

L'engagement pour les organisations

Etude des facteurs assurant la conformité de comportement des
contremaîtres du montage d'une industrie automobile et des
activistes d'une organisation formelle du mouvement social
écologique.

Inauguraldissertation
zur Erlangung des Grades eines

Doktors der Philosophie

am Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften, im Fach Soziologie
der Freien Universität Berlin

Vorgelegt von

Thomas Thöni

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Dieter Rucht
Wissenschaftszentrum Berlin für
Sozialforschung (WZB)
Arbeitsgruppe Politische Öffentlichkeit
und Mobilisierung

Zweitgutachter: Herr Prof. Dr. Olivier Fillieule
IEPI/Université de Lausanne
CRPS/Paris I/Sorbonne

Tag der Disputation: 10. Februar 2005

A Rolf et Jaqueline

"Et c'est là, dit sentencieusement le Directeur, en guise de contribution à cet exposé, qu'est le secret du bonheur et de la vertu, aimer ce qu'on est *obligé* de faire. Tel est le but de tout conditionnement, faire aimer aux gens la destination sociale à laquelle ils ne peuvent échapper"

Aldous Huxley
Le meilleur des mondes
Press Poquet, Plon, 1992, p. 34-35

"Und du guckst dich das Schauspiel an, weil man weiss genau, sie gehen bald weg."

contremaître du montage de l'usine
Volkswagen à Wolfsburg

"Die Art der Tätigkeit ist eine der wenigen im Natur- und Umweltschutz, die nicht mit ständigen Frustration verbunden ist".

activiste du BUND Kreisgruppe Braunschweig

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pas vu le jour sans le soutien inconditionnel du Professeur Dieter Rucht du Wissenschaftszentrum de Berlin. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude pour sa rigueur intellectuelle, son ouverture d'esprit et ses encouragements.

Tous mes remerciements vont aussi au Professeur de sociologie politique Olivier Fillieule de l'IEPI/Université de Lausanne et du CRPS Paris I/Sorbonne, qui a accepté de donner son avis scientifique sur la qualité de cette recherche.

Que soient remerciés de même tous les contremaîtres du montage de l'usine Volkswagen à Wolfsburg et les membres actifs du BUND Kreisgruppe Braunschweig. Ils m'ont permis de mener deux recherches empiriques approfondies dans un esprit très coopératif en me consacrant beaucoup de temps et en me faisant partager leurs connaissances précieuses. Tous mes remerciements aussi plus spécialement à l'ensemble de l'équipe du département d'optimisation des processus de production avec laquelle j'ai partagé trois ans d'une expérience inoubliable, de même qu'au responsable du montage et aux chefs des segments de production.

Ma reconnaissance à ma tante, à mes parents, à mes grands-parents, à mon frère, à l'ensemble de ma famille et à mes amis qui savent ce que je leur dois dans l'accomplissement de ce projet de longue haleine qui trouve ici son aboutissement.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	5
TABLE DES MATIERES.....	6
LISTE DES TABLEAUX ET DES ANNEXES :	9
AVANT-PROPOS	10
PREMIERE PARTIE: PROBLEMATIQUE	16
1.1. Ce que trois types d'observations empiriques opposées enseignent sur la problématique de l'engagement des membres pour leur organisation.....	16
1.1.1. Trois observations empiriques opposées permettant de situer la problématique de l'engagement	16
1.1.2. Implications pour la problématique du rapport entre la raison d'être des deux "types" d'organisations étudiées et les motifs subjectifs à la participation du point de vue des membres	19
1.1.3. Définition particulière du concept d'engagement selon une approche systémique des contraintes fonctionnelles d'une organisation	24
1.2. Problématisation de la question de l'engagement des membres pour leur organisation à la croisée de leur "rationalité" et de celle du système.....	30
1.2.1. L'engagement par rapport aux deux problèmes de coordination et de conformité de toute forme d'agir ensemble	30
1.2.2. Les déterminants de la nécessité variable d'instrumentaliser le comportement des membres organisationnels selon une perspective systémique.....	36
1.2.3. Implications d'une meilleure compréhension du fonctionnement de la régulation par rapport à trois conceptions de l'organisation.....	40
1.2.4. Critiques à l'approche classique des organisations et remise en question des frontières de l'étude de l'action collective, définition du concept de mouvement social et de son organisation.....	45
1.2.5. Le degré d'acceptation par les membres organisationnels de leur instrumentalisation selon une perspective diachronique des théories sur la "rationalité" du comportement humain dans les organisations.....	58
1.3. Hypothèses sur les facteurs et les types d'influence organisationnels influençant l'engagement des membres pour leur organisation.....	67
1.3.1. Modèle général des facteurs d'engagement et des types d'influence organisationnels	67
1.3.2. Hypothèses sur les facteurs influençant le degré d'engagement des membres.....	70
1.3.3. Raisonnement général sur l'influence, hypothèses et critères de classification des types d'influence organisationnels existants/employés	73
DEUXIEME PARTIE : ELARGISSEMENTS THEORIQUES	80
2.1. Analyse comparée de l'étude du processus d'organisation par l'"Ecole Française de Sociologie des Organisations" et dès la "Resource Mobilisation Theory"	80
2.1.1. L'étude stratégique-systémique du processus d'organisation par l'Ecole Française de Sociologie des Organisations (EFSO).....	84
2.1.1.1. Le comportement humain, la rationalité de l'acteur et le concept de stratégie	85
2.1.1.2. Les relations de pouvoir comme fondement de l'action organisée, leur régulation par l'organisation et les sources organisationnelles du pouvoir.....	90

2.1.1.3. Le jeu comme instrument de l'action organisée intégrant l'approche stratégique et systémique	95
2.1.1.4. Le système d'action concret et les quatre dimensions de l'action organisée.....	100
2.1.1.5. Apports à l'objet d'étude, critiques et éléments à approfondir	105
2.1.2. L'étude du processus d'organisation dans les mouvements sociaux à partir de la rupture de paradigme initiée par la Resource Mobilisation Theory (RMT)	110
2.1.2.1. Les dénominateurs communs d'une nouvelle façon d'étudier les mouvements sociaux dès la RMT	112
2.1.2.2. Le processus de mobilisation entre les facteurs micro sociaux et le contexte structurel, vue d'ensemble des trajectoires possibles d'une SMO	117
2.1.2.3. Ruptures cognitives, processus d'attribution et de "frame alignment"	128
2.1.2.4. Du tribu économique à une approche sociologique de la structure de mobilisation: influence du degré d'intégration social du potentiel politique sur l'engagement de ses "membres"	133
2.1.2.5. Apports à l'objet d'étude, critiques et éléments à approfondir	142
2.1.3. Etude comparée du processus d'organisation selon l'EFSO et dès la RMT, vue d'ensemble des thèses à compléter	145
2.2. Approfondissement des questions soulevées par l'étude comparée de l'EFSO/RMT et des hypothèses de la Problématique	153
2.2.1. Degré d'autonomie des contextes d'action étudiés et attentes traversantes de la structure sociale	153
2.2.2. Economie des pratiques et développement social de l'intelligence.....	164
2.2.3. Stratégies d'engagement et incentives.....	174
2.2.4. Fonctionnement de la contrainte sociale, types d'influence organisationnels et caractéristiques des organisations	183
2.3. Bilan théorique et apports au modèle des facteurs d'engagement.....	189
TROISIEME PARTIE: ETUDE EMPIRIQUE ENTREPRISE	197
3.1. Organisation de la recherche	197
3.1.1. Objet d'étude et période d'analyse prise en compte.....	197
3.1.2. Sources d'information et phases de la recherche	199
3.2. Contexte, structure, fonctionnement et mesures de réorganisation du montage	201
3.2.1. Facteurs contextuels du montage: situation de l'industrie automobile, caractéristiques du produit et rapports de VW avec la Basse-Saxe et le partenaire social	201
3.2.2. Structure et fonctionnement du montage en juin 2002	206
3.2.3. Particularités de l'introduction du système de production et ses différentes composantes par rapport aux mesures de réorganisation lancées depuis 1990	210
3.2.4. Modification de l'organisation du travail comme condition à l'implémentation des éléments du système de production.....	212
3.2.4.1. Modification de la structure verticale	213
3.2.4.2. Modification de la structure horizontale: travail en équipe, équipes de contremaîtres et forum pour les responsables de sous-département	215
3.2.5. Contexte et concept général des nouvelles attentes communiquées aux contremaîtres par les ressources humaines et par le montage.....	219
3.3. Résultats du questionnaire semi-directif.....	223
3.3.1. Préparation, passage et méthodologie de la recherche qualitative	223
3.3.2. Résultats du questionnaire semi-directif	225

3.4. Résultats du questionnaire standardisé.....	234
3.4.1. Préparation, passage et méthodologie de la recherche quantitative	234
3.4.2. Résultats du questionnaire standardisé.....	236
3.5. Analyse des résultats de l'étude empirique dans l'entreprise, comparaison avec le modèle des facteurs d'engagement et les hypothèses théoriques.....	247
QUATRIEME PARTIE: ETUDE EMPIRIQUE SMO.....	256
4.1. Organisation de la recherche et sources d'information	256
4.1.1. Objet d'étude et période d'analyse prise en compte.....	256
4.1.2. Sources d'information et phases de la recherche.....	257
4.2. Contexte et caractéristiques du BUND dans le mouvement social écologique allemand	258
4.2.1. Processus de formation, de consolidation et de différenciation du mouvement social écologique allemand	258
4.2.2. Historique, raison d'être, valeurs, campagnes d'action, structure et fonctionnement du BUND	263
4.3. Structure et fonctionnement du BUND Kreisgruppe Braunschweig	271
4.3.1. Organes, fonctionnement et activités	271
4.3.2. Finances et ressources	274
4.3.3. Membres et processus de recrutement	276
4.4. Résultats du questionnaire standardisé.....	279
4.4.1. Préparation, passage et méthodologie de la recherche standardisée	279
4.4.2. Résultats du questionnaire standardisé.....	279
4.5. Analyse des résultats de l'étude empirique dans l'SMO, comparaison avec le modèle des facteurs d'engagement et les hypothèses théoriques	289
CINQUIEME PARTIE: BILAN DE LA RECHERCHE	294
ANNEXES.....	312
BIBLIOGRAPHIE	340

LISTE DES TABLEAUX ET DES ANNEXES :

Tableau 1 : Rapport entre la raison d'être des organisations étudiées et les motifs à la participation du point de vue des membres	20
Tableau 2: Rapport entre la nécessité d'instrumentaliser le comportement des membres organisationnels (perspective systémique) et l'acceptation de cette instrumentalisation de la part des membres (perspective subjective).....	20
Tableau 3: Typologie des organisations formelles pouvant être liées à un mouvement social (Kriesi, 1996, p. 153).....	54
Tableau 4: Modèle des facteurs d'engagement et des types d'influence organisationnels permettant de mesurer et d'expliquer le degré d'engagement des membres par rapport aux attentes qui leur sont communiquées.....	69
Tableau 5: Caractéristiques de l'émetteur des attentes (1).....	70
Tableau 6: Caractéristiques des moyens de communication des attentes (2).....	71
Tableau 7: Caractéristiques du contenu des attentes (3)	71
Tableau 8: Caractéristiques du récepteur auquel sont communiquées les attentes (4).....	72
Tableau 9: Classification des types d'influence et de quelques uns des moyens organisationnels d'influence qu'ils déterminent selon les "zones touchées" chez le membre et selon le contrôle de la coalition dominante	79
Tableau 10: Typologie de la transformation de l'orientation des buts et des répertoires d'action définissant quatre trajectoires possibles d'une SMO (Kriesi, 1996, p. 157)	128
Tableau 11: Classification des collectivités selon les dimensions horizontales et verticales de l'intégration (Oberschall, 1973, p. 120).....	138
Tableau 12: Structure formelle simplifiée de la production de l'usine VW à Wolfsburg .	207
Tableau 13: Structure du montage en juin 2002.....	209
Tableau 14 : Exemple de la nouvelle structure des responsables de sous-département dès juillet 2000 pour le segment 1	215
Tableau 15: Exemple de la présentation des résultats de l'enquête quantitative dans le montage	235
Tableau 16: Présentation des résultats de l'enquête quantitative dans le montage.....	236
Tableau 17: Présentation des résultats de l'enquête quantitative dans le BKBS	279
Tableau 18: Schéma des termes de l'opposition variable rationalité du système/rationalité des membres caractérisant la problématique et sa résolution assurant l'existence de l'organisation.....	298
Tableau 19: Facteurs déterminant la force de l'opposition rationalité du système/rationalité des membres à partir de la raison d'être, des caractéristiques et de la situation du montage et du BKBS.....	301
Annexe 1: Liste des questions servant de fil conducteur lors de l'entretien qualitatif avec les contremaîtres du montage	312
Annexe 2 : Questionnaire quantitatif passé dans le montage et sa page de garde.....	313
Annexe 3 : Questionnaire quantitatif passé dans le BKBS et sa page de garde	322
Annexe 4: Zusammenfassung der Dissertationsergebnisse im Umfang von höchstens zehn Seiten in deutscher Sprache nach der gemeinsamen Promotionsordnung zum Dr. phil. der Freien Universität Berlin, Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften, § 6 Dissertation vom 21. Oktober 1985 in der Fassung von 8. Juli 1998.....	329
Annexe 5: Curriculum Vitae.....	339

AVANT-PROPOS

Savoir quels sont les facteurs faisant en sorte que les membres d'une organisation se conforment aux attentes de comportement qui leur sont communiquées est la question à laquelle nous voulons répondre dans cette recherche. Que ce soit pour les loisirs, la lutte politique, la vie religieuse, pour des activités criminelles, ou pour la production de biens et de services, les organisations sont des structures sociales incontournables de l'existence de chacun d'entre nous, situées entre la famille et l'Etat. De la naissance à la mort, nous y passons la majeure partie de notre temps, et y dépensons pratiquement toute notre énergie. Lieu de détente ou de travail, de recherche de sens ou d'action sociale, elles sont toutes confrontées à des conflits plus ou moins importants entre leurs membres, parce que la coopération entre les hommes qu'elles nécessitent pour pouvoir fonctionner est moins "naturelle", plus construite et artificielle, que dans des groupes primaires comme le clan, la tribu ou la famille.

Mais l'univers des organisations est vaste, et le classement opéré parmi elles par le sens commun afin d'y mettre de l'ordre ne recoupe qu'imparfaitement leurs logiques d'action, leurs finalités, leur fonctionnement et leur structure spécifique. Nous choisissons d'étudier deux "types" d'organisations allemandes, le site de montage d'une industrie automobile et une des organisations formelles locales du mouvement social écologique. Elles sont assez semblables et assez différentes pour que l'analyse des facteurs déterminant le degré d'engagement de leurs membres soit instructive.

Nos objectifs sont atteints si le lecteur arrive à saisir en quoi, premièrement, le problème de la coopération dans les organisations a des origines fondamentalement semblables. S'il possède à partir de là, deuxièmement, une vue d'ensemble des mécanismes les plus explicatifs et les plus communs, inventés par les hommes pour être capable de résoudre ce problème de sorte que les organisations puissent continuer à fonctionner selon leurs contraintes, autant internes qu'externes. Et s'il a compris, troisièmement, pourquoi et comment, à travers nos deux recherches empiriques dans les organisations susmentionnées, ce que nous appelons leur raison d'être et leur situation influencent l'emploi plus ou moins particulier des facteurs d'engagement et des types d'influence organisationnels qui forment un sous-ensemble de ces derniers. Leurs différentes dimensions sont présentées et mesurées empiriquement. Un modèle des liens que ces facteurs peuvent avoir les uns avec les autres est proposé au lecteur.

Dans notre mémoire de diplôme ¹, nous nous étions interrogé sur les conditions de la participation à l'action collective, c'est-à-dire sur les facteurs expliquant ce qui fait que des individus n'acceptent plus une situation jugée par eux comme injuste et s'engagent dans la protestation afin de la modifier. Cette étude en constitue le prolongement, en analysant à l'inverse les facteurs rendant compte de la conformité de comportement aux attentes qui leur sont communiquées dans les organisations dont ils sont membres, conformité sans laquelle ces ensembles sociaux ne peuvent pas fonctionner. Ces deux objets d'étude se rapportent en fin de compte à l'une des interrogations constitutives de la sociologie, de l'économie et des sciences politiques, celle du contrôle sociale: qu'est-ce qui explique que des individus continuent à produire un bien commun, alors que d'autres personnes peuvent en profiter autant, si ce n'est plus, sans fournir le même effort?

Ce travail se compose de cinq parties agencées les unes aux autres selon un fil conducteur précis que nous nous proposons de présenter. Elles sont entrecoupées d'introductions et de conclusions intermédiaires afin d'en faciliter la lecture.

Première partie. Dans le *premier chapitre* de la Problématique, il s'agit de définir l'objet d'étude, de même que les grands axes et les éléments du problème auquel il correspond. Nous définissons deux grands "types" d'organisations expressives et instrumentales qui s'appliquent aux deux organisations étudiées empiriquement. Les concepts de raison d'être d'une organisation, d'instrumentalisation du comportement et de restriction de la latitude d'action des membres, de coalition dominante et d'engagement sont définis par rapport aux termes de la problématique.

Le *deuxième chapitre* étudie plus en détail les termes de l'opposition rationalité du système/besoins des membres, en abordant deux problèmes constitutifs de toute forme d'action collective, celui de la coordination et de l'intégration des comportements. Ceux-ci touchent n'importe quelle organisation parce qu'elles sont des formes plus stables et plus durables de l'action collective. Les déterminants de la nécessité variable d'instrumentaliser le comportement des membres sont classifiés, de même qu'est abordé par là la question des rapports organisation/environnement. Les problèmes engendrés par les différentes typologies des organisations sont traités, pour finalement en étudier trois approches particulières: celles qui les considèrent comme des institutions, des instruments ou des processus. A partir d'une réflexion sur le fonctionnement de la régulation et sur l'apport de la distinction entre structure formelle et informelle, ce sont les approches en termes

¹ Thöni (1995)

d'institution et de processus qui sont retenues. Celles-ci permettent d'étudier, d'une part, le problème semblable de la régulation auquel sont confrontées les différentes manifestations de l'action collective, et d'autre part de comprendre que l'emploi des facteurs d'engagement dépend de leurs caractéristiques, et des contraintes de fonctionnement internes et externes qu'elles subissent. Nous abordons ensuite l'approche particulière de l'organisation selon l'Ecole Française de Sociologie des Organisations (EFSO) et dès la rupture de paradigme introduite par les auteurs autour de la Théorie de la Mobilisation des Ressources (RMT). La question de la définition des membres organisationnels et de ce qu'on entend par mouvement social est traitée à partir d'une critique de l'approche classique du fonctionnement des organisations. Pour finir, nous donnons un aperçu diachronique de quelques théories intéressantes qui ont tenté de comprendre à la fois comment fonctionne un processus de choix, et comment un membre organisationnel acquiert les préférences qui en forment le soubassement. Nous abordons ainsi par là le deuxième terme de notre problématique, à savoir l'analyse des processus cognitifs à travers lesquels un membre va accepter les tentatives d'instrumentalisation dont il est l'objet.

Dans le *troisième chapitre*, nous proposons au lecteur une synthèse des deux termes de la problématique en lui soumettant un modèle des facteurs d'engagement et des types d'influence organisationnels à partir duquel il est possible d'analyser et de comprendre les déterminants de la plus ou moins grande conformité de comportement des membres aux attentes qui leur sont communiquées. A partir d'une réflexion générale sur les conditions devant être remplies du point de vue de la coalition dominante d'une organisation pour qu'un membre agisse comme il le lui est demandé, nous définissons des groupes de facteurs indépendants, leurs dimensions, des hypothèses probables sur leurs effets, de même que sur les liens pouvant exister entre eux. Afin de faciliter l'analyse et la présentation, nous séparons les facteurs d'engagement des cinq types organisationnels d'influence. Nous accompagnons la présentation de ces derniers d'une réflexion théorique et méthodologique sur ce que signifie l'influence. Pour finir, nous présentons la marge de manœuvre, importante ou faible, dont peut jouir la coalition dominante d'une organisation dans leur emploi.

Deuxième partie. Les Elargissements Théoriques ont pour objectif dans le *premier chapitre* tout d'abord de présenter les deux corpus théoriques sur lesquels se base en première ligne notre recherche, l'approche du processus d'organisation par l'EFSO et dès la rupture de paradigme introduite par la RMT. La première veut analyser les mécanismes permettant la coopération des hommes dans des ensembles structurés en partant d'une

problématique très proche de la nôtre, tandis que la deuxième nous permet de comprendre principalement comment un groupement passe à un état de mobilisation et est capable de se lancer dans la protestation sociale. Nous les présentons non seulement parce que nous étudions empiriquement une organisation économique et une organisation formelle d'un mouvement social, et qu'il faut saisir leur spécificité. Mais aussi parce que ces deux approches ont un grand nombre de traits communs et qu'elles participent les deux à réduire la distinction de nature longtemps postulée entre action institutionnelle et action collective, entre fonctionnement d'une entreprise et structuration d'un mouvement social. Nous les comparons en fin de chapitre.

Sur cette base, et à partir des éléments dont il nous semble nécessaire d'approfondir la compréhension, que ce soit à partir de la confrontation EFSO/RMT, ou par rapport aux hypothèses avancées dans la Problématique, nous revenons dans le *deuxième chapitre* sur la question des relations qu'entretient une organisation avec son environnement, et sur son besoin d'instrumentalisation du comportement de ses membres. En nous éloignant quelque peu de l'approche fonctionnelle retenue pour définir ce dernier dans la Problématique pour la clarté de l'exposé, nous spécifions l'ancrage d'une organisation dans sa structure sociale, au niveau de ses relations avec d'autres organisations et institutions, ou au niveau des différentes appartenances sociales et de la socialisation de ses membres. Quelques exemples concrets permettent au lecteur de comprendre que les attentes de comportement communiquées par la coalition dominante, de même que les interactions entre les membres de l'organisation, sont aussi en partie déterminées par ces éléments, comme les normes juridiques de production et d'organisation des relations employeurs/employés, la socialisation à l'éthique protestante et à la discipline.

Pour approfondir la question de l'étude du processus de choix et de construction des préférences des acteurs, nous analysons en profondeur l'approche bourdieusienne qui, comme l'EFSO, se penche sur le comportement humain à partir d'une approche stratégique et systémique, tout en donnant un poids plus déterminant à la position et au parcours social des agents dans l'explication de leur comportement. Comme cet auteur remet en cause un des présupposés de l'approche de l'EFSO, la capacité des acteurs à avoir un rapport objectif à leur situation et à pouvoir en toute liberté agir sur elle, nous présentons en complément un résumé des études récentes en psychologie sociale sur le développement social de l'intelligence. Ceci nous permet de clore l'étude du deuxième axe de la problématique, la question du processus de choix et des besoins des membres à partir desquels ils acceptent les tentatives plus ou moins importantes de réduction de leur latitude d'action dont ils sont

l'objet. Mais aussi d'aborder l'analyse de l'action sociale en termes de rationalité ou de valeur autour de laquelle tourne le débat qui opposent souvent les approches économiques ou sociologiques du comportement humain. Elles sont d'autant plus intéressantes à bien cerner lorsqu'on l'étudie dans deux contextes d'action, une entreprise et un mouvement social, devant être caractérisés par des individus agissant selon les canons de la rationalité économique d'une part, selon des valeurs comme le désintéret ou le soucis du bien commun en défendant ou en promouvant une cause commune d'autre part.

En intégrant à quelques exemples des stratégies possibles des membres dans les organisations celle du "ticket gratuit" dont Olson étudie les conditions de mise en place, nous continuons l'étude du fonctionnement des types organisationnels d'influence et des facteurs d'engagement définis dans la Problématique. Une analyse serrée de son approche est centrale, autant pour l'étude des mouvements sociaux que des entreprises. Non seulement parce que les auteurs autour de la RMT se sont appuyés sur ses découvertes pour opérer une rupture avec l'approche psychologisante des théories antérieures, mais encore et surtout parce qu'il met le doigt sur le problème de l'engagement qui est le nôtre en se basant sur une analyse qui souffre certes des lacunes propres à une approche liée aux sciences économiques, mais qui a l'avantage de désidéologiser le débat. En se basant sur une conception utilitariste pourtant plus étroite, et de fait économiste du comportement humain, il propose comme l'EFSO quelques mécanismes à partir desquels une organisation peut plus ou moins résoudre le paradoxe de l'action collective, tout en mettant en lumière les raisons variables de la force de l'antagonisme rationalité du système/besoins des membres. Nous terminons le deuxième chapitre des Elargissements Théoriques en revenant d'une part aux conditions du fonctionnement de la contrainte sociale, et en étudiant d'autre part les liens systémiques qui existent entre la raison d'être d'une organisation, ses caractéristiques, sa situation et l'emploi différencié de certains des types organisationnels d'influence. Ce dernier apport théorique nous permet de savoir si donc une entreprise et l'organisation formelle d'un mouvement social sont limitées dans leur manière d'influencer le comportement de leurs membres.

Conscient de l'importance et de la complexité de la matière traitée, nous proposons au lecteur dans le *troisième chapitre* un résumé de la construction logique du travail, de la problématique et des principaux éléments discutés, situé à bon escient, nous l'espérons, entre la fin de la discussion théorique et la présentation des deux recherches empiriques qui suivent. Nous regarderons si le modèle des facteurs d'engagement proposé dans la

Problématique doit être complétée au vu des élargissements théoriques auxquels nous avons procédé.

Troisième et quatrième partie. Ces deux parties consacrées à la présentation des résultats de nos deux recherches empiriques sont construites selon la même logique. Après un *premier chapitre* consacré à la présentation de l'objet d'étude concret, de la période d'analyse prise en compte, des sources d'information et des différentes phases de la recherche, nous étudions le contexte, la structure, le fonctionnement et le produit de l'organisation étudiée dans le *deuxième* ou le *deuxième et le troisième chapitre*. Nous passons ensuite aux résultats des enquêtes sur la base d'un questionnaire semi-directif d'une part, standardisé à questions principalement fermées d'autre part, pour l'entreprise dans le *troisième* et le *quatrième chapitre*. Dans l'organisation d'un mouvement social, nous avons employés un questionnaire standardisé comportant un plus grand nombre de questions ouvertes dont les résultats sont présentés dans le *quatrième chapitre*. Le *cinquième chapitre* propose pour l'étude des deux organisations une analyse de nos données. Nous les comparons avec le modèle des facteurs d'engagement et son approfondissement dans les Elargissements Théoriques.

Cinquième partie. Dans cette dernière partie consacrée au bilan de la recherche, nous proposons au lecteur une comparaison de l'étude empirique de l'engagement dans une entreprise et dans une des organisations formelles d'un mouvement social en reprenant les principaux termes de la logique de notre travail à partir des éléments de notre problématique. Nous concluerons en disant deux mots sur une manière intéressante d'en poursuivre l'analyse.

PREMIERE PARTIE: PROBLEMATIQUE

1.1. Ce que trois types d'observations empiriques opposées enseignent sur la problématique de l'engagement des membres pour leur organisation

1.1.1. Trois observations empiriques opposées permettant de situer la problématique de l'engagement

L'objet d'étude de cette recherche consiste donc à se demander ce qui fait que les membres s'engagent plus ou moins pour l'organisation dont ils font partie. Dans une perspective comparative, nous étudions les facteurs déterminants le degré et la direction de l'engagement des membres pour deux types d'organisations allemandes, le site de montage d'une usine de l'industrie automobile et le groupe local d'une des organisations formelles du mouvement social écologique.

Question de caractère et de nature humaine affirment spontanément la plupart des individus interrogés. Certains activistes sont conséquents par rapport à la cause qu'ils promeuvent ou défendent, et participent à toutes les manifestations, d'autres payent à peine leurs cotisations, et encore, il faut le leur rappeler sans arrêt! Quant aux employés et aux ouvriers, c'est comme les chefs, il y en a de bons et de moins bons! Peut-on donc expliquer et comprendre le comportement des membres organisationnels en le naturalisant et en l'individualisant? Y aurait-il d'un côté les membres actifs, responsables, travailleurs et appliqués, et de l'autre les paresseux, les indisciplinés, les égoïstes et ceux qui ont peur des mesures de réorganisation? C'est justement dans l'optique de donner à l'étude des différences d'engagement des membres pour leur organisation toute sa complexité que nous rejetons ces explications simplistes. Il est nécessaire d'aller au delà, et de chercher dans les facteurs d'engagement et les moyens d'influence organisationnels les raisons et les explications des comportements observés. Si cette recherche s'inscrit principalement dans le domaine relativement théorique et complexe de la sociologie des organisations, elle a pourtant comme finalité de donner quelques outils d'analyses pratiques aux "décideurs" des entreprises et des organisations des mouvements sociaux, outils dont la pertinence pourra être mesurée à l'aune des résultats de nos deux études empiriques approfondies.

Afin de pouvoir saisir la problématique, c'est-à-dire mettre en évidence les relations dialectiques entre les termes du problème auquel notre objet d'étude correspond, nous

énumérons trois ensembles d'oppositions tirées de l'observation empirique des caractéristiques des membres et du fonctionnement des organisations. Nous allons aussi dans ce chapitre préciser l'emploi des concepts employés dans la formulation de l'objet d'étude, concrétiser les questions auquel il correspond, de même que spécifier brièvement son enracinement dans la tradition de recherche en sciences sociales.

Pour un observateur extérieur hors contexte les membres de l'organisation d'un mouvement social ² peuvent être prêts à mettre en jeu jusqu'à leur vie pour la cause qu'ils défendent ou promeuvent, tandis que de tels comportements sont absents dans les entreprises. L'engagement peut être très différent ainsi non seulement entre différents "types" d'organisation, mais parmi les membres de la même organisation. Dans l'entreprise étudiée par exemple, cette différence ne touche pas seulement les managers d'un côté, et les subalternes de l'autre, comme on peut s'y attendre. On les observe aussi au même niveau hiérarchique. Certains membres ont par exemple un rapport bureaucratique à leur organisation, travaillent exactement le nombre d'heures qu'il leur est demandé d'accomplir, tandis que d'autres restent plus longtemps sur leur lieu de travail, sans pour autant toujours en demander une indemnisation. Comment expliquer ce fait? C'est l'intérêt pour cette première opposition empirique étonnante de la différence d'engagement des membres de certaines organisations des mouvements sociaux comparée à l'engagement habituel dans les organisations économiques qui nous incite à nous pencher sur cette question. Est-il possible dans une entreprise d'avoir des membres à ce point engagés?

Rejoignant l'aspiration de tout manager à avoir sous ses ordres des employés motivés de cette façon, nous avons l'ambition dans ce travail d'étudier dans quelle mesure les facteurs mis en perspective, et favorisant selon les cas un engagement important pour les organisations des mouvements sociaux, peuvent être dans une optique normative pratiquement employés dans les organisations économiques. Et inversement, il va être intéressant d'étudier si les modifications introduites pour augmenter entre autres l'engagement des membres actuellement dans un grand nombre d'entreprises, et dans le site de montage de l'usine automobile étudiée, correspondent à certains des facteurs d'engagement découverts dans les organisations des mouvements sociaux. En est-il le cas de l'introduction du travail en équipe et de la mise sur pied d'équipes de formation continue pour les contremaîtres dans le montage de l'industrie automobile étudiée? Il existe indubitablement la tendance venue d'outre atlantique à mettre en place dans certaines

² Nous employons dans la suite de la recherche le terme anglais d'SMO pour "social movement organization".

entreprises des mécanismes devant permettre d'obtenir des membres un engagement presque total à la cause, semblable à celui qu'on peut observer dans quelques organisations des mouvements sociaux (Le Goff, 1992).

La deuxième observation empirique permettant d'appréhender la problématique consiste en l'opposition d'un point de vue fonctionnel entre d'un côté l'hétérogénéité des membres des organisations, liée à leur origine sociale, à leur formation, à leurs attentes, à leurs besoins, à leurs objectifs et à leurs expériences, et de l'autre la régulation des comportements que toute organisation doit, à des degrés divers, arriver à atteindre sous peine de ne plus pouvoir fonctionner et de se disloquer. En effet, à un certain niveau, dépendant du type, des caractéristiques, et de l'environnement de l'organisation étudiée, il n'est pas possible que chacun des membres agisse entièrement comme il le souhaite. Leur latitude d'action doit être d'une certaine manière réduite et standardisée, bien que la plupart d'entre eux aient eux-mêmes des attentes différentes pour l'organisation où ils agissent (Katz et Kahn, 1966, p. 17 et sv.; Schreyögg, 1998, p. 12). Comment est-il alors possible à la fois de satisfaire plus ou moins chacun des membres selon leurs attentes déterminées par leurs objectifs, leur socialisation, leurs ressources, et leur position dans l'organisation, pour que leur motivation ne se perde pas, tout en assurant une certaine standardisation et régulation des comportements sans lesquelles l'organisation ne peut fonctionner? Ceci implique alors forcément un comportement conforme des membres allant dès lors en tout cas à l'encontre d'une partie de leurs attentes individuelles. Cette question est à la fois posée par des auteurs analysant les organisations économiques (Cartwright, 1959, p. 1) et les mouvements sociaux (Tarrow, 1994, p. 4). Zündorf (1987, p. 33) affirme dans ce sens que le problème fonctionnel récurrent de toute organisation complexe consiste à intégrer les différentes actions de membres hétérogènes de sorte qu'un accomplissement satisfaisant des objectifs de l'ensemble soit possible.

C'est un phénomène en effet paradoxal de se rendre compte en étudiant la réalité sociale, troisième observation empirique, que d'un côté la société fourmille d'organisations de toutes sortes qui sont capables d'atteindre certains buts, de produire ou d'offrir un service, pour les entreprises, ou de mener à bien des campagnes d'action, pour les organisations des mouvements sociaux. Ce qui nous indique que d'une manière ou d'une autre, entièrement ou partiellement, l'action commune a été possible et qu'une certaine régulation des comportements a été obtenue. Ces organisations arrivent à former des structures leur permettant en tout cas d'exister, et même de se développer. Mais d'un autre côté, elles ne fonctionnent pas toujours comme les dirigeants et les membres l'attendraient.

On y rencontre une multitude d'"effets pervers", de "dysfonctionnements", et de toutes sortes de conflits. Les ressources, par exemple, ne sont pas utilisées de manière optimale, les collaborateurs ne travaillent pas forcément comme ils le devraient. L'information passe mal. Le changement et l'intégration de nouvelles technologies sont difficiles. Les départements mènent une guerre larvée les uns contre les autres. Nous avançons alors l'idée que ces "dysfonctionnement" ne sont pas simplement le fait de décisions "irrationnelles" par rapport à la situation tant intérieure qu'extérieure de l'organisation étudiée, mais qu'ils sont en grande partie explicables par le conflit entre la rationalité du système et ceux des membres qui y interagissent.

Quelle est donc la problématique correspondant à notre étude des déterminants de l'engagement des membres pour leur organisation, et que nous ont appris nos trois observations empiriques à ce propos? Nous soutenons la thèse selon laquelle la problématique de l'engagement des membres pour leur organisation se situe dans l'opposition entre la nécessité d'instrumentaliser le comportement des membres, variable d'une organisation à une autre selon ses caractéristiques et son environnement, et l'acceptation de cette instrumentalisation de la part des membres, variable elle d'un individu à un autre selon ses ressources, ses valeurs, sa position dans l'organisation et une conception de son comportement tendancielle anti-instrumentale. Ce sont les facteurs d'engagements, et les types organisationnels d'influence, qui en forme une sous-classe, que nous nous proposons d'étudier, et qui permettent de mesurer et de résoudre plus ou moins cette opposition, en tout cas assez pour que l'organisation puisse fonctionner de manière satisfaisante et ainsi assurer son existence.

