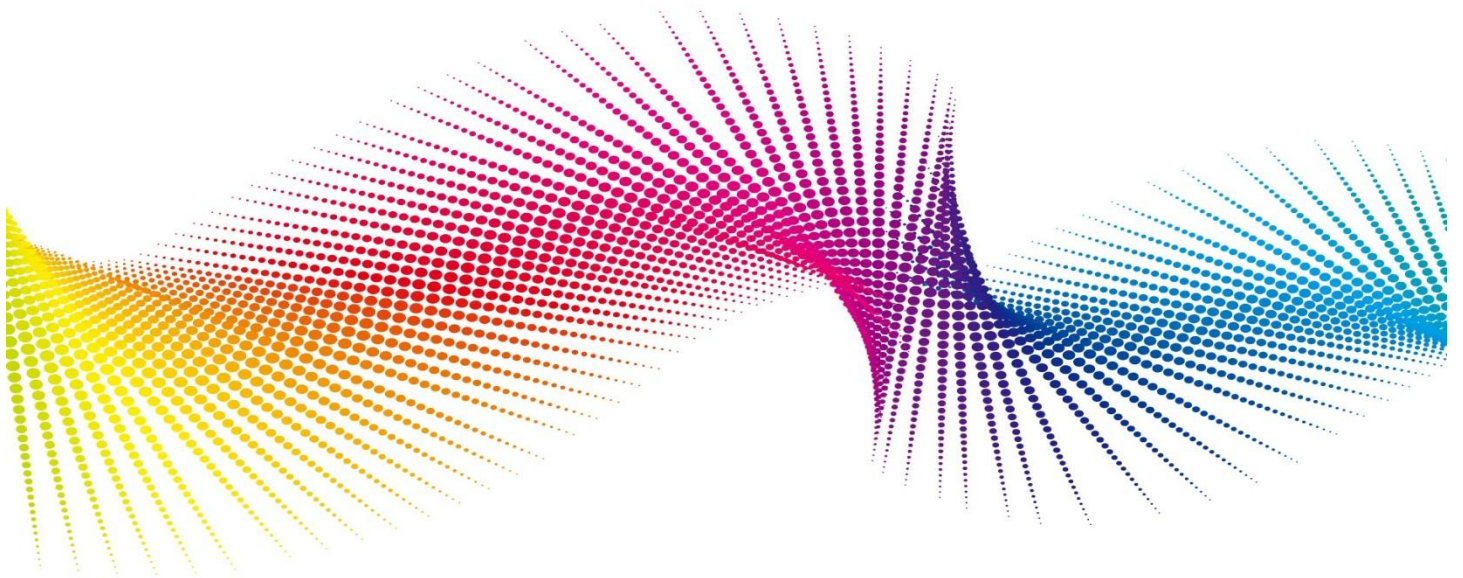


Fiche II

Fonctionnalisme vs. Structuralisme :
les structures en question



LECGE1317 – Matthieu de Nanteuil

Fiche II Fonctionnalisme vs. Structuralisme : les structures en question

Le paradoxe organisationnel et la question des structures

On va maintenant réfléchir aux composantes de l'organisation qui renvoient à une conception élargie de l'action humaine : on va réfléchir aux interactions concrètes qui entourent les décisions.

On ne va pas pour autant aboutir à une vision du monde désintéressé : il existe en effet une norme globale d'utilité (domaine du calculable) mais elle est insuffisante pour

assurer l'efficacité de manière concrète et peut aboutir à un résultat inverse de ce qui était prévu. C'est le paradoxe de toute organisation : la recherche d'efficacité collective suppose de faire un détour par les dimensions non utilitaristes de l'action humaine pour permettre à cette efficacité de s'inscrire dans la réalité.

On doit donc élargir le spectre des motifs de l'action. En effet, on constate souvent que quand on se focalise trop sur une conception trop utilitaire de l'action humaine on se retrouve devant des situations imprévues et difficilement gérables : le facteur humain est trop complexe pour pouvoir être considéré comme strictement utilitariste.

