant invariablement par «Au niveau de...» était la figure emblématique de la jeunesse turbulente et contestataire. Malgré le désintérêt des médias, les sociologues ont continué vaillamment leur entreprise de déchiffrage de la société. Comme dans toutes les disciplines universitaires, ils se sont spécialisés, chacun fouillant et fouissant un petit domaine bien délimité.

Michel Crozier est l'homme de la sociologie des organisations: de l'étude minutieuse des interactions entre les individus, les acteurs comme on dit dans le jargon, qui doivent travailler et coopérer ensemble. Voilà un homme qui, pendant fort longtemps, souffrit d'un triple handicap dans le petit monde universitaire français. Il fut professeur à Harvard avant de l'être en France par dérogation, car il n'avait pas les diplômes nécessaires... Il s'opposa ensuite vivement au mouvement de Mai 68, contrairement à tous ses collègues sociologues, et lorsqu'il aurait pu suivre Raymond Barre dans les allées du pouvoir, il préféra ne pas aliéner son indépendance d'universitaire.

Son dernier livre, *L'Entreprise à l'écoute*, est comme d'habitude plutôt dérangeant; le titre est banal et le langage parfois un peu trop hexagonal. Mais les propos s'appliquent fort bien à nombre d'organisations et d'entreprises helvétiques. En s'appuyant sur des enquêtes récentes, il dégage trois principes qu'il conviendrait d'appliquer aux grandes structures administratives et professionnelles.

Tout d'abord le principe de simplicité. Pour Crozier, *«la meilleure réponse à la complexité des rapports humains, c'est la simplicité de l'organisation»*. Foin des organigrammes, des cahiers des charges et des hiérarchies. Le meilleur instrument d'intégration, c'est l'esprit humain. Pour l'auteur, les structures et les procédures ne font que transformer la complexité en complication. Il faut que les êtres humains disposent de suffisamment d'espace pour trouver des solutions aux problèmes, en changer éventuellement les termes et s'organiser en conséquence. Pour en arriver à la simplicité dans l'organisation, il faut investir considérablement dans la formation. C'est pourquoi Crozier propose le mot d'ordre suivant: *«Professionnalisez les hommes au lieu de sophistiquer les structures et les procédures.»*

Cela ne signifie pas qu'il faille renoncer à toute administration ou à toute hiérarchie, mais qu'il faut au contraire entamer un grand effort de réflexion pour découvrir quels sont les points où l'on peut simplifier et dé-hiérarchiser.

Le second principe, qui est un peu un corollaire du premier, est celui d'*autonomie*. La force d'une organisation est basée sur le métier, le savoir-faire de ses membres. Ils ne peuvent développer leurs connaissances que s'ils disposent d'une autonomie réelle, afin de s'adapter aux besoins des clients et d'être capables d'innover, même contre leur direction. Ce principe d'autonomie n'a rien de nouveau, mais la formulation qu'en donne Crozier est intéressante. Si les individus ou les groupes sont autonomes, ils devront sans cesse négocier et les «coûts des transactions», comme disent les économistes, seront très élevés. Tout l'effort des grandes bureaucraties vise à éliminer ces coûts par une production de normes et de règlements qui suscitent eux-mêmes un «coût d'intégration». Il advient aujourd'hui que ces coûts deviennent trop élevés par rapport aux coûts de transaction. En langage de tous les jours, il vaut mieux accepter que les individus bavardent pour trouver ce qu'ils doivent faire plutôt que tenter de leur imposer une règle à appliquer.

Le troisième principe est celui de la *culture*, au sens ethnologique du terme. Si la hiérarchie est amincie et si les individus sont autonomes, c'est le partage de normes et de manières d'être communes qui crée le lien et qui favorise l'intégration. Cette partie du livre est un peu plus faible. Crozier explique bien qu'il ne s'agit pas de revenir à l'esprit-maison ou à l'attachement à l'entreprise, auquel une enquête récente montre que les Suisses sont particulièrement allergiques. Il s'agirait, si nous avons bien lu, de comprendre comment la culture d'une entreprise peut servir de tremplin vers la simplicité et l'autonomie. Si l'auteur n'est pas toujours très clair dans cette réflexion, il précise que la seule voie possible n'est pas dans une bonne parole transmise par la direction, mais dans la capacité d'écoute des cadres supérieurs.

Si la diminution des niveaux hiérarchiques est à l'ordre du jour dans beaucoup d'entreprises, les idées de Michel Crozier restent très iconoclastes aux yeux de nombreux patrons, surtout lorsqu'il affirme qu'il faut... supprimer les services du personnel. Et comme il ne se considère pas comme un homme de gauche, difficile de l'évacuer d'un revers de manche; le type même de l'intellectuel poil-à-gratter dont on ne sait que faire! ■

Michel Crozier, *L'Entreprise à l'écoute*, Interéditions, Paris, 1989.

EN BREF

Rudolf Friedrich, conseiller fédéral pendant quelques années, se déchaîne contre le parti socialiste. Non seulement il a publié un article dans le périodique conservateur *Schweizerzeit*, mais il a même écrit une lettre de lecteur à l'hebdomadaire gratuit *Berner Bär*, le tout accompagné d'une copie de l'original de la lettre du PSS écrite en Roumanie à l'occasion du dernier congrès du parti de Céausescu. A propos, quel canal a suivi cet original pour être copié et transmis en Suisse?

Né en 1910, ouvrier, Max Wullschleger a passé de l'extrême-gauche communiste à la dissidence socialiste du DSP bâlois avec entre deux un militantisme socialiste qui l'amena au Conseil d'Etat bâlois de 1956 à 1976. Il vient de publier ses souvenirs dans une brochure qui fait suite à un exposé de sa vie donné à un séminaire à l'Ecole polytechnique fédérale. C'est un témoignage sérieux sur une époque mouvementée.