1.1.2. Implications pour la problématique du rapport entre la raison d'être des deux "types" d'organisations étudiées et les motifs subjectifs à la participation du point de vue des membres

Afin d'entamer la discussion, que nous poursuivons dans le chapitre suivant, sur le sens de cette opposition entre la rationalité du système et celle des membres y agissant, nous proposons deux schémas simplificateurs de la différence existant à ce premier stade de la réflexion entre une entreprise et une SMO selon deux paramètres. D'une part le rapport subjectif entre la raison d'être de l'organisation, et celle des individus à en devenir et à en rester membre. Il détermine une typologie des organisations selon qu'elles sont

plutôt expressives ou plutôt instrumentales. D'autre part la relation qui en découle entre le degré d'acceptation subjectif de l'instrumentalisation du comportement des membres, et le besoin d'instrumentaliser ces comportements au niveau du système.

Tableau 1 : Rapport entre la raison d'être des organisations étudiées et les motifs à la participation du point de vue des membres

Types d'organisation	Entreprises (organisations instrumentales)	Organisations des mouvements sociaux (organisations expressives)
Relation entre la raison d'être de l'organisation et les motifs subjectifs à la participation	Tendanciellement plus conflictuelle	Tendanciellement plus homogène

Tableau 2: Rapport entre la nécessité d'instrumentaliser le comportement des membres organisationnels (perspective systémique) et l'acceptation de cette instrumentalisation de la part des membres (perspective subjective)

	Perspective systémique	
Perspective subjective	Important besoin d'instrumentaliser le comportement des membres	Faible besoin d'instrumentaliser le comportement des membres
Importante acceptation de l'instrumentalisation	Organisation des mouvements sociaux centralisatrice/fortement hiérarchisée	Organisation des mouvements sociaux décentralisée
Faible acceptation de l'instrumentalisation	Entreprise, travail à la chaîne	Entreprise, département recherche et développement

A partir de la relation du premier schéma entre la raison d'être de l'organisation et ce qui fait que des individus en deviennent et restent membres, nous pouvons définir un continuum aux extrémités duquel se situent deux types d'organisations instrumentales et expressives. Plus cette relation est conflictuelle, plus nous considérons que l'organisation est instrumentale, et expressive lorsque que ce rapport est tendanciellement plus homogène. Nous considérons la raison d'être d'une organisation comme ce qui détermine de manière globale le sens de son existence, à travers sa finalité, son histoire, la nature de ce qui est produit par ses membres, et son inscription dans son tissu socio-politico-

économique³. Une entreprise existe en fin de compte, de manière générale dans les pays industrialisés, afin de rentabiliser à travers la vente de produits ou de services les investissements en capitaux de ceux qui la possède. L'organisation d'un mouvement social promeut ou défend une cause, des intérêts spécifiques, des valeurs ou un art de vivre.

En distinguant les organisations expressives des organisations instrumentales sur la base de la relation entre leur raison d'être et les motifs subjectifs à la participation, nous nous éloignons de la classification classique dans la lignée "collective behavior". Celle-ci emploie ces termes en partant de l'idée qu'une entreprise correspond à une logique d'action "rationnelle", instrumentale, en activant logiquement des moyens afin d'atteindre des fins quantifiables, tandis qu'un mouvement social a des visées plus "floues", expressives. Dans la littérature sur les mouvements sociaux, cette distinction correspond à la logique d'action des organisations étudiées et aux stratégies générales qui leur correspondent, dirigée vers la lutte pour le pouvoir, ou vers le sens de l'action et la recherche identitaire⁴. Kellerhals (1974, p. 46) rejoint ce point de vue et distingue parmi les organisations expressives, selon notre distinction, celles qui sont caractérisées par une orientation de l'action expressive ou interventionniste, selon que l'individu cherche en participant à l'action collective à satisfaire un besoin donné, ou à modifier tel ou tel aspect de la société au sens large. Mais que ce soit dans les mouvements sociaux ou dans les entreprises, peu d'organisations peuvent restreindre leur logique d'action interne ou externe à un type de stratégie ou à un autre. Ces deux orientations de l'action, ou logiques d'action, sont souvent imbriquées l'une à l'autre et se modifient selon la trajectoire d'une organisation. C'est la raison pour laquelle nous basons notre distinction non sur la logique d'action, mais sur ce que nous appelons la raison d'être de l'organisation, et sur les rapports qu'elle entretient avec les motifs subjectifs à la participation du point de vue des membres.

Si la question de savoir pourquoi et comment une organisation déroge à sa raison d'être première⁵ est importante, elle dépasse le cadre de notre discussion. Ce schéma indique simplement que les motifs pour lesquelles un individu devient et reste membre d'une organisation économique sont tendanciellement plus conflictuels par rapport à sa raison d'être que ne l'est ce rapport dans une SMO. En effet, la raison d'être d'une

³ L'opérationnalisation de ce concept de raison d'être de l'organisation étudiée correspond à la deuxième dimension du troisième facteur d'engagement de notre modèle dans le tableau n° 7 de la section 1.3.1..

⁴ Jenkins (1983, p. 529) parle à ce propos des "movements of personal change" et des "movements focused on institutional change", tandis que Rucht (1990, p. 162) affirme que l'"instrumental logic of action implies a power-oriented strategy", tandis que l'"expressiv logic of action corresponds to the identity-oriented strategy".

⁵ Voir par exemple Kriesi (1996, p. 153 et 157) pour une typologie de l'évolution possible des SMO que nous mentionnons dans la section 2.1.2.2..

organisation pour la défense de la nature, et les raisons pour lesquels des individus en font partie sont proportionnellement beaucoup plus proches, comme par exemple défendre et protéger la nature, apprendre à mieux la connaître et la respecter, que les raisons avant tout économiques pour lesquels un individu travaille à la chaîne dans le site de montage d'une industrie automobile. La raison d'être de cette dernière est de construire des voitures à bas prix et de bonne qualité, et par là gagner de l'argent et satisfaire les actionnaires⁶. On peut bien sûr avancer l'argument exact que pour les membres comme pour l'organisation économique dans son ensemble, les motifs de l'action collective sont de gagner de l'argent. Mais le produit de l'agir ensemble, construire et vendre des voitures, est proportionnellement plus différent dans une entreprise que dans l'organisation d'un mouvement social de ce pourquoi les individus en sont membres. Disons pour simplifier qu'il n'est pas nécessaire de croire et de s'identifier à ce qui est produit dans une entreprise pour y travailler, tandis que cela est plus le cas dans l'organisation d'un mouvement social, souvent parce qu'elle n'a autrement pas d'autres moyens de gagner des membres à sa cause. Ce qui ne signifie pas que les membres d'une entreprise ne peuvent pas s'identifier à sa raison d'être, mais c'est un processus de socialisation qui est en général postérieur à leur entrée dans l'organisation. Comme l'affirme à juste titre Springer (1999, p. 14) contre les illusions idéologiques de la fonction du travail humain dans les sociétés industrielles selon le Mouvement des Relations Humaines, les hommes sont avant tout des facteurs de production dans les entreprises. Ils ne sont pas la fin, mais le moyen de l'utilisation du capital⁷. A l'inverse, les SMO sont le moyen privilégié du recouvrement d'une certaine autonomie, même si participer à une organisation signifie contrainte et libération (Kellerhals, 1974, p. 46 et sv.). C'est la raison pour laquelle la probabilité d'une relation homogène entre la raison d'être de l'organisation et les motifs à la participation est beaucoup plus grande dans une SMO que dans une entreprise.

Quant à notre deuxième schéma, il indique premièrement que la nécessité d'instrumentaliser le comportement des membres peut être aussi importante ou faible dans l'organisation d'un mouvement social que dans une entreprise, mais que deuxièmement l'acceptation de cette instrumentalisation varie, sur la base de notre premier schéma, selon que les organisations sont plutôt expressives ou instrumentales. Nous pouvons donc être

⁶ Le fameux principe de la "shareholder value".

⁷ Springer (1999, p. 14) affirme en effet: "Die Menschen werden (...) in ihrer ökonomischen Funktion und Potenz -als Produktionsfaktor und nicht als Human Being- ins Zentrum des unternehmerischen Geschehens gestellt. (...) Der Mensch tritt als das in Erscheinung, was er in der Industriegesellschaft schon immer gewesen ist: Mittel und nicht Zweck der Kapitalverwertung."

confrontés à des organisations expressives selon notre définition qui ont un besoin important d'instrumentaliser le comportement de leurs membres. Nous entendons par instrumentalisation le fait que la latitude de comportement et d'action des membres de l'organisation est réduite lorsqu'ils "dépensent" des ressources qu'ils contrôlent selon les attentes de comportement qui leur sont communiquées. La forte ou faible acceptation de la réduction de la latitude d'action par les membres est déterminée au stade actuel de notre discussion par le rapport du premier schéma entre la raison d'être de l'organisation et celle d'un individu à en être, et à en rester membre. Ce rapport étant en moyenne plus conflictuel dans une entreprise que dans une SMO, les membres auront plus tendance à rejeter les tentatives d'instrumentalisation ici que là. On peut à ce propos considérer une SMO employant des moyens d'actions illégaux et/ou dont les revendications vont fortement à l'encontre du statut quo⁸. Elle aura tendance, pour pouvoir subsister et modifier l'ordre social, à exiger énormément de ses membres et à mettre sur pied une structure de commandement de type militaire très restreignant. Ce qui n'implique pas que le problème de la conformité par rapport à ces attentes sera important du fait que les membres adhèrent fortement à la raison d'être de leur organisation. On peut imaginer un rapport inverse dans une entreprise, où l'augmentation de l'effort de régulation est accompagnée par une augmentation du problème de la conformité, comme nous pouvons le constater dans notre recherche empirique sur le site de montage à la chaîne d'une usine automobile.

Reconsidérons maintenant notre problématique sous l'angle de nos deux schémas en nous penchant par exemple sur une entreprise. Elle est caractérisée théoriquement par un besoin important d'instrumentalisation de ses membres d'un côté, mais de l'autre par une faible acceptation de cette instrumentalisation, du fait que la raison d'être de l'entreprise est proportionnellement éloignée de ce pour quoi les individus en font partie. Et pourtant cette organisation existe et les membres agissent collectivement. Elle réussit alors à faire en sorte qu'ils réduisent leur latitude d'action quand ils ont un comportement conforme aux attentes qu'elle leur communique. Mais cette opposition n'est jamais définitivement résolue, puisque, comme nous l'avons indiqué, toutes les organisations sont touchées par des "dysfonctionnements". Ceux-ci sont en partie la preuve de la résolution partielle de cette confrontation entre la rationalité et les besoins du système organisation et ceux des membres, sur la base d'une conception "anti-instrumentale" du comportement humain particulièrement explicative que nous aborderons dans la section 1.2.5.. C'est à ce niveau

⁸ On peut citer à ce propos les stratégies de SMO écologiques américaines regroupées sous le terme de "radical environmentalism" par Devall (1991, p. 247).

qu'intervient notre projet de recherche à travers l'étude des facteurs d'engagement et des types d'influence organisationnels permettant de lever en partie cette opposition.

1.1.3. Définition particulière du concept d'engagement selon une approche systémique des contraintes fonctionnelles d'une organisation

Mais comment comprendre ce concept d'engagement des membres pour leur organisation, dont la variation dans une entreprise et une SMO constitue notre objet d'étude, et comment l'intégrer à notre problématique? Selon le sens commun, on dit d'un individu qu'il s'engage, ou qu'il est un membre engagé, lorsqu'il se sent obligé et lié à son organisation, et agit dans son sens⁹. La définition du terme raison d'être d'une organisation introduite précédemment, en tant que ce qui correspond de manière globale au sens de son existence, à travers sa finalité, son histoire, la nature de ce qui est produit par ses membres et son inscription dans son tissu socio-politico-économique, nous permet d'affirmer tout d'abord qu'un membre s'engage pour son organisation lorsqu'il agit par rapport à sa raison d'être. C'est-à-dire qu'il s'intéresse et se sent responsable du "bon" fonctionnement de l'ensemble, qu'il n'hésite pas à donner son avis sur une mauvaise gestion, ou sur des décisions mal pensées ou mal mises en place. Ce qui signifie qu'il définit d'une certaine manière sa propre conception de la raison d'être de l'organisation, sa propre finalité pour l'organisation, en imaginant que cette raison d'être de l'organisation est un fait objectif reconnu comme tel par tous.

Pourtant une organisation n'est pas une entité abstraite neutre. Comme nous allons le voir, elle est le produit de relations politiques entre ses membres, de sorte qu'on ne peut parler d'organisation sans mentionner sa coalition dominante comme ensemble des décideurs, reconnus formellement ou non, mais qui ont le pouvoir de définir sa finalité, ses buts, et qui la représentent vers l'extérieur (Müntzer, 1986, p. 64). Il peut alors arriver qu'un décalage se produise entre la raison d'être habituelle ou antérieure de l'organisation et son évolution actuelle à travers l'influence de la (nouvelle) coalition dominante ou de facteurs extérieurs. Ou encore que les buts traduits en attentes opératoires communiquées aux membres soient des décisions "non-rationnelles" par rapport à la situation intérieure et/ou extérieure de l'organisation. Ou enfin que la raison d'être de l'organisation pour la

⁹ Le Duden (1996) affirme qu'il s'agit d'un "Gefühl des Verpflichtetseins zu etwas"; "Bindung, Verpflichtung"; "sich bekennend für etwas einsetzen, sich binden".

coalition dominante soit différente de celle du membre engagé dont nous venons de parler. Des membres s'engageant fortement pour leur organisation, c'est-à-dire selon sa raison d'être, peuvent alors ne pas avoir un comportement conforme par soucis du bon fonctionnement de l'ensemble, ou parce que la nouvelle direction prise ne correspond pas à ce qu'ils considèrent comme définissant sa finalité. La déviance peut alors parfois être "fonctionnelle" pour l'ensemble, suivre à la lettre les prescriptions formelles peut être "dysfonctionnel" (Grün, 1966 ; Lehmann, 1970 et 1995; Thomas, 1964). Ainsi pouvons nous affirmer pour l'instant que conformité de comportement par rapport aux attentes communiquées ne rime pas forcément avec engagement, un membre engagé peut ne pas avoir de comportement conforme.

Une partie du problème de l'engagement consiste comme nous venons de l'indiquer à savoir si les décisions prises par la coalition dominante sont "rationnelles" aux yeux des membres et permettent à l'organisation de continuer à fonctionner de manière satisfaisante, ou encore si cette dernière agit bien par rapport à la raison d'être de l'organisation. Une mauvaise gestion d'après les membres, et/ou une dérogation trop importante à la finalité de l'organisation peut avoir en effet des conséquences négatives importantes par rapport à l'engagement des membres. Mais considérons la question de l'engagement sous l'angle de notre problématique.

Même si les décisions sont "irrationnelles" par rapport à la situation de l'organisation et la mènent à moyen ou à long terme à sa perte, elle jouit toujours, premièrement, d'une certaine marge d'autonomie dans le choix de sa régulation interne¹⁰. Deuxièmement, parler d'organisation n'est par contre possible uniquement lorsque les comportements y sont du moins en partie régulés. Ce qui implique d'une part qu'il existe un certain consensus sur la raison d'être de l'organisation et sur les buts opératoires qui en sont l'expression, et d'autre part que les membres agissent plus ou moins par rapport à ces attentes¹¹. L'existence ou la recherche de comportements engagés est alors dans une certaine mesure une contradiction en soi, puisque cela implique que chacun des membres définit pour soi et la raison d'être, et les buts opératoires de l'organisation. Elle perd en efficacité, voire devient ingérable. Il devient alors nécessaire de réduire le sens du concept de comportement engagé tel que nous l'employons dans notre recherche, puisque chaque organisation ne devient fonctionnelle que si elle est capable de dégager de ses rangs une

¹⁰ Voir les sections 1.2.3. et 2.2.1. pour une critique de la Théorie de la Contingence.

¹¹ Voir les sections 1.2.1. sur les deux problèmes de coordination et de conformité des comportement auxquels sont confrontés toutes les formes d'agir ensemble.

coalition dominante capable de définir plus ou moins précisément des attentes de comportement qui sont toujours d'une certaine manière différentes de celles que les membres ont pour leur organisations, et lorsqu'elle arrive à faire en sorte que les membres s'y conforment plus ou moins. C'est la raison pour laquelle nous définissons le degré d'engagement des membres pour leur organisation comme la qualité et la quantité des ressources dont ils ont personnellement le contrôle et qu'ils mettent en commun pour agir conformément aux attentes qui leur sont communiquées par la ou les coalitions dominantes, formellement définies ou non.

Toujours en ce qui concerne le choix du concept d'engagement, on peut affiner l'analyse et remarquer avec Friedberg (1988, p. 86-87) que les membres s'engagent et participent de toute façon à l'organisation dont ils font partie, qu'ils aient un comportement de retrait, "bureaucratique", ou au contraire qu'ils y investissent une grande partie de leurs ressources: "(...) chacun de nous, qu'il le veuille ou non, qu'il en soit réellement conscient ou non, participe à tout moment à la vie des ensembles sociaux dont il fait partie. (...) Le problème n'est donc pas tant de provoquer la participation; elle existe de toute façon. Il s'agit beaucoup plus de s'interroger sur les conditions qui conduisent à telle forme de participation plutôt qu'à telle autre (...)." Ce qui ne doit pas nous empêcher dès lors de proposer des modifications des conditions induisant tel ou tel comportement, une fois que leurs effets auront pu être démontrés, justement à travers l'étude des facteurs d'engagement et des types d'influence organisationnels. Friedberg et l'Ecole Française de Sociologie des Organisation ¹², dont il est un des principaux praticiens et théoriciens, vont être pour notre recherche par contre d'une grande aide en nous incitant à nous détacher des approches motivationnelles trop simplistes, et à analyser de manière plus serrée le fonctionnement profond de l'ensemble social organisation déterminé par les interactions entre les acteurs, fonctions de leurs ressources, de leur socialisation et de leurs objectifs. Le concept d'engagement est malgré tout préféré à celui de participation car ce dernier a été principalement employé dans les études sur la participation à la prise de décision (Wall et Lischeron, 1977)¹³. Nous l'aurons compris, la notion d'engagement est utilisée dans cette recherche comme terme générique du degré de mise en commun des ressources dans le sens des attentes communiquées aux membres.

En gardant en tête le développement précédant sur les limites fonctionnelles, particulièrement importantes dans les entreprises, d'une généralisation d'un comportement

¹² Nous employons dans la suite de l'étude l'abréviation EFSO.

¹³ Dont nous présentons les résultats dans la section 2.2.4..

engagé des membres, il faut malgré tout reconnaître que les attentes se sont passablement modifiées dans les organisations économiques. On est passé d'attentes de "conformité" où l'exécution à la lettre était valorisée, à ce que nous avons défini selon le sens commun comme des comportements "engagés", caractérisés par des attentes particulières de prise en charge, d'esprit critique, d'initiative, de responsabilité et d'identification, par de nouvelles capacités de coopération et de résolution des conflits ¹⁴, de même que par un style de management participatif. On parle à ce propos dans la littérature du passage du "Zweckprogramm" au "Konditionalprogramm" (Kühl, 2001, p. 211) résultant de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail. Les attentes du premier type correspondent à des comportements stéréotypés que le membre doit activer sous certains stimuli, tandis que celles du deuxième type se basent sur le résultat et ne définissent que des états futurs. Libre au membre d'employer les moyens les plus appropriés pour les atteindre¹⁵. L'introduction du travail en équipe et la mise en place d'équipes de formation continue pour les contremaîtres, que nous allons aborder dans la partie empirique consacrée au site de montage de l'usine automobile, correspondent à des tentatives de la part de la coalition dominante d'induire de tels comportements auprès des membres organisationnels. On peut citer à ce propos deux facteurs participant à cette modification des attentes envers les membres des organisations économiques en plus de l'influence de différentes modes de management: d'une part une augmentation drastique de la complexité des tâches, à tous les niveaux, rendant l'organisation de plus en plus dépendante du bon vouloir de ses membres, et donc la forçant à en attendre un comportement "engagé", d'autre part une augmentation de la concurrence extérieure l'incitant à demander plus à ses employés qu'un comportement "conforme", et ainsi à employer au mieux ses ressources, en réduisant par exemple les fonctions de contrôle extérieur, qui doivent être assumées par les membres eux-mêmes.

Une SMO quant à elle est pratiquement par nature incitée à miser sur les comportements "engagés" de ses membres. En effet, en tout cas dans les premiers stades de son existence, lorsqu'elle a peu de ressources, on peut postuler une relation systémique entre d'un côté le fait qu'elle ne peut acquérir à sa cause que des membres bénévoles du fait que par exemple ses moyens financiers pour les inciter à protester sont limités, et de l'autre

¹⁴ Ce qu'on définit dans la littérature spécialisée par le terme de "Sozialkompetenz".

¹⁵ Le "Konditionalprogramm" correspond au concept anglais bien connu de "Management by Objectives" (MBO) ou allemand de "Zielvereinbarungsprozess" (ZVP).

le rapport dès lors pratiquement homogène entre la raison d'être de l'organisation et les motifs à la participation.

Comme nous le remarquons, notre étude comparée des facteurs et des types d'influence organisationnels déterminant le degré d'engagement des membres pour leur organisation se rattache aux études classiques en sciences sociales sur le contrôle social et la régulation. A la différence qu'elle se situe non pas au niveau de la société, mais à un niveau méso-social, entre deux types d'organisations et à l'intérieure de celles-ci. Comme le remarque Cartwright (1959, p. 3-4), la question de l'influence et du contrôle social a été abordée par la plupart des sciences sociales, en psychologie, en sociologie, en sciences politiques, en économie, en anthropologie et en philosophie, et sous divers aspects comme le management, l'influence, la conformité, la persuasion et l'autorité. C'est ce qui en fait la richesse, que de pouvoir puiser à plusieurs sources et de comparer les points de vue. Et aussi la difficulté, car on est rapidement amené à traiter les difficiles questions de la socialisation, de la liberté, de l'influence des "structures" sur les comportements, de la motivation et de l'identification, éléments dont nous approfondirons l'étude dans la deuxième partie.

Nous souhaitons en guise de conclusion à ce premier chapitre résumer la problématique, sous forme de questions, sous-jacentes à l'étude comparée des facteurs explicatifs de la variation de la dépense des ressources contrôlées par les membres d'une entreprise et de l'organisation formelle d'un mouvement social par rapport aux attentes qui leur sont communiquées:

1. De quelle manière l'opposition d'une part entre le nécessaire degré de conformité et de régulation des comportements des membres variables selon les organisations, et d'autre part la nature du comportement humain résistant tendanciellement aux pressions cherchant à l'instrumentaliser peut-être résolue de telle sorte que l'adaptation de l'organisation à sa situation tant intérieure qu'extérieure lui permet en tout cas de continuer à exister?
2. Quels sont les facteurs d'engagement et les types d'influence organisationnels permettant de résoudre plus ou moins cette opposition? C'est-à-dire de quelle manière déterminent-ils aussi la qualité, la quantité et le sens de la dépense des ressources contrôlées par les membres organisationnels?
3. De quelle manière les caractéristiques de l'industrie et de l'SMO étudiées influencent l'existence et/ou l'emploi des facteurs d'engagement et des moyens d'influence organisationnels particuliers? C'est-à-dire dans quelle mesure les deux rapports entre les raisons subjectives à la participation et la raison d'être de l'organisation d'une part, la

variation de l'acceptation subjective et de la nécessité systémique d'instrumentalisation d'autre part, expliquent l'existence et/ou l'emploi de certains facteurs d'engagement et de moyens d'influence organisationnels plutôt que d'autres?

4. Est-il malgré cela possible dans une perspective normative d'imaginer l'emploi d'une industrie à une SMO, et inversement, des facteurs d'engagement et des moyens organisationnels d'influence qui se sont avérés positifs par rapport à la résolution de l'opposition entre la rationalité du système et celle de ses membres?

1.2. Problématisation de la question de l'engagement des membres pour leur organisation à la croisée de leur "rationalité" et de celle du système

1.2.1. L'engagement par rapport aux deux problèmes de coordination et de conformité de toute forme d'agir ensemble

Comme nous le verrons dans la troisième section de ce chapitre, les conceptions du terme organisation sont multiples. Mais en cherchant à saisir ce qui les lie toutes, nous remarquons alors qu'elles sont caractérisées par l'agir ensemble, par l'action collective s'inscrivant dans la durée. Une réflexion sur ce que signifie et implique l'agir ensemble, donc sur les conditions minima à partir desquelles l'action collective a lieu, nous rend capable d'approfondir notre problématique et de mieux cerner notre objet d'étude. Cet approfondissement de la compréhension des fondements de l'action collective nous permet aussi d'étayer notre position. Elle consiste à considérer à la fois ce qui caractérise toutes les formes d'agir ensemble et ce qui les distingue. Il s'agit en effet d'une part de se pencher sur le problème de la régulation dont les causes sont semblables d'une organisation à une autre, et d'autre part de prendre en compte l'influence de leurs caractéristiques et de leur situation pour pouvoir concrètement étudier les facteurs d'engagement et les types d'influence organisationnels employés/existant. Appréhender une organisation comme un processus de régulation des interactions en son sein et comme une institution caractérisée par certaines propriétés nous le permet.

Tous les types d'actions collectives, donc toutes les formes d'organisations selon notre définition puisqu'elles sont des façons différentes d'agir ensemble stabilisées dans le temps, doivent résoudre en effet de manière satisfaisante deux problèmes. Premièrement, celui de la coordination des actions correspondant à la volonté variable d'instrumentaliser le comportement des membres, donc de réduire leur latitude d'action. Cette volonté d'instrumentalisation des actions se concrétise par la formulation d'attentes de comportements, légitimées par la coalition dominante ou non, envers les membres organisationnels, attentes qui sont normalement l'opérationnalisation des buts et des objectifs de l'organisation selon sa situation intérieure et extérieure afin d'atteindre sa raison d'être. Deuxièmement, celui de la conformité d'action à ces attentes, qui est de fait la restriction effective de la latitude d'action sans laquelle aucune action collective ne peut avoir lieu. C'est ce deuxième volet du problème de toute organisation qui nous intéresse

particulièrement comme nous l'avons indiqué précédemment: qu'est-ce qui fait que les membres organisationnels agissent conformément aux attentes qui leur sont communiquées, c'est-à-dire qu'est-ce qui assure que la restriction de leur latitude d'action permettant l'action collective ait eu effectivement lieu ?

On peut considérer de manière générale qu'une action est collective dès que le produit d'une action est le résultat intentionnel de la coordination d'actions individuelles. L'action collective se situe à l'opposé des phénomènes de mode, de diffusion culturelle ou d'innovations, des phénomènes de masses ou de paniques¹⁶ dont les effets collectifs sont émergents ou d'agrégation (Boudon, 1979). Ces derniers correspondent à l'addition de comportements individuels sans coordination intentionnelle, et non à leur intégration. Un exemple concret va rendre cette distinction plus claire. Les bouchons sur les autoroutes causés par des transporteurs routiers en France et en Allemagne en été 2000 suite à l'augmentation du prix de l'essence renvoient à de tout autres processus sociaux que les bouchons provoqués par les départs en vacances chaque été. L'action des routiers est collective parce qu'ils ont décidés d'agir ensemble, ils se sont répartis les tâches et ont agi en conséquence, dans le but de faire pression sur le gouvernement afin qu'il prenne des mesures d'aide financières ou qu'il fasse baisser le prix à la pompe. Peut-être les routiers se sont aussi regroupés pour montrer publiquement que leur corps de métier est solidaire, ou pour le plaisir d'un rapport de force avec les autorités.

On aura saisi à travers cet exemple les principales caractéristiques de l'action collective : des individus se regroupent, prennent des décisions sur ce qu'ils veulent faire ensemble, se répartissent les tâches, et agissent par rapport à cette répartition du travail. Cet exemple permet de comprendre aussi que le terme d'action collective est employé dans la recherche sur les mouvements sociaux pour caractériser une organisation des actions individuelles de moins longue durée que ne peut le permettre une organisation en tant qu'institution, et qui s'exprime publiquement, souvent sous la forme de manifestations.

Dans la littérature, une organisation est caractérisée implicitement par des actions collectives non interrompues et s'inscrivant dans le temps long. Cette première arrive à rendre prévisible, et donc à stabiliser, les comportements de ses membres sur une certaine période en régulant leurs actions, c'est-à-dire en s'assurant qu'ils vont respecter les règles qu'elle énonce et qui s'apparentent à sa structure (Schreyögg, 1998, p. 12)¹⁷. Mais dans un

¹⁶ Traitées par ce qu'on appelle les théories du Comportement Collectif, les "Collective Behavior Theory".

¹⁷ Luhmann (1984, p. 383 et sv.) affirme que les structures organisationnelles sont des restrictions aux possibilités d'action des membres et correspondent à la formulation d'attentes.

cas comme dans l'autre, qu'on ait à faire à de l'action collective de courte ou de longue durée, les deux problèmes de coordination et de conformité de toute forme d'agir ensemble sont toujours présents et doivent être résolus de manière plus ou moins conséquente afin qu'on puisse parler d'action collective.

Certains chercheurs ont tenté de définir les raisons de l'émergence d'actions collectives comme le résultat de la libre volonté des hommes d'augmenter l'efficacité de leurs actions individuelles par une répartition des tâches (Laver, 1981; Kieser et Kubicek, 1992). La notion d'intentionnalité de notre définition de l'action collective peut être à cet égard trompeuse. Ne nous méprenons pas: l'intention de coopérer est dans la plupart des cas, non seulement dans les organisations économiques, mais aussi dans les organisations des mouvements sociaux, le résultat de pressions sociales poussant à la participation¹⁸. Si la décision de participer à l'agir ensemble est plus ou moins libre, la participation à la formulation des "buts" de l'agir ensemble que laisse sous-entendre aussi ce terme d'intentionnalité est aussi très variable d'une forme d'agir ensemble à une autre. On peut à ce propos se rapporter au concept de coalition dominante que nous avons introduit dans la section 1.1.3.. Ce cercle des décideurs a souvent tendance à accaparer la prise de décision et à rejeter les autres membres dans le rôle de simples exécutants. Ce phénomène est présent autant dans les entreprises que dans certaines organisations des mouvements sociaux.

En approfondissant notre analyse, nous remarquons que tout agir ensemble est caractérisé par deux éléments. Premièrement, les participants mettent en commun une partie ou la totalité des ressources dont ils ont le contrôle. Si le contrôle sur les ressources est commun, cela signifie qu'on est déjà confronté à une forme d'action collective. Deuxièmement, cette mise en commun des ressources se fait dans une certaine direction commune par rapport à laquelle elles sont "investies" et "dépensées", que ce soit des buts et des objectifs plus ou moins précisément définis, ou des motifs d'action moins quantifiables comme le plaisir partagé de la sociabilité. Avoir une direction commune d'investissement et de dépense des ressources contrôlées individuellement n'implique pas, comme nous venons de le mentionner, que cette décision est prise de manière consensuelle et égalitaire entre tous les participants, ni que chacun y trouve autant son compte. Pour qu'il soit possible de dépenser les ressources individuelles, cette direction commune doit

¹⁸ Se référer dans la section 2.1.2.4. à l'importance de l'intégration sociale et des liens de sociabilité pour expliquer l'émergence de l'action collective dans les théories s'apparentant à celles de la Mobilisation des Ressources.

être obligatoirement fractionnée en différentes tâches, travaux, attitudes ou comportements, puisqu'en toute logique, ce qui caractérise l'action collective, c'est qu'un individu isolé n'est pas capable d'atteindre seul ce que l'ensemble des participants agissant ensemble arrive à obtenir. Chacun participe donc de fait à une partie du tout. On peut identifier cet investissement des ressources contrôlées individuellement à la restriction effective de la latitude d'action des membres, donc à la question de la conformité de comportement. Le montant des ressources et la manière selon laquelle elles doivent être dépensées se réfèrent à la formulation des attentes de comportement. En tant que parties de ce qui est à atteindre collectivement par différenciation et intégration organisationnelle, celles-ci s'expriment sous forme de tâches comme l'atteinte des parties du produit de l'action collective. C'est la question de la coordination.

Que nous apprend la littérature par rapport aux deux problèmes de tout agir ensemble que nous venons de définir ? Dans la littérature organisationnelle, et plus particulièrement celle du management, ce terme de coordination ou d'intégration est le pendant à la division des tâches. La structuration des tâches comprend donc à la fois des règles concernant la manière selon laquelle elles doivent être divisées et ensuite réunifiées. La division puis la réunification dans un tout homogène est considéré comme le problème premier de l'organisation du travail dans les entreprises (Kieser et Kubicek, 1992, p. 74 ; Schreyögg, 1998, p. 112). Ces sciences sociales se sont longtemps occupées avant tout du problème de la meilleure répartition possible du travail, puis plus récemment du problème, souvent insurmontable quand la différenciation est trop poussée, de celui de l'intégration de ces différentes tâches. On parle alors d'"organisatorische Differenzierung" et d'"organisatorische Integration". Ce problème de la coordination, important en tout cas dans les organisations complexes comme peut l'être l'usine automobile étudiée, est aussi appréhendé dans la littérature par la distinction classique de la structure formelle et de celle des processus de production, l'"Aufbau-" et l'"Ablauforganisation". Il faut aussi remarquer que d'autres auteurs comme Kieser et Kubicek (1992, p. 95-96) entendent par instruments ou mécanismes de coordination les règles, formelles ou informelles, dont le but est de faire en sorte que l'activité des membres de l'organisation se produise par rapport aux buts de l'organisation¹⁹. Nous employons pour notre part le terme de coordination comme le concept général décrivant ce problème récurrent pour toute forme d'action collective de

¹⁹ Kieser et Kubicek (1992, p. 95-96) affirment en effet: "Die Leistungen der einzelnen Organisationsmitglieder müssen auf die Organisationsziele ausgerichtet werden –sie sind zu koordinieren. Regelungen, die der Abstimmung arbeitsteiliger Prozesse und der Ausrichtung von Aktivitäten auf die Organisationsziele dienen, nennen wir Koordinationsmechanismen oder Koordinationsinstrumente".

savoir finalement comment l'action commune va être répartie et intégrée. Il existe en effet quelque soit la (bonne) volonté des membres de l'organisation de se conformer aux tâches qu'ils doivent effectuer. Que les membres soient d'accord d'agir comme on le leur demande, ou comme ils le décident par consensus, que la mise en commun des ressources dont ils disposent soit illimitée, ce problème de la coordination est toujours présent. Il faut en effet lors de toute action collective savoir dans une certaine mesure qui, fait quoi, où, comment, à partir de quand, combien de temps et dans certains cas pourquoi.

Remarquons qu'à ce niveau, rien n'est dit sur la manière selon laquelle cette coordination prend forme. On peut imaginer deux extrêmes, qui sont aussi peut-être caractéristiques des deux organisations étudiées, à savoir un processus de prise de décision et de répartition du travail centralisé, ou au contraire plus démocratique sous forme consensuelle. Il ne nous semble pas possible de généraliser cette thèse dans la mesure où il existe la volonté de résoudre en partie ce problème de coordination à des échelons inférieurs de la hiérarchie dans des entreprises, par exemple par l'introduction du travail en équipe, et où, au contraire, on peut trouver des organisations des mouvements sociaux peu enclines à une forme participative de la répartition du travail. On peut par contre formuler *l'hypothèse de l'influence positive de la participation importante des membres aux processus de prise de décisions sur leur engagement, dans le sens principalement où cela permet à ceux qui sont "engagés" selon le sens commun défini dans le premier chapitre d'avoir de plus grandes chances de faire accepter leur conception de la raison d'être et des buts opératoires de l'organisation*²⁰.