Deux remarques :

- la rationalité fondée sur l'interaction n'est pas moins rationnelle que celle fondée sur le calcul, elle l'est différemment.
- Une organisation n'est pas intrinsèquement vertueuse : il ne suffit pas d'ajouter un peu d'interaction à beaucoup de calcul pour qu'une organisation soit efficace. Au contraire, avec l'interaction on voit apparaître de nouvelles sources d'inefficacité (tensions, conflits,...) qui n'apparaissaient pas dans le paradigme utilitariste

Paradigme structurel : les décisions humaines sont faiblement maîtrisées par les individus et dépendent des structures globales qui en influencent le cours.

Contrairement au paradigme utilitariste, la focalisation sur une logique individuelle (voire égoïste) est contre-productive et contraire à la logique des décisions humaines. Il faut

donc maintenant analyser les structures dans lesquelles les humains interagissent.

Structure = agencement d'interdépendances entre les entités d'une même organisation, de telle sorte que chaque entité tire son fonctionnement de son rapport aux autres entités (et non pas de sa logique propre comme c'est le cas dans l'utilitarisme).

Les différentes interprétations de la notion de structure ont donné naissance à deux courants idéologiques :

- le structuro-fonctionnalisme : la notion de structure a pour objectif une meilleure adaptation à son environnement (Mintzberg)
- le mouvement structuraliste : la notion de structure sert à critiquer les

mécanismes de distribution du pouvoir dans les organisations et à indiquer les formes possibles de gouvernement (Foucault)

Structures fonctionnelles et adaptation continue (MINTZBERG)

Un comportement est rationnel si et seulement s'il vise à s'adapter aux contraintes que lui impose son environnement. Il n'est donc plus nécessaire de savoir si la poursuite individuelle du bien-être est suffisante pour assurer la production de la manière la plus efficace (utilitarisme). Il suffit maintenant d'adapter les différentes composantes d'un système aux contraintes imposées par l'environnement pour que la production soit faite de la manière la plus efficace.

La rationalité n'est donc plus une affaire de choix individuels : elle décrit la capacité d'adaptation d'un collectif.

Quatredimensions spécifiques des travaux de Mintzberg :

1. Conception fonctionnelle du pouvoir

- o Pour le taylorisme, on établit la validité scientifique d'un rapport des hommes entre eux (hiérarchie au sein de la division du travail) sur la nécessité d'accroître la productivité.

→ les différences hiérarchiques sont naturelles dans une organisation rationnelle

- o pour les structuro-fonctionnalistes : une telle considération est source d'inefficacité.

L'environnement présente une triple caractéristique :

- ☐ déterministe : l'analyse organisationnelle inscrit les organisations dans une relation de dépendance vis-à-vis d'un environnement considéré comme donné
- ☐ plurielle : il y a une diversité d'environnements existants donc plusieurs approches sont possibles
- ☐ exogène : les organisations sont des lieux dépendants et l'environnement est une variable exogène

→ les organisations n'influencent pas l'environnement On sort

de l'ombre les rapports de pouvoir internes aux organisations: les interdépendances entre les différentes entités sont politiques : elles décrivent un ensemble de contraintes que des individus exercent les uns vis-à-vis des autres. Ces contraintes sont liées aux positions qu'occupent les membres par rapport à un système de décision plus ou moins formalisé.

Ces relations de pouvoir ne sont donc pas qu'une pure contrainte ; elles remplissent une fonction spécifique : celle de permettre l'adaptation plus ou moins rapide de l'organisation à son environnement.

→ le pouvoir définit une fonctionnalité nécessaire dans l'adaptation d'une organisation à son environnement.

1. Coordination, point de rupture avec le taylorisme

Ce sont les dispositifs transversaux et régulés permettant de combiner des actions indépendantes et séparées.

