

Initiation au management

La structure informelle

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubaresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Les enjeux de la structure informelle	2
Le cas des ouvriers d'entretien chez Michel Crozier	3
Conclusion	6
Références	6

Préambule

Objectifs d'apprentissage

- Différencier structure formelle et informelle
- Comprendre le fonctionnement réel de l'organisation

Au-delà de la structure formelle de l'entreprise ou de l'organisation, il convient de s'intéresser également à la **structure informelle**. Cette dernière est par définition plus difficile à saisir, car plus mouvante et surtout non formalisée, mais fondamentale pour comprendre les relations de pouvoir, les conflits éventuels et la prise de décision.

Pour comprendre ces enjeux, cette leçon s'appuie sur une illustration célèbre : il s'agit d'une situation décrite par le sociologue Michel Crozier dans son ouvrage *Le Phénomène bureaucratique* (1971), qui porte sur le cas des ouvriers d'entretien de la SEITA.

Les enjeux de la structure informelle

La structure informelle de l'organisation doit être identifiée, au moins en partie, dès lors que l'on souhaite comprendre le fonctionnement effectif d'une organisation.

Il est très important lorsqu'on entre pour la 1^{ère} fois dans une organisation, quel que soit son statut (stagiaire, prestataire extérieur ou salarié), de comprendre cette structure, afin d'identifier les flux d'information informels (et d'éviter de se retrouver rapidement en situation difficile). Construire progressivement une telle connaissance est fondamental dans le processus qualifié en GRH de « socialisation organisationnelle ». Les travaux consacrés en particulier à l'intégration des nouveaux salariés soulignent qu'il faut 18 mois à 3 ans pour bien connaître les rouages informels de l'organisation !

Il paraît donc impossible de comprendre une organisation en se référant uniquement aux relations formelles suggérées par l'organigramme, ou évoquées dans les fiches de poste, les manuels de procédure ou d'organisation du travail.

En d'autres termes, la seule présentation du système d'autorité formelle, du réseau hiérarchisé des postes de travail, ne permet pas d'appréhender l'intégralité des modalités de fonctionnement de l'organisation. Nous allons en voir une illustration célèbre avec l'exemple du « Monopole industriel » de Michel Crozier.

Le cas des ouvriers d'entretien chez Michel Crozier

Cet exemple célèbre est issu d'un ouvrage du sociologue français Michel Crozier, *Le Phénomène bureaucratique* (1971), dans lequel il étudie le fonctionnement de la SEITA, alors entreprise publique française de production de cigarettes, appelée « Monopole industriel » dans l'ouvrage.

Zoom sur Michel Crozier

Sociologue français (1922 -2013).

Fondateur du Centre de Sociologie des Organisations à Science Po Paris.

Auteur de *l'Acteur et le système*, avec Erhard Friedberg en 1976.

Dans un atelier, trois catégories d'acteurs sont à l'œuvre :

- les ouvrières de production,
- le chef d'atelier,
- et les ouvriers d'entretien.

Les extraits ci-dessous illustrent la situation. Ils sont issus d'un laboratoire de recherche en sciences sociales (le LATTS), d'après *Le cas du monopole industriel*, Michel Crozier (1971).

« Avec le chef on n'a pas grand-chose à dire... De toute façon on n'attend rien de lui. Le plus difficile, c'est avec ceux de l'entretien. Ils sont sympas, hein on s'entend bien mais... Ils arrivent toujours en retard pour réparer les machines quand on leur demande... C'est pénible à la longue. Après on se fait engueuler... », les ouvrières de production.

« Les filles, elles sont pas sérieuses... Bon, elles sont pas méchantes mais elles prennent pas soin des machines et puis, elles sont un peu fainéantes il faut dire ce qu'il faut dire... Quant au chef, pour nous c'est simple, il est franchement incompétent. Il connaît pas le boulot, il devrait nous laisser plus d'autonomie quoi. », les ouvriers d'entretien.

Les ouvrières d'entretien soulignent les difficultés qu'elles rencontrent dans leur travail avec les ouvriers d'entretien, qui ne sont pas toujours disponibles pour réparer les machines. Les ouvriers d'entretien semblent quant à eux être en conflit avec leur chef, qu'ils jugent incompetents. Ils souhaiteraient davantage d'autonomie dans leur travail.

« Avec les ouvrières, il n'y a pas de problème ici... Les gens sont travailleurs... Bon avec l'entretien c'est toujours plus difficile, il faut savoir leur parler, être diplomate... Ils comprennent pas toujours qu'on a aussi des contraintes de production. », le chef d'atelier.

« Vous savez... Moi je suis le garant de la bonne marche des équipements, ça veut dire que le monsieur sécurité ici, c'est moi... On doit améliorer la fiabilité de nos machines, assurer un entretien préventif, c'est important... », l'ingénieur de maintenance.

Le chef d'atelier identifie lui aussi une situation relativement problématique avec les ouvriers d'entretien.