A l'opposé du problème de la coordination, le problème de la conformité de comportement par rapport aux attentes en tant que résultat effectif de la coordination apparaît dès le moment où les membres sont plus ou moins réticents à s'engager, quand leur bon vouloir n'est pas acquis, quand ils ne vont pas agir comme on l'attend d'eux, ou comme ils ont décidé de le faire. Un système de sanction/rétribution, de socialisation et de contrôle devient nécessaire. Il correspond au problème de l'intégration de l'individu à l'organisation, et, au niveau des théories organisationnelles, aux développements consécutifs à l'École des Relations et des Ressources humaines. Cette question de l'intégration des membres à leur organisation, et inversement, est considérée actuellement par la plupart des chercheurs comme le deuxième problème de toute organisation après la

²⁰ Voir la troisième dimension du facteur d'engagement "caractéristique du contenu des attentes" dans la section 1.3.1. et un résumé des travaux par rapport à ces présupposés dans la section 2.2.3..

question de la structuration des tâches et leur intégration dans un tout²¹. Il constitue notre objet d'étude principal, à savoir ce qui assure la conformité de comportement des membres selon les attentes qui leur sont communiquées. Cet aspect de l'intégration qui se manifeste par la question de la conformité aux attentes est souvent abordé à travers des théories sur la motivation, par un questionnement sur la participation et sur la satisfaction au travail, et il correspond en partie à l'analyse et à la résolution de ces "dysfonctionnements" auxquels nous avons fait allusion dans le premier chapitre.

L'EFSO abonde dans notre sens. Elle fait aussi la distinction entre le problème de la coordination et de la conformité des comportements. En effet, si le fait organisationnel pose problème pour ses auteurs, ce n'est pas seulement parce qu'il s'agit d'intégrer toutes les activités nécessaires à la poursuite d'un résultat²², mais aussi parce qu'il faut intégrer les relations de pouvoir et les stratégies des acteurs qui vont assurer l'exécution de ces activités (Crozier et Friedberg, 1977, p. 82). Dans cette optique là, le rapport entre les membres et leur organisation est considéré comme un conflit, comme un problème à résoudre. Pour les tenants de cette approche stratégique-systémique, il se situe dans la contradiction entre d'un côté la liberté et le comportement utilitaire, intéressé dans un sens large, des acteurs²³, et de l'autre la nécessité de la coordination et de la restriction de la liberté d'action afin d'arriver à une action commune, collective (Crozier et Friedberg, 1977, p. 13 et 46). Ce problème du bon vouloir et de la "motivation" des membres d'une organisation peut aussi être expliqué par une opposition entre les buts individuels et organisationnels (Friedberg, 1988, p. 24). Dans le reste de la littérature, et de manière consensuelle dans une optique implicitement fonctionnaliste, le problème de l'intégration de l'individu à l'organisation est défini comme une opposition entre les attentes des individus pour leur organisation et les conditions de fonctionnement de cette dernière (Schreyögg, 1998, p. 219).

Mais il est important de retenir que ces deux problèmes internes de toute forme de l'agir ensemble, la coordination et la conformité, ne sont pas d'un côté "technique" et de l'autre "humain". Ils s'interpénètrent et s'influencent l'un l'autre. La répartition du travail et la spécialisation dans une entreprise et une SMO, comme tentatives d'optimiser la

²¹ Schreyögg (1998, p. 219) parle du "zweites generisches Problem der Organisationsgestaltung".

²² Il s'agit donc de l'intégration en tant que coordination, c'est-à-dire la différenciation et l'intégration des différentes tâches au sein d'une organisation comme nous l'avons indiqué.

²³ Nous allons mentionner cette conception particulière du comportement des acteurs organisationnels dans la cinquième section de ce chapitre consacrée à l'étude diachronique de la rationalité dans la littérature sur les organisations et l'étudier plus en détail dans la section 2.1.1.1. consacrée particulièrement à la présentation des thèses de l'EFSO à ce propos.

coordination, peuvent aggraver le problème endémique de l'intégration des comportements entre les sous-systèmes et les membres d'une organisation. En effet, les unités séparées par leurs objectifs et par leurs tâches différentes recrutent des individus caractérisés par une formation et des expériences particulières. Ils auront tendance à développer des habitudes de pensée et de comportement (Deaborn et Simon, 1958 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Hodgkinson et Johnson, 1994) s'exprimant par des "cartes cognitives" spécifiques (Lehner, 1996, p. 105 et sv.). Les buts des différentes unités peuvent aussi être contradictoires et donner lieu à un certain nombre de conflits. Une différenciation très poussée, accompagnée de la création d'une multitude de sous départements dont les méthodes de travail et les termes techniques sont spécifiques, rend la communication avec leur environnement très difficile. Ces unités se referment sur elles mêmes.

Il faut noter à l'inverse que les moyens mis en place pour résoudre le problème de la coordination ne servent pas seulement à assurer à l'organisation une certaine efficacité par une répartition "rationnelle" des tâches. Ils correspondent aussi à une certaine forme d'influence et de contrôle en assignant les membres dans un espace et en leur donnant un cahier des charges. La coordination participe alors à la résolution du problème de l'intégration. Il est possible, et à notre avis nécessaire, de faire la distinction entre ces deux problèmes de coordination et d'intégration des comportements dans les organisations pour saisir la nature de l'action collective, arriver à comprendre la spécificité de la question de la régulation et des moyens la résolvant. Mais dans la pratique, ils sont imbriqués l'un dans l'autre comme nous le constatons. C'est dans le même sens que nous allons lever dans la troisième section de ce chapitre l'opposition tenace entre régulation formelle et informelle, de même que spécifier le paradoxe fonctionnel inhérent à toute volonté d'instrumentalisation du comportement des membres organisationnels.

1.2.2. Les déterminants de la nécessité variable d'instrumentaliser le comportement des membres organisationnels selon une perspective systémique

Nous souhaitons dans cette section préciser quelques uns des facteurs influençant à notre avis la nécessité d'instrumentaliser plus ou moins le comportement des membres organisationnels selon les caractéristiques des organisations étudiées, et approfondir ainsi le deuxième tableau de la section 1.1.2.. Ce qui va nous permettre de vérifier la valeur de

notre typologie des organisations instrumentales et expressives, et de la comparer avec celles que nous trouvons dans la littérature.

Dans le chapitre précédent, nous avons affirmé qu'une SMO peut chercher autant à instrumentaliser le comportement de ses membres qu'une entreprise, donc à vouloir fortement réduire leur latitude d'action. Selon nous l'effort d'instrumentalisation, donc de régulation, du comportement des membres organisationnels, et inversement le degré d'acceptation de la déviance interne, dépend à la fois du degré de dépendance de l'organisation à son environnement et du degré de censure de ce même environnement. Afin de saisir l'influence du degré de dépendance d'une organisation par rapport à son environnement, il faut se pencher d'une part sur la nature du produit de l'organisation étudiée, un bien, un service, une action publique plus ou moins politique, et se demander dans quelle mesure il est "consommé" par ceux qui participent à son élaboration. Il est d'autre part nécessaire d'étudier l'origine des ressources assurant l'obtention du résultat commun.

Si nous considérons une entreprise, nous remarquons que le travail apporté par chacun des membres n'est pas suffisant à la production d'un bien ou d'un service. Il faut par exemple des investissements en capitaux que n'apportent en général pas les individus travaillant dans ces organisations. Ce qu'ils produisent n'est en grande partie pas "consommé" par eux non plus, mais vendu à l'extérieur du système. Il existe par contre des SMO beaucoup plus autonomes par rapport à leur environnement dans le sens où non seulement les ressources apportées par chacun des membres peuvent suffire au maintien de l'organisation, mais encore où ils "consomment" pratiquement entièrement ce qu'ils ont participé à produire collectivement. C'est ce qu'affirment Katz et Kahn (1966, p. 30) lorsqu'ils comparent dans une perspective systémique ouverte la différence du problème de la pérennité d'un système entre une entreprise et d'autres types d'organisations dépendant plus de l'engagement volontaire de leurs membres comme peut l'être une SMO. Le plaisir partagé et individuel de s'adonner à l'ornithologie dans le cadre de l'organisation d'un mouvement social écologique par exemple, en tant que produit de l'agir ensemble, suffit à la reproduction du système parce qu'il est devenu autarcique et dépend pour son fonctionnement pratiquement exclusivement de l'engagement des membres qui amènent les ressources nécessaires. Mais il existe aussi des SMO beaucoup plus dépendantes de leur environnement comme nous l'apprend la Théorie de la Mobilisation des Ressources. Les critères d'efficacité peuvent être plus extérieurs, ne serait ce parce qu'un nombre important de ressources est issu non plus d'activistes de base, mais de sympathisants, ou encore du

système politico-légale. Il ne nous semble pas possible de définir de manière générale la différence de dépendance entre une entreprise et une SMO qu'il faut étudier cas par cas empiriquement.

Il en est de même pour le degré de sanction de l'environnement comme la deuxième face du degré de dépendance. Des organisations peuvent "vendre" entièrement leur produit à l'extérieure et en "importer" la grande majorité des ressources, leur rapport à l'environnement peut dépendre grandement de sa censure. La concurrence est-elle forte, les critères sur la qualité et les coûts très hauts, l'organisation pourra difficilement accepter des écarts de comportement en son sein et sera amenée à vouloir augmenter l'instrumentalisation de ses membres.

Mais il faut relativiser cette thèse générale en intégrant à la réflexion les travaux ayant cherché à étudier l'impact de l'environnement sur le fonctionnement interne des organisations. Les résultats de la Théorie de la Contingence ²⁴, un important courant de recherche étudiant l'influence de l'environnement des organisations sur leur fonctionnement et leur structure, nous incite d'une part à la prudence concernant l'importance de la sanction de l'environnement organisationnel. Il permet à un grand nombre d'organisation "suboptimales" de survivre, leur laissant une plage de manœuvre relativement importante concernant le choix de leur structure, de leurs objectifs et de leurs niveaux de performance (Lawrence et Lorsch, 1967; Child, 1972; Pennings, 1974; Crozier et Friedberg, 1977). D'autre part, contrairement à ce qui est souvent supposé, la plupart des systèmes sociaux sont capables de fonctionner en tolérant une marge souvent importante de déviance interne, de sorte qu'une augmentation de la sanction extérieure ne s'accompagne pas forcément d'un effort d'instrumentalisation équivalent tant que le système arrive à être suffisamment fonctionnel selon des critères qui sont souvent le résultat de marchandages micro politiques internes (Perrenoud, 1988, p. 152).

Nous venons de fournir quelques critères nous permettant de saisir la nécessité d'instrumentaliser le comportement des membres organisationnels. Ce qui est particulièrement intéressant à partir de là, c'est d'arriver à en saisir les effets par rapport au comportement des membres. Notre premier schéma sur le rapport entre les raisons subjectives à la participation et la raison d'être de l'organisation de la section 1.1.2. nous en donne une première approximation. Il est généralement pour les membres de base beaucoup moins conflictuel dans une SMO que dans une entreprise. Cette relation devient

²⁴ En Allemand le "situativer Ansatz", que nous étudions plus en détail dans la section 2.2.1..

pour nous le principal critère de différenciation empiriquement valable entre une SMO et une entreprise, donnant lieu, nous le concédons, à une certaine typologisation des organisations. Nous distinguons sur cette base sous forme d'un continuum les organisations plutôt instrumentales de celles plutôt expressives. Que penser de celles existant dans la littérature?

Nous nous éloignons des typologies habituelles sur les organisations. Comme nous l'avons indiqué dans la section précédente, nous considérons ces dernières à la fois comme des processus de construction d'un ordre local, ce qui nous permet d'appréhender les fondements de l'action collective qui les caractérise toutes, et comme des institutions, afin de saisir les effets de systèmes particuliers, et l'influence de leur raison d'être, sur l'emploi de facteurs d'engagement spécifiques. Les typologies les plus élaborées sont celles du groupe d'Aston et des chercheurs qu'on rattache à la Théorie de la Contingence²⁵ basées sur certaines dimensions de leur structure²⁶. En fait, la plupart des théoriciens et praticiens des organisations ont proposés des systèmes de classifications des organisations²⁷. Le résultat de ces tentatives n'est pas véritablement concluant car les critères de catégorisation énoncés ne séparent pas de manière décisive les organisations les unes des autres (Silverman, 1970; Georgiou, 1973; Hall, 1972; Kieser et Kubicek, 1992; Friedberg 1992b). Le problème est en fait plus important dans le sens où les très nombreuses publications sur les organisations partent de l'idée qu'elles jouissent toutes entre elles de caractéristiques plus ou moins identiques. En se cantonnant à l'étude des organisations économiques, il faut reconnaître que deux entreprises peuvent avoir entre elles plus de différences quant à leur fonctionnement et à leur structure par exemple, que cela peut être le cas entre une entreprise et une association (Kieser et Kubicek, 1992, p. 27). A l'inverse, quand la différence entre les organisations est reconnue, elle est plutôt postulée au lieu d'être véritablement étudiée. En typologisant les organisations, on se restreint à une classification de leurs différentes caractéristiques et modes de fonctionnement. Elles sont alors le plus souvent appréhendées sur le plan formel tout en étant acceptées comme des données naturelles. Mais les organisations en tant que structures d'actions collectives partagent toutes entre elles un problème semblable: elles doivent survivre en tant qu'ensembles

²⁵ Par exemple Pugh et al. (1969b), Pugh, Hickson et Hinings (1969a).

²⁶ On peut citer entre autre le degré de spécialisation, de formalisation, de centralisation qu'on retrouve du reste dans la norme de bureaucratisation des SMO définie par Gamson (1975) et chez Kriesi (1996).

²⁷ Voir ceux de Woodward (1958 et 1965), de Parsons (1960), d'Etzioni (1961), de Burns et Stalker (1961), de Blau et Scott (1963), d'Emery et Trist (1965), de Lawrence et Lorsch (1967), de Perrow (1967) et de McKelvey (1982).

organisés et résoudre entre autres le problème de la coordination et de la conformité, comme nous l'avons affirmé dans la section précédente. Il faut alors expliquer la survie de ces ensembles organisés, c'est-à-dire en dernière instance expliquer la régulation, le façonnement ou encore l'"organisation" du comportement des acteurs en leur sein permettant la coopération. Nous faisons en partie nôtre la thèse des praticiens de l'EFSO soulignant qu'il est nécessaire de se détacher de la conception des organisations comme des objets sociaux dont le fonctionnement va de soi. Pour ne pas les réifier, il faut les considérer comme des processus sociaux de construction d'un ordre local (Friedberg 1992b, p. 351).

L'origine de cette pléthore de typologies est à chercher dans le fait que les organisations et les processus d'organisation ont été abordés par la plupart des disciplines des sciences sociales²⁸, au moyen de types d'analyse, de perspectives théoriques et méthodologiques très variées (Friedberg 1992b, p. 351 et sv. ; Friedberg 1993a, p. 27 et sv.), ce qui rend une vue d'ensemble et une définition incontestée de la notion d'organisation difficile (Grochla, 1980, p. 1425). Un tour d'horizon rapide des différents courants de recherche donne en effet l'image d'une réflexion organisationnelle éclatée, tant au niveau théorique que méthodologique (Ballé, 1989). La définition du terme "organisation" est presque particulière à chaque approche, parce que chacune s'est intéressée à des problèmes spécifiques, ou qu'elle a étudié le même objet en donnant plus ou moins d'importance à certains processus en son sein plutôt qu'à d'autres (Morgan, 1986). Il est malgré tout possible de regrouper la plupart des conceptions du terme "organisation" sous trois aspects: l'organisation comme instrument, comme institution ou comme processus.

1.2.3. Implications d'une meilleure compréhension du fonctionnement de la régulation par rapport à trois conceptions de l'organisation

Lorsque nous avons défini le problème de la coordination des actions de toute forme d'agir ensemble, nous nous sommes approchés de la première distinction du sens commun concernant le terme organisation. A savoir qu'une action est menée avec efficacité et rigueur, avec la meilleure utilisation possible des ressources selon l'idéal et la norme

²⁸ On peut citer la psychologie, les sciences économiques et du management, les sciences politiques et la sociologie.

social de rationalité pour atteindre un but donné selon un plan établi. On retrouve cette idée quand on dit que le service postal d'un pays est mal organisé, ou que tel étudiant s'est bien organisé dans son travail pour passer un examen. Cette conception structurelle et fonctionnelle de l'organisation, en tant que fonction du management²⁹, peut être appréhendée par la formule "l'entreprise a une organisation" (Kieser et Kubicek, 1992, p. 1). Nous avons affirmé que cette question de la coordination correspond à la mise sur pied d'une structure organisationnelle formelle en tant qu'effort de régulation. Ces règles formelles sont des attentes de comportements par rapport auxquelles les membres doivent normalement se conformer. Cette structure répartit et intègre les différentes activités au sein de l'organisation pour atteindre les buts qu'elle s'est fixée, idéalement de manière rationnelle (Mayntz, 1963; Scott, 1964; March et Simon, 1965; Etzioni, 1971; Hall, 1972). Mais à l'inverse d'autres structures sociales se développant de manière évolutionnaire ou "naturelles"³⁰ comme les groupes primaires³¹, la structure d'une organisation se forme de manière beaucoup plus consciente et artificielle. Comme l'affirment Kieser et Kubicek (1992, p. 12): "Auf diese Weise wird jedem Organisationsmitglied eine Rolle in einem rational strukturierten zweckbezogenen Handlungssystem zugewiesen. Die einzelnen Verhaltensregeln zur Rationalitätssicherung werden im Hinblick auf das verfolgte Organisationsziel bewusst geschaffen und haben offiziellen Charakter"³².

Mais cette conception instrumentale de l'organisation comme structuration formelle "rationnelle" des comportements en son sein afin d'atteindre les objectifs communs n'épuise pas l'ensemble de l'effort de régulation qui y a lieu et ses résultats, à savoir si les membres vont s'y conformer. Kieser et Kubicek (1992, p. 3) modèrent leur jugement et remarquent à juste titre que si la structure formelle consciente d'un ensemble social a une grande influence sur le comportement de ses membres, il ne faut pourtant pas a priori écarter l'influence plus ou moins importante que peut avoir la structuration informelle, les facteurs psychologiques et sociologiques. Il est nécessaire d'introduire alors l'opposition entre structure formelle et informelle, et de la dépasser en considérant l'organisation

²⁹ Schreyögg, (1998, p. 5 et sv.) parle aussi de conception instrumentale du concept d'organisation.

³⁰ Dans la littérature de langue allemande, il est fait mention de "Selbstorganisation".

³¹ Kellerhals (1974, p. 17) appelle groupe primaire "un groupe avec lequel l'individu est en contact constant et qui contribue fortement, par sa dimension, sa richesse culturelle ou le nombre de ses fonctions pour la personne, à une socialisation permanente de cette dernière", comme la famille, le clan, la tribu et la commune.

³² Peut-être qu'une des inventions les plus originales des groupes secondaires dont font partie les organisations économiques et les SMO est d'arriver à devenir plus indépendantes de leurs membres en formulant des attentes de comportements qui s'appliquent à des fonctions et non à des individus.

comme une institution ou un système sociotechnique ouvert³³. C'est en effet à travers la mise en perspective de l'existence de dérogations à la régulation formelle qu'on peut appréhender le deuxième problème de la conformité caractéristique de toute forme d'agir ensemble et étudier de quelle manière il a été plus ou moins résolu.

La découverte d'une structuration informelle des pratiques dans les organisations s'éloignant des prescriptions officielles de la structure formelle a marqué un immense pas en avant dans l'analyse et la compréhension des organisations en fondant une rupture avec le discours des acteurs, notamment des dirigeants, portés à nier le moindre écart entre structure formelle et réalité des pratiques. Elle est datée historiquement par les travaux des Relations Humaines et par les fameuses études empiriques à Hawthorne dans l'usine de la Western Electric Comp. menées par Roethlisberger et Dickson dans les années trente. Ceux-ci rompent avec les théories organisationnelles d'obéissance weberienne selon lesquelles les membres organisationnels adaptent sans autres leurs comportements aux attentes formelles qui leurs sont communiquées du fait qu'elles sont légitimées par le contrat de travail qu'ils ont signé, et qu'ils exécuteraient ainsi sans autres les décisions de leurs supérieurs (Schreyögg, 1998, p. 217; Kühl, 2001, p. 210). Mais longtemps, la sociologie des organisations et les sciences du management se sont enfermées dans cette opposition entre structure formelle et informelle, comme si la première correspondait à la partie officielle et codifiée de la structure, la seconde renvoyant au foisonnement des pratiques, interactions et relations non prévues officiellement, voire clandestines et occultes, et formant une seconde réalité parallèle non voulue, en opposition à la première.

En accord avec Friedberg (1992a, p. 533) et Perrenoud (1993, p. 6), il faut concevoir que cette dichotomie est trop simpliste et intenable, parce que ces deux aspects de la structuration sont inséparables et inextricables. Il est plus fécond de considérer d'une part la structure d'un système d'action en tant qu'ensemble des régularités observables dans les pratiques, les interactions et leurs effets, et d'autre part l'ensemble des représentations qui prétendent prescrire ou décrire les buts et le fonctionnement de l'organisation étudiée, et qui correspondent à la structure formelle. Il s'agit d'étudier dans quelle mesure cette prétention est fondée, et quelles sont les raisons d'un écart entre la réalité du fonctionnement et les représentations qui en sont faites. Celles-ci sont souvent un instrument au service d'une partie des acteurs, la coalition dominante, pour "mettre en forme" le système d'action collective (Perrenoud, 1993, p. 6).

³³ Se référer dans la section 2.2.1. aux caractéristiques attribuées aux organisations selon cette approche.

En effet, la fonctionnalité de l'organisation des rapports dans un ensemble social ne dépend pas de la réduction à leur minimum des dérogations à la régulation formelle, mais à faire en sorte que ces dérogations soient intégrées dans cette structuration. C'est que la réalité des pratiques et les tâches à accomplir, dont on ne connaît souvent pas à l'avance les solutions, sont trop complexes pour pouvoir être formalisées une fois pour toute. Puisque dès lors des comportements calqués uniquement sur des prescriptions officielles rendraient la coopération impossible et impliqueraient un fonctionnement chaotique de l'organisation, la régulation formelle doit obligatoirement intégrer une pratique adaptant ses règles selon les situations, et ceci tout en étant capable de ne pas se mettre globalement hors d'état de réguler les comportements (Luhmann, 1971, p. 100; Friedberg, 1993a, p. 149; Ortmann, 1997, p. 5; Kühl, 2001, p. 211). C'est à ce niveau qu'apparaît le "paradoxe de la régulation formelle": alors que les règles formelles sont formulées pour réduire l'insécurité et l'instabilité dans les organisations et "fixer" ainsi d'une certaine manière le comportement des membres en les rendant plus ou moins prévisible, elles impliquent pour pouvoir être fonctionnelles des dérogations qui réintroduisent une certaine forme d'imprévisibilité par le bon vouloir et les contreparties que les membres négocient en acceptant ces dérogations.

La deuxième conception du terme organisation véhiculée par le sens commun fait référence à une institution, comme on parle d'une association pour la promotion des pistes cyclables, d'une fanfare de village ou d'une usine. Cette approche d'une organisation en tant qu'institution peut être résumée par la formule: "l'entreprise *est* une organisation".

C'est la sociologie des organisations, tout d'abord aux Etats-Unis, puis en Europe, qui a employé le terme d'organisation pour déterminer un certain nombre d'institutions³⁴. Cette conception institutionnelle a été reprise plus tard par les théoriciens allemands des sciences du management dans les années 70, même s'ils ont favorisé d'une manière générale une définition et une conception instrumentale des organisations (Kieser et Kubicek, 1992, p. 1; Grochla, 1980, p. 1427 ; Schreyögg, 1998, p. 5). S'il en est ainsi c'est parce que, dans l'optique de rationaliser le travail dans les entreprises, l'accent est donné à la régulation consciente qui est apparentée alors à la structure formelle de l'organisation. Organiser, et de là l'organisation d'une entreprise, revient à créer un cadre régulateur formel au service des objectifs de l'entreprise comme nous l'avons mentionné (Nordsieck, 1934; Grochla, 1972 ; Blohm, 1977; Kieser et Kubicek, 1992). Elle devient une qualité,

³⁴ Remarquons pourtant que des sociologues comme Miller et Form (1957), de même qu'Homans (1972), considèrent aussi une organisation comme la structure d'un système social, comme un système d'interactions relativement stables dans un groupe.

une propriété de l'entreprise. C'est dans ce sens qu'on parle alors de la conception instrumentale de l'organisation, en tant qu'elle est un moyen d'accomplir rationnellement ses buts.

Remarquons que cette définition instrumentale de l'organisation peut être caractérisée de deux autres attributs s'attachant au domaine d'application de la régulation. Elle est fonctionnelle ou configurative (Schreyögg, 1998, p. 5-9 ; Grochla, 1980, p. 1427 et 1428). La conception fonctionnelle de la définition instrumentale de l'organisation la considère comme une fonction du management qui, conjointement aux fonctions de planification et de contrôle, doit être menée à bonne fin pour accomplir les buts de la direction de l'entreprise (Schreyögg, 1998, p. 5). La question revient à se demander s'il faut entendre par organisation uniquement la régulation générale à long terme, c'est-à-dire la conception configurative de l'organisation, comme sa colonne vertébrale selon Kosiol (1976), ou au contraire tout autant les règles générales que spécifiques de Gutenberg (1983), dont l'agencement, du fait de la variabilité des tâches et de la mobilité des travailleurs, doit leur être selon lui laissé. Les avis sont aussi partagés concernant les règles générales. On y incorpore par exemple non seulement les règles faites pour perdurer, mais aussi celles à court terme et improvisées.

Mais comme le font à juste titre remarquer Kieser et Kubicek (1992, p. 2-3), cette différence entre l'approche instrumentale de l'organisation par les sciences du management et l'institutionnelle par la sociologie des organisations n'est pas aussi importante que cela au niveau conceptuel et logique, puisque les deux font finalement référence à une caractéristique de certains ensembles sociaux, à savoir qu'ils sont organisés³⁵.

Pourtant, la différence la plus importante entre la notion institutionnelle et instrumentale de l'organisation est toute entière dans leur pouvoir heuristique et dans leur optique, de même que dans l'utilisation pratique du concept d'organisation qu'elles en font. La conception instrumentale des organisations est principalement normative et néglige de se pencher sur le fonctionnement réel des organisations. Elle traduit le point de vue des "décideurs" élaborant des structures organisationnelles qui seraient à même d'assurer la plus grande efficacité possible. Elle souffre d'une manière générale du développement de modèles techniques et de leur incompatibilité à la réalité. A l'inverse, en considérant les organisations comme un tout, comme un système social complexe, la notion

³⁵ Ils affirment en effet: "Obwohl also bei beiden Organisationsbegriffen dieselben Sachverhalte, nämlich das Organisiertsein von sozialen Gebilden, im Vordergrund stehen und eine exakte begriffliche Analyse keine grundsätzlichen und logisch zwingenden Differenzen erkennen läßt, (...)"

institutionnelle des organisations permet d'aller bien plus loin dans leur compréhension, de saisir tout autant la structuration et l'ordre formel que les dysfonctionnements qui sont dans la perspective instrumentale taxés d'anomalies et de maladies des entreprises. Elle fournit aussi un cadre conceptuel robuste pour expliquer par exemple le changement, la détermination des buts et ses contradictions, les phénomènes émergents et les rapports à l'environnement.

Le fait de considérer qu'une organisation partage avec d'autres manifestations sociales principalement le fait qu'elle est caractérisée par l'action collective, comme nous le soutenons, permet de supposer et de s'ouvrir à la possibilité d'une théorie générale des organisations, comme nous allons le constater dans la prochaine section en étudiant l'approche particulière qu'en a l'EFSO et sa remise en question du modèle implicite "classique" des organisations. Il nous est possible sur cette base d'étudier dans quelle mesure la Théorie de la Mobilisation des Ressources qui a permis une nouvelle orientation de la recherche dans les années 70 a aussi au centre de sa réflexion une conception institutionnelle de l'organisation en tant que mise en forme de l'agir ensemble, et de cerner ses développements concernant notre problématique.

1.2.4. Critiques à l'approche classique des organisations et remise en question des frontières de l'étude de l'action collective, définition du concept de mouvement social et de son organisation

Le point de vue de l'EFSO sur les organisations se situe entre les deux conceptions institutionnelles et instrumentales, en ce sens que ce courant de recherche emprunte des éléments à l'une et à l'autre. A l'approche institutionnelle l'idée que l'organisation est un système social, une sorte de microsociété, et à l'approche instrumentale l'idée d'organisation en tant que processus de régulation. Mais la régulation, comme dans l'approche instrumentale, ne se cantonne pas uniquement à la structure formelle, elle influence tous les comportements et se généralise. De sorte que dans son optique le poids de l'organisation comme institution, et les routines de comportement qu'elle génère, s'efface pour laisser place à une omniprésence de la négociation et de son corollaire, le comportement stratégique des membres. Pour l'EFSO, le concept d'organisation renvoie à "des ensembles humains formalisés et hiérarchisés en vue d'assurer la coopération et la

coordination de leurs membres dans l'accomplissement de buts donnés" (Friedberg 1992b, p. 351).

A ce propos, Friedberg (1993a, p. 29; 1993b, p. 226) lit dans la littérature des dernières vingt années une "évolution conceptuelle majeure" marquant le champ d'étude, à savoir une "complexification" et une "relativisation radicale" de la notion d'organisation. Cette évolution consiste à considérer l'organisation comme "un processus de construction d'un ordre local, (...) (comme une) modalité particulière, mais centrale et omniprésente de la construction de l'action collective des hommes". Quelque soit la forme que revêt l'organisation, que ce soit un groupe informel d'amis ou un atelier de production d'une grande entreprise, la question sera chaque fois de savoir quels sont les mécanismes permettant sans arrêt d'assurer le minimum de coordination, d'ajustement des comportements, rendant possible l'action collective. La nouvelle problématisation du fait organisationnel se situe dès lors à un niveau de pertinence plus général, "celui des conditions de l'émergence et du maintien des mécanismes assurant la coopération et l'action collective des hommes" (Friedberg 1992b, p. 352). Des organisations comme objet social on passe ainsi à un élargissement important du champ d'étude, puisque ces premières sont considérées comme des moyens de s'interroger sur l'action collective, donc sur la façon selon laquelle la régulation sociale émerge et se maintient (Crozier et Friedberg, 1977, p. 195 et sv.; Friedberg 1993b, p. 226).

Appréhender l'organisation non plus comme un objet social, mais comme un processus de construction et comme un produit de l'action collective des individus qui en font partie, a pour conséquence de remettre en question l'opposition tenace entre organisation et action collective, et de considérer l'organisation comme un moyen de réflexion sur l'action collective. Friedberg affirme en effet que "lorsqu'on cherche à singulariser l'organisation comme dispositif social particulier pour l'opposer à d'autres formes plus diffuses d'action collective, on met généralement l'accent sur le caractère intentionnel, explicite et codifié de son ordre et des structures, rôles, procédures et buts sur lequel il repose. (...) le raisonnement est sous-tendu par une sorte de partition, comme si la formalisation introduisait une discontinuité, voire une rupture dans les champs d'action. D'un côté, le monde de l'organisation formalisée signifiant mise sous contrôle et soumission, capitalisation du savoir, transparence et prévisibilité, structuration et non-concurrence, toutes caractéristiques qui, dans une vision fonctionnaliste, "expliquent" l'essor et la multiplication des organisations. De l'autre, le monde du "marché", de l'"action collective" ou du "mouvement social", c'est-à-dire de la concurrence, du surgissement, du

devenir, de l'interaction non structurée, désordonnée et aléatoire, de la fluidité, de l'égalité et de l'absence de hiérarchie. (...) une telle partition (...) est fondée sur une double erreur. D'un côté elle sous-estime le caractère structuré et "organisé" des champs d'action plus diffus, et de l'autre elle surestime de façon plus ou moins explicite à la fois le caractère structurant et le caractère discriminant de la formalisation des organisations." (Friedberg 1992a, p. 531 et 532 ; Friedberg 1993b, p. 226).

Cette approche particulière du concept d'organisation et la signification qu'il prend dans l'étude de toutes les formes d'agir ensemble est possible lorsque l'on retrace l'histoire du démontage et de la complexification de la notion faussement simple d'organisation sur la base d'une conception "classique" encore toujours largement admise. Cette remise en question jouit d'une valeur heuristique importante en forçant à remonter aux mécanismes sociaux à la base du fonctionnement des organisations qui en assurent la production/reproduction (Crozier et Friedberg, 1977, p. 82 ; Friedberg, 1993a, p. 191). Ce modèle "classique" des organisations³⁶, qui n'apparaît du reste souvent qu'implicitement dans la littérature, repose sur trois prémisses qu'ils s'attachent à réfuter, et est accompagné de trois "déficits", de rationalité, d'interdépendance et de légitimité. L'organisation comme ensemble finalisé perd alors sa spécificité en tant qu'objet d'étude privilégié, au profit des mécanismes de genèse et de maintien des systèmes d'action concrets correspondant aux structures d'action collectives grâce auxquelles les espaces d'action sont "organisés" (Friedberg, 1992a, p. 227 ; Friedberg, 1993a, p. 30-31 et 107-109 ; Crozier et Friedberg, 1977, p. 80 et 81).

Tout d'abord l'idée selon laquelle l'organisation n'a qu'une fonction instrumentale par rapport à des buts prédéterminés, exogènes et fixes. Selon la conception classique, elle n'est qu'un moyen transparent, passif et obéissant. La rationalité et la légitimité de ces buts vont de soi, déterminent le sens de l'action de l'ensemble de l'organisation et de tous ses membres. Les comportements s'en écartant sont taxés d'irrationnels. Ensuite, l'organisation est considérée comme un tout homogène et cohérent parvenant à tout moment à imposer à ses membres le respect des règles, des rôles et des relations prévus par sa structure formelle. Les conflits n'existent pas puisque tout le monde agit selon les mêmes buts et les mêmes valeurs. Finalement, elle est séparée de manière claire de son environnement par des frontières univoques, et si l'extérieur a un impact sur son fonctionnement, ce n'est que médiatisé par le sommet de sa pyramide décisionnelle.

³⁶ Tel qu'on le trouve par exemple chez Cartwright (1959, p. 1-2) et Tannenbaum (1966, p. 2-6).

Cette conception classique est mise à mal quand on étudie la rationalité des comportements de ses membres, de même que celle de l'ensemble qu'ils forment³⁷. L'action humaine n'est le résultat que d'une rationalité limitée, et puisqu'une organisation consiste en l'ensemble des comportements humains qui la composent, elle ne peut prétendre à une rationalité supérieure à celle de ses membres (déficit de rationalité). Les objectifs et les buts englobant ont une validité et une légitimité limitée. Les valeurs et les normes sur lesquels ils s'appuient ne suffisent pas à structurer le comportement des membres et à s'assurer qu'ils vont bien agir par rapport à eux. Ils sont aussi toujours relativisés par le développement d'intérêts et de valeurs partiels et locaux (déficit de légitimité). La cohérence et la cohésion est contredite par le caractère potentiellement anarchique de toute organisation issu des tendances centrifuges des individus et des groupes qui la composent. Le déficit d'interdépendance résulte de l'omniprésence de liens faibles. Ils sont hétérogènes et discontinus. Les frontières d'une organisation sont fluctuantes et poreuses sous la poussée des échanges par lesquels elle assure son fonctionnement.