- o Pour Taylor : avec la division du travail, il rejette le pouvoir de

coordination qu'avaient les ouvriers de métier. En permettant des activités de coordination, on dilue le pouvoir organisationnel et on fait éclater la situation privilégiée des concepteurs

→ La coordination est donc un monopole des ingé-concepteurs car c'est le produit spontané des opérations mathématiques ayant fondé la division du travail et seules ceux-ci peuvent légitimement organiser rationnellement la production et assurer la coordination d'activités qu'ils ont séparées.

La coordination apparaît donc comme une fonction secondaire, dérivée de la division du travail.

- o Pour Mintzberg : la coordination joue un rôle fondamental dans les organisations. En se focalisant trop sur la division du travail et en confisquant toute initiative de coordination on risque de nuire à la capacité adaptative des firmes.

La pluralité des sources de coordination :

- o Taylor : relation dans l'organisation = obéissance et conformité au pouvoir hiérarchique
- o Mintzberg : la coordination résulte de plusieurs sources dont 3 principales :

- ☒ Les relations interpersonnelles : les individus coordonnent leurs actions à tous les niveaux de l'organisation.

La coordination ne s'oppose pas directement à la division du travail formalisée ; c'est un processus complémentaire qui permet d'accroître la capacité d'adaptation.

- ☒ La supervision hiérarchique : la hiérarchie sert à s'assurer que les ordres qui émanent des échelons supérieurs soient connus, formalisés et mis en œuvre dans les meilleures conditions possibles.

Face à un environnement changeant, ceci demande un travail de coordination entre les membres d'une même entité.

- ☒ La standardisation :

- Standardisation des procédures et résultats :
homogénéisation des procédures de fabrication et
définition des procédures de contrôle

- Standardisation des qualifications : homogénéisation de la qualité de la main-d'œuvre par une formation de domaines d'expertise et le développement de la coordination par le partage des savoirs communs

- Standardisation des modèles culturels : il faut que les membres de l'organisation se reconnaissent dans le modèle culturel de l'organisation

- développement de valeurs communes

La dimension culturelle ne peut plus être absente des choix de gestion : la culture

est utilisée à des fins d'efficacité productive et d'adaptation fonctionnelle.

3. Les rapports entre coordination et pouvoir

Coordination et pouvoir, une articulation complexe

La pouvoir se mesure dans la faculté des individus ou des groupes à peser sur les décisions en mobilisant des ressources de coordination : les acteurs en charge de la coordination influencent les choix et évolutions de leur organisation.

La pouvoir est un pouvoir de décider, de gérer et il est donc propre à une organisation donnée.

Il y a deux sortes de pouvoir :

- o le pouvoir comme accès à la décision : c'est la possibilité d'accéder à la définition des principes de la division du travail.
- o Le pouvoir comme possibilité d'influencer la décision : la faculté d'influencer le système de décision dépend de la capacité d'un individu à peser sur les différents dispositifs de coordination disponibles.

Les principaux acteurs

- o les acteurs externes : ce sont les propriétaires des moyens de production
→ pouvoir de tutelle mais pas opérationnel
Ce sont eux qui investissent le capital initial et qui demandent un retour
- o les acteurs internes, liés à la décision formelle : ce sont les acteurs liés de près au système décisionnel
- o les acteurs susceptibles d'influencer la décision :
 - ☒ analystes de la technostructure : individus qui ont un rôle à jouer dans les processus de standardisation
 - ☒ services logistiques : ceux qui fournissent aux analystes les moyens matériels leur permettant d'assurer leur fonction ; ils ont un rôle d'appui. Ces services sont souvent filialisés et ne font donc souvent plus partie des acteurs internes.

Mintzberg ne parle pas des individus associés aux activités de production proprement dites, mais ils peuvent avoir une influence indirecte.

Les membres de la ligne hiérarchiques participent à la décision formelle (mise en œuvre) et l'influencent (ils ont en charge la coordination par supervision)

Coordination et pouvoir, des relations structurées

- 1) On avait défini le pouvoir comme la production majeure de contraintes vis-à-vis d'autres personnes. En le liant à la coordination et en le réduisant à une forme d'accès à la décision, peut-on dire qu'il s'exerce en-dehors de toute contrainte ?