Notons que l'ingénieur maintenance est le responsable hiérarchique des ouvriers d'entretien. Il s'agit donc d'une autre ligne hiérarchique (dite fonctionnelle), différente de celles des ouvrières et du chef d'atelier (plutôt opérationnelle). On peut noter que son discours est relativement « convenu » : il explique son rôle mais ne parle pas réellement de la situation dans l'atelier et de la problématique des ouvriers d'entretien.

Le schéma suivant illustre les relations entre les 3 principales catégories d'acteurs. Les ouvriers d'entretien sont en conflit avec le chef d'atelier. Les ouvrières de production sont quant à elles en négociation avec les ouvriers d'entretien car elles ont besoin de pouvoir utiliser les machines pour produire. Elles sont alliées avec le chef d'atelier car elles partagent les mêmes objectifs de production.

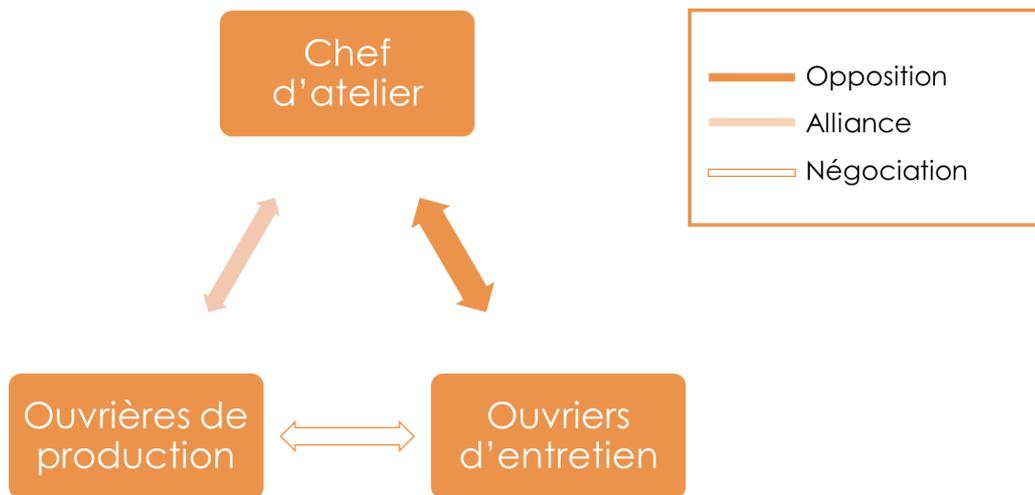


Figure 1. P.Ughetto et J.M.Weller Laboratoire Techniques Territoires Sociétés (LATTS – ENPC CNRS), d'après Le cas du monopole industriel, Michel Crozier (1971).

Synthèse

La hiérarchie formelle n'explique pas les observations.

Les **ouvriers d'entretien des machines** semblent avoir plus de pouvoir que les chefs d'ateliers, car ils sont les seuls compétents pour intervenir en cas de panne. Les ouvrières de production dépendent donc d'eux. C'est pour cela qu'elles négocient directement avec eux pour pouvoir produire.

Ici la hiérarchie se trouve dépossédée de son autorité hiérarchique. Les enjeux de pouvoir se situent entre les ouvriers de production et d'entretien autour de la question des pannes, imprévisibles et qui provoquent une vraie incertitude.

Concrètement, le **pouvoir des ouvriers d'entretien** vient du fait qu'ils sont les seuls à pouvoir intervenir en cas de panne, grâce à leurs compétences, et également car ils ont caché les manuels d'entretien des machines, face à des chefs d'atelier impuissants. Leur pouvoir est d'autant plus fort que les ouvriers de production dépendent d'eux pour réaliser leur production (cf. *pertinence de l'incertitude*).

D'autres acteurs de l'organisation peuvent détenir ou se ménager de telles zones de pouvoir, comme par exemple les informaticiens, qui peuvent débloquent votre accès mail selon leur bon vouloir, ou l'assistant(e) du et de la dirigeant(e) qui contrôle l'accès et les informations dont il ou elle dispose.

Certaines décisions peuvent également contribuer à réduire de telles marges de manœuvre : l'instauration d'un système de tickets pour traiter les demandes adressées au service informatique par exemple, la sous-traitance de l'entretien des machines, la formation d'autres personnels au fonctionnement et à la maintenance des machines, le remplacement des machines... On voit ainsi que tout changement peut modifier la zone de pouvoir des acteurs, c'est ce qui d'ailleurs explique en partie leur éventuelle résistance au changement.

Conclusion

Comprendre la dimension informelle de l'organisation est fondamental pour saisir les enjeux humains, sociaux et de pouvoir notamment. La hiérarchie formelle n'explique pas toujours ce qu'on observe dans une situation donnée. La grille de lecture de Michel Crozier en termes de zone de pouvoir est à ce titre très éclairante.

Références

Crozier Michel (1971), *Le phénomène bureaucratique*, Editions Seuil, Paris.

<https://www.sciencespo.fr/cso/fr/content/michel-crozier.html>

Théorie des organisations, Les approches sociologiques des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.