Cette approche d'une organisation comme une entité unifiée et cohérente au service passif d'une rationalité unique ne correspond donc pas à la réalité de son fonctionnement. Nous allons étudier plus en détail à travers les élargissements théoriques de la deuxième partie la valeur de ces affirmations. Il nous semble pourtant important de les mentionner ici, car elles résument bien l'état de la recherche actuelle sur les organisations et correspondent à notre thèse selon laquelle les organisations sont des formes de l'agir ensemble capables de stabiliser l'action commune à plus long terme, comme nous l'affirmons en introduction à la section 1.2.1.. C'est cette remise en question de la spécificité de l'objet d'étude organisation/entreprise par rapport à d'autres formes d'agir ensemble qui fonde notre intérêt à étudier les moyens mis en place par une entreprise et par l'organisation d'un mouvement social pour arriver à régler plus ou moins le problème de la coopération en leur sein. Nous avons pour l'instant passablement abordé la question de l'organisation des entreprises, mais qu'en est-il de celle des mouvements sociaux, et qu'entend-on par mouvement social?

Chercher à mieux comprendre ce qui influence l'engagement des membres pour leur organisation nécessite une conception claire de la notion d'organisation et de membre. Si la littérature sur les entreprises a de la peine à s'accorder sur ce qu'il faut entendre

³⁷ Voir la section suivante 1.2.5. et dans la deuxième partie la section 2.1.1.1..

lorsque l'on parle d'organisation, comme nous venons de le constater, et si la notion de membre est tout aussi controversée ³⁸, la formalisation par définition importante des entreprises permet de définir des critères relativement univoques d'appartenance pour notre recherche empirique quand nous voulons étudier les facteurs influençant l'engagement des contremaîtres pour le site de montage: ils reçoivent par exemple un salaire et ont signé un contrat juridique avec leur employeur. Cette question est encore plus difficile à trancher en ce qui concerne la notion de membre et d'organisation d'un mouvement social. Rucht (1996, p. 187) affirme en effet: "(...) social movement typically lack formal rules to define a clear-cut membership and to regulate the internal process. The ideal-typical form of a social movement, then, is a network of more or less informal groups, at least groups that are not formally and hierarchically coordinated."

Du point de vue d'une SMO, les individus et les organisations dans la société peuvent être catégorisés selon trois dimensions définissant leurs différentes manières d'être "membre" (McCathy et Zald, 1977, p. 1221-1223 et 1227). La première dimension définit les individus et les organisations croyant aux buts du mouvement social, c'est-à-dire qui en partagent plus ou moins les préférences: les adhérents ("adherents"), les publics ("bystander publics") qui observent les activités du mouvement sans prendre position, et les opposants ("opponents") qui s'opposent aux activités du mouvement et de ses SMO. La deuxième dimension s'applique à ceux qui fournissent des ressources au mouvement et le constituent ("constituents"). Parmi les constituants, il est possible de différencier les cadres, ceux qui participent à la prise de décision dans l'organisation, des cadres professionnels qui en plus reçoivent des compensations matérielles et travaillent à plein temps. Les constituants participant aussi à temps plein mais qui ne sont pas impliqués dans la prise de décision forment les staffs professionnels, tandis que ceux qui fournissent sporadiquement du temps pour accomplir des tâches organisationnelles sont appelés les travailleurs. Il existe aussi des groupes de travail temporaires qui se rassemblent pour effectuer des tâches spécifiques de courte durée centrales à l'organisation et qui sont dirigés par un cadre. Considérant le montant des ressources contrôlées par ces quatre types de protagonistes³⁹, McCarthy et Zald distinguent la masse de l'élite selon qu'ils en sont faiblement ou fortement dotés: la masse ou l'élite des constituants, des adhérents, des

³⁸ Voir par exemple March et Simon (1958), Cyert et March (1963), Luhmann (1964), Kieser et Kubicek (1992), Pfeffer et Salancik (1978) et Schreyögg (1998) qui se penchent sur le problème de la définition d'un membre organisationnel, sans toutefois proposer des critères satisfaisants.

³⁹ Ils parlent de "size of the resource pool controlled" en tant qu'une des dimensions possibles variant d'une situation à une autre, les ressources les plus limitées contrôlées par un individu étant son temps et son travail.

publics et des opposants. La troisième dimension se rapporte aux individus et aux organisations profitant ou non de l'atteinte des buts de l'SMO. Les bénéficiaires potentiels ("potential beneficiaries") en jouissent directement, les adhérents de conscience ("conscience adherents") partagent les préférences du mouvement mais en profitent indirectement, de même que les constituants de conscience ("conscience constituents") qui pourtant fournissent les ressources à l'SMO. Cette distinction intéressante entre les individus partageant les préférences d'un mouvement et ceux donnant plus ou moins de leurs ressources pour l'organisation d'un mouvement afin d'atteindre ses préférences permet de comprendre qu'il est possible de soutenir une SMO, d'en être un constituant, sans en partager les buts autant qu'un adhérent, ni en en profitant directement en étant un constituant de conscience.

De même que les différents courants de recherche sur les entreprises ont développé des conceptions divergeantes du terme organisation, les théories sur les mouvements sociaux abordent la question de l'organisation d'un mouvement social sous différents angles (Klandermans, 1997, p. 120-122). Mais depuis la mise en perspective par les auteurs classiques de la RMT ⁴⁰ du rôle prépondérant des organisations formelles, en tant qu'institutions partageant les préférences d'un mouvement social, par rapport à leur influence sur sa capacité à se mobiliser, il est devenu commun d'affirmer qu'il est organisé, et n'est pas le lieu du surgissement de l'affectif incontrôlé. Les formes d'organisations adoptées peuvent être très différentes d'un mouvement à un autre, il n'en reste pas moins qu'un mouvement correspond à l'organisation d'"organisations", à un réseau de réseaux (Morris, 1984; Rucht, 1996; Klandermans, 1997). Quels peuvent être ses différents niveaux et modes d'organisation?

Tarrow (1994, p. 135-136) propose une cartographie intéressante des niveaux d'organisation d'un mouvement social. Il nomme, premièrement, les organisations formelles et complexes en s'appuyant sur la conception institutionnelle développée précédemment. Celles-ci sont souvent présentes dans un grand nombre de mouvements. Elles sont en compétition dans un champs multi organisationnel ⁴¹ avec d'autres organisations formelles ou avec des acteurs non organisés formellement cherchant à accaparer la contestation. Comme l'affirme Kriesi (1996, p. 152), ces organisations formelles jouent un rôle crucial, mais pas unique, parmi les différents modes d'organisation

⁴⁰ Nous employons dans la suite du travail pour des raisons de commodité l'abréviation anglaise RMT de la Théorie de la Mobilisation des Ressources, la "Resource Mobilisation Theory".

⁴¹ Ce dernier parle de "multiorganizational field", voir dans le même sens Klandermans (1997, p. 142).

possibles et en tant que structuration du processus de mobilisation d'un mouvement social⁴².

Dans la même veine, Rucht (1996, p. 187 et sv.) affirme que les mouvements sociaux, puisqu'ils n'ont en général pas de statuts, de divisions formelles du travail et de moyens pour promouvoir un type uniforme et cohérent d'organisation, rassemblent d'un point de vue empirique en leur sein des modes d'organisation hétérogènes, des réseaux de groupes et des organisations formelles caractérisés par des liens flexibles de coopération, qu'on peut trouver dans des groupes d'intérêts et des partis politiques. Il est dès lors possible de définir selon lui trois modes élémentaires d'organisation des mouvements sociaux correspondant à trois modèles différenciables. Le modèle d'adhérents de bases ("grassroots model"), qui est caractérisé par une structure relativement décentralisée, informelle et peu coordonnée, emploie la protestation politique radicale comme moyen de revendication et s'appuie sur la participation directe de ceux qui partagent la cause commune. Le modèle du groupe d'intérêt ("interest-group model") met l'accent sur le lobbysme politique et se base plutôt sur des organisations formelles. Le modèle du parti ("party-oriented model") trouve du soutien dans les processus électoraux et les partis politiques, et est structuré avant tout d'une manière formelle.

Le mode d'organisation en réseaux, à partir desquels la plupart des mouvements sociaux se constituent et dans lesquels ont lieu une partie importante de la construction identitaire et de la sous-culture partagée par la grande majorité des individus participant aux campagnes d'action, permet de se détacher d'une conception qu'on peut nommer de logistique de l'organisation d'un groupe, issue du poids central donné aux organisations formelles d'un mouvement et que l'on trouve dans les premières formulations de la RMT (McCathy et Zald, 1977). Cette conception logistique de l'organisation souligne l'importance pour la réussite de la protestation de disposer d'entrepreneurs de protestation et d'une structure regroupant les ressources, définissant les objectifs et les stratégies. D'autres auteurs classiques comme Oberschall (1973) étudient à l'inverse dans une perspective sociologique le degré d'intégration interne et externe des collectivités, de même que leur influence sur le processus de mobilisation. Tilly (1978) remplace, quant à lui, la notion floue d'organisation d'un groupe mobilisé par le concept de "catnet" correspondant à

⁴² Kriesi (1996, p. 152) affirme en effet: "Social movement organization constitute crucial building blocks of the mobilizing structures of a social movement. But, (...), they are by no means the only component of a movement's mobilizing structure. Other elements of these structures include kinship and friendship networks, informal networks among activists, movement communities, as well as a host of more formal organizations which contribute to the movement's cause without being directly engaged in the process of mobilization for collective action".

son degré d'intégration sociale interne, définie par l'intensité des sociabilités volontaires et du partage d'identités catégorielles.

Le deuxième niveau d'organisation des mouvements sociaux correspond à l'organisation de l'action collective ("organization of collective action"). Il s'agit de la manière selon laquelle les confrontations sont menées avec les parties antagonistes (Tarrow, 1994, p. 135-136). Il peut s'agir de défis temporaires ou à l'autre extrême de la mise en place de cellules ou de branches menant une action de protestation dans le long terme. L'organisation de l'action collective peut être chapeauté par une organisation formelle ayant des contacts lâches avec ces réseaux, ou complètement autonomes d'eux. On peut à ce niveau distinguer l'organisation isolée d'un mouvement social n'ayant pas de ramifications décentralisées, d'une structure de type fédérative pouvant se ramifier de trois façons différentes selon son degré de centralisation ou d'autonomie: la structure en réseaux faiblement liés, la structure pyramidale ou la structure centralisée (Klandermans, 1997, p. 123 et sv.).

Le troisième niveau d'organisation selon Tarrow correspond aux structures de mobilisation ("mobilizing structures") permettant de lier les leaders des mouvements avec l'organisation de l'action collective, le centre et la périphérie. Le mouvement s'assure une continuité dans la protestation en coordonnant les activités de ses différents groupes et réseaux. Le problème des organisateurs à ce niveau consiste à créer des modèles d'organisation assez robustes pour durer et coordonner les actions, tout en étant assez flexibles pour s'adapter aux circonstances et puiser dans le militantisme de la base.

Comme nous étudions dans la partie empirique un des groupes locaux formels du mouvement écologique allemand, il nous semble important de pouvoir le situer par rapport à l'ensemble des organisations formelles qui servent les objectifs d'un mouvement social. Nous mentionnons pour ce faire la typologie de Kriesi (1996, p. 152-160) des organisations formelles qui lui sont potentiellement liées et qui forment une partie importante de sa structure de mobilisation. Cela complète la discussion sur leurs différents modes d'organisation formels, de cerner ce qui les distingue les uns des autres, et d'avoir un aperçu des types d'engagement militant selon leurs caractéristiques. Cette typologie est définie par deux variables, par le degré de participation des adhérents ("direct or no direct participation of constituency"), et par l'orientation de l'action vers les autorités ou les adhérents/clients ("authorities' or constituency/client orientation"). Ces deux variables permettent de départager quatre types d'organisations formelles: les SMO, les organisations de soutien, les associations du mouvement et les partis politiques/groupes d'intérêts.

Une SMO mobilise directement ses adhérents pour l'action collective, qui deviennent des constituants, en poursuivant un but politique à travers la recherche de l'obtention d'un bien collectif, ou en voulant en éviter les dommages, de la part des autorités. Les organisations de soutien principalement formées de constituants de conscience sont des organisations de services, comme des agences de médias, des églises, des restaurants, des imprimeries, des institutions éducatives. Elles contribuent à l'organisation sociale des adhérents/constituants sans prendre pourtant directement part à la mobilisation pour l'action, même si elles peuvent sympathiser avec le mouvement. Les associations du mouvement sont des organisations coopératives, des associations volontaires ou des clubs créés par le mouvement lui-même afin de répondre à des besoins de tous les jours de ses membres (principalement formées d'adhérents/constituants bénéficiaires). De la même manière qu'une SMO, elles contribuent à la "mobilisation du consensus" (Klandermanns, 1988) et à la "création de l'engagement", mais jouent un rôle mineur dans le processus de "mobilisation pour l'action" ou de "l'activation de l'engagement", tâches exclusives d'une SMO ⁴³. Si les groupes d'intérêts et les partis politiques poursuivent comme les SMO des buts politiques, ils n'ont pas besoin de mobiliser leurs adhérents et de les transformer en constituants pour les atteindre, du fait que leur accès à d'autres ressources institutionnelles est assuré.

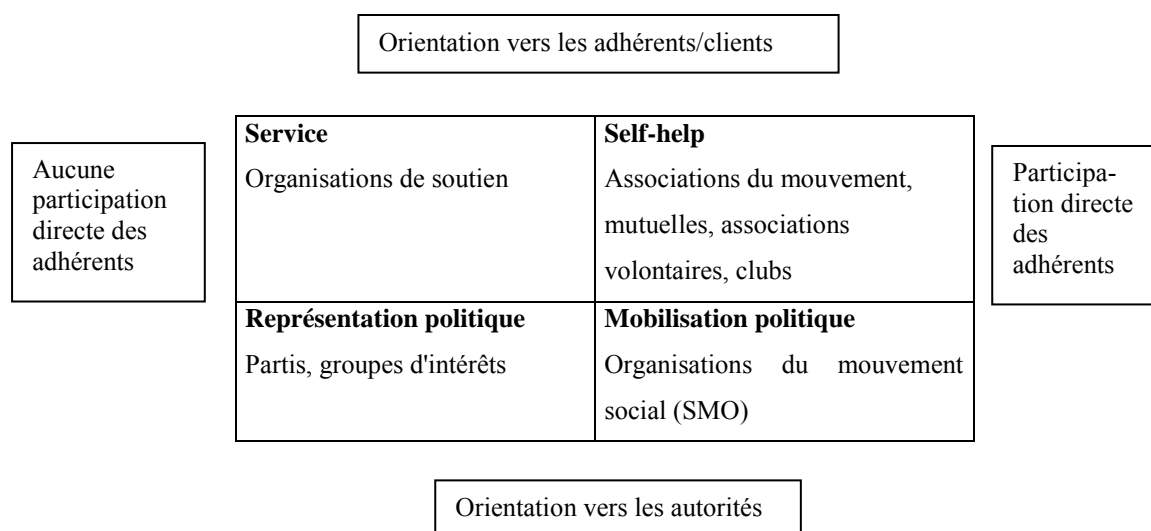
Toutes les SMO d'un mouvement social forment son infrastructure, ou industrie ⁴⁴, les infrastructures d'SMO de tous les mouvements sociaux dans un système politique constituent le secteur du mouvement social ⁴⁵.

⁴³ Voir section 2.1.2.2. pour une étude approfondie de ces concepts.

⁴⁴ On les note SMI pour le terme anglais abrégé "social movement industry".

⁴⁵ On parle d'SMS pour "social movement sector".

Tableau 3: Typologie des organisations formelles pouvant être liées à un mouvement social (Kriesi, 1996, p. 153)



Il nous semble maintenant important de nous pencher sur la question méthodologique de la distinction entre un mouvement social et son organisation, ce qui va nous inciter à nous demander à partir de quand nous pouvons affirmer avoir à faire à un mouvement social et en proposer ainsi une définition en fin de section. Dans sa formulation la plus classique, la RMT fait la distinction entre un mouvement social et son organisation. Un mouvement est conçu comme un ensemble d'opinions et de croyances dans une population correspondant à des préférences pour changer certains éléments de la structure sociale et/ou la distribution des biens dans une société (McCarthy et Zald, 1977, p. 1217-1219). Cette structure de préférences est orientée vers le changement social qui en constitue la finalité ultime (Rucht, 1996, p. 186), et ainsi sa raison d'être selon notre définition de la section 1.1.2.. Cette dernière est apparentée à une agrégation d'intérêts évoluant aux franges du système politique au sens large, et elle est séparée méthodologiquement de son organisation. En effet, selon McCarthy et Zald, un mouvement social est rarement entièrement mobilisé, il peut être soutenu par aucune organisation et rester latent, ou obtenir des ressources d'organisations qui partagent ses préférences sans participer directement aux campagnes d'action comme le suggère la typologie des organisations formelles proches des SMO de Kriesi. Si cette distinction est formulée avant tout pour faciliter l'étude et centrer la recherche sur les différentes organisations formelles et complexes d'un mouvement en tant que ressources fondamentales assurant sa mobilisation sur la base de ses préférences, elle rend la

différenciation entre mouvement social et phénomènes émergents de mode et d'apparition de sous cultures peu claire, phénomènes que nous ne rattachons pas aux différentes formes possible que peut prendre l'action collective.

Non que ces éléments soient peu importants. L'étude du contexte culturel, social et politique (Rucht, 1996, p. 188-191), du potentiel politique latent (Kriesi, 1985, p. 29), des liens de sociabilité (Tilly, 1978) ou du degré d'intégration interne et externe des collectivités (Oberschall, 1973) des mouvements sociaux nous indiquent assez que ces facteurs structurels sont fondamentaux dans la compréhension du processus de mobilisation et dans la mise en place de campagnes d'action. Pourtant, en accord avec Kriesi (1988, p. 353), parlons nous de mouvement social quand il s'exprime publiquement, et donc lorsque son organisation latente est capable de mettre sur pied des campagnes d'action et de mobiliser concrètement des individus pour sa cause⁴⁶. Rucht (1996, p. 186) abonde dans ce sens et affirme qu'un mouvement social est composé d'une part de réseaux de groupes et d'organisations capables de se mobiliser pour des actions de protestations afin de promouvoir le changement social ou lui résister, et d'autre part d'individus participant à la protestation ou y contribuant en fournissant des ressources sans pour autant faire nécessairement partie du mouvement.

Mais est-ce que toutes les formes de protestations collectives peuvent être considérées comme l'expression publique de mouvements sociaux, tant bien même elles sont clairement le résultat intentionnel de la coordination d'actions individuelles, donc des formes d'agir ensemble selon notre définition? On peut distinguer les différentes formes de protestations collectives, comme des émeutes et des rebellions, des mouvements sociaux par la durée de l'opposition que ces derniers représentent (Kriesi, 1985, p. 34; Tarrow, 1994, p. 5-6). L'opposition doit être soutenue dans le temps affirment-ils. Des mouvements sociaux peuvent émerger sans que des organisations formelles en soient les initiatrices, mais ils vont être rapidement confrontés à la question de la coordination des actions, du rassemblement des ressources et du travail de propagande pour la cause défendue, ce qui implique la mise sur pied de formes d'organisation des rapports plus stables sans lesquelles la durée de la protestation est fortement réduite (Gamson, 1975). Nous faisons donc nôtre ce critère de différenciation qui permet aussi d'une certaine façon d'ordonner les différents types de protestations sur une sorte de continuum, où par exemple des manifestations

⁴⁶ Il affirme en effet: "(...) it is only when the mobilization potentials are transformed in events of collective action that we can speak of movements".

annonceraient la constitution d'un mouvement social. On l'aura compris, toutes les formes de protestations ne peuvent être considérées comme l'expression des mouvements sociaux.

Mais pourquoi parlons-nous d'opposition et de protestation? Est-ce que les mouvements sociaux sont caractérisés par un registre d'actions publiques dominé et donc par des répertoires d'action collective spécifiques permettant de mieux les définir? En effet, étant l'expression et le moyen de revendication de groupes et d'individus n'ayant pas accès aux formes institutionnalisées de la lutte pour le pouvoir ⁴⁷, la forme d'action collective la plus caractéristique, mais non exclusive, d'un mouvement social est le défi et la contestation collective. Cette forme de protestation est utilisée pour attirer l'attention des opposants et des tierces parties, et pour cristalliser la contestation. On pourrait à ce niveau suggérer avec Offerlé (1994) une forme d'illustration par l'absurde. Est-il si courant d'assister à des manifestations de chefs d'entreprises? Des "sit-in" de cadres supérieurs? Et à l'inverse avons-nous beaucoup d'exemples de colloques et de conférences de presse de chômeurs? Si donc en effet les mouvements sociaux sont l'expression de groupes et d'individus qui se trouvent dans un espace social, et à un moment donné, du mauvais côté des rapports de force, il ne faut pourtant pas les assimiler aux revendications de "dominés", d'"exclus" ou de "marginaux" comme l'ont affirmé les théories classiques antérieures à la RMT. La mise en place de campagnes d'action nécessite d'une part des ressources importantes. Les répertoires d'action sont, d'autre part, des mises en forme de la protestation propres aux mouvements sociaux à différentes époques et contextes (Tilly, 1986). Les mouvements sociaux ne sont pas un univers de pure fluidité, de spontanéité absolue, ils sont caractérisés aussi par une dimension importante d'institutionnalisation dans leurs modes d'organisation et dans les formes de protestations choisies qui sont le reflet de luttes spécifiques pour le pouvoir à des périodes historiques particulières.

Comme nous le remarquons, un mouvement social est un objet d'étude bien plus difficile à saisir qu'une entreprise. Cela est dû en majeure partie au fait qu'il est généralement constitué de réseaux plus ou moins bien intégrés de groupes et d'individus, parmi lesquels il est possible de trouver des organisations complexes et formelles, les SMO, avec une hiérarchisation des compétences et une différenciation du travail. Sa raison d'être est aussi moins facilement saisissable, puisqu'on a affaire à des processus de construction identitaire et normative difficilement quantifiables, même si un mouvement

⁴⁷ Tel que le soutiennent des auteurs comme McCarthy et Zald (1977, p. 1218), Piven et Cloward (1977, p. 3), Tilly (1984, p. 306), Kriesi (1988, p. 354), Chazel (1992, p. 270), Tarrow (1994, p. 2) et Neveu (1996, 19-20).

social peut formuler des objectifs très concrets de promotion ou de défense d'intérêts bien définissables. C'est en fait un phénomène social très complexe à étudier parce que son analyse demande de se pencher sur trois dimensions qui le définissent (Kriesi, 1988, p. 250; Tilly, 1978, p. 8-10). Il faut en effet analyser la "population" impliquée, ses individus et ses groupes, les valeurs, les croyances et les demandes formulées, et finalement les actions, les événements organisés. Ces trois dimensions se combinent et forment un mouvement social. Il arrive pourtant que les acteurs, les croyances et les actions divergent. Un même ensemble de croyances peut être affirmé par des individus différents. Des actions semblables, ou ayant des effets semblables, peuvent être construites par d'autres acteurs sur la base de croyances dissemblables. Il se pose ainsi le problème méthodologique pour la recherche empirique de savoir si on caractérise un mouvement social particulier et sa survie par rapport aux acteurs, aux croyances ou aux actions dont il est l'expression. Comme le note Rucht (1996, p. 188), les chercheurs ont tendance à étudier dans un grand nombre de recherches empiriques ce qui est le plus visible et le plus accessible, les campagnes d'action et les organisations formelles des mouvements sociaux. Ils négligent souvent les processus de construction identitaire et les valeurs, les formes d'organisation en réseaux plus floues et les liens entre les différents niveaux d'organisation de la protestation. En conclusion pouvons nous affirmer qu'un mouvement social est un réseau de groupes plus ou moins formels, lâchement coordonnés entre eux, capable de mobiliser leurs adhérents pour des campagnes d'action spécifiques de groupements n'ayant pas un accès stabilisé aux formes institutionnalisées de la lutte pour le pouvoir, et orientées vers la modification de la réalité sociale.

Les différences les plus frappantes existant entre une entreprise et un mouvement social peuvent se rapporter à notre avis avant tout à la raison d'être, au statut dans la société et à la différence du mode d'organisation de ces deux formes d'action collective. La raison d'être d'un mouvement social est le changement social, par la promotion ou la défense d'intérêts et/ou de valeurs, celle d'une entreprise est la rentabilité du capital par la vente d'un produit ou d'un service. Ayant un accès marginal aux formes institutionnelles de la lutte pour le pouvoir au sens large, et étant peu pourvu en ressources, en tout cas dans les premières phases de sa mobilisation, un mouvement social choisit la protestation publique comme forme d'expression et s'organise d'une manière beaucoup plus flexible et précaire que ne le fait une entreprise. Comme nous allons l'étudier en détail dans la partie suivante consacrée en partie à la RMT, ces caractéristiques des mouvements sociaux forment système et impliquent selon leurs trajectoires, leurs niveaux et leurs modes d'organisation,

l'emploi de moyens organisationnels d'influence spécifiques leur permettant de s'assurer l'engagement de leurs "membres".

1.2.5. Le degré d'acceptation par les membres organisationnels de leur instrumentalisation selon une perspective diachronique des théories sur la "rationalité" du comportement humain dans les organisations

Nous abordons dans cette section la question de la rationalité des membres organisationnels, ce qui nous permet d'expliquer les processus par lesquels ils font le choix d'agir comme il leur est demandé, et d'accepter ainsi de réduire leur latitude d'action. On étudie donc la deuxième face de la problématique de l'engagement, à côté de la nécessité variable d'une organisation à une autre d'instrumentaliser le comportement de ses membres. Nous avons affirmé dans le premier chapitre qu'un membre organisationnel va entre autres facteurs d'engagement ⁴⁸ d'autant plus accepter de réduire sa latitude d'action, de laisser son comportement se faire instrumentaliser, que la raison d'être de son organisation est homogène avec les motifs pour lesquels il y participe. Si cette thèse que nous allons vérifier dans les deux recherches empiriques s'avère exacte, il n'est resté pas moins qu'il faut comprendre sa rationalité et donc arriver à expliquer les processus par lesquels il fait le choix d'agir comme il lui est demandé. Les membres organisationnels procèdent-ils à un calcul en termes de coûts et de bénéfices, sont-ils alors capables d'établir un bilan de ce que leur organisation leur apporte et ensuite d'agir en conséquence? Ou ont-ils intériorisés des normes sociales de discipline et d'obéissance leur "dictant" d'agir comme il leur est demandé? Agissent-ils selon un rapport contractuel avec leur organisation et la coalition dominante qui la représente? S'engagent-ils pour leur organisation et sont-ils prêt à faire des sacrifices quand cela en vaut la peine, mais pour quelles causes et pour quels raisons? Le comportement humain peut-il être désintéressé?

Il n'est pas à notre avis possible de trancher ces questions de manière théorique et hors contexte, parce que nous soutenons les thèses récentes de la recherche sur la rationalité du comportement humain dans les organisations, reprises et complétées par l'EFSO, qui s'inscrivent dans le courant de la Sociologie de l'Action (Giraud, 1994). L'importance de la compréhension du contexte d'interaction pour saisir le sens du

⁴⁸ Se référer au schéma du tableau n°4 dans la section suivante 1.3.1. pour une vue d'ensemble des facteurs d'engagement.

comportement des membres organisationnels y jouit d'une place de premier plan. Il ne s'agit pas d'un interactionnisme et d'un utilitarisme première mouture, mais d'une réflexion profonde sur les liens systémiques unissant les stratégies des acteurs et les effets de systèmes. Il faut étudier de quelle manière les préférences, les besoins, et les raisons d'action des membres organisationnels se forment, et comment ils influencent leurs comportements en relation avec leurs contextes d'action. Pour ce faire, nous proposons dans cette section un rapide tour d'horizon diachronique de l'évolution des études sur la rationalité du comportement humain dans les organisations comme introduction à ce vaste débat débouchant sur un utilitarisme lâche, débat que nous allons approfondir dans la deuxième partie de notre travail.

Quand on cherche à analyser et à comprendre le comportement humain et sa rationalité, c'est-à-dire ce qui fait que les acteurs individuels et collectifs agissent comme ils le font (Friedberg, 1992b, p. 353; Friedberg, 1993a, p. 33; Friedberg, 1993b, p. 227; Crozier et Friedberg, 1977, p. 39), on remarque historiquement une double évolution dans la littérature organisationnelle selon l'EFSO, la première étant liée aux travaux des Relations Humaines, la seconde à la notion classique de rationalité. Chacune d'elle a eu pour résultat de redonner aux acteurs une certaine autonomie, et de les traiter comme relativement imprévisible, donc "libre", que ce soit au niveau de leurs motivations et besoins, ou au niveau de leur socialisation, normes et valeurs, en soulignant entre autres le poids du contexte dans la compréhension de leurs actions, c'est-à-dire les opportunités et les contraintes de la situation où ils prennent des décisions et agissent. Ce qui a pour conséquence paradoxale de nier finalement les acteurs, fondement des théories de l'Action auxquelles ces travaux s'apparentent, en donnant un poids déterminant à leur position (Giraud, 1994, p. 69).

Pour la théorie classique des organisations, le comportement humain ne pose pas de problème. D'une part parce que si des dysfonctionnements apparaissent, c'est le fait de structures de travail mal pensées et mal appliquées, et d'autre part parce que son postulat de l'Homo Oeconomicus lui fournit une théorie des motivations rendant le comportement humain au travail parfaitement prévisible: chaque individu répond de façon stéréotypée aux changements de son environnement en cherchant la maximisation de ses gains (Taylor, 1911; Fayol, 1918; Gulick et Urwick, 1937). Ce modèle d'analyse "rationnel" néglige la marge de liberté irréductible dont jouit chaque acteur et qui correspond pour l'EFSO à un des deux aspects de la contingence du comportement humain dans les organisations. Dans ces théories du début du siècle, le comportement des individus est expliqué par adaptation,

puis par intériorisation de la rationalité des objectifs, des fonctions et des structures de l'organisation. Il n'est pas seulement dépendant de son contexte d'action, l'organisation, il en est déterminé (Crozier et Friedberg, 1977, p. 39; Friedberg, 1993a, p. 43).

En remettant en cause empiriquement et théoriquement ce postulat simpliste, les théories du Mouvement des Relations Humaines sont les premières à prendre en compte la complexité du comportement humain au travail (Roethlisberger, Dickson et al., 1939⁴⁹). Les expériences phares menées dans les usines de la Western Electric à Hawthorne ont montré l'importance des sentiments, des facteurs affectifs et psychologiques, dans la compréhension du comportement humain dans les organisations. L'individu n'est plus seulement motivé par des éléments matériels, mais aussi par ses besoins psychologiques et sociaux, dont il a plus ou moins conscience. D'orientation anthropologique et quasi ethnologique, ce Mouvement des Relations Humaines s'est intéressé à la vie concrète des organisations, à l'influence des styles de commandement et à l'importance des relations informelles se constituant derrière les structures formelles. Il a aussi appliqué ses découvertes pour augmenter la performance des organisations en y intégrant ce facteur humain et en soulignant l'avantage d'un style de management plus participatif. Mais les contributions au niveau du raisonnement organisationnel se sont avérées décevantes parce que, d'une part, le lien entre la structure formelle et informelle n'est pas étudié, les relations humaines se passent dans une sorte de vide social, dans un champ déterminé uniquement par la logique des sentiments. D'autre part ce mouvement n'arrive pas à sortir d'une conception behavioriste des comportements humains: des stimuli affectifs ont été ajoutés aux stimuli économiques, auxquels les agents répondent passivement. Ainsi, le postulat d'une "nature humaine", dont les besoins sont inventoriés, donc influençables, annihile les progrès de l'analyse amorcée par la découverte des sentiments et de la structure informelle (Friedberg, 1993a, p. 36-37).

Ce courant de pensée, alors critiqué par sa tendance manipulatrice et conservatrice (Crozier 1951), et dont l'apogée se situe au début des années soixante, a donné naissance à une approche psychologique de l'étude des organisations⁵⁰. Les progrès apportés par cette nouvelle approche ne sont pas négligeables dans la mesure où les besoins psychologiques des individus sont appréhendés de façon différenciée, et où la structure informelle fait maintenant à part entière partie de la réflexion. S'inspirant de la pyramide des motivations

⁴⁹ Pour une présentation détaillée et critique de leurs travaux, voir Friedmann (1950), March et Simon (1958), Mouzelis (1967), Mottez (1971), Silverman (1973) et Lécuyer (1988).

⁵⁰ Dont les travaux les plus aboutis sont ceux d'Argyris (1964 et 1965), de McGregor (1960 et 1966) de Likert (1961 et 1967) et de Bennis (1966).

de Maslow (1954), elle considère les besoins des individus comme stables à un moment donné⁵¹. Ceux-ci constituent une contrainte autonome au fonctionnement de l'organisation, à côté des contraintes techniques et économiques. La performance dépend alors du "fit", de la "congruence", existant entre ces deux éléments. L'homme social du Mouvement des Relations Humaines est remplacé par "l'homme qui cherche à se réaliser" et par un nouveau "profil psychologique". Il devient dès lors nécessaire de transformer les structures des organisations permettant aux individus de s'investir et de s'épanouir (Herzberg, 1966 ; McClelland, 1953).

Cette approche psychologique se développe parallèlement au courant de la Démocratie Industrielle des pays scandinaves et à la démarche socio-technique du Tavistock Institute de Londres qui veulent humaniser le travail en l'enrichissant et en élargissant les tâches. Ce nouveau modèle n'arrive pourtant pas à s'affranchir du cadre de pensée tylorien et résonne d'après un cadre idéal et unique de santé psychologique et morale, valant de manière unilatérale autant pour les individus que pour les organisations et duquel sont déduits des prescriptions sur les meilleures structures organisationnelles à mettre en place⁵². La dichotomie entre la structure formelle et informelle n'est pas non plus finalement dépassée, puisqu'elles sont traitées comme deux variables indépendantes et pratiquement irréconciliables. De plus, on assiste à un plaidoyer en faveur de la personne humaine contre les impératifs techniques et économique d'efficacité. Dans le Mouvement des Relations Humaines ou dans ce modèle humaniste, on ne sort pas d'une vision normative a priori essayant de reconstruire l'organisation idéale de manière déductive en fonction d'un modèle a priori, que ce soit l'adaptation des individus à l'organisation ou l'adaptation de l'organisation aux besoins des individus (Friedberg, 1992b, p. 353-356 ; Friedberg, 1993a, p. 40-42). Cette tentative d'expliquer le comportement des membres organisationnels sur la base de modèles psychologiques prend fin quand est introduite l'idée d'un homme complexe. Cette conception intègre la multiplicité des motivations liées aux situations changeantes, et restitue aux individus une certaine autonomie par rapport à leurs propres besoins en les considérant comme actifs, c'est-à-dire aussi imprévisibles (Vroom, 1964 ; Schein, 1965 ; Bennis, 1966).

⁵¹ Non seulement les besoins sont considérés comme stable à un moment donné, mais ils sont hiérarchisés les uns aux autres sous forme de pyramide, de sorte qu'un homme n'est pas motivé par des éléments plus élevés s'ils ne sont pas encore satisfaits, ce qui signifie par exemple en simplifiant qu'il ne cherche pas à se "réaliser" si ses besoins physiologiques ne sont pas assouvis.