→ Non, ici la contrainte est l'adaptation fonctionnelle et les besoins de coordination

On ne pense pas au pouvoir en terme de domination (=situation dans laquelle certaines personnes sont limitées dans leur action à cause de contraintes imposées par les autres, quelle que soit la fonction de ces contraintes).

Pour Mintzberg, la domination n'a pas de statut scientifique car le pouvoir doit être associé à une fonction particulière pour être légitime.

2) La nature de la relation n'est pas hasardeuse : cette relation a été construite au fil du temps donc on peut parler de relation de pouvoir structurée.

→ Le pouvoir résulte d'une combinaison organisée et régulière entre des systèmes de décision formalisés et des formes plus ou moins stabilisées de coordination.

La démarche structuro-fonctionnaliste met l'accent sur les interdépendances collectives entre les « entités » d'un même système, en vue d'une adaptation continue à un environnement donné.

Premier constat : nous sortons du paradigme de l'intérêt individuel. Importe cette fois non la rationalité d'un comportement individuel mais la rationalité d'un système.

Deuxième constat : l'efficacité d'un système passe par une articulation ouverte entre coordination et pouvoir.

Troisième constat : la démarche structuro-fonctionnaliste s'intéresse à *l'ensemble* des dimensions d'un système, et particulièrement aux interdépendances mutuelles des acteurs.

On ne rompt pas avec la visée optimisatrice du paradigme utilitariste, optimisation qui concerne l'ensemble des dimensions d'un système. Mais comme on ne sait pas obtenir le degré de formalisation obtenu précédemment à cause des diverses dimensions prises en compte (on ne se réduit plus à la dimension utilitariste calculatrice) on va dégager plusieurs configurations typiques fondées sur un principe d'adaptation optimale vis-à-vis d'un environnement donné.

4. La notion de configuration organisationnelle

Mintzberg a remplacé la notion de structure par celle de configuration qui a permis de classer les organisations à partir de « types-idéaux ».

- configuration taylorienne ou bureaucratique :
 - o système de décision organisé autour d'une forte division du travail
 - o intense coordination par standardisation des procédures et résultats
(pouvoir central des analystes de la technostructure)
 - o coordination par relation interpersonnelle pas légitime
- configuration entrepreneuriale :
 - o organisation placée sous l'autorité personnelle d'un leader
 - o division du travail moins marquée
 - o supervision directe mais niveau hiérarchique peu formalisé
 - o leader a un rôle de centralisation des décisions et diffusion d'un modèle culturel
 - o les salariés sont poussés à entreprendre
- configuration professionnelle
 - o importance des comportements des salariés dans l'organisation et la processus de la création de valeur
 - o division du travail marqué par et niveaux de hiérarchie nombreux
 - o coordination par standardisation des qualifications : formation et développement des compétences est un domaine d'investissement majeur

- sphère dirigeante dépend des compétences de la main-d'œuvre
- configuration missionnaire
 - o l'organisation vise à répondre à des missions allant au-delà de la production et de la commercialisation
 - objectifs marchands passent au second plan
 - o coordination s'opère à travers la standardisation des normes culturelles
 - la force du modèle culturel sert d'écran à la reconnaissance de la divergence des intérêts individuels
- configuration adhocratique :
 - o structuration temporaire des rapports entre pouvoir et coordination, structure qui dépend de la variation de la demande extérieure
 - o division du travail temporaire en fonction du projet et peu marquée car elle évolue beaucoup
 - o coordination par standardisation des qualifications ou supervision directe
 - o intensification des rapports informels
- organisation flexible :
 - o double radicalisation :
 - ☒ configuration taylorienne : renforcement de la division du travail
 - ☒ configuration adhocratique : les organisations ont de moins en moins de visibilité sur leur avenir, donc ajustements successifs et structure de travail temporaire

Structures et assujettissement : la rupture structuraliste

Pour FOUCAULT, les structures organisationnelles ne font que refléter des transformations sociopolitiques. Pour lui, une structure décrit la logique interne qui transparaît derrière une pratique sociale.