⁵² C'est exactement en ce basant sur ces présupposés qu'ont été introduit le travail en équipe et les équipes de formation continue des contremaîtres dans le montage. Se référer à la troisième partie empirique.

Un autre modèle issu de la Théorie de la Contribution/Rétribution fait son apparition à côté de celui de la Congruence et cherche aussi à étudier la rencontre entre l'individu et l'organisation, cette fois à partir d'un schéma économique de marché. Ici, l'individu va chercher à obtenir une rétribution équivalente à sa contribution. La complication créée par les différences d'appréciation des acteurs en ce qui concerne leurs contributions et leurs rétributions est résolue par la Théorie du Cadre de Référence. Les critères d'appréciation de ce bilan dépendent du cadre de référence des membres organisationnels, déterminé par leur milieu naturel (donnée de fait) et par leur milieu d'aspiration (choix d'objectifs). Ce modèle doit permettre de considérer à la fois les objectifs courants des individus et de les projeter sur un modèle simple de négociation constituant le dénominateur de toutes les relations complexes de la vie organisationnelle (Crozier et Friedberg, 1977, p. 41 et 42; Zalzenik et al., 1958; Karpik, 1966).

Que ce soit le modèle de la Congruence ou celui de la Contribution-Rétribution, ils correspondent en fait à un deuxième type de raisonnement ne partant plus de l'organisation comme dans le modèle classique, mais de l'acteur, de ses objectifs, de la logique de ses actions, et de ses besoins. On remarque qu'ils privilégient indûment l'acteur et sa liberté par rapport au contexte de son action. Ils connaissent alors deux défauts majeurs. Les acteurs jouissent d'une part d'une liberté et d'une rationalité illimitée, ils sont considérés comme des acteurs souverains et rationnels négociant librement entre eux les conditions de leur coopération. Pour être capable, d'autre part, de résoudre le problème posé par la complexité de comportements à ce point libre, la réduction de leur action se fait sur la base de modèles a priori : "modèles de normes de santé tant des individus que des organisations, modèle économique de négociation, modèle social de divisions en groupes et catégories" (Crozier et Friedberg, 1977, p. 45).

C'est l'étude empirique de la prise de décision dans et par les organisations qui a apporté une conception nouvelle des mécanismes cognitifs et sociaux ayant cours dans les choix humains, et qui a renouvelé la vision du fonctionnement des organisations sur la base d'un nouveau modèle plus modeste et plus réaliste de la rationalité limitée et relative. Le modèle de la rationalité omnisciente, ou rationalité objective, contesté par le groupe de travail du Carnegie Institute of Technology autour d'Herbert Simon repose sur trois prémisses. Un décideur dispose, premièrement, de toutes les informations dont il a besoin, correspondant à un univers de transparence, et possède une capacité illimitée à les traiter, ce qui s'apparente à une omnipotence cognitive. Il a, deuxièmement une idée claire de ses préférences données une fois pour toutes, stables, cohérentes et hiérarchisées. Il optimise

ses choix, troisièmement, en sélectionnant la meilleure solution par rapport à ses préférences après avoir fait un raisonnement synoptique sur la base d'un examen comparatif exhaustif et simultané de toutes les solutions possibles, ainsi que de leurs conséquences (Friedberg, 1992b, p. 357 ; Friedberg, 1993a, p. 44 ; Friedberg, 1993b, 228).

Le point de départ de la réflexion de Simon (Simon, 1955, 1956, 1957 ; March et Simon, 1958) est double. Il remarque d'une part que la théorie organisationnelle est irréaliste en tablant sur un homme rationnel. La rationalité humaine étant soumise aux limites de son environnement, il faut en priorité l'analyser. Il remet en cause d'autre part ce qu'il appelle le biais irrationaliste des sciences du comportement qui se contentent trop facilement de la démonstration du caractère irrationnel de l'action humaine, au lieu de se demander en quoi elle ne l'est peut-être pas. Simon remet en question la première et la troisième caractéristique du modèle de la rationalité omnisciente en affirmant que la rationalité humaine est limitée par deux grandes contraintes. La décision est contrainte premièrement par la restriction de l'information qui est toujours incomplète. Les conséquences des possibilités d'action, ainsi que leurs valeurs dans le futur, sont fragmentaires. Qu'un petit nombre de solutions sont véritablement examinées, pour toutes sortes de raisons, comme le manque de temps, les intérêts, les ressources. Elle est, deuxièmement, limitée par la capacité de traitement de l'information du décideur. Il n'est pas capable d'optimiser ses solutions, mais se contente d'une solution satisfaisante. Sur la base d'un raisonnement séquentiel, il examine une à une les options et arrête son choix à la première solution d'après une idée plus ou moins précise de son acceptabilité. La solution retenue est une solution raisonnable, une bonne solution, parmi celles qui ont été examinées. L'optimisation n'existe pas car le décideur n'arrivera jamais à examiner toutes les solutions possibles et leurs conséquences. Cette rationalité limitée est aussi appelée procédurale (Simon, 1976), en ce qu'elle correspond à une procédure, rationnelle, de choix ou subjective, parce qu'elle s'applique à la perception subjective des contraintes et des opportunités de la situation d'un décideur.

Cette notion de rationalité limitée n'est pas une version plus sophistiquée de la maximisation (Mongin, 1984). Elle revient à une relativisation de l'idée de rationalité et à un renversement du mode de raisonnement. En effet, il faut dès lors considérer le comportement humain comme une adaptation active et raisonnable aux contraintes et aux opportunités de l'environnement, au lieu de critiquer l'action des individus en argumentant qu'ils n'agissent pas selon les canons de la rationalité classique. La compréhension de leur

comportement raisonnable est possible par la reconstruction de la logique de leur décision en étudiant leurs sentiments par rapport à leur situation.

La remise en cause de la rationalité a débouché sur une réflexion dans deux grandes directions: celle portant sur le contexte de la prise de décision, sur ses conditions organisationnelles et sociales, et celle cherchant à expliquer les préférences des acteurs générant les critères de satisfaction, de rationalité, utilisés pour choisir entre des options (Friedberg, 1992b, p.358 et 359 ; Friedberg, 1993a, p 47-54 ; Friedberg, 1993b, p. 229 et 230). Cette première piste de recherche a été étudiée par le groupe de recherche autour de Simon dans leur théorie béhavioriste de la firme (Cyert et March, 1963; Cohen, March et Olsen, 1972). Elle cherche à comprendre une décision en étudiant de quelle manière la structuration du champ a conditionné d'un côté la perception des problèmes par les acteurs et de l'autre l'émergence de solutions possibles. Et finalement comment les deux se rencontrent et se stabilisent dans une décision, dans un choix. La seconde direction correspond à la remise en question du deuxième postulat de la rationalité classique, l'existence de préférences stables, cohérentes, hiérarchisées et exogènes à la situation d'action, postulat qui n'a pas été discuté par Simon et que nous traitons maintenant.

Les conditions et les processus de l'émergence des préférences, de leur développement et de leur transformation, ont été étudiés par ce qu'on appelle la Théorie du Choix Rationnel ⁵³. Les travaux de Festinger (1957) ont eu à ce propos un impact stimulant très important. L'existence chez un sujet d'une dissonance entre plusieurs cognitions, c'est-à-dire toute opinion, connaissance ou croyance d'un individu sur lui-même, sur son propre comportement ou sur son contexte, déclenche chez lui un trouble psychologique et l'amène à réduire cette dissonance cognitive. Devant une telle dissonance, il peut soit changer ses valeurs, soit ses situations, soit ses comportements. Les valeurs ne commandent pas les comportements, pas plus que les comportements les valeurs, le problème étant simplement lié au rétablissement de la consonance cognitive. Les valeurs et les comportements forment système, la causalité linéaire ne pouvant rendre compte de la complexité de leurs liens.

L'idée de préférences claires guidant l'action a été ainsi remise en question à partir de cette première discussion du lien complexe entre les comportements d'un côté, les opinions, attitudes et valeurs de l'autre. On peut résumer les apports d'un certain nombre d'auteurs à ce propos en avançant quatre éléments (Crozier et Friedberg, 1977, p. 265-281 ; Friedberg, 1993a, p. 50):

⁵³ Pour une présentation synthétique voir Allison (1971), Gremion (1970), Ghertman (1981), Simon (1982) et March (1978).

1. Les préférences d'un décideur ne sont pas forcément précises et cohérentes, mais peuvent être multiples, floues et contradictoires (Cohen et March, 1974 ; March, 1974 ; March, 1978).
2. Les préférences ne précèdent pas forcément l'action mais peuvent lui être postérieures. Elles peuvent être le résultat de l'action et de sa dynamique (Lindblom, 1959 ; Hirschman, 1967 ; Weick, 1969 ; March, 1974).
3. Elles sont adaptatives et exogènes, c'est-à-dire produites par la situation de choix (Elster, 1983).
4. Elles sont soumises à des manipulations volontaires ou involontaires, conscientes ou inconscientes, de la part du décideur (March, 1978 ; Elster, 1979).

Cette nouvelle conception des préférences permet de s'écarter de l'opposition stérile entre le modèle de la rationalité synoptique a priori et le modèle d'ajustement mutuel partisan a posteriori de Lindblom (1959, 1965) en posant le rapport entre la rationalité du décideur, de l'acteur, et celle du système. Puisque la rationalité du décideur est profondément orientée par ses chances de gains dans le système dont il fait partie, il est alors possible de découvrir une relation raisonnable entre sa rationalité a priori et la rationalité a posteriori issue de l'ajustement mutuel des parties dans le système (Crozier et Friedberg, 1977, p. 278-280). Les critères de satisfaction ne sont pas des critères aléatoires personnels, mais proviennent de valeurs culturelles largement répandues, des caractéristiques des jeux auxquels participent les décideurs, ainsi que de leurs choix stratégiques à partir de ces contextes d'action. Les critères de rationalité varient d'une culture à l'autre. Les normes utilisées résultent d'un apprentissage social tout en étant un construit social se modifiant sous l'influence d'expériences individuelles et collectives. A l'ensemble des critères de rationalité traditionnels permettant l'existence de systèmes sociaux ⁵⁴ s'ajoutent d'autres critères de rationalité de plus en plus spécifiques caractéristiques de systèmes de plus en plus spécialisés⁵⁵. On reconnaît ici la notion de champs de Bourdieu (1984, 1992 et 1994), concept sur lequel se base entre autres son économie des pratiques que nous traitons in extenso dans la section 2.2.2.. Mais à la différence de l'EFSO selon laquelle les critères de satisfaction d'un décideur sont principalement déterminés par le système d'action où il prend ses décisions, dans le cas qui nous intéresse, les organisations, Bourdieu nous recommande d'élargir la même réflexion à l'ensemble des systèmes avec lesquels il va être potentiellement en contact à

⁵⁴ Comme la confiance dans la parole donnée, la rigueur dans l'exécution des obligations, la réciprocité.

⁵⁵ Par exemple la rationalité technique, financière, administrative.

travers sa socialisation, correspondant elle-même à l'intériorisation de ses chances de gains dans ceux-ci. Boudon (1979) soutient aussi que la rationalité est le produit conjoint d'un effet de position de l'acteur dans une situation et d'un effet de disposition cognitives, mentales et affectives, en partie préformées par sa socialisation.

Considérer le comportement humain comme étant en grande partie contingent et opportuniste (Williamson, 1975) permet de déconstruire la notion de préférences et de se libérer d'une conception sur-socialisée de l'homme à juste titre critiquée par Wrong (1961) cherchant dans son passé et dans sa socialisation l'ensemble des éléments explicatifs de son action. Il faut ainsi relâcher les liens entre le comportement d'un individu et ses préférences, ses représentations et ses buts. Il est nécessaire de considérer l'action humaine non plus comme toujours réfléchie, c'est-à-dire sans arrêt médiatisée par un calcul à partir d'objectifs fixés au départ, mais simplement comme active, comme un choix sous contraintes parmi des opportunités, ou comme une adaptation active et raisonnable à la perception des opportunités et des contraintes d'un contexte. Le comportement humain est moins intentionnel et linéaire qu'on ne le pense d'habitude. Il se laisse influencer par le hasard et la découverte. Les choix correspondent aussi à une sorte d'apprentissage et à un pari sur un avenir incertain. Cette incertitude rend possible l'émergence du nouveau et du changement.

Comme nous l'avons soutenu en début de section, il est nécessaire de donner un poids important au contexte d'action, c'est à dire à la situation organisationnelle concrète des membres organisationnels étudiés, pour pouvoir expliquer le degré d'acceptation des tentatives d'instrumentalisation dont ils sont l'objet, puisque leur position définit en grande partie leur rationalité. Ces contextes d'action sont à notre avis surdéterminés par la raison d'être de l'organisation influençant en dernière analyse la plupart des interactions qui y ont lieu. Mais leurs comportements sont aussi le résultat de l'interaction non seulement des opportunités et des contraintes présentes dans l'organisation où ils évoluent, mais encore des ressources qu'ils peuvent y mobiliser, de leur socialisation et de leurs objectifs, sans oublier la part d'arbitraire et de risque qui joue aussi un rôle dans l'explication de leur rationalité. On comprend donc qu'il n'est pas possible de prédire le comportement des membres organisationnels sans analyser des situations et des individus concrets, ce à quoi nous allons nous atteler dans nos deux recherches empiriques.

1.3. Hypothèses sur les facteurs et les types d'influence organisationnels influençant l'engagement des membres pour leur organisation

1.3.1. Modèle général des facteurs d'engagement et des types d'influence organisationnels

Nous étudions dans notre recherche les facteurs (variables indépendantes) faisant en sorte que les membres de l'organisation ont un comportement conforme aux attentes qui leurs sont communiquées (variable dépendante). Parmi ces facteurs déterminant le degré de conformité des membres, et partant leur degré d'engagement selon notre définition, il est pratique d'étudier à part les types d'influence organisationnels existants/employés qui forment alors une sorte de sous-classe des facteurs d'engagement. Nous avons aussi insisté sur le fait que les attentes dans les organisations économiques se sont modifiées: les attentes sont devenues un mélange, souvent ambigu et contradictoire, entre de la conformité stricte aux ordres, une exécution à la lettre, et à l'inverse, une préoccupation pour la raison d'être de l'ensemble, un esprit d'initiative et de critique, bref, un comportement "engagé" selon le sens commun. Quant aux organisations des mouvements sociaux, puisqu'elles manquent souvent cruellement de ressources qu'elles ne peuvent obtenir principalement que de leurs membres, en tout cas dans les premières phases de leur existence, elles sont obligées de compter sur leur "engagement". Cette modification des attentes dans les entreprises n'est pas véritablement problématique puisque, ainsi que nous l'avons affirmé, les membres doivent avoir un comportement conforme, qu'il corresponde à de la "conformité" ou à de l'"engagement". Ce qui peut constituer par contre un problème de taille, c'est l'inadéquation possible entre la définition de nouvelles attentes d'une part, et les moyens mis à disposition des membres pour qu'ils puissent s'y conformer d'autre part. Il est aussi typiquement plus difficile de modifier les habitudes et les structures conjointement à la formulation de nouvelles attentes résultant en grande partie de l'effort par la coalition dominante d'adapter son organisation à son environnement dont elle dépend plus ou moins.

Lorsqu'on se demande ce qui fait qu'un membre organisationnel agisse conformément à ce qui lui est demandé de faire, on arrive rapidement à la conclusion que trois ensembles de conditions doivent être remplies du point de vue de la coalition dominante. Le membre doit:

- savoir ce qu'il a à faire et l'avoir compris,
- en avoir les moyens,
- et décider/vouloir agir de la sorte.

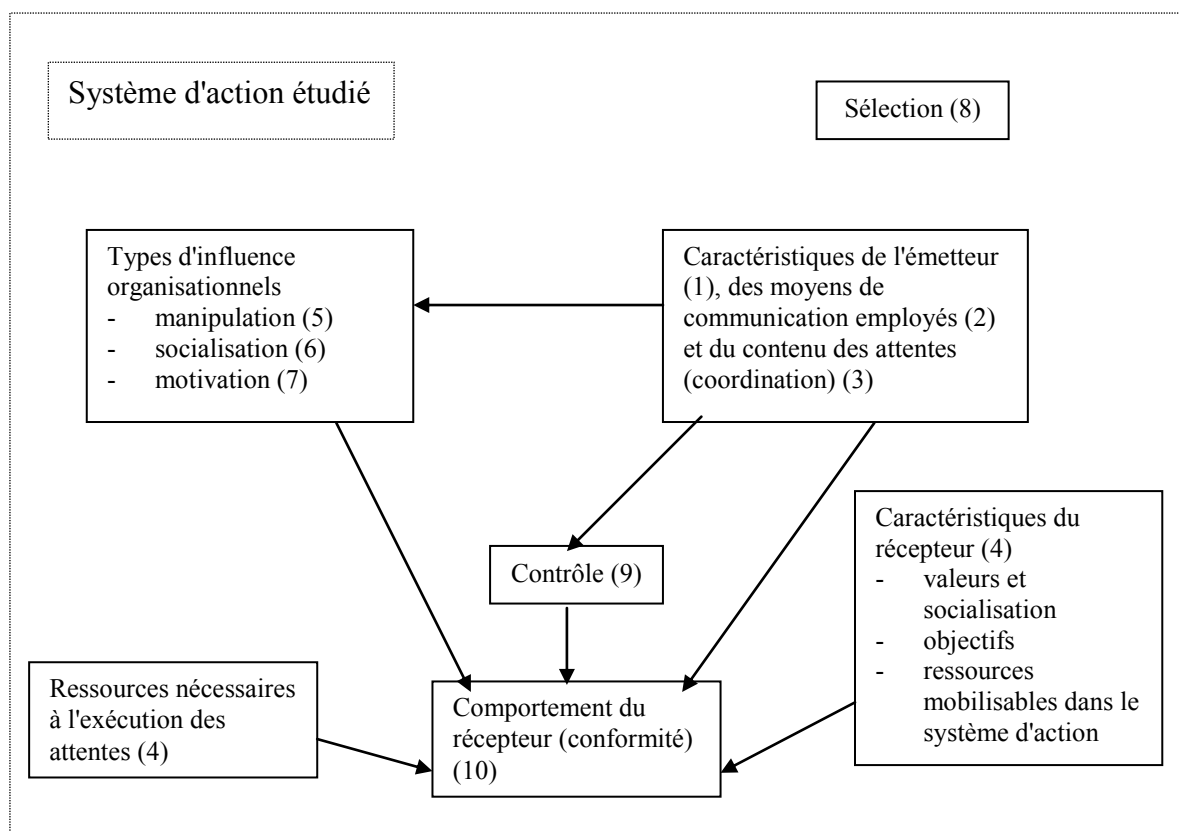
On peut par rapport à ces trois ensembles de conditions élaborer trois groupes de facteurs d'engagement qui définissent assez précisément les variables indépendantes déterminant la conformité de comportement aux attentes. Cette classification sommaire permet de saisir premièrement les facteurs que la coalition dominante peut le plus directement influencer. Cette dernière doit s'assurer que ses attentes sont bien communiquées, que les membres ont compris de quoi il s'agit, et qu'ils ont à disposition les ressources nécessaires pour agir de la sorte. Ces trois ensembles de conditions permettent d'appréhender, deuxièmement, la question de la décision/volonté d'agir conformément dépendant à la fois des facteurs des deux premières catégories et des moyens organisationnels d'influence dont les effets se font le plus sentir à ce niveau. On peut remarquer que les deux premiers groupes de facteurs correspondent à des problèmes qui ont été bien traités par les sciences du management, et qu'ils sont l'expression grosso modo du problème de la coordination développé dans la section 1.2.1.. La décision/volonté des membres d'agir conformément, et les facteurs lui correspondant ont été avant tout étudiés dès les théories des Relations et des Ressources Humaines à travers de nombreuses études sur la motivation, les dynamiques dans les petits groupes, l'influence de la participation aux décisions et du style de commandement sur le rendement. On aborde ici alors directement la question de la conformité abordée dans cette même section.

Par soucis de clarté, nous séparons donc analytiquement l'étude des facteurs d'engagement notés 1 à 4 dans notre modèle, ordonnés selon une approche classique de la communication et traités dans la section 1.3.2., des types d'influence organisationnels existant/employés, notés 5 à 9, et classés selon des critères plus complexes que nous pouvons dégager à partir d'une réflexion approfondie sur l'influence que nous abordons dans la troisième section de ce chapitre. Ces deux systèmes de classification permettent d'établir un modèle des facteurs d'engagement schématisé ci-dessous, modèle que nous allons ensuite approfondir théoriquement dans la deuxième partie et vérifier empiriquement dans la troisième et quatrième partie.

Au centre du modèle se trouve le comportement observable du membre comme variable dépendante (10), qui doit être dans une certaine mesure conforme aux attentes qui

lui sont communiquées afin que le système puisse fonctionner de manière satisfaisante⁵⁶. Dans le cas où le membre décide d'agir sans autres comme il le lui est demandé, il a besoin de savoir ce qu'il doit faire (3)⁵⁷, ces attentes doivent être communiquées de manière compréhensible (2) et il doit posséder les ressources pour agir de la sorte (4). S'il n'agit pas de lui-même dans le sens désiré, un certain nombre de types d'influence organisationnels peuvent être employés (5, 6, 7), ou le sont depuis que le membre fait partie de son organisation⁵⁸. Le contrôle (9) est un instrument permettant d'obtenir l'information à partir de laquelle les moyens d'influence sont employés. La sélection (8) quant à elle permet de trier les membres selon certains critères avant qu'ils ne fassent partie du système où ils vont agir, et ainsi de diminuer la nécessité d'employer a posteriori des types d'influence organisationnels.

Tableau 4: Modèle des facteurs d'engagement et des types d'influence organisationnels permettant de mesurer et d'expliquer le degré d'engagement des membres par rapport aux attentes qui leur sont communiquées



⁵⁶ Ce qui correspond au problème de la conformité de la section 1.2.1..

⁵⁷ On reconnaît ici la question de la coordination étudié dans la section 1.2.1..

⁵⁸ Voir le deuxième chapitre de la deuxième partie sur un élargissement de la question de la socialisation.

1.3.2. Hypothèses sur les facteurs influençant le degré d'engagement des membres

Nous proposons de dresser dans cette section une liste des facteurs d'engagement pertinents pour nos deux études empiriques. Les cinq types d'influence organisationnels, notés de 5 à 9 dans le schéma n° 4, qui sont aussi des facteurs d'engagement, mais que nous abordons séparément afin d'en faciliter l'étude, seront traités dans la section suivante, comme nous l'avons mentionné, à partir d'une réflexion sur l'influence. Les facteurs d'engagement sont regroupés en quatre ensembles, notés de 1 à 4 dans notre modèle présenté précédemment. Nous complétons l'énumération de leurs dimensions dans un style télégraphique par un certain nombre d'hypothèses concernant leurs effets probables sur le degré d'engagement des membres et sur les relations dialectiques pouvant exister entre eux.

Tableau 5: Caractéristiques de l'émetteur des attentes (1)

Origine	interne au sous-système (attentes ressenties comme directes) attentes propres (que le récepteur a par rapport à lui-même) attentes "horizontales" (pairs, services) attentes "verticales" (supérieurs, subordonnés) externe au sous-système ("systémiques", ressenties comme indirectes)
Légitimité	de l'émetteur
Ressources	employables par l'émetteur dans le contexte d'action
Nombres	d'individus formulant les attentes de comportement

Les attentes dont l'origine est interne ont plus de chance d'être acceptées parce dans ce cas elles vont être principalement communiquées directement, ce qui correspond à une augmentation de la palette des moyens d'influence, et parce qu'on se connaît mutuellement. Les attentes ressenties comme "systémiques", si elles ont moins de chance de s'imposer parce que ceux qui les expriment ont souvent peu de moyens de contrôle et d'influence, et qu'ils jouissent aux yeux du récepteur de moins d'autorité, sont en même temps ressenties comme moins aliénantes parce qu'elles sont dépersonnalisées. Les attentes formulées par un émetteur légitime, auquel est reconnu de l'autorité, sont plus facilement acceptées. Les ressources dont jouit l'émetteur déterminent sa capacité à imposer ses attentes. Plus le nombre d'émetteur est important, plus le risque est grand que les attentes soient contradictoires et que le récepteur puisse y déroger, s'il ne désire pas

s'y conformer, en jouant ces contradictions les unes contre les autres, et en utilisant les conflits potentiels entre les émetteurs à ses propres fins.

Tableau 6: Caractéristiques des moyens de communication des attentes (2)

Types des moyens de communication	<p>directs</p> <p>oraux (face-to-face)</p> <p>communication gestuelle, expressions</p> <p>indirects</p> <p>écrits (formulaire, fax, computer)</p> <p>indirects oraux (téléphone fixe ou portable)</p>
Style de la communication	autoritaire, coopératif
Qualité de la communication	claire, compréhensible, équivoque

La communication personnelle directe a plus de chance de s'imposer parce qu'elle met à contribution des moyens de communication verbaux et gestuels qui sont plus riches, et qui intensifient la relation d'échange et d'obligation mutuelle. La communication écrite fixe des standards et rend les interprétations plus difficiles, pour autant qu'elle soit formulée de façon à ce que le récepteur puisse la comprendre, et que le sens des termes employés soit le moins interprétable possible. Mais la formulation écrite des attentes et des règles peut aussi augmenter paradoxalement la marge de manœuvre du récepteur en limitant l'arbitraire de l'émetteur. Le style de communication coopératif provoque moins de réactions de rejet que l'autoritaire en mettant l'émetteur et le récepteur à pied d'égalité symbolique.

Tableau 7: Caractéristiques du contenu des attentes (3)

Légitimité des attentes	par rapport au contrat, aux propres attentes
Sens des attentes	pour soi, pour le sous-système, pour le système
Degré de participation au processus de prise de décision	éléments de ce sur quoi quelque chose peut être décidé : qui, fait quoi, comment, à partir de quand, combien de temps, pourquoi
Types d'attentes	générales (rôle, fonction, tâche) opératoire (travail au jour le jour changeant)
Genre d'attentes	s'expriment (et mettent à contribution) plutôt le corps et/ou plutôt la réflexion
Variété des attentes	simples, complexes, répétitives, changeantes
Coûts	pour le récepteur s'il agit conformément

Plus le contenu des attentes est légitime, correspond à ce que le membre trouve justifié qu'il lui soit demandé sur la base de son contrat (juridique, tacite) et de sa position,

et a du sens à ses yeux, est rationnel pour lui, son sous-système ou l'organisation en général, plus il agira conformément par rapport à ce qui lui est demandé de faire, ce qui correspond au rapport subjectif à la raison d'être de l'organisation. Plus un membre jouit d'une grande autonomie par rapport à ce sur quoi quelque chose peut être décidé, pour autant qu'il en ait les ressources, plus il s'engagera pour son organisation et s'identifiera à elle. Le contenu et les caractéristiques des attentes, en tant ici que travail, tâche ou attitude à avoir, déterminent considérablement d'une part la capacité pour l'organisation de contrôler, et par là d'honorer ou de sanctionner, et d'autre part la motivation du membre, dans le sens où les attentes qui correspondent à ses capacités et à ses objectifs sont motivantes. En effet, plus les attentes doivent s'exprimer par un résultat physique et plus elles sont simples et répétitives, plus il est possible pour la coalition dominante d'en contrôler le résultat, mais moins elles sont motivantes pour le membre, car elles l'aliènent le plus. Plus au contraire les tâches nécessitent une grande expertise et plus elles s'expriment et nécessitent les capacités intellectuelles du membre, plus elles sont difficiles à contrôler, mais plus le membre peut en retirer de la motivation et s'engager. Plus les attentes communiquées au membre impliquent un comportement coûteux en ressources de sa part, plus à l'inverse ses attentes envers l'organisation seront élevées, et plus un manquement aux contreparties attendues auront un effet négatif sur son engagement.

Tableau 8: Caractéristiques du récepteur auquel sont communiquées les attentes (4)

Distribution des attentes	individu, groupe
Valeurs, attentes, objectifs	
Ressources mobilisables dans le système d'action	formation, expérience, relations sociales
Ressources particulières nécessaires à l'exécution des attentes	formation, savoir faire, spécialisation techniques

Il est plus facile d'imputer la responsabilité de la conformité ou de la déviance, de la réussite ou de l'échec, à une seule personne qu'à un groupe. Mais communiquer des attentes à un groupe permet d'employer les contraintes sociales très fortes existant en son sein et rend possible l'emploi de moyens d'influence indirectes parce que relayés et mis en place par le groupe dans son ensemble. La socialisation, les expériences, les habitudes et la formation du récepteur déterminent les interactions qu'il va avoir avec son émetteur, de même que les ressources qu'il va vouloir mettre en jeu s'il ne désire pas avoir un comportement conforme. L'ensemble des ressources qui ne sont pas à proprement parlé données par l'organisation à ses membres, mais auxquelles le membre peut faire appel, ne

sont pertinentes que si elles sont employables dans des interactions concrètes spécifiques. Il est nécessaire que la coalition dominante s'assure que les récepteurs jouissent des ressources organisationnelles nécessaires à l'exécution de leur tâche. En même temps, mettre les membres dans une situation de précarité et de dépendance permet à l'organisation d'influencer leur comportement, pour autant que les membres ne puissent pas facilement quitter l'organisation dont ils font partie, même si cela peut les démotiver. Ce qui importe alors, c'est la relation de dépendance ou d'indépendance des membres par rapport à leur organisation et inversement.

1.3.3. Raisonnement général sur l'influence, hypothèses et critères de classification des types d'influence organisationnels existants/employés

Notre problématique est caractérisée par la thèse soutenant que les organisations étudiées, selon la dépendance importante ou faible qu'elles ont par rapport à leur environnement, et selon le degré de sanction de ce dernier, doivent plus ou moins instrumentaliser le comportement de leurs membres. Ce qui implique une restriction de la latitude d'action des membres, que certains comportements et attitudes plutôt que d'autres doivent être obtenus. Si les organisations étaient gérées de manières purement "rationnelles", et si les membres acceptaient sans autres d'être considérés et d'agir comme des machines, les organisations fonctionneraient sans problèmes. Nous avons pourtant noté dans le premier chapitre et dans la section 1.2.3. que les organisations ne fonctionnent pas exclusivement de manière rationnelle, et dans la section 1.2.5. que les membres ne sont pas des outils, mais des êtres humains complexes utilitaires au sens large et capables de stratégies. Ce qui implique donc, puisque les organisations étudiées fonctionnent malgré tout d'une certaine manière du fait qu'elles existent, qu'une certaine réduction de la latitude d'action des membres a eu lieu. Comme les membres n'acceptent pas sans autres de se conformer, cela signifie que des moyens d'influence sont employés plus ou moins consciemment, ou qu'ils sont d'une certaine manière intériorisés. Quoiqu'il en soit, ces moyens d'influence permettent d'atteindre un certain degré d'acceptation de l'instrumentalisation du comportement des membres organisationnels nécessaire au maintien et au fonctionnement chaque fois spécifique du système organisation étudié concrètement. C'est donc aussi par l'étude des types d'influence organisationnels, qui sont aussi des facteurs d'engagement déterminant le degré de conformité aux attentes

communiquées aux membres, que nous souhaitons trouver des éléments de réponse permettant de résoudre plus ou moins l'opposition entre la rationalité du système et celle de ses membres. Nous sommes donc confronté d'un côté à des attentes de comportement et de l'autre aux membres devant s'y conformer. Que peut-il se passer à partir de là?

Nous imaginons deux possibilités formant les deux extrêmes d'un continuum, pour l'instant relativement abstraites et théoriques, parce que hors contextes, permettant pourtant de préciser le problème. Elles se rapportent à une réflexion sur l'identité du membre et sur sa subjectivité, ainsi qu'à leurs rapports au comportement souhaité.

A un extrême du continuum, le membre a un comportement conforme et agit comme on le lui demande parce qu'il n'y a pas d'opposition entre son identité⁵⁹ et ce qu'il doit faire. Quelles soient les causes de cet état de fait, toujours est-il qu'il n'existe pas de résistance intérieure, que le comportement n'est pas opposé au psychisme qui le commande. Il n'est alors pas nécessaire d'influencer le membre pour obtenir le comportement souhaité et conforme aux attentes de la coalition dominante, puisqu'il agit de lui-même, sans résistance, dans le sens désiré.

A l'autre extrême du continuum, l'opposition entre l'identité du membre et la tâche à effectuer nécessite l'utilisation réelle, ou potentielle sous forme de menace, de moyens d'influence pour obtenir le comportement désiré. On peut alors distinguer à ce niveau encore deux autres possibilités permettant d'affiner l'analyse et correspondant à la réaction du membre par rapport à cette dissension. Soit il s'autocontrôle, s'auto-influence et se fait "violence" lui-même afin de réduire cette tension entre son identité et ce qu'il doit faire. La tension est réduite par le membre, l'équilibre entre son psychisme et son action est rétablie. Les moyens d'influence extérieurs sont d'une certaine manière intériorisés, les raisons de l'action sont faites soi. Soit cette tension subsiste, ce qui implique l'utilisation permanente de moyens d'influence extérieurs. Ici le membre s'autocontrôle aussi pour agir comme on l'attend de lui. Mais sa conformité n'est pas profonde, elle ne touche que son comportement et pas ce qui est à la base de son jugement et de sa volonté, ce que nous nommons de façon générique son identité.

Cette distinction fondamentale a été relevée par Merton (1959) et Coser (1959), lorsqu'ils font la distinction entre la "behavioral" et l'"attitudinal conformity", c'est-à-dire la conformité qui s'accompagne ou non d'une conviction intérieure. Il semble évident qu'une organisation a tout intérêt à obtenir de ses membres un comportement conforme

⁵⁹ Ce concept d'identité correspond pour l'instant d'une manière schématique à tout ce qui constitue et caractérise un individu, qu'il en ait conscience ou non.

correspondant à l'"attitudinal conformity". Quels en sont les conséquences pour les membres et plus particulièrement pour les organisations?

Il faut bien comprendre tout d'abord que quelque soit l'existence ou l'absence de congruence entre l'identité du membre de l'organisation et l'action qu'il doit effectuer, c'est toujours son activité psychique qui lui dicte d'agir. La distinction proposée permet pourtant de distinguer les situations où l'action demandée demande un effort et est contraire au monde psychique de l'intéressé, et celles où elle est normale et habituelle. Cette différence est importante, parce qu'elle signifie pour l'organisation et les agents d'influence l'obligation d'employer sans cesse des moyens d'influence, puisque le comportement n'est pas acquis dès lors que la dissension monde psychique/action n'est pas levée. Le comportement n'est ni naturel parce qu'il correspond à l'identité du membre, ni fait soi après que certains moyens d'influence particuliers touchant l'identité et/ou le jugement du membre ont été employés. Ces distinctions sont très significatives car elles ont à faire directement avec la qualité du changement de comportement obtenu par l'emploi de moyens d'influence. Cette notion de qualité de changement se rapporte au fait de savoir si l'influence est temporaire, ou si elle s'inscrit dans la durée. Il est possible d'énoncer ici deux hypothèses.