La structure met en scène une procédure spécifique de distribution du pouvoir et décrit un processus de renversement du pouvoir par rapport aux mécanismes politiques traditionnels : le pouvoir devient une technique sans autorité.

Chaque personne est surveillée en permanence et cette surveillance est permise par le nouveau statut qu'on accorde au corps dans les sociétés modernes : celui d'un corps strictement utile, structuré par une gestualité objective et soumis à une utilisation maximale.

→ la société discipline qu'est devenue la société moderne fabrique des corps d'autant plus soumis qu'ils sont censés être utiles.

On ne va pas contre le mouvement des Lumières : cette docilité des corps va de pair avec la volonté d'adoucir la violence. La contrepartie de cet adoucissement est la construction d'un projet de maîtrise généralisée : la société dans son ensemble devient disciplinaire.

Pouvoir, surveillance, gouvernementalité : la formes de domination modernes

Pointdedépart : le panoptique (« voir partout »)

Il répond à un souci pratique : le besoin d'une organisation rationnelle des prisons à mesure que la population pénale s'accroît. On a une architecture permettant une surveillance permanente et cette surveillance est anonyme.

Selon Foucault, le pouvoir moderne s'exerce à partir de l'effacement progressif d'une figure personnalisée de l'autorité.

Une organisation panoptique procède d'une économie de la visibilité : on répartit les cellules autour d'une position centrale de telle sorte que le détenu soit visible en permanence et que le surveillant ne le soit pas.

→ rupture fondamentale avec la façon dont s'exerçait le pouvoir dans l'Ancien Régime où on voyait l'autorité

Principes de surveillance

- retour à l'emploi du temps : on fractionne la matrice temporelle de manière à surveiller et contrôler le moindre comportement
- articulation « corps-geste objet » : le corps a perdu toute autonomie à l'égard du monde des objets (car le corps est réduit à l'état de geste, qui dépend lui-même de sa capacité à manipuler des objets)
- l'utilisation exhaustive : la recherche de l'efficacité dépend de la capacité d'une organisation à faire un usage maximale des machines et des corps à sa disposition.

=> on cherche à intensifier l'usage du moindre instant (économie positive)

>< principe négatif de l'emploi du temps dans sa forme traditionnelle (non oisiveté)

Conclusion : Foucault prend des intuitions de Taylor :

- Taylor définit des principes d'organisation devant conduire à une efficacité maximale
- Foucault dit que ces principes pervertissent la raison et marquent l'entrée des sociétés dans des processus d'assujettissement, d'autant plus efficaces qu'ils sont voilés par l'extension de la démocratie et le renoncement à la violence objective.

=> Même constat pour les deux : les principes de la surveillance généralisée caractérisent la réalité des organisations modernes.

La nouveauté de Foucault résulte dans le fait que le pouvoir se retire de toute figure d'autorité et se loge dans des dispositifs et des techniques anonymes.

Foucault ne fait pas de différence fondamentale entre utilitarisme et fonctionnalisme : c'est l'utilisation exhaustive des travailleurs qui marque la naissance de la discipline. Il ne fait pas non plus de différence entre la rationalité et l'utilité : il s'appuie sur la définition utilitariste de la rationalité.

Pouvoir et gouvernabilité

- pouvoir : savoirs et subjectivités étaient des points d'inscription passifs
- la problématique de la gouvernabilité met en place l'idée de résistance : rien n'est si extérieur au pouvoir qu'on pourrait s'y opposer mais ce n'est pas vrai pour des formes de gouvernement.

En s'intéressant au gouvernement des organisations, on cherche à mieux comprendre la nature de leurs processus de domination politique et à introduire une plus grande distinction encore entre l'appareil de la contrainte anonyme et la faculté de réaction de

ceux qui la subissent. Avec la notion de gouvernementalité, une certaine forme de liberté devient possible.