On peut affirmer, premièrement, que *plus le changement de comportement de celui qui subit l'influence se base sur des raisons propres, qu'il a "fait siennes", plus la qualité de l'exercice de l'influence est grande, et plus ce changement de comportement peut se passer par la suite de l'emploi de moyens d'influence*. Selon notre deuxième hypothèse, il est *plus économique pour une organisation, dans le long terme en tout cas, de résoudre son problème de conformité des comportements en employant de tels moyens d'influence*. Remarquons toutefois que *l'emploi de ces mécanismes est économique quand la dépendance de l'organisation à ses membres est grande, et lorsque les membres jouissent d'un grand nombre de ressources de qualité leur permettant d'en changer si la restriction de comportement demandée est trop importante*.

On peut comparer à ce niveau l'emploi plus important de la coercition dans des organisations totalitaires, par exemple les prisons, les camps de concentration ou les asiles d'aliénés⁶⁰, et l'utilisation de la persuasion dans les relations entre le management et le groupe de pair du département recherche et développement d'une entreprise spécialisée

⁶⁰ Voir à ce propos la réflexion de Goffmann (1961) sur la main mise pratiquement totale de certains types d'organisations sur leurs membres, de même qu'Etzioni (1964) sur l'emploi de types d'influence définissant une typologie des organisations.

dans la bio-technologie. Le plus important est donc de se demander ce qu'il est nécessaire et possible qu'une organisation influence par rapport à quels membres. Est-il suffisant pour elle d'avoir juste des comportements correspondant à ses attentes et au travail à effectuer, et/ou doit-elle aussi agir plus "profondément" et acquérir à sa cause non seulement des actes, mais aussi des pensées, des opinions et des valeurs? On peut à cet égard se demander aussi, en considérant cette fois le membre organisationnel, s'il est capable d'agir comme on l'attend de lui sans qu'il soit convaincu de son action, sans que sa raison accompagne son acte, et avec quelles conséquences pour lui, et surtout, dans notre optique, pour le fonctionnement de l'organisation. La discussion que nous introduisons ici est complexe tout en étant centrale pour notre objet d'étude. Il s'agit de clarifier trois éléments importants.

Le premier point se rapporte à notre distinction entre action et conviction. Il est évident que le comportement d'un individu est le produit d'un processus mental comme nous l'avons indiqué plus haut. Dans ce sens, notre distinction actions/processus cognitifs peut être mal comprise. Nous affirmons simplement ici qu'un membre peut, et est souvent obligé, d'agir comme il le lui est demandé, particulièrement dans les entreprises, sans pour autant être convaincu du sens et de l'utilité de ce qu'il fait. On assiste ici à une forme de différenciation entre son "monde intérieur" et une partie de son activité psychique lui dictant d'agir de telle ou de telle façon, ce qu'on appelle dans la littérature l'aliénation (Etzioni, 1964, p. 5) ou en Allemand l'"innerliche Kündigung".

Le deuxième point qui est le corollaire du premier a trait aux conséquences que ce manque de conviction engendré par l'emploi de moyens d'influence particuliers peut avoir pour l'organisation. Les organisations économiques peuvent de moins en moins se permettre d'avoir des employés non convaincus par leur travail du fait de l'augmentation de la compétitivité. Elles cherchent à augmenter l'implication et l'identification de leurs membres par l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail plus coopératives, comme le travail en équipe. La conviction formant pour une SMO souvent la condition sine qua none de la participation des membres, en tout cas dans les premières phases de leur existence, et constituant souvent la ressource la plus importante de l'organisation, des manquements à cet égard peuvent signifier la disparition du système⁶¹.

Le troisième point qui se rapporte à l'idée sous-jacente à toute étude sur l'influence correspond au présupposé que sans action extérieure, sans tentatives d'influence

⁶¹ On reconnaît ici nos développements schématisés dans la section 1.1.2. sur les rapports entre la raison d'être des organisations étudiées et les motifs à la participation du point de vue des membres.

volontaires, conscientes et réfléchies, l'agent influencé aurait agi autrement, en tout cas pas dans le sens de l'agent influençant. Mais il existe des moyens d'influence qui ne sont pas employés consciemment comme le sous-entend notre réflexion jusqu'à présent. Le débat se complique et il devient nécessaire d'introduire la distinction que propose Türk (1981, p. 133) entre le contrôle intérieur d'une part, et le contrôle indirecte d'autre part. Le terme de contrôle intérieur correspond à l'autocontrôle, dont nous avons parlé plus haut, obtenu par une certaine intériorisation de normes, valeurs, habitudes et visions du monde. Ces dernières font partie de l'identité du membre et rendent la réflexivité permettant l'obtention d'une certaine autonomie difficile (Bourdieu, 1992, p. 111). La notion de contrôle indirecte ou systémique, quant à elle, est probablement la forme d'influence la plus efficace dans le sens qu'elle laisse libre choix aux membres d'agir conformément s'ils désirent obtenir les gains liés à leur conformité. C'est-à-dire qu'elle ne va pas à l'encontre de la nature anti-instrumentale des hommes. Cette notion de contrôle indirecte forme la clé de voûte de la théorie de l'EFSO, comme nous allons l'étudier dans la deuxième partie théorique, et correspond à la notion de jeu comme système intégrateur indirecte, mais non, en tout cas au début, intériorisé, des comportements dans tout système d'action.

Mais le problème méthodologique auquel nous sommes confrontés est alors le suivant. Peut-on encore parler d'influence quand tout ce sur quoi la décision se base est en quelque sorte "biaisé" par une éducation et un apprentissage social où la domination et les rapports de pouvoir asymétriques, fondement du contrôle intérieur, sont légitimés? La domination, l'"Herrschaft" dans un sens weberien, et notre définition de l'influence jusqu'à présent, correspondent à l'imposition d'une action de l'extérieur contre la volonté. Mais comment aborder ce problème quand l'influence et la domination font partie de ce qui constitue l'identité des individus de sorte que leur emploi extérieur n'est plus nécessaire? Et comment arriver à en mesurer le poids dans nos deux recherches empiriques quand nous souhaitons étudier particulièrement l'impact des types d'influence organisationnels sur le comportement des membres d'une entreprise et d'une SMO?

Dans une perspective marxiste, on tente de résoudre ce problème en parlant de "vraie" et de "fausse" conscience de classe, dans la volonté, en étudiant les "vrais intérêts" de différents groupes de la société, de leur faire prendre conscience justement du pouvoir extrêmement fort, car intérieur, de l'autocontrôle et des formes cachées que prend la domination⁶². C'est donc à l'aide d'un détour par l'étude des intérêts au niveau macro social

⁶² Bourdieu (1994, p. 116-123) parle à ce propos de "violence symbolique".

qu'on cherche à analyser ce problème de la domination intériorisée. Par l'analyse de la place respective des différentes classes dans la société auxquelles les individus appartiennent, on tente de leur indiquer ce qu'ils devraient ou ne devraient pas faire, en les incitant à reconnaître ce qui les amène, de manière intériorisée, à agir comme d'autres le souhaitent ⁶³. Il est malheureusement difficile d'assurer une analyse objective des différents intérêts et classes sociales d'une société, car elle dépend elle aussi de l'origine sociale de ceux qui la mènent à bien. Nous allons pourtant nous attaquer à ce problème en étudiant la question de la socialisation dans le deuxième chapitre des élargissements théoriques en partant de la position intéressante de l'EFSO à ce propos et en la complétant par celle de Bourdieu.

Nous avons pour l'instant traité de manière approfondie la question de l'adéquation entre l'"identité" du membre et les attentes de comportement exprimées à son égard. Il est possible d'arriver à saisir les types d'influence organisationnels les plus importants en élargissant la discussion et en se demandant ce dont un individu a besoin pour pouvoir agir. Le mode de fonctionnement des moyens d'influence, c'est-à-dire les "zones" déterminant la capacité d'agir de l'individu touchées par ces moyens d'influence, permet en effet de déterminer les principaux types d'influence que sont, en plus de la "socialisation" dont nous venons de parler, la "manipulation" et la "motivation". Pour agir, un individu emploie et a besoin:

- d'informations,
- de valeurs, de normes et de représentations définissant ses préférences à partir desquels l'information est traitée et les ressources dépensées,
- et de ressources lui permettant d'agir selon ses préférences et par rapport à l'information dont il dispose.

Le type d'influence "manipulation" regroupe les moyens d'influence modifiant et/ou sélectionnant l'information. La "socialisation" correspond aux moyens d'influence de l'organisation transformant les valeurs, les normes et les représentations du membre. La "motivation" s'apparente aux ressources données ou enlevées par l'organisation, ou à la promesse/menace de donner ou de prendre des ressources, nécessaires pour que l'individu puisse agir selon ses préférences sur la base de l'information qu'il possède.

Il existe parallèlement à ces trois types d'influence organisationnels principaux deux autres d'un genre particulier, la "sélection" et le "contrôle". L'objet principal de la

⁶³ La plupart des cas inconsciemment, car les dominants ont aussi intériorisé leur position sociale supérieure.

sélection est de limiter la nécessité d'employer des moyens d'influence en posant un certain nombre de critères d'admission sur la base desquels les membres hypothétiques vont pouvoir ou non faire partie de l'organisation. La sélection opère non seulement à l'entrée du système, mais aussi lors du passage d'un sous-système à un autre au sein de la même organisation. L'admission s'accompagne souvent ensuite d'une reconnaissance d'appartenance sous une forme ou une autre. Le contrôle correspond en fait au rassemblement de l'information permettant de comparer comportement attendu et comportement effectif. A partir de là, des moyens d'influence qu'on peut rattacher aux différents types définis peuvent être employés. Bien que ces cinq types d'influence, notés de 5 à 9 dans notre premier modèle des facteurs d'engagement, ne se présentent que rarement à l'état pur dans la réalité sociale mais de manière combinée⁶⁴, leur étude séparée est rendue de la sorte plus aisée.

La finalité de notre recherche est de proposer aux "décideurs" organisationnels un certain nombre d'outils d'analyse leur permettant de mieux comprendre ce qui fait que leurs membres s'engagent plus ou moins pour leur organisation, comme nous l'avons indiqué en introduction à cette première partie. Pour terminer cette section et clore la Problématique proposons-nous alors un système de classification permettant d'ordonner des exemples de moyens d'influence organisationnels rattachés à leur type, selon que la coalition dominante peut contrôler faiblement ou fortement leur emploi.

Tableau 9: Classification des types d'influence et de quelques uns des moyens organisationnels d'influence qu'ils déterminent selon les "zones touchées" chez le membre et selon le contrôle de la coalition dominante

Types d'influence selon les "zones touchées" chez le membre et exemples de moyens d'influence s'y rattachant					
	Manipulation (5): accès à et qualité de l'information	Socialisation (6): modification des valeurs, des normes, des préférences	Motivation (7): prendre ou donner des ressources	Sélection (8): accès au système, aux sous-systèmes	Contrôle (9): procuration d'information pour l'emploi des moyens d'influence
Contrôle faible de la coalition dominante	Rumeurs	Culture d'organisation, normes de travail informelles	Ostracisme dans les groupes informels	Rites de passage, symbolisme d'appartenance	Relations de travail de tous les jours
Contrôle important de la coalition dominante	Participation à des séances, position hiérarchique, courrier interne	Séminaires, cours de formation, meeting	Salaire, prestige, position hiérarchique	Entretiens d'embauche, tests d'accès à des positions supérieures	Présences, coûts, qualité, délais

⁶⁴ C'est ce que soutiennent Cartwright (1959, p. 13) et Zündorf (1986, p. 48-54), et dans le même sens Friedberg (1993a, p. 141 et sv.) avec son concept de "régulation mixte des contextes d'action".

DEUXIEME PARTIE : ELARGISSEMENTS THEORIQUES

2.1. Analyse comparée de l'étude du processus d'organisation par l'"Ecole Française de Sociologie des Organisations" et dès la "Resource Mobilisation Theory"

Nous souhaitons dans cette seconde partie fournir un substrat théorique plus approfondi aux hypothèses et aux thèses que nous avons formulées tout au long de la Problématique. A partir de là nous pourrions compléter si nécessaire le modèle des facteurs d'engagement et des types d'influence organisationnels que nous avons esquissé permettant de comprendre ce qui fait que les membres des organisations étudiées vont avoir un comportement assez conforme aux attentes qui leur sont communiquées pour que ces dernières puissent fonctionner de manière satisfaisante selon leur situation, tant intérieure qu'extérieure. Puisque notre objet d'étude consiste à analyser quels sont les solutions spécifiques apportées à ce problème du contrôle social interne caractéristique de chaque forme d'agir ensemble, en Allemagne, dans le site de montage d'une industrie automobile et dans le groupe local d'une des organisations formelles du mouvement social écologique, il nous faut comparer les points de vue sur cet objet par des théories qui l'ont étudié dans des entreprises et des mouvements sociaux. Mais pourquoi choisissons-nous de comparer dans un premier temps la perspective de l'EFSO et les travaux s'apparentant à la rupture introduite par la RMT à ce propos?

Comme nous l'avons indiqué dans la section 1.2.2. de la Problématique, la réflexion sur les organisations est éclatée. Les méthodes employées sont très différentes les unes des autres, les éléments analysés sont dissemblables, et les centres d'intérêts sont le reflet des sciences sociales qui les étudient. Bien que nous ayons l'embarras du choix en ce qui concerne l'étude de la régulation dans les entreprises, qui reçoivent du reste toutes les faveurs de la recherche sur les organisations, et la sociologie des organisations ne fait pas exception, nous avons porté notre dévolu sur l'EFSO qui articule toute sa théorie autour de notre objet d'étude et qui en adopte une problématique très semblable. Celle-ci ne postule aussi qu'une différence de degré entre toutes les manifestations de l'action collective, ce qui nous permet a priori de projeter les résultats de ses recherches sur l'étude des mouvements

sociaux⁶⁵. La RMT et quelques auteurs clés rattachés à tort ou à raison à elles ont réussi pour leur part à imposer à l'ensemble du champ d'étude sur les mouvements sociaux une rupture de paradigme, de sorte que la compréhension de leur approche particulière est incontournable pour quiconque souhaite avoir une vision d'ensemble de la recherche dans ce domaine, ce qui est notre cas. Même si la justesse de certaines de leurs thèses ont rapidement été remises en question, il n'est resté pas moins qu'ils ont insufflé à l'étude des mouvements sociaux un nouveau salvateur dont les chercheurs actuels sont redevables. Ces derniers y font pratiquement tous référence encore actuellement, directement ou indirectement, soit pour les contester soit pour poursuivre les voies d'étude que ces auteurs ont ouvertes. Ces premiers ont aussi grandement contribué à l'indépendance académique de cet objet d'analyse qu'il est possible d'étudier en tant que tel en sciences politiques dans la plupart des universités, ce qui n'était pas forcément le cas auparavant. Leur approche particulière met au centre de leur réflexion le rôle des organisations formelles des mouvements sociaux par rapport à leur capacité à mobiliser des ressources que la RMT affirme cruciale dans l'explication de la mobilisation. Cet ensemble théorique doit alors être particulièrement adapté à l'étude de notre groupe local d'une des organisations formelle du mouvement écologique allemand, et nous permettre de comprendre de quelle manière le problème de la régulation y est plus ou moins résolu.

Comme nous allons le constater, nous analysons aussi l'approche du processus d'organisation selon ces deux corpus théoriques parce qu'ils contribuent chacun dans leur champ d'étude respectif à remettre en question la distinction radicale longtemps postulée entre l'étude des entreprises et des mouvements sociaux, héritée de l'Ecole de Chicago et de son prolongement dans les Théories du Comportement Collectif (Chazel, 1994, p. 87). L'EFSO et la RMT rejoignent alors la thèse que nous avons faite nôtre selon laquelle il n'existe qu'une différence de degré entre comportements institutionnalisés et comportements collectifs, et qu'il est dès lors possible de centrer l'analyse sur un des problèmes récurrents de toute forme d'agir ensemble, à savoir sur les facteurs assurant un certain degré de conformité de comportement sans lequel aucune organisation/agir ensemble ne peut avoir lieu. Le fait que chacune d'elle prend au sérieux le paradoxe de l'action collective énoncé par Olson (1965), et les pistes de réflexion qu'il propose, nous montre assez qu'elles donnent de l'importance au problème de la régulation que connaît chaque organisation.

⁶⁵ Voir à ce propos principalement les sections 1.2.4. de la Problématique et 2.1.1.4. ci dessous.

Comme l'indique en effet Gamson (1987, p. 3) dans son introduction au recueil des principaux articles de Zald et McCarthy, les deux auteurs centraux de la RMT stricto sensu: "It was the contrast between the solidity of bureaucratic organizations and the fluidity of social movement that most observers saw then. Zald and his various collaborators, particularly John McCarthy, have help us to see it differently. Rather than seeing organization and movement as contrasting phenomena, they taught us to see them as embedded". Et Friedberg (1993b, p. 225), avec Crozier le théoricien et praticien de l'EFSO, d'argumenter dans le même sens: "Considérer l'organisation comme un produit de l'action collective des hommes, et comme relevant donc du registre de l'action collective était (...) totalement inhabituel (...). L'organisation était assimilée à l'ordre de l'institutionnel qui lui-même était considéré comme le contraire du monde dans lequel se déployait l'action collective (...). D'un côté on trouve le champ de l'organisation, c'est-à-dire d'un ordre voulu et imposé, qui repose sur un ensemble de structures clairement délimitées, stables, fixes et formalisées et qui représente la permanence et la reproduction à l'identique. De l'autre le champ de l'action collective, c'est-à-dire d'un mouvement d'essence spontanée, aux frontières incertaines et avec des structures fluides, émergentes et informelles, d'un mouvement qui représente le devenir, le surgissement du nouveau et l'historicité."

De plus, le développement récent et inverse des entreprises et des organisations formelles des mouvements sociaux va dans ce sens et nous incite à considérer ces deux objets dans leurs similitudes plutôt que dans leurs différences, et à mener l'étude comparée de ces deux corpus. D'un côté en effet les entreprises cherchent actuellement à augmenter l'engagement de leurs membres en formulant des attentes de comportement, en introduisant des formes d'organisation du travail et des techniques de mobilisation proches de celles qu'on peut trouver dans l'univers des mouvements sociaux. On tente de transformer les employés en véritables militants de l'entreprise en faisant du salariat une forme d'engagement total au service d'une cause (Le Goff, 1992). Le terme de "vision" fréquemment employé en est un bon exemple, comme nouvel état idyllique à atteindre dans le futur, et comme bannière derrière laquelle le management cherche à faire marcher ses troupes. Le fonctionnement de certaines administrations pour promouvoir des politiques publiques rappelle dans le même sens les objectifs et les moyens d'action de groupements militants⁶⁶. Et inversement, le fonctionnement de certaines organisations des mouvements sociaux se commercialisant nous rappelle les logiques d'action

⁶⁶ Comme en France par exemple les campagnes de prévention organisées contre le sida très proches de celles du groupe Aides (Neveu, 1996, p. 9).

bureaucratiques ou économiques lorsque certaines d'entre elles financent leurs campagnes par le développement d'une gamme de produits, comme des T-shirts, des livres ou des autocollants. De même, certaines structures de type associatif et militant se professionnalisent en développant des groupes de permanents salariés et d'experts avec pour résultat une répartition du travail en leur sein très proche de celle que l'on peut trouver dans des entreprises, et qui dès lors doivent être confrontées à des problèmes d'engagement semblables à ceux qui sont caractéristiques des organisations économiques⁶⁷.

⁶⁷ Voir à ce propos la typologie des organisations formelles autour des mouvements sociaux de Kriesi (1996, p. 153) dans les sections 1.2.4. et 2.1.2.2. ainsi que leurs trajectoires possibles.

2.1.1. L'étude stratégique-systémique du processus d'organisation par l'Ecole Française de Sociologie des Organisations (EFSO)

Contre les théories organisationnelles déductives et normatives⁶⁸, dont la finalité est le changement des organisations sur la base de modèle a priori, la démarche stratégique-systémique de l'EFSO a pour objectif déclaré avant tout d'en analyser le fonctionnement réel (Friedberg, 1988, p. 105). Elle se refuse alors à juger les phénomènes qu'elle analyse, et veut avant tout les comprendre. Cette connaissance de l'organisation ne se satisfait pas de la compréhension des données formelles, comme la division des tâches ou la distribution de l'autorité hiérarchique selon l'organigramme, ni des contraintes "objectives" ou "hard facts" techniques, juridiques, économiques et sociales. Pour comprendre l'ensemble des comportements observés partiellement déterminés par ces éléments, et ainsi le fonctionnement de l'organisation, il faut compléter leur étude par l'analyse d'un second ensemble de contraintes : les "règles du jeu", reflet des rapports de pouvoir, grâce auxquels se structure le système d'action de l'organisation.

En effet les contraintes techniques, juridiques, économiques et sociales, liées à l'organisation ou à son environnement, et les restrictions des capacités de choix et de manœuvre des acteurs qui en sont issues, n'expliquent dans bien des cas que partiellement les limitations de leur rationalité. Mais comme le postulat de base, justifié par sa fécondité heuristique, et devant orienter toute la démarche du chercheur, consiste à affirmer que tous les comportements ont un sens et correspondent à une rationalité dès le moment où ils existent, il faut découvrir les contraintes spécifiques par rapport auxquelles ceux qui semblent de prime abord aberrants ne le sont plus (Crozier et Friedberg, 1977, p. 391, 395 et 411; Friedberg, 1988, p. 105 et 111).

Nos auteurs considèrent comme nous que le problème incontournable de l'action collective correspond à l'intégration de l'autonomie relative des acteurs au sein d'un ensemble finalisé, c'est-à-dire de quelle façon il a été possible d'intégrer leurs diverses stratégies, et comment leur liberté relative a été coordonnée pour que soit assuré le minimum de coopération permettant la poursuite d'objectifs communs. L'organisation comme processus organisationnel est la solution à ce problème, en tant qu'instrument politique et culturel contingent. Elle est à la fois moyen et résultat de l'action collective des acteurs. Leurs actions et leurs relations de pouvoir, reflétées dans les règles des jeux qu'ils

⁶⁸ Modèles que nous avons mentionnés dans la section 1.2.4. et 1.2.5..

jouent, forment système et se déterminent l'un l'autre. Ces structures de jeux, dont ils sont les porteurs par leur capacités relationnelles, sont arbitraires, issues de l'histoire des relations entre les hommes, et induisent ces comportements jugés irrationnels dont nous avons parlé dans section 1.1.1.. Les comportements des acteurs sont par contre rationnels par rapport à cette structuration des relations (Crozier et Friedberg, 1977, p. 167, 171 et 186).

On assiste ainsi en fait à une double remise en question, que ce soit au niveau du système organisation et de ses contraintes "objectives", ou au niveau de l'acteur, de ses préférences, de sa motivation, et des résultats de son action, quant au rôle qu'ils jouent dans l'explication des comportements observés. Ni l'un ni l'autre ne suffisent. La problématique concrète du chercheur revient alors à "découvrir les caractéristiques, la nature et les règles des jeux qui structurent les relations entre les acteurs concernés et, partant, conditionnent leurs stratégies, et de remonter ensuite aux modes de régulation par lesquels ces jeux s'articulent les uns aux autres et sont maintenus en opération dans un système d'action".

Afin de pouvoir aborder cet objet d'étude, le chercheur dispose de deux modes de raisonnement et de pratiques de recherche, l'analyse stratégique et systémique. Ceux-ci lui fournissent des instruments d'analyse sous forme de concepts, que nous allons analyser dans les sections suivantes, dont les plus importants sont la stratégie et la rationalité des acteurs, le pouvoir, les zones d'incertitude, le jeu et le système d'action concret. Il peut aussi s'appuyer sur son expérience de chercheur, de même que sur sa connaissance des particularités structurelles et des contraintes "objectives" de son champ d'étude (Crozier et Friedberg, 1977, p. 392).

2.1.1.1. Le comportement humain, la rationalité de l'acteur et le concept de stratégie

L'EFSO désire donc analyser et comprendre le fonctionnement d'un contexte d'interactions stratégiques dont les limites sont à définir ex post car elles ne correspondent pas toujours à la définition légale et formelle de l'organisation étudiée. Cette école ne s'intéresse pas à l'origine et aux processus de formation des caractéristiques des individus, mais, à l'inverse, cherche à comprendre la structuration autonome du contexte d'action et son influence sur les comportements et les capacités d'action des individus. Si Crozier et

Friedberg se penche sur les individus faisant partie de la structure analysée, c'est en tant qu'ils sont les auteurs des interactions et de la structuration qu'ils ont participé à construire. Ils parlent alors d'une part d'acteurs et développent une "pragmatique" correspondant à une réflexion sur l'acteur en situation, ou à l'introduction de l'acteur dans la réflexion sur les organisations (Friedberg, 1993a, p. 195 et 196). Ils se rattachent, d'autre part, à un individualisme méthodologique, parce que l'existence d'un acteur collectif capable d'action en tant que groupe doit toujours être prouvée. Il faut le considérer comme un construit social dont les mécanismes d'intégration et les intérêts collectifs doivent être démontrés (Crozier et Friedberg, 1977, p. 43-45 et 183-185 ; Friedberg, 1993a, p. 199 et 201). Cette théorie de l'acteur repose sur la prémisse d'un acteur stratégique, à ne pas confondre avec leur concept de stratégie d'un acteur.

Leur approche originale de l'étude du comportement humain et de sa rationalité, c'est-à-dire ce qui explique qu'un acteur agit comme il le fait, remet finalement en question, en tout cas d'un point de vue méthodologique, la manière habituelle de procéder. Ils affirment en effet que la question est finalement moins de se demander quelle est la nature et l'origine des déterminants du comportement humain, de savoir s'ils sont externes ou internes, plus liés au passé (socialisation) ou au présent/futur (contexte d'action), que de reconnaître avant tout que l'être humain est toujours capable de s'assurer une certaine marge de liberté et d'être stratégique. Leur prémisse d'un acteur stratégique signifie surtout qu'il est actif et inventif, c'est-à-dire qu'il agit sur son environnement, contribue à sa modification, et qu'il est capable d'interprétations, de calculs et de stratégies. S'ils donnent par ailleurs particulièrement d'importance au contexte d'action par rapport à la socialisation ou aux traits de personnalité des acteurs, c'est pour se prévenir d'une psychologisation et d'une culturalisation trop hâtive. Ils affirment en effet qu'il est impossible méthodologiquement de connaître l'influence des contraintes et des opportunités du contexte sur les comportements des acteurs sans mettre tout d'abord de côté une explication basée sur leurs caractéristiques (Friedberg, 1988, p. 9 et 10). Il ne faut pourtant pas considérer le contexte d'action de l'acteur comme un déterminant : puisque le comportement humain est contingent au sens radical du terme, tous les acteurs jouissent d'une marge de liberté irréductible dans la poursuite de leurs activités, indépendamment du contexte, même le plus extrême, où ils se trouvent. Cette marge de liberté correspond à la capacité de choix parmi leurs opportunités, dans le cadre de leurs contraintes. Mais cette liberté est restreinte, de même que leur rationalité, par leur contexte d'action, et ils le reconnaissent aussi implicitement, par leur socialisation. Cette marge de

liberté est en fait irréductible parce que les acteurs sont des hommes doués d'intelligence : s'ils sont une "main" selon la conception taylorienne des organisations et un "cœur" pour le Mouvement des Relations Humaines, ils sont aussi et surtout une "tête". Considérer le comportement humain comme une liberté (de choix) permet de rendre compte de sa plasticité et de sa variabilité, d'intégrer l'ensemble des comportements empiriquement observables et de comprendre pourquoi l'acteur "dépasse toujours la plus savante des constructions "motivationnelles" ou "structurelles" a priori" (Crozier et Friedberg, 1977, p. 38 et 39).

A cette considération relativement libre et inventive du comportement humain s'ajoute une conception égoïste de son action dans la mesure où il possède "naturellement" la tendance à maintenir, voire à élargir, sa marge de liberté, de même que la tendance "naturelle" à l'utiliser contre l'organisation et les autres acteurs. Il ne faut pas par là comprendre que les individus "cherchent à imposer à tout prix leur pouvoir face aux autres". Mais que les contraintes, et de là les rationalités, différant d'un acteur à l'autre selon leur position dans l'organisation, ils doivent, s'ils veulent réussir dans leur tâche, et parce qu'ils se trouvent dans une situation d'interdépendance en faisant partie d'une organisation, mobiliser leurs ressources pour obtenir des autres des comportements plus proches de leurs besoins (Friedberg, 1988, p. 4 et 5). Cette affirmation signifie que les acteurs agissent raisonnablement, c'est-à-dire qu'ils "se préoccupent des conséquences de leurs actes, du moins ceux dont les conséquences ne sont pas trop distantes, et poursuivent ce qu'ils considèrent (à tort ou à raison) leurs intérêts ou du moins, sauf cas exceptionnel, n'agissent pas contre eux". On comprendra mieux ce point de vue en étudiant le concept du jeu et le fait que l'organisation intègre ses membres en créant une situation de dépendance artificielle. Cette réflexion est liée à leur conception de l'utilitarisme au sens large: l'action humaine est intéressée, c'est-à-dire qu'elle est motivée par une visée (Friedberg, 1993a, p. 214-215).

Mais ne nous trompons pas sur cette conception utilitariste et stratégique de l'acteur, affirment-ils. Son comportement n'est pas toujours "rationnel" par rapport à des objectifs ou à des projets clairs et cohérents, dans le sens où il fixerait ses buts une fois pour toute et où il développerait ensuite les meilleurs moyens pour les atteindre. Cette conception d'un acteur calculateur ne postule pas un acteur omniscient et un monde transparent. Son comportement a pourtant un sens et est rationnel par rapport aux opportunités et aux contraintes du contexte qui les définit, et par rapport au jeu qui s'établit entre lui et les autres acteurs. Les limitations cognitives, affectives, culturelles et

idéologiques, mises en lumière par les travaux attachés aux Théories du Choix Rationnel et par l'intuition fondamentale de la rationalité limitée de Simon, que nous avons traitées dans la section 1.2.5., sont intégrées à cette conception utilitariste du comportement humain (Friedberg, 1993a, p. 211). On remet alors en question l'opposition dépassée entre le monde froid du calcul et de l'intérêt, et le monde chaud des sentiments et du don. Les motifs utilitaires et moraux s'entremêlent, la rationalité est toujours limitée par le contexte d'une part, elle est culturelle d'autre part. En fin de compte, considérer la rationalité comme limitée permet de contourner l'obstacle de la catégorisation a priori des motifs et des choix, et de repousser l'interprétation à la fin du processus de recherche comme nous venons de le mentionner.

Le raisonnement s'accompagne ainsi d'une conception heuristique de l'intérêt et de la rationalité. Tous les mobiles d'action et tous les critères de satisfactions, de rationalité (Friedberg, 1993a, p. 214), doivent être pris en compte ex ante comme des éléments situés correspondant à l'expression du parti pris en fonction de la perception des opportunités et des contraintes de la situation de l'acteur⁶⁹. On peut alors intégrer à l'analyse l'ensemble des comportements empiriquement observables. Il n'y a plus à la limite de comportements irrationnels. La perspective stratégique désire ainsi se détacher d'une conception a priori sur la nature humaine et sur les valeurs devant caractériser un contexte. Sa conception méthodologique de l'utilitarisme part de cet utilitarisme minimum considérant que le comportement correspond à une visée, comme le point de départ de la recherche, pour l'enrichir au fil de l'analyse par d'autres éléments matériels et immatériels, stratégiques et culturels, rationnels et affectifs. On s'attend méthodologiquement à des écarts par rapport à ce modèle utilitaire, et on sait comment les mettre en évidence par une méthode de recherche appropriée.

Au problème crucial de savoir comment opère la socialisation des acteurs dans les organisations, Friedberg affirme qu'il est impossible de connaître cette culture complètement et directement : elle reste au niveau de la potentialité avant de s'actualiser dans une situation réelle, "c'est-à-dire médiatisée par les contraintes particulière d'un contexte d'action spécifique". D'où le manque d'intérêt, et l'impossibilité en fait, de vouloir la définir a priori. Ce qui n'empêche pas nos auteurs de lui redonner une place de première importance lorsqu'ils définissent les capacités relationnelles et stratégiques

⁶⁹ Comme nous l'indiquons dans la section 2.1.1.5. et le traitons dans le chapitre 2.2.2., nous regrettons que cette conception de la rationalité se limite à l'organisation et ne prenne pas en compte l'ensemble des jeux sociaux, ainsi que les chances de gains et de pertes qu'ils représentent pour un individu.

influençant les acteurs dans le choix de leurs différentes stratégies possibles (Friedberg, 1993a, p. 219).

Le premier groupe d'atouts orientant le choix d'un acteur, qu'ils appellent sa capacité relationnelle, correspond à sa capacité à découvrir les différentes opportunités existantes, à organiser ses échanges avec les autres, et à supporter les conséquences de ses stratégies rationnelles. Sa capacité à découvrir des opportunités dépend de facteurs psychologiques et/ou structurels délimitant son champ rationnel, tel que définis par le concept de rationalité limitée de March et Simon. C'est l'apprentissage familial et social qui fournit aux acteurs les moyens conceptuels et les cadres de références à partir desquels ils sont capables d'agir avec autrui et d'assumer les conséquences affectives liées aux situations de dépendance, de conflits et de risques dans les jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977, p.181 et 182). Ces capacités relationnelles recouvrent tout autre chose que les motivations, les valeurs et les objectifs des acteurs. Elles ne sont pas non plus liées à de simples éléments de leur psychologie ou de leur personnalité, même si elles correspondent pour une part à des caractéristiques personnelles fixées très tôt et permettant de supporter tensions et conflits (Crozier et Friedberg, 1977, p. 178 et 183).

Ces capacités relationnelles forment système entre d'un côté la psychologie et la personnalité des acteurs, et de l'autre les structures où doit se développer leur action sociale. Cette sorte de capital relationnel peut s'analyser comme des capacités collectives différentes selon les cultures nationales et professionnelles, entre les catégories et les classes sociales. Elles ont une influence quant aux procédés d'intégration que les individus utilisent pour régler leur coopération. Mais l'autonomie du phénomène organisationnel en tant que processus d'intégration que fonde cette deuxième logique de fonctionnement affective et culturelle, liée au règlement obligatoire des relations de pouvoir à l'aide de ces capacités relationnelles, est relative et indirecte. Si cette approche culturelle permet d'appréhender les relations de pouvoir comme des construits culturels inventés pour contenir les risques de tensions excessives, et par là rendre la coopération possible, elle n'en reste pas moins limitée par les contraintes "objectives", la technologie au sens large, en tout cas dans le court terme. Celle-ci détermine le nombre et la nature des problèmes à régler, de même qu'elle implique des arrangements relationnels spécifiques, pour les organisations poursuivant les mêmes buts et arrivées au même stade de développement (Crozier et Friedberg, 1977, p. 183 et 184, 189, 190 et 191).

Le deuxième groupe d'atouts orientant le choix d'un acteur se rapporte à ses capacités stratégiques (Crozier et Friedberg, 1977, p. 65). Il s'agit de l'ensemble des

ressources de toutes sortes, individuelles, culturelles, économiques et sociales, dont il peut disposer. Mais l'utilisation de ces ressources dépend ici étroitement du contexte et du mouvement de ses partenaires, comme nous allons le voir dans la section suivante consacrée à l'étude des relations de pouvoir.

Quant au concept de stratégies de l'acteur, il permet de donner sens ex post aux régularités de son comportement observées par l'analyste. Il n'est pas synonyme de conscience ou de volonté, et est caractérisé par deux aspects à la fois contradictoires et complémentaires: un aspect offensif, saisir des opportunités pour améliorer sa situation et élargir ses zones d'incertitudes, et un aspect défensif, maintenir et élargir sa marge de liberté. A l'opposé d'une réflexion en termes d'objectifs isolant l'acteur de l'organisation, ce concept de stratégie force à chercher la rationalité de l'acteur dans le contexte organisationnel, conception passive, "et à comprendre le construit organisationnel, conception active, dans le vécu des acteurs". Cette démarche ou perspective stratégique a pour point de départ une réflexion sur la stratégie de l'acteur, puisqu'il est seul le "porteur et le témoin" du construit et du contexte organisationnel comme nous l'avons indiqué. Mais c'est une réflexion sur le pouvoir, "en tant que mécanisme fondamental de stabilisation du comportement humain", qui permet d'analyser ce construit puisque ce dernier est fondé sur l'instauration de relations qui sont des relations de pouvoir. On peut donc comprendre les stratégies des acteurs grâce à cette structuration du pouvoir qui façonne leur comportement en retour, et inversement (Crozier et Friedberg, 1977, p. 47-48, 62 et 79).

2.1.1.2. Les relations de pouvoir comme fondement de l'action organisée, leur régulation par l'organisation et les sources organisationnelles du pouvoir

Crozier et Friedberg (1977, p. 56 et sv.) proposent tout d'abord une formulation simple du concept du pouvoir servant de dénominateur commun à toutes ses manifestations, c'est-à-dire indépendante de son origine, de sa légitimation et de sa nature : il "implique toujours la possibilité pour des individus ou des groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes". Puisqu'il n'est pas possible d'agir sur autrui sans entrer en relation avec lui, la première caractéristique du pouvoir est son aspect relationnel. C'est la relation à autrui qui permet l'existence du pouvoir d'une personne A sur une personne B. Par conséquent, étant relationnel, le pouvoir ne peut plus être considéré comme un attribut. Ils

vont même plus loin et affirment, en renversant cette proposition, qu'entrer en relation avec autrui considéré comme un individu et non comme une machine, c'est mettre en œuvre une relation de pouvoir, de "façon plus ou moins explicite selon les cas" ⁷⁰.

Pour que le pouvoir se manifeste et devienne contraignant, une relation, dont les acteurs dépendent pour accomplir un objectif commun conditionnant la réalisation de leurs objectifs personnels, doit se mettre en place. Le pouvoir est, deuxièmement, caractérisé par l'interdépendance des acteurs engagés dans une relation. C'est donc la poursuite par les acteurs de leurs objectifs personnels, dont la réalisation dépend de l'accomplissement d'un objectif commun, qui donne prise au pouvoir en les obligeant à entrer en relation les uns avec les autres. Ils affirment ensuite que toute relation entre des individus suppose échange et adaptation, éléments qui sont forcément négociés. Le pouvoir est donc, troisièmement, une relation d'échange, donc de négociation, dans laquelle deux personnes au moins sont engagées. Comme toute relation de négociation, la relation de pouvoir, quatrièmement, est instrumentale, c'est-à-dire qu'elle correspond à l'engagement de ressources motivé par la perspective d'un but à atteindre. Cette conception instrumentale du pouvoir ne nie ni les conséquences affectives qui l'accompagne et qui en conditionne le déroulement⁷¹, ni implique que ses effets soient toujours conscients ou intentionnels. Cette affirmation ne remet pas en cause, selon les auteurs, toutes les formes de contrôle social et de domination qui, étant intériorisées par les acteurs, ne nécessitent plus de leur part un investissement conscient des ressources⁷².

La relation de pouvoir est, cinquièmement, réciproque, puisqu'elle est un échange, mais non transitive et déséquilibrée, et ceci non seulement par rapports aux acteurs, mais aussi par rapport aux actions autour desquels se jouent des relations chaque fois spécifiques. Cela a pour conséquence deux cas limites où la relation de pouvoir cesse. Si, premièrement, un individu n'a plus accès à des possibilités alternatives de comportement, des sources de pouvoir, ou s'il n'est pas capable de les utiliser effectivement, s'il est donc incapable de ne pas répondre aux attentes que les autres peuvent avoir à son égard, il se trouve en dehors du champ de pouvoir. L'individu perd son identité et cesse d'exister

⁷⁰ Cette affirmation est liée à leur conception de l'identité selon laquelle quelqu'un existe et est considéré comme un individu dans la mesure il peut entrer dans une relation d'échange, et quand dès lors il maîtrise les ressources dont le comportement d'autrui dépend.

⁷¹ Voir les capacités relationnelles des acteurs mentionnées dans la section précédente.

⁷² Cette affirmation a quelque chose de choquant, surtout si on l'applique par exemple aux relations par excellence non intéressées comme l'amitié, ou le sentiment d'amour d'une mère à son enfant. Mais en est-il vraiment le cas? Il nous semble salutaire d'épouser la logique heuristique de Crozier et Friedberg, qu'on retrouve du reste chez Bourdieu (1994, p. 147-167) sous le titre "Un acte désintéressé est-il possible?". Remarquons que cette conception instrumentale des relations humaines est liée à leur définition de l'identité.

comme agent autonome pour devenir un objet. Il est en effet devenu incapable d'entrer en relation avec les autres puisqu'il n'a plus rien à échanger, et donc plus rien à négocier. Le seul moyen pour l'acteur de ne pas être traité comme une simple chose, comme un objet, c'est de rendre son comportement imprévisible, c'est-à-dire d'exercer du pouvoir. Si, deuxièmement, deux individus ont les mêmes atouts, l'échange devient égal et personne ne se trouve en relation de pouvoir l'un par rapport à l'autre.

Puisque ce qui s'échange dans une relation de pouvoir c'est la possibilité d'action des partis en présence, sixième caractéristique, le fondement du pouvoir réside dans la capacité d'un acteur A d'obtenir d'un acteur B un comportement dont dépend sa capacité d'action. Et inversement, le pouvoir de B consiste en la marge de liberté d'action qu'il a de ne pas agir comme A l'attend de lui. Mais comme le pouvoir est une relation d'échange, un rapport de force réciproque mais déséquilibré, on peut affirmer que pour l'acteur A comme pour l'acteur B le pouvoir consiste en leur marge de liberté, en leur capacité à refuser ce que l'autre acteur lui demande et dont son action dépend. Toutes les ressources ⁷³ que possèdent un acteur ne sont là que pour lui fournir une marge de liberté d'action plus grande de ne pas agir comme autrui peut l'attendre de lui. En rendant son comportement imprévisible face aux autres acteurs sociaux, il contrôle une zone d'incertitude, correspondant à sa marge de liberté, dont l'ampleur déterminera son propre pouvoir. Mais encore faut-il que cette zone d'incertitude soit pertinente par rapport au problème à résoudre et aux intérêts des différents acteurs engagés dans la relation. Sa maîtrise doit ainsi conditionner la capacité d'action des uns et des autres. La stratégie vers laquelle les comportements des acteurs s'orienteront "tout naturellement" devient donc la manipulation de la prévisibilité de l'action d'autrui. Il s'agit de rendre son propre comportement le plus imprévisible possible en élargissant sa marge de liberté et d'arbitraire, et en s'assurant ainsi un grand nombre de comportements potentiels, ce qui correspond à la stratégie défensive, tout en restreignant et en enfermant celui d'autrui pour le rendre le plus prévisible possible, c'est la stratégie offensive.

Pour analyser une relation de pouvoir faut-il en conséquence savoir tout d'abord quels sont les atouts et les ressources dont dispose un individu pour élargir sa marge de liberté. On étudie ensuite quels sont les conditions déterminant la pertinence des ressources et leur caractère plus ou moins mobilisable, c'est-à-dire les contraintes structurelles dans

⁷³ Dont ils fournissent des exemples comme la force, le prestige, la richesse, l'autorité. Mais leur position est intéressante, car au lieu de chercher à définir a posteriori ce que peut être une ressource comme l'ont fait un grand nombre d'auteurs, ils affirment qu'en est une tout ce qui augmente la marge d'action d'un individu et rend son comportement plus autonome de celui d'autrui pour réaliser ses préférences.

lesquelles cette relation s'inscrit. C'est la situation sociale globale d'un individu, sa capacité stratégique, qui indique quelles sont les ressources de toutes sortes, individuelles, culturelles, économiques, sociales, dont il peut disposer et qui définissent l'inscription temporelle, spatiale et sociale de sa stratégie, comme nous l'avons abordé dans la section précédente. La multiplicité des engagements d'un acteur et la diversification de ses domaines d'investissement lui permettent de jouer sur plusieurs tableaux en même temps et constituent un atout important. Cela limite les risques de perte inhérents à toute relation de pouvoir, tout en permettant d'agir plus offensivement par l'accumulation de ressources provenant d'autres relations pour les engager massivement dans une relation de pouvoir spécifique.

L'investissement des ressources d'un acteur dans un jeu particulier dépend de sa centralité par rapport à l'ensemble de son champ stratégique. Il faut ainsi se garder d'une mésentente au sujet des ressources. Une même ressource "objective" n'est pas forcément perçue, et effectivement mobilisée, par tous les acteurs, ni n'augmente de la même façon la capacité stratégique de tous les individus. Si donc en effet l'analyse des inégalités sociales et économiques entre acteurs sont des données incontournables pour comprendre le déroulement d'une relation de pouvoir donnée, cela n'est pas suffisant, car elles ne sont pas utilisées telles quelles et mécaniquement dans une organisation. Ce sont les caractéristiques structurelles particulières d'une organisation qui contraignent les acteurs en structurant et en délimitant l'exercice des relations de pouvoir, en posant les conditions de la négociation et de l'emploi possible de certaines ressources plutôt que d'autres. On peut établir en effet empiriquement que chaque contexte d'action fonctionne différemment. Ce fait n'est explicable qu'en considérant les organisations comme des champs d'action relativement autonomes produisant leurs propres contraintes structurelles sur les relations de pouvoir. De sorte que s'il faut reconnaître que les inégalités structurelles des acteurs surdéterminent les négociations qu'ils mènent les uns avec les autres parce que ces dernières se basent sur des règles culturelles et légales très difficilement négociables, dont l'influence est supra organisationnelle, c'est en dernière analyse le contexte d'action concret qui définit quelles ressources peuvent être employées dans la pratique selon leur pertinence situationnelle.

L'organisation régularise comme nous le constatons les relations de pouvoir en introduisant un minimum de prévisibilité dans le comportement de chacun. En contraignant la liberté d'action des acteurs, elle conditionne l'orientation et le contenu de leurs stratégies de deux façons. D'un côté, en déterminant les atouts que les acteurs peuvent utiliser dans leurs relations de pouvoir, l'organisation affecte leur capacité de jouer. Premièrement, par

ses objectifs et les activités qui en dépendent, elle valorise la possession de certaines ressources plutôt que d'autres. Deuxièmement, elle établit des canaux de communication et définit ainsi les possibilités d'accès aux informations dont les acteurs ont besoin pour les investir judicieusement. Et troisièmement, elle investit certains des membres d'une autorité légitime sur d'autres, c'est-à-dire d'un pouvoir de sanction et de récompense.

De l'autre côté, l'organisation influence la volonté qu'ont les acteurs à se servir de ces atouts dans la poursuite de leurs stratégies en définissant des enjeux, "c'est-à-dire ce que chacun peut espérer gagner ou risque de perdre en engageant ses ressources dans une relation de pouvoir" (Crozier et Friedberg, 1977, p. 68). Il n'y a en effet aucune automaticité à l'engagement des ressources de la part d'un acteur dans la mesure où l'organisation n'est qu'une possibilité d'investissement stratégique parmi d'autres. Les enjeux offerts par l'organisation doivent être suffisamment pertinents et importants par rapport aux atouts et aux objectifs de l'acteur. L'organisation agit encore à ce niveau par la structure de la promotion interne, par le nombre et l'importance des zones d'incertitudes organisationnelles, par les conditions d'accès à des positions, par les prérogatives et les avantages qui leur sont attachés. Ainsi toutes les zones d'incertitudes organisationnelles ne constituent pas des enjeux pour tous les membres de l'organisation. Les acteurs vont lutter autour d'enjeux types qu'on peut en fait considérer comme des moyens dont ils ont simultanément besoin pour poursuivre chacun leurs stratégies. Ce sont les structures et les règles qui les définissent. Pour autant que les membres soient intéressés par le maintien de l'organisation, leur pouvoir dépend du contrôle sur les sources d'incertitudes affectant la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs.

Mais comme nous l'avons affirmé, il ne faut pas oublier que les sources d'incertitudes ne sont pas des données objectives et univoques, bien qu'elles soient ancrées dans ce qu'on peut appeler les données "objectives" d'une situation. Elles n'existent que dans la mesure où elles sont utilisées par des acteurs poursuivant leurs stratégies, c'est-à-dire si elles correspondent à un enjeu. Crozier et Friedberg affirment qu'elles sont des moyens que les acteurs "inventent" pour construire leurs échanges dans un ensemble finalisé, sur la base des données objectives d'une situation, en fonction de leurs ressources matérielles et culturelles (1977, p. 71 et 72).

Il existe en fait d'après eux quatre grandes sources de pouvoir correspondant à des types de sources d'incertitudes particulièrement importantes dans une organisation. La source de pouvoir liée à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable (1) et celle liée aux relations entre l'organisation et

son environnement (2) découlent principalement de la technique, de la répartition du travail ou des rapports particulier avec l'environnement. L'organisation crée des sources d'incertitudes par la communication et la gestion des flux d'information en son sein (3), et finalement par l'utilisation de règles organisationnelles (4) qui sont censées éliminer les sources d'incertitudes, mais qui y arrivent mal en en créant d'autres ⁷⁴.

2.1.1.3. Le jeu comme instrument de l'action organisée intégrant l'approche stratégique et systémique

En se basant sur leur conception de l'acteur, de sa stratégie et des relations de pouvoir, Crozier et Friedberg développent un modèle novateur d'intégration des comportements et de résolution du problème de la coopération dans les ensembles organisés par le jeu, résultat d'une approche de l'organisation dont le fonctionnement est jugé problématique. Nous avons indiqué dans les sections précédentes que l'acteur jouit toujours d'une marge de liberté, si minime soit elle. Son comportement "naturellement" égoïste, motivé par une visée, utilitaire dans un sens large, le pousse sans arrêt à utiliser sa marge de liberté contre les autres acteurs et l'organisation en général, de sorte que sa participation soit pour lui "payante". De part cette marge de liberté, chaque acteur dispose de pouvoir sur les autres dans la mesure où ils ne sont jamais sûr qu'il agira bien dans leur sens, et parce qu'il affecte ainsi potentiellement leurs propres capacités à agir. Constitutifs du fonctionnement des organisations, les stratégies offensives et défensives des acteurs, de même que les relations de pouvoir et de marchandage les liant les uns aux autres, donnent à considérer une organisation sous un angle particulier.

Une organisation est sans arrêt menacée d'éclatement par les tendances centrifuges des acteurs en son sein qui, en cherchant "naturellement" à protéger voire à élargir leur marge de liberté, tentent de restreindre l'interdépendance qui les lie aux autres (Crozier et Friedberg, 1977, p. 80 et sv.). Elle devient le théâtre de conflits et de luttes des rationalités contingentes, multiples et divergentes des acteurs. En grossissant le trait, on peut affirmer finalement que l'organisation n'existe pas tant grâce, que malgré l'action de ses membres. Sous cet angle, il est nécessaire de considérer de quelle façon ce problème est résolu, puisqu'en effet, et la réalité est là pour nous en convaincre, les organisations subsistent et

⁷⁴ Se rapporter à notre discussion sur le paradoxe de la régulation dans la section 1.2.3..

fonctionnent. Le problème est d'autant plus aigu que l'organisation ne peut leur opposer ni rationalité absolue, ni légitimité incontestée, ni unité des objectifs, comme nous l'avons indiqué dans la section 1.2.4.. Ces derniers peuvent être partagés. Ils souffriront pourtant d'un manque d'unicité, parce que la division du travail en provoque une vision déformée par les fonctions que chacun remplit⁷⁵. Il est en plus dans l'intérêt de chacun de faire accepter aux autres sa vision déformée des objectifs. Les membres d'une organisation ne peuvent aussi n'être qu'en compétition les uns par rapport aux autres puisque, dans un univers de rareté, les avantages procurés par celle-ci ne peuvent être que limités.

Si on désire véritablement comprendre pourquoi les acteurs ne profitent pas plus de la supériorité qui pourrait être la leur, il faut se détacher d'une approche partant de l'organisation et qui se demande de quelle manière elle peut motiver ses membres. Il est de même nécessaire de se défaire de tous ces modèles expliquant l'intégration des comportements par adaptation et intériorisation des normes et des fonctions de l'organisation, puisque l'approche organisationnelle particulière que nous étudions se fonde sur la prémisse fondamentale de la marge de liberté inaliénable de chaque acteur qui leur permet de s'en détacher et de reconsidérer leur engagement. C'est une réflexion basée sur la dynamique propre aux relations de pouvoir et sur le jeu comme instrument d'intégration qui permet de comprendre comment l'opposition apparemment insoluble entre la liberté et l'action collective est résolue, et comment la coopération est assurée.

Nous l'avons compris, le pouvoir est une relation d'échange et de négociation déséquilibrée, certes, mais d'échange tout de même. C'est cette caractéristique qui lie les acteurs les uns aux autres, dans la mesure où un acteur est obligé de satisfaire en partie les attentes qu'a autrui à son égard pour pouvoir continuer la relation. Autrui devient ainsi une contrainte. Et il est obligé, s'il veut continuer à être en relation, donc à exercer du pouvoir et atteindre ses objectifs personnels qui le motivent en dernière instance, de respecter un certain nombre de règles du jeu permettant de maintenir la relation, limitant son arbitraire et structurant les négociations. A ce niveau, l'ensemble des règles organisationnelles régulant et structurant les interactions deviennent contraignantes pour tous les membres, car elles permettent la survie de l'organisation, correspondance au niveau systémique du besoin fondamental de la préservation de la relation au niveau interindividuel. Ce fait s'impose à tous comme une source d'incertitude et détermine leur capacité à exercer du pouvoir et à jouer le jeu de la coopération, dans la mesure évidemment où ils sont

⁷⁵ Nous avons mentionné à la fin de la section 1.2.1. ce problème du fractionnement des objectifs et des limites quasi structurelles qu'il impose aux capacités cognitives des acteurs.

intéressés par les enjeux de l'organisation et où ils désirent en rester membre⁷⁶. Ces règles du jeu ne prescrivent pas directement les comportements à tenir. Ce ne sont pas des attentes de rôles. Elles délimitent indirectement la liberté d'action des participants en structurant les enjeux et en définissant les stratégies gagnantes possibles dans les jeux de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977, p. 91 et 92). Si les auteurs reconnaissent l'influence d'autres types de contraintes dans les relations⁷⁷, elles ne deviennent effectives qu'à travers la limite fondamentale de toute relation de pouvoir, la nécessité et la capacité d'échange, sans laquelle les acteurs ne peuvent poursuivre leurs stratégies personnelles et deviennent des objets.

Cette réflexion sur le jeu correspond à un changement de logique, car elle permet de se centrer sur des phénomènes de relation, de négociation et de pouvoir qui sont les plus explicatifs, au lieu d'étudier des concepts délimités et statiques comme la "structure", les "rôles" ou l'"individu". Le jeu est le mécanisme concret inventé par les hommes pour structurer leurs relations de pouvoir et rendre possible leur coopération tout en (se) ménageant leur liberté. Leur liberté est en effet préservée dans la mesure où ils sont libres en dernière analyse de jouer le jeu ou non, c'est-à-dire aussi s'ils veulent "gagner" ou au moins limiter leur pertes, d'adopter une stratégie rationnelle par rapport au jeu et d'en respecter les règles. L'intégration des comportements rendue possible par le jeu correspond à la conséquence indirecte de cette contrainte fondamentale obligeant chaque participant, dès le moment où il joue, à accepter les règles du jeu, c'est à dire dans le cas d'une organisation, à contribuer par là à l'atteinte des objectifs communs. La contrainte, qui n'a du reste pas besoin de s'appuyer sur des processus de socialisation pour être efficace, ne porte pas sur des comportements déterminés, mais sur un ensemble de stratégies possibles parmi lesquels les acteurs font des choix (Crozier et Friedberg, 1977, p. 97 et sv.). L'acquisition d'un système de normes et de valeurs correspondant à la stratégie rationnelle découverte et mise en place produite par l'apprentissage des contraintes du jeu est probable. Mais elle lui est postérieure et ne constitue pas une condition automatique, ni même nécessaire, au maintien du jeu. La socialisation n'est dès lors plus le produit d'une adaptation passive comme il en est le cas dans les approches fonctionnalistes.

⁷⁶ Cet aspect du problème qu'on peut aborder en étudiant concrètement les variations des liens de dépendance existant entre une organisation et ses membres, à travers leur mobilité sociale ou le taux de chômage d'une région, est malheureusement passé sous silence par nos auteurs qui ont tendance à donner trop d'importance à l'autonomie du construit organisationnel et à ne pas considérer l'évolution des facteurs macro sociaux.

⁷⁷ Ils citent par exemple les pressions psychologiques, l'interdépendance des situations et des valeurs comme la solidarité.

Les stratégies des acteurs peuvent varier considérablement selon leurs capacités relationnelles et stratégiques, selon leurs champs stratégiques, et selon la structure et les règles des jeux auxquels ils participent. De part leur structure, les jeux diffèrent les uns des autres et permettent un plus ou moins grand nombre de stratégies possibles. Dans la majorité des cas, affirment Crozier et Friedberg, une marge de liberté subsiste quant au choix des stratégies selon la perception qu'en ont les acteurs avec leurs capacités. Concrètement, soit les acteurs acceptent le jeu et tentent de restructurer leur champ stratégique de sorte à réduire leurs mises, et donc leurs possibilités de pertes, soit ils cherchent à le restructurer afin que d'autres ressources y soient pertinentes et mobilisables. Si ce n'est pas possible, ils peuvent accepter de "perdre", en espérant un retournement futur du jeu (Crozier et Friedberg, 1977, p. 101 et 102).

L'homogénéité et la stabilité relative des choix impliquent l'existence d'un ensemble structuré de stratégies possibles dans une situation et à l'intérieur d'un jeu donné. Il est à partir de là possible de reconceptualiser la notion classique de rôle comme un état d'équilibre relativement stable entre une stratégie dominante et majoritaire, et une ou plusieurs stratégies minoritaires. Après le dépassement d'un seuil, une stratégie minoritaire devient majoritaire. C'est la répartition entre un ensemble de stratégies possibles, plutôt que le comportement même des acteurs jouant tel ou tel rôle, qui assure la stabilité de l'ensemble. Cette répartition, si elle doit être respectée pour que le jeu soit stable, permet pourtant l'expérimentation d'autres comportements de rôle sans qu'ils soient sanctionnés pour leur déviance. Ces irrégularités, méthodologiquement et pour la recherche, deviennent tout aussi, sinon plus importantes, que les modes de comportements dominants en montrant qu'il y a aussi choix, et que ces choix permettent d'obtenir les mêmes "récompenses" par des voies non majoritaires (Crozier et Friedberg, 1977, p. 103).

Les règles en tant que structuration des interactions s'imposent d'un côté à tous les membres d'une organisation. Elles ne sont de l'autre, en tant qu'institutionnalisation des rapports de force et de marchandages antérieurs, ni neutres, ni contestées. Elles ne sont pas neutres parce qu'elles privilégient certains acteurs face à d'autres. Leur codification sera alors toujours un enjeu majeur. Elles sont contestées en ce que chaque partie s'efforcera de les vider de leur caractère contraignant pour récupérer une certaine liberté d'action. Elles ne restent contraignantes que si elles sont sous-tendues par des relations de pouvoir.

On voit bien que dans cette perspective la structure et les règles formelles, qui correspondent dans un grand nombre de travaux à une réplique de la régulation effective

d'une organisation, ne sont qu'une codification provisoire, contingente et partielle des règles du jeu de l'organisation. Elle ne permet pas de connaître l'étendue et la configuration réelle du système d'action, ni les caractéristiques et les règles du jeu qui s'y jouent, ni les modes de régulation les articulant les uns aux autres. Cette connaissance réelle du fonctionnement d'une organisation n'est possible que par une étude et une compréhension concrète des attitudes, comportements et stratégies des membres de l'organisation, de même que leurs ressources et contraintes, en reconstruisant la nature et les règles des jeux qu'ils jouent (Crozier et Friedberg, 1977, p. 92 et sv.).

Le concept de jeu comme instrument de résolution du problème de la coopération dans les ensembles organisés fait appel à deux types de raisonnement complémentaires, contradictoires et convergents: le raisonnement stratégique et systémique. Le raisonnement stratégique part de l'acteur pour découvrir le système qui permet de comprendre par ses contraintes les apparentes irrationalités de son comportement. L'étude du vécu des acteurs et de leurs sentiments permet de faire des approximations sur leurs stratégies. La connaissance de ces stratégies ainsi que de leurs contraintes objectives, assure la reconstitution du jeu à partir duquel toutes les stratégies observées deviennent rationnelles. A l'inverse des approches interactionnistes qui se sont arrêtées à l'étude du vécu des acteurs et qui n'ont pas étudié le problème de l'intégration de leurs comportements, Crozier et Friedberg n'ont pas fait de cette approche stratégique un raisonnement uniquement interprétatif. Il est pour eux avant tout heuristique et sert à découvrir les caractéristiques du système, c'est-à-dire le ou les jeux auxquels les acteurs participent dans une organisation. Il est complété ainsi par un raisonnement sur le système qu'il aura permis de découvrir.

Le raisonnement systémique part du système pour retrouver avec l'acteur la dimension arbitraire et construite de son ordre. Le risque de cette approche, et auquel n'ont pas pris garde les différentes constructions structuro-fonctionnalistes, c'est d'oublier la liberté des acteurs et le caractère construit de toute structuration en ne raisonnant qu'au niveau des jeux et de leur inter-structuration, ou en voulant les expliquer par les fonctions stables qu'ils rempliraient indépendamment de toute contingence. Ce raisonnement systémique, qui est déjà sous-jacent dans l'approche stratégique lorsque sont distingués et associés tout à la fois le contenu stratégie et le contenant jeu ou système, se caractérise surtout par un type particulier de causalité et par les conséquences qu'il a par rapport au changement organisationnel. Il implique en effet une causalité dite systémique où les effets et les causes sont interdépendants dans un système dont les propriétés, les modes de

régulation ou les types de jeux dominants, permettent de comprendre et de prévoir ce qu'on cherche à expliquer⁷⁸. Dès lors, un changement passe obligatoirement par une modification globale du ou des systèmes dont le fonctionnement n'est pas jugé satisfaisant.

Si ces deux modes de raisonnement sont complémentaires comme on le constate, ils n'en restent pas moins opposés et contradictoires. Le modèle stratégique repose sur une logique inductive et se base sur la négociation et le calcul. Le modèle systémique à l'inverse est déductif, et s'analyse comme une logique de finalité et de cohérence. On se demande quel ensemble de finalités hiérarchisées tend à s'imposer à l'acteur à travers le résultat des jeux auxquels il participe. En les séparant on aboutit d'un côté à un modèle d'ajustement mutuel et de marché, et de l'autre à un modèle mécaniste de déterminisme fonctionnel. On se rappelle que c'est par le nouveau concept du jeu que sont intégrées les orientations divergentes des acteurs et la nécessité de coopération. Ce modèle d'intégration maintient sans les réconcilier ces deux orientations contradictoires et ces deux modes de raisonnement, la stratégie égoïste de l'acteur et la cohérence finalisée du système. Le jeu en tant que mécanisme social intégrateur permet de dépasser le raisonnement stratégique lié au comportement des acteurs dans le jeu, et le raisonnement systémique correspondant aux résultats du jeu (Crozier et Friedberg, 1977, p. 200 et sv.).

2.1.1.4. Le système d'action concret et les quatre dimensions de l'action organisée

Crozier et Friedberg souhaitent étendre le raisonnement développé dans le cadre particulier de l'analyse des organisations en tant que modèle expérimental de l'effet système, plus formalisé et artificiel, autonome et construit, à l'ensemble des situations d'interactions sociales. Cet effort de généralisation est justifié à leurs yeux par le fait qu'il s'agit premièrement, dans l'organisation et dans les autres systèmes humains, du même problème, celui de la coopération et de l'interdépendance. On ne passe pas ainsi du moins complexe au plus complexe, mais on s'interroge sur la façon selon laquelle les enseignements que l'on peut tirer de l'étude des organisations peut permettre de poser et de résoudre ce problème identique dans des cas plus généraux (1977, p. 195-197).

⁷⁸ A l'inverse donc d'une causalité linéaire où un effet est expliqué par une ou plusieurs causes indépendantes.

Cette volonté de transposition de leur modèle d'intégration des comportements par le jeu élaboré tout d'abord dans le cadre de l'organisation formelle repose, deuxièmement, sur l'idée qu'à elles seules les logiques systémiques et stratégiques constituent un cadre d'analyse mal adapté. La première n'est pas heureuse car elle s'applique à des situations fortement structurées et où le fait organisation correspond à une contrainte pour effectuer certaines activités. La deuxième, par sa logique interactionniste, semblerait plus à même à analyser ces champs d'action "non structurés". Mais l'application du modèle d'intégration par le jeu à d'autres champs d'action moins formellement structurés que ne peut l'être une organisation s'appuie sur la prémisse que la différence est moins importante qu'on ne le pense d'habitude entre ce qui se passe dans et à l'extérieur des organisations.

En effet l'EFSO postule qu'il n'existe pas de champs non structurés et qu'il y en a toujours assez pour remettre en question toute logique interactionniste simple. Dès l'instant en effet où des individus entrent véritablement en relation les uns avec les autres, c'est-à-dire qu'ils ont quelque chose à échanger, donc qu'ils sont capables d'exercer du pouvoir et ainsi de rendre leur comportement plus ou moins imprévisible, ce qui est invariablement le cas dans toute forme d'agir ensemble, apparaissent des relations de pouvoir. Le fait que des relations de pouvoir se mettent en place implique qu'il existe une forme de structuration des échanges, parce que les individus se mettent toujours d'une manière ou d'une autre d'accord sur sa forme et ses conditions, ils "organisent" toujours leurs relations, consciemment ou non. C'est la raison pour laquelle l'existence de relations est synonyme de l'existence "d'un minimum d'organisation des rapports entre les hommes", et qu'il n'existe dès lors pas de champs d'actions neutres et non structurés (Crozier et Friedberg, 1977, p. 67). Le pouvoir implique une structuration, qui elle même nécessite une régulation, ce qui signifie que nous avons à faire à un système d'action concret.

Comme nous le remarquons ce concept de système d'action concret permet d'étendre le raisonnement à des formes moins structurées d'action collective. Il joue le rôle qu'a joué l'organisation en tant que cas expérimental formalisé, car le concept du jeu suppose des inclusions et des exclusions, de même qu'une régulation d'ensemble permettant l'articulation des jeux les uns par rapport aux autres. Le système d'action concret est "un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux" (Crozier et Friedberg, 1977, p. 246).

Le système d'action concret et construit en tant qu'ensemble de jeux structurés devient un nouvel objet d'étude s'appuyant sur l'articulation des deux modes de raisonnement systémique et stratégique dégagés plus haut. Le postulat de son existence repose sur la nécessité d'une sorte de supra jeu contenant les conflits, négociations et jeux entre les acteurs en son sein. C'est un postulat de recherche qui ne contient aucune hypothèse substantives sur ses caractéristiques et correspond simplement à l'idée selon laquelle il est possible de démontrer empiriquement l'existence de jeux réglés, et donc de systèmes d'action concrets. Le système d'action concret est un système ouvert et sa régulation repose sur l'action de jeux structurés définissant à l'avance les possibilités de stratégies rationnelles pour chacun des acteurs. Si la nature et les règles des jeux conditionnent les stratégies des acteurs, ils sont en même temps conditionnés par celles-ci. Les stratégies possibles sont multiples et les acteurs peuvent transformer les jeux, même s'il existe des éléments plus stables, hors de leur portée, qu'on peut considérer à court terme comme "naturels" ou "techniques". Il ne faut pourtant pas oublier que ce construit ne se constitue et rend le jeu possible entre les acteurs qu'en en redéfinissant les données, problèmes et sources d'incertitudes.

On remarque ainsi que Crozier et Friedberg ne cherchent pas à établir une théorie générale des organisations et des systèmes. Ils accordent la priorité de recherche à l'analyse empirique et à la constitution de l'objet d'étude. L'application de leur méthodologie leur permet pourtant non seulement de constituer leur objet, le phénomène organisation et système, mais encore d'apporter en même temps des réponses concrètes à son mode de fonctionnement. S'il est en effet possible d'observer des relations de pouvoir suffisamment marquées entre des acteurs, sur la base de leur vécu et de leurs sentiments, on peut inférer chez chacun d'eux des stratégies relativement stables, à partir desquels on formule des hypothèses sur les jeux par rapport auxquelles elles sont rationnelles et sur le système qui les contient. On possède alors la preuve que l'ensemble étudié est un système d'action et des réponses déjà précises sur son mode de fonctionnement.

Il ne faut pourtant pas oublier que le phénomène système d'action est un construit non naturel et contingent. Il faut se garder des catégorisations a priori sur les ensembles humains qui ne recourent souvent pas la réalité de la régulation qui s'y produit. Il faut faire la preuve chaque fois d'une interdépendance suffisante, et il n'est pas possible d'en connaître à l'avance la configuration et les propriétés. Même si les contraintes et les traditions sont très fortes, il n'existe aucune données naturelles imposant aux hommes de se conformer aux modèles "naturels" de chaque institution. Bien plus, la contingence du

phénomène système apparaît si on considère que sa constitution se comprend d'abord en analysant le problème à résoudre. On peut ignorer un problème et ne pas agir, ou on résoudra le problème pour lequel on a déjà une solution, mais on élabore aussi un nouveau modèle d'action pour un problème dont on ne connaît pas encore la résolution. Le système d'action en tant qu'institution toujours précaire et problématique d'une structuration, d'un mode de rationalité et de contrôle social, gouverne l'action collective dans un domaine d'action particulier et impose ses propres contraintes. Les pesanteurs et les difficultés de changement proviennent de la liberté des acteurs, non de données naturelles qui s'imposeraient à eux, et de l'impossibilité de prendre des décisions efficaces arbitraires en dehors de ces construits. L'action sociale n'est possible que dans ces construits qui imposent aux acteurs qui y participent ses propres contraintes artificielles (Crozier et Friedberg, 1977, p. 239-243).

Si la formulation de lois générales sur le fonctionnement des systèmes est ainsi à leur avis prématurée, ils mettent pourtant en évidence quatre caractéristiques des systèmes d'action concrets auxquelles il faut prêter obligatoirement attention: le degré de fragmentation et de cloisonnement entre les parties du système d'action avantageant ceux qui sont aux nœuds du système (1), les modes de communication, ses restrictions et le secret (2), le degré d'organisation consciente des jeux et leur mode d'articulation et de hiérarchisation (3), les limites et l'entrecroisement des systèmes d'action, leur degré d'ouverture et d'exclusion, et la mobilité des acteurs dans le jeu, de même qu'entre plusieurs jeux (4) (Crozier et Friedberg, 1977, p. 214-215).

L'existence d'un système d'action concret est posée toute entière par le problème de sa régulation, qui est résolue par deux types de mécanismes et de contraintes: les coutumes comme des règles de jeu, et les mécanismes automatiques d'ajustement mutuel comme ceux du marché, en tant que résultats du jeu. La régulation opère par des mécanismes de jeu en fonction d'un modèle structuré. Mais la contrainte ne détermine pas directement le comportement des acteurs, elle rend possible le maintien du jeu qui, lui, l'oriente. Ce n'est pas le comportement des hommes qui est régulé, mais les jeux qui leur sont offerts. Ce contrôle social particulier exercé à travers le fonctionnement des systèmes d'action concrets n'est pas le seul présent, bien évidemment, dans une société, qu'on pense aux interdits moraux et religieux, aux habitudes et manières de faire, aux formes de raisonnement et aux outils intellectuels. Mais nos auteurs affirment que leur méthode d'analyse des systèmes d'action concrets permet de poser le problème du fonctionnement

empirique de ces autres formes de contrôle social dont ils ne perçoivent pas pour l'instant le système où elles agissent (Crozier et Friedbert, 1977, p. 244-245).

Leurs analyses concrètes du problème de la régulation des ensembles humains organisés leur permet ainsi de remettre en question "l'idéologie hiérarchique" affirmant une équivalence a priori entre autorité hiérarchique et contrôle social. Ils se demandent si justement le contrôle dans les organisations n'est pas plus le fait de contrôles croisés où les individus ne sont pas en situation de dépendance directe. Ils constatent que la possibilité d'échapper aux règles gouvernant les jeux fondamentaux d'un système permet de participer à son gouvernement, ce qu'ils appellent la régulation par exception. Au lieu de considérer, comme dans les théories classiques sur le fonctionnement des organisations, que le formel structure le champ d'action et que l'informel est une exception plus ou moins tolérable, ou que le formel n'est qu'une superstructure peu importante, la vie réelle d'une organisation résidant dans l'informel comme le soutient le Mouvement des Relations Humaines, nos auteurs considèrent la structuration formelle des relations comme une réponse aux pressions des problèmes informels, comme un moyen de stabiliser les incertitudes des jeux de pouvoir. Si l'intégration des comportements des membres d'un contexte d'action est en effet multiforme, le caractère formel de sa structuration est toujours essentiel en instituant une légitimité, en figeant des hiérarchies et des préséances, bref en protégeant les acteurs de remises en question trop brutales de leur position (Friedberg, 1993a, p. 153). Ils proposent de compléter cette opposition dépassée entre formel et informel par une deuxième autre distinction, à savoir un jeu régulier comportant une structure formelle et informelle, et un jeu parallèle pour initiés se développant à partir du premier et permettant de résoudre le difficile problème de l'articulation entre les différents jeux (Crozier et Friedberg, 1977, p. 248-249).

Crozier, et principalement Friedberg, proposent pourtant de systématiser l'étude des systèmes d'action concrets en les hiérarchisant selon les différentes dimensions d'un continuum de la régulation à partir de quatre dimensions: le degré de formalisation de la régulation (1), le degré de conscience qu'en ont les participants (2), le degré de finalisation de la régulation (3) et de degré de délégation explicite de la régulation (4) (Crozier et Friedberg, 1977, p. 246; Friedberg, 1992a; Friedberg, 1993a, p. 141-166). Les organisations y occupent une position particulière et se placent en fait à une de leurs extrémités. La catégorisation des différentes sortes de champs d'action qu'il est possible d'établir sur la base de ces quatre dimensions, formant chacune d'elles en fait autant de continuum, remet en cause l'opposition entre les organisations et les autres formes d'action

collectives. Cette distinction se base sur la double illusion de la sous-estimation du caractère structuré des champs d'action plus diffus, et de la surestimation du caractère structurant de la formalisation dans les organisations⁷⁹. Leur formalisation ne constitue qu'une partie de la régulation du ou des systèmes d'action concrets qui en structure les interactions. On la retrouve, à des degrés divers certes, dans tout contexte d'action (Friedberg, 1992a, p. 532; Friedberg, 1993a, p. 142-143). Friedberg esquisse à partir de ces dimensions quelques paliers de l'émergence de systèmes d'action concrets dont la régulation est de plus en plus explicite, consciente et finalisée. Mais il ne faut ni les assimiler à une conception évolutive des systèmes d'action, ni y voir un jugement de valeur selon une quelconque supériorité sociale qu'ils auraient les uns par rapport aux autres (Friedberg, 1992a, p. 544-546; Friedberg, 1993a, p. 161-164).

2.1.1.5. Apports à l'objet d'étude, critiques et éléments à approfondir

Les thèses de Crozier et Friedberg sont à compter à notre avis parmi les plus stimulantes que l'on puisse trouver dans la littérature sur les organisations. Comme nous le constatons, elles nous fournissent des pistes de réflexion et des éléments de réponse fondamentaux pour approfondir la compréhension de notre objet d'étude et de sa problématique, même si nous formulons ici quelques réserves et souhaitons approfondir certains éléments de leur théorie dans le deuxième chapitre suivant.

En voulant comprendre le fonctionnement réel d'une organisation, ils se rendent compte qu'il faut saisir les contraintes de l'action collective, c'est-à-dire en dernière analyse comprendre comment la relative autonomie des membres organisationnels est réduite de telle sorte qu'un fonctionnement minimum de l'ensemble soit garanti. Leur comportement est contraint, est instrumentalisé selon notre terminologie, par le mécanisme de régulation du jeu. La contrainte impliquée par ce moyen d'influence est indirecte, elle laisse libre choix aux membres de jouer le jeu, c'est-à-dire en espérant obtenir les gains qui lui sont liés, ils vont respecter ses règles, et ainsi contribuer à l'atteinte des objectifs collectifs. Ce moyen d'influence est lui-même le résultat de marchandages entre les membres organisationnels à différents niveaux de pertinences que montre l'analyse concrète des divers systèmes d'action étudiés. Il n'est donc pas neutre et incontesté, ni n'est l'expression

⁷⁹ Voir nos réflexions de la section 1.2.1. et 1.2.4. à ce propos.

directe des facteurs macro "objectifs" de l'environnement de l'organisation, ni celle de sa structuration formelle. La régulation véritable des comportements est ainsi d'une certaine manière autonome des déterminants extérieurs poussant une organisation à instrumentaliser le comportement de ses membres. Il en est de même du comportement effectif des membres, puisque l'ensemble des moyens officiels que peut mettre sur pied une organisation ne va avoir un pouvoir régulateur sur eux que s'ils deviennent pertinents dans les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres, donc s'ils correspondent à des enjeux à leur niveau d'action. De manière générale pourtant, l'organisation détermine, plus ou moins formellement, les atouts que les membres peuvent employer par la formulation de ses objectifs, par les canaux de communications et l'autorité légitime qu'elle met en place. Elle définit aussi les enjeux par le système de promotion interne, le nombre et l'importance des zones d'incertitudes liées à la définition des tâches, et par les prérogatives et les avantages liés aux différentes positions. Le comportement des membres est quant à lui influencé par leurs capacités relationnelles, découvrir des opportunités et savoir assumer les conséquences affectives liées aux relations sociales, et par leurs capacités stratégiques, les ressources pertinentes qu'ils sont capables de mobiliser dans leur système d'action concret.

Encore plus concrètement pour notre objet d'étude, Friedberg (1988, p. 86 et sv.) définit les conditions d'une participation critique, c'est-à-dire ce qui amène les membres organisationnels à s'engager pour leur organisation selon une définition proche du sens commun, ainsi à dépenser des ressources pour elle à travers leur participation à la prise de décision et aux risques que cela implique pour eux. L'engagement correspond à une obligation que les membres vont devoir honorer. Elle n'est pas un acte gratuit et porte à conséquences. Elle coûte cher en termes de liberté de manœuvre dans le sens où il est plus difficile de remettre en cause une décision à laquelle on a apporté sa contribution. Les ressources "dépensées" ne peuvent plus être "récupérées", et on risque de "perdre la face" et de passer pour quelqu'un peu digne de confiance, si on n'agit pas comme on prétend vouloir le faire. Les membres doivent tout d'abord avoir assez de ressources pertinentes pour préserver leur indépendance, c'est-à-dire se distancier de l'expérience si cela leur paraît préférable. Il faut ensuite qu'ils y trouvent leur compte, c'est-à-dire qu'ils y voient la possibilité de faire avancer leurs propres objectifs. Les institutions et les procédures de l'engagement doivent être assez claires et précises pour que chacun perçoive les limites du jeu qu'elles cherchent à instaurer, de même que les possibilités de gain qu'elles offrent. De

véritables enjeux doivent finalement être créés à l'intérieur de celui-ci pour que les individus concernés aient intérêt à y investir leurs ressources.

On se rend compte qu'une des thèses centrales sur laquelle se base toute la théorie de l'EFSO consiste à affirmer que les êtres humains, quelque soit les contextes d'action où ils évoluent, gardent toujours une certaine autonomie de choix par rapport à leurs contraintes et leurs opportunités, donc qu'ils sont toujours en dernière analyse libre de choisir d'agir de telle ou telle façon⁸⁰. Cette idée de la marge inaliénable de liberté repose pour une part sur le constat que les êtres humains sont doués d'intelligence, qu'ils sont actifs et inventifs, qu'ils sont donc capables de saisir aussi les contraintes cognitives influençant leurs choix et d'agir contre elles. Il n'est alors pas possible d'expliquer la conduite humaine par la somme des déterminismes qui pèse sur elle. Poussée à l'extrême, cette affirmation signifie que tous les hommes, quelque soit leur origine sociale et leurs expériences, arrivent à égalité à avoir une vision détachée de leur situation et à adapter leur comportement en conséquence. Crozier et Friedberg intègrent certes à leur réflexion les limites cognitives de la rationalité limitée développée par Simon, mais pour restreindre dans les faits son influence dans le contexte d'action où l'individu prend ses décisions, sans considérer que l'appareil cognitif est socialement marqué dans sa constitution, et qu'il est en partie le reflet intériorisé de ses chances de gain dans l'ensemble des jeux sociaux auxquels il participe, incluant les organisations.

La question à ce propos revient en fin de compte à se demander dans quelle mesure les individus sont capables d'objectiver leur socialisation et de prendre conscience, avec les outils intellectuels qu'ils tirent de leur origine sociale, et c'est là le paradoxe, du poids qu'elle a sur leur rationalité. Sans tomber dans les travers d'une conception sur-socialisée de l'homme à juste titre critiquée par Wrong (1961) et d'une vision déterministe du comportement humain, il faut à notre avis pondérer cette affirmation d'une marge de liberté égale parmi tous les hommes en intégrant à notre réflexion les liens pratiquement irréversibles liant la position et les dispositions des individus définissant leur capacité à s'en détacher (Bourdieu, 1992, p. 111), et étudier les facteurs sociaux du développement de l'intelligence que nous allons traiter dans la section 2.2.2. du chapitre suivant.

Crozier et Friedberg affirment à plusieurs reprises que les caractéristiques des individus, comme leur socialisation, leurs expériences, bref leur passé, se combinent avec les caractéristiques du contexte concret d'action, les opportunités et les contraintes, le

⁸⁰ Cette position est partagée par Reynaud (1993) pour lequel la contrainte fonctionne aussi comme un choix. Pour plus de détail sur sa position, se référer à la section 2.2.4..

présent voire le futur, et déterminent leur rationalité et leurs critères de satisfaction. Ils vont même plus loin, et développent à ce propos, comme nous le verrons, une analyse très proche de celle de Bourdieu, lorsqu'ils affirment que les capacités relationnelles des individus forment système entre d'un côté leur psychologie et leur personnalité, et de l'autre les structures où doit se développer leur action sociale. Mais cette vue différenciée est mise de côté dans les faits lorsqu'ils donnent une importance centrale au concept de dissonance cognitive de Festinger et en tirent une hypothèse heuristique allant à notre avis trop loin. Se basant sur ses travaux, Crozier et Friedberg affirment qu'il est possible alors de relativiser l'explication des comportements à partir de la socialisation en montrant que les hommes peuvent avoir un rapport plus opportuniste aux contraintes et aux opportunités du contexte où ils évoluent, ce qui à terme peut aboutir à une redéfinition de leur objectifs et de leurs valeurs. Ainsi, puisque le présent compte tout à coup désormais plus que le passé dans la compréhension des comportements dans une organisation, et aussi parce que les variables liées à la socialisation sont considérées comme des potentialités impossibles à connaître avant qu'elles se manifestent dans un contexte concret, il est possible de comprendre la structuration autonome et spécifique du contexte d'action, les relations de pouvoir, en interrogeant les membres sur leurs sentiments, opinions et attitudes dans la description de leurs pratiques qui sont l'expression, justement, des opportunités et des contraintes, parce qu'elles sont perçues et intégrées à leur manière d'agir.

L'analyse stratégique-systémique désire se détacher d'une conception a priori sur la nature humaine et sur les valeurs devant caractériser un contexte. Peut-on pourtant voir dans leur théorie un Homo Politicus à l'œuvre cherchant à maximiser son pouvoir et une "dérive machiavélique" de l'analyse du comportement humain dans les organisations? Nous l'avons compris, si la notion de pouvoir est au centre de leur démarche, c'est parce que les relations dans les organisations sont des relations de pouvoir à travers lesquelles sont stabilisées en dernière instance les comportements égoïstes et à tendance centrifuge des membres. Il n'est pas possible selon eux d'appréhender la structure des relations conditionnant la vie et la réussite d'une organisation en ne faisant reposer l'analyse que sur les affinités électives des personnes, ou sur les nécessités techniques des tâches. Il en est ainsi parce que la trame de la vie des organisations est caractérisée par des processus d'échanges inégaux et de coopération conflictuelle, les relations de pouvoir. C'est donc pour une grande part l'organisation qui force pourrait-on dire les individus à adopter un comportement égoïste et stratégique, parce que s'ils veulent réussir dans leur tâche, et puisque les contraintes des uns diffèrent plus ou moins fortement avec celles des autres, ils

devront marchander leur bon vouloir et donc mettre en place des relations de pouvoir entre eux. Ici est à l'œuvre une de leurs prémisses, à savoir que les comportements humains sont toujours raisonnables. Dire qu'ils agissent raisonnablement signifie qu'ils se préoccupent des conséquences de leurs actes et poursuivent ce qu'ils considèrent comme leurs intérêts, ou du moins n'agissent pas contre eux. L'impression subsiste dans leur analyse que tous les membres organisationnels veulent réussir au même degré dans leurs tâches.

Ce deuxième aspect de la marge de liberté des acteurs, parallèlement au fait qu'ils sont doués d'intelligence, donc capables d'analyser leur situation et d'être actifs sur elle, est issu de leur théorie de l'identité. Selon elle, les individus ne sont justement pas considérés comme des objets, mais comme des personnes, lorsqu'ils arrivent à rendre leur comportement du moins en partie imprévisible, c'est-à-dire quand ils arrivent à poursuivre leurs propres intérêts. Crozier et Friedberg affirment à plusieurs reprises que ce comportement intéressé est "naturel", et qu'ils doivent l'adopter s'ils veulent réussir dans leur tâche. Même s'ils pondèrent ces affirmations en soutenant que l'investissement des ressources des acteurs dans les différents jeux organisationnels dépend de leur centralité et des chances de gains qu'ils espèrent en retirer, les enjeux que chacun peut espérer atteindre en adoptant tel ou tel comportement, nos auteurs affirment implicitement que tous les membres investissent dans les jeux organisationnels. Il nous semble important de restreindre la portée de cette thèse et de pouvoir déterminer les facteurs influençant un engagement dissemblable, non seulement selon leurs chances dans les différents jeux organisationnels, ce que nous permet d'analyser l'approche stratégique, mais aussi en considérant l'organisation étudiée en tant que jeu dans l'ensemble des jeux sociaux, considération qu'elle mentionne mais qu'elle n'étudie pas concrètement. Cette même réflexion appliquée à l'ensemble des jeux dans la société va nous amener à la conception bourdieusienne plus riche à cet égard des anticipations de gains et d'investissement sur la base d'une certaine intériorisation des chances individuelles liées à la position sociale des membres organisationnels. Il ne s'agit pas selon nous de constater que toutes les situations offrent toujours des éléments de choix comme l'affirment Crozier et Friedberg, mais de se demander si les individus les considèrent comme tels. Nous constaterons que la perception des opportunités et la capacité à jouer le jeu dépend de la socialisation à l'illusio, à l'intérêt et aux enjeux perçus, résultat du rapport systémique de la position sociale et des dispositions cognitives des individus dans la société.

2.1.2. L'étude du processus d'organisation dans les mouvements sociaux à partir de la rupture de paradigme initiée par la Resource Mobilisation Theory (RMT)

Dans notre deuxième recherche empirique, nous étudions les facteurs d'engagement et les types d'influence organisationnels dans le groupe local d'une des organisations formelles du mouvement écologique allemand. Alors que le système d'action où ceux-ci font ressentir leurs effets peut ne pas correspondre aux critères formels et juridique de ce groupe et de ses membres⁸¹, son degré de formalisation important et sa taille réduite vont nous permettre d'arriver à les situer pourtant assez précisément, en tout cas beaucoup plus facilement que si analysons d'autres niveaux d'organisation de la structure de mobilisation de ce mouvement social.

Nous avons en effet affirmé dans la section 1.2.4. qu'un mouvement social est un réseau de groupes plus ou moins lâchement coordonnés entre eux, capables de mobiliser leurs adhérents pour des campagnes d'action spécifiques de groupements n'ayant pas un accès stabilisé aux formes institutionnelles de la lutte pour le pouvoir, et orientés vers la modification de la réalité sociale. Nous avons constaté que sa structure de mobilisation rendant possible la protestation est constituée d'un éventail très large de formes d'organisations: des réseaux familiaux et d'amis, des réseaux informels entre activistes, des communautés, des organisations formelles des mouvements sociaux, les SMO, ainsi qu'une pléthore d'autres organisations formelles soutenant la cause commune sans être directement engagées dans ce processus de mobilisation. Les critères définissant la participation au niveau d'un mouvement social et le statut de membre sont ainsi encore plus difficiles à définir que pour une entreprise. Il en est ainsi parce que la répartition du travail au sein de ses groupes et réseaux plus structurés est normalement beaucoup moins formelle, pour des raisons idéologiques d'une part, et parce que ceux-ci manquent souvent cruellement de ressources autres que l'"engagement" de leurs adhérents dans les premières phases de leur mobilisation d'autre part. Ce qui a pour conséquence le développement de rapports de travail moins hiérarchisés où les membres ont plus d'opportunités d'agir selon leurs convictions.

Bien que nous analysons ainsi une des organisations formelle du mouvement écologique, nous désirons pourtant élargir notre horizon en tentant de comprendre la

⁸¹ Cette thèse que nous faisons nôtre constitue un des éléments central de l'EFSO, comme nous l'avons indiqué dans section 1.2.3. et en introduction à la section 2.1.1..

spécificité de l'étude d'un mouvement social par rapport à une entreprise. Nous voulons comprendre alors dans les sections suivantes, théoriquement, la particularité des facteurs d'engagement dans ces différents modes d'organisation, puisque ces derniers participent tous à leur manière au passage à l'action collective publique et à sa stabilisation dans le temps. C'est que la question de l'engagement devient encore plus intéressante à étudier ici, puisque les individus et les groupes s'engageant pour un mouvement social vont être confrontés tout d'abord à des coûts beaucoup plus importants que dans une entreprise, lorsqu'ils s'opposent par exemple aux forces de l'ordre. Mais ils cherchent ensuite à modifier des éléments de la structure sociale dont ils ne vont pas être les seuls à pouvoir profiter, sans parler d'une rémunération matérielle inexistante dans les premières phases de la mobilisation. Finalement, ils doivent passer par un processus de prise de conscience et de construction identitaire qui trouve peu de soutien.

Pour ces raisons, et aussi parce qu'il nous semble nécessaire d'avoir une connaissance générale des grandes lignes de la recherche actuelle sur les mouvements sociaux, comme nous l'avons indiqué en introduction à cette deuxième partie, allons nous tout d'abord dans la première section indiquer en quoi les auteurs situés autour de la RMT, parce qu'ils ont tous contribué à une rupture de paradigme qu'on peut résumer en quelques dénominateurs communs, ont formulés des pistes d'étude qui ont stimulé l'analyse des mouvements sociaux sous un certain angle jusqu'à nos jours. Mais très tôt, certaines des thèses trop "orthodoxes" de ses auteurs centraux ont été remises en question. Nous en traitons dans les sections suivantes. Comme le passage d'un groupement à une existence mobilisée correspond à autant d'étapes à travers lesquelles les individus s'engagent de plus en plus pour les différentes structures sociales dont ils font partie, nous en présentons un aperçu général dans la deuxième section afin de pouvoir de même saisir à quel niveau de mobilisation quels facteurs d'engagement sont déterminants. Nous allons aussi y situer le niveau d'analyse de l'émergence d'un mouvement social entre ses structures de mobilisation, les "mobilizing structures", les opportunités macro sociales de son contexte d'action, politiques, économiques et le degré d'intégration social, et les processus cognitifs d'attribution et de construction identitaire, le "cultural framing". Les trajectoires possibles d'une SMO et leur influence probable sur l'engagement sont aussi mentionnées afin que nous puissions savoir où se situe l'organisation formelle que nous étudions empiriquement. La troisième section est consacrée aux processus d'attribution et aux ruptures cognitives nécessaires au passage à l'action, éléments peu traités dans les thèses classique de la RMT, ainsi qu'au rôle que joue une SMO dans la construction de la réalité sociale. La quatrième

section est consacrée à l'analyse de l'influence du degré d'intégration sociale du potentiel politique sur ses "membres" en reprenant les termes d'une approche plus sociologique des incitations à la participation. Un bilan de recherche de l'étude des processus d'organisation dans les mouvements sociaux dès la rupture de paradigme initiée par la RMT est présenté dans la cinquième et dernière section.

2.1.2.1. Les dénominateurs communs d'une nouvelle façon d'étudier les mouvements sociaux dès la RMT

Symptomatique de la constitution d'un nouveau corpus théorique et empirique devant s'affirmer dans un champ d'étude déjà bien institutionnalisé, les auteurs annonçant la formulation de cette nouvelle théorie soutiennent la cohérence interne des thèses et des concepts de leur approche, tout en dénigrant le pouvoir explicatif des théories antérieures (Klandermans, 1997, p. 199). Mais bien que la RMT n'ait été formulée en tant que telle que par McCarthy et Zald (1977), principalement dans leur article "Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory", il faut remarquer qu'eux même intègrent dans leur nouvelle approche des auteurs dont les centres d'intérêts sont pourtant dissemblables à premier abord comme Tilly (1978), Gamson (1975) et Oberschall (1973). D'autres chercheurs adoptent leur point de vue sans s'en sentir affilié (Jenkins et Perrow, 1977), tandis que rapidement des résumés voient le jour (Jenkins, 1983), ce qui a participé à en faire une théorie de référence. Nous soutenons malgré tout l'idée que nous avons à faire à une rupture de paradigme, avérée par le poids dont elle jouit encore actuellement, principalement parce que le centre d'intérêt de l'étude des mouvements sociaux, ainsi que les thèses expliquant leur émergence et leur stabilisation, sont très différents des courants de recherche précédents. Ce qui justifie à nos yeux la formulation des dénominateurs communs principaux liant les travaux caractéristiques de cette période, tout en ne donnant pas une importance exagérée aux thèses de McCarthy et Zald.

Mais bien que, comme nous le soutenons, ces angles de recherche sont novateurs par rapport à ceux des théories antérieures, et s'il est ainsi possible de s'entendre sur les traits généraux les caractérisant, il faut remarquer pourtant que les auteurs considérés comme caractéristiques de la RMT ont des positions et des centres d'intérêts malgré tout dès le début relativement différents. Ce qui n'est pas pour faciliter notre tâche d'en dresser les principales thèses. Tâche d'autant plus ardue que d'une part ces différences

s'accroissent rapidement pour donner naissance à des branches d'étude spécifiques, comme l'Approche du Processus Politique ⁸², présente dès les premières conceptualisations de la RMT, mais pas encore nommées comme telle. Et que d'autre part des auteurs qui en épousent certaines thèses veulent redonner rapidement une place centrale à une approche psycho-sociale de l'étude des mouvements sociaux (Klandermans, 1984), tandis que d'autres soulignent l'importance des processus idéologique et de construction de la réalité ⁸³, en porte-à-faux avec l'orthodoxie des premières formulations de la RMT tels qu'on peut les trouver chez McCarthy et Zald (1977) et Jenkins et Perrow (1977), et déjà admirablement traités par les courants de recherche contre lesquels elle veut se construire, comme l'affirme Klandermans (1997, p. 205). De manière générale, on peut aborder le développement de la RMT à partir de ses premières formulations comme celui d'un lent processus d'émancipation à l'égard des approches économiques et du tribu à Olson (1965), pour intégrer des variables historiques, politiques et sociologiques expliquant le déclenchement, le développement, la réussite ou l'échec des mouvements sociaux.

Historiquement parlant, les principales publications devenues des classiques de la RMT font leur apparition à la fin des années 60, et tout au long des années 70, suite à une période caractérisée aux Etats-Unis par d'importants mouvements de protestations à visée clairement politique et largement représentés par la classe moyenne, voire supérieure, fortement dotée en ressources. Ce fait difficilement explicable par les théories dominantes de l'époque ⁸⁴ constitue le point de départ à leur remise en question par de nombreux chercheurs de l'époque et à une nouvelle orientation de la recherche, dont nous présentons ci-dessous les thèses principales:

1). *Modification des frontières de l'étude du comportement collectif et de la définition des mouvements sociaux: nouvel objet d'étude.* Pour Jenkins (1983, p. 529), le principal point d'achoppement entre le modèle classique et la RMT se situe dans l'objet d'étude et dans la définition de ce qu'est un mouvement social. Les définitions traditionnelles, principalement attachées aux théories du Comportement Collectif, incluent les mouvements sociaux dans toutes les formes d'actions collectives non institutionnalisées, consciemment orientées vers le changement social et possédant un minimum d'organisation. Elles sont considérées comme des extensions de formes plus élémentaires

⁸² Qu'on retrouve explicitement chez Tilly (1978), McAdam (1982) et Kriesi (1985), lorsqu'ils donnent un poids particulièrement important à la structure d'opportunités politiques du contexte d'un mouvement social pour expliquer sa mobilisation.

⁸³ Les "frame alignment processes" de Snow et al. (1986) que nous abordons dans la troisième section.

⁸⁴ Comme celles du Comportement Collectif ("collective behavior"), de la Société de Masse ("mass society") et de la Déprivation Relative ("relative deprivation").

de comportement collectif, englobent à la fois des mouvements identitaires⁸⁵ et ceux dont l'action se centre sur le changement des institutions. L'objet d'étude de l'approche traditionnelle englobe des comportements collectifs aussi éphémères et spontanés que des mouvements de foule ou de panique, alors que la RMT étudie particulièrement ce que nous avons définis dans la section 1.2.1. de la Problématique comme des formes de l'action collective stricto sensu en mettant l'accent sur leurs caractéristiques organisationnelles plus ou moins formelles qu'elle considère comme des extensions d'action institutionnelles (McAdam et al., 1988, p. 697). En effet, la RMT se restreint principalement à l'étude de celles visant un changement des institutions en les définissant comme des tentatives de modification de la structure sociale et/ou de la distribution des gains dans une société (McCarthy et Zald, 1977, p. 1218), en tant que des tentatives d'organisation des groupes non-organisés auparavant contre les élites dans les institutions (Gamson, 1975, p. 16-18) ou en tant que représentant les intérêts de groupes exclus de la "polity" (Tilly, 1978). De manière générale, la RMT s'applique à des acteurs collectifs luttant pour l'accès au pouvoir dans un contexte institutionnel. Elle rompt ainsi avec la fascination pour l'étude des foules et des mobilisations violentes en redéfinissant les frontières de l'action collective et des mouvements sociaux (Neveu, 1996, p. 53).

2). *Economisation et rationalisation du comportement collectif et individuel comme conséquence de la tendance à privilégier l'étude des mouvements sociaux visant le changement institutionnel à logique d'action instrumentale.* Privilégiant l'étude des mouvements dont la finalité d'action est la modification des rapports de force dans le système politique au sens large d'une société, et dont la logique d'action est instrumentale, la RMT va naturellement puiser dans le vocabulaire et dans une certaine mesure dans les théories des sciences économiques mieux à même de rendre compte des comportements devant dès lors être considérés comme rationnels, correspondant à une visée et aux moyens logiquement agencés pour l'atteindre. Il suffit pour s'en convaincre de considérer les termes fréquemment employés de "ressources" contrôlées par les individus et les organisations définissant leur capacité d'action sociale, les "coûts" et les "gains" de la participation à l'agir ensemble en réponse à différentes "offres" des organisations des mouvements sociaux en situation de "concurrence" pour le changement social, et la catégorisation des mouvements sociaux en "secteur", "industrie" et "organisation". Que ce

⁸⁵ Jenkins (1983, p. 529) parle dans le premier cas de "movements of personal change" comme des sectes, des cultes et des mouvements communautaires, dont la logique d'action est expressive selon Rucht (1990, p. 163), et dans le deuxième cas de "movements of institutional change", à logique d'action instrumentale, toujours selon Rucht.

soit au niveau individuel ou collectif, l'action collective est l'expression de choix rationnels sur la base de buts définis et clairs, soutenue par des organisations et obtenant des résultats évaluable en termes de gains tangibles (McCarthy et Zald, 1977, p. 1216-1217; Jenkins, 1983, p. 529). Cette position est très clairement exprimée par Tilly (1978, p. 99) lorsqu'il définit cinq thèses s'appliquant à l'étude de l'action collective:

1. L'action collective coûte quelque chose.
2. Tous ceux qui participent à la lutte pour le pouvoir comptent les coûts.
3. L'action collective apporte des bénéfices sous forme de biens collectifs.
4. Ceux qui participent à la lutte pour le pouvoir pèsent sans arrêt les coûts attendus aux bénéfices attendus.
5. Les coûts et les bénéfices sont incertains parce que a) ceux qui participent à la lutte pour le pouvoir en possèdent une information imparfaite et b) ils sont tous engagés dans des interactions stratégiques.

3). *Des caractéristiques individuelles des participants aux conditions de l'émergence et du maintien des mouvements sociaux : modification de l'unité de l'analyse (individuelle/collective), de son niveau d'étude (micro/macro social) et de son stade (émergence/stabilisation).* A l'inverse du modèle classique antérieur, la RMT ne se demande pas pourquoi des individus et des groupes se mobilisent en cherchant l'explication dans la participation individuelle aux mouvements sociaux (Jenkins, 1983, p. 528), mais comment se déclenche, se développe, réussit ou échoue la mobilisation en étudiant le contexte social ou organisationnel, politique et économique des mouvements étudiés, et les opportunités d'action auquel il correspond. La question est donc d'étudier les déterminants facilitant ou restreignant l'accès des groupes à une existence mobilisée. Ce passage du pourquoi au comment des mouvements sociaux correspond à un fort accent donné au stade de leur stabilisation et de leur modification en se penchant principalement sur la manière selon laquelle une organisation émergente arrive à mobiliser et à stabiliser le flux des ressources à même d'assurer sa survie (McCarthy et Zald, 1977, p. 1226). La modification de l'unité, du niveau et du stade d'analyse des mouvements sociaux opérée par la RMT découle de cette nouvelle manière de les étudier, et plus particulièrement du parti pris sur les causes de l'expression collective et publique du mécontentement. En effet, au lieu de considérer que c'est la fluctuation du mécontentement parmi les participants potentiels qui est la cause de leur mobilisation, elle soutient que ce facteur joue un rôle de second plan : ce sont les variables structurelles en tant qu'opportunités et contraintes déterminant les coûts et les gains de l'action collective qui sont les plus explicatives

(Jenkins et Perrow, 1977, p. 250-251 ; McCarthy et Zald, 1977, p. 2115 ; McAdam et al., 1988, p. 697). L'analyse des processus opérant au niveau micro social faisant de l'individu et de ses caractéristiques son unité d'analyse, par rapport aux normes et aux valeurs qu'il partage, au fait qu'il se sente aliéné ou qu'il soit atomisé socialement, ou encore qu'il ressente de l'injustice, est en toute logique mise de côté en faveur de l'étude de ces facteurs macro sociaux. Il en est de même de la tendance du modèle classique antérieur à mélanger les niveaux micro et macro de l'analyse lorsqu'il explique l'émergence d'un mouvement social par les mêmes dynamiques rendant compte de la participation individuelle à des actions collectives dans le cadre d'un mouvement: l'explication de l'émergence d'un mouvement n'est pas épuisée en se penchant sur ce pourquoi des individus particuliers y participent (McAdam et al., 1988, p. 697 et 705) ⁸⁶.

4). *Processus de mobilisation et approche dynamique des mouvements sociaux : l'attention centrale donnée à l'organisation.* Le parti pris d'étudier les déterminants expliquant le déclenchement et le maintien de groupes mobilisés a pour conséquence de considérer les mouvements sociaux sous l'angle d'une approche dynamique de construction d'un rapport de force et de sens. Dès lors, "la mobilisation fait référence au processus de formation de foules, de groupes, d'associations ou d'organisations pour la satisfaction d'objectifs communs. Souvent des unités sociales durables sont ainsi formées, avec des dirigeants, des loyautés, des identités et des buts communs" (Oberschall, 1973, p. 102). Qu'elle soit considérée sous son aspect logistique comme chez McCarthy et Zald (1977), disposer d'entrepreneurs de protestations et d'une structure regroupant les ressources, définir les objectifs et les stratégies, comme structure sociale chez Oberschall (1973), le degré d'intégration interne et externe des collectivités, ou en tant que sociabilité par Tilly (1978), le "catnet" renvoyant au réseau des sociabilités volontaires et au partage d'identités catégorielles, l'organisation reçoit toutes les faveurs de l'analyse puisque c'est elle qui structure le groupe et rassemble les ressources nécessaires à l'action collective. Elle devient en tant que telle une ressource fondamentale nécessaire à la protestation, soit en augmentant les chances de succès (Gamson, 1975), soit en diminuant les coûts de la participation (Morris, 1984). Mais l'organisation d'un mouvement social ne rime ni avec mouvement social, ni avec groupe d'intérêt, ni avec parti politique (McCarthy et Zald, 1977, p. 1218-1219; Rucht, 1996, p. 187).

⁸⁶ Voir à ce propos la section suivante 2.1.2.2..

5). *Origine des ressources, ou les causes du succès et de l'échec des groupes mobilisés*. Alors que l'approche classique situe l'origine des ressources strictement dans les groupes mobilisés, affirme qu'elles sont partagées, également, par tous les groupes sociaux et que dès lors le succès de la mobilisation est dû à la base sociale du mouvement, son échec étant lié à des causes internes ⁸⁷, la RMT souligne l'importance de ressources externes au mouvement quant à sa capacité à se mobiliser (Jenkins et Perrow, 1977, p. 251), ou tout au moins influencent grandement ses chances de succès (McCarthy et Zald, 1977) en combinaison avec l'attentisme et/ou la désunion des élites politiques. Il ne suffit donc plus de considérer uniquement les caractéristiques du mouvement et de ses membres pour expliquer son succès ou son échec. L'étude de la structure d'opportunité politique (McAdam, 1982; Tarrow, 1983), de l'influence de troisièmes parties favorables au mouvement (Pinard, 1971; Jenkins et Perrow, 1977) ou d'alliés puissants (Gamson, 1975; Tilly, 1978), devient primordial. L'analyse du contexte des mouvements sociaux, et particulièrement des ressources externes qu'ils arrivent à mobiliser pour leur cause, est central pour expliquer leurs trajectoires.

2.1.2.2. Le processus de mobilisation entre les facteurs micro sociaux et le contexte structurel, vue d'ensemble des trajectoires possibles d'une SMO

Comme nous l'avons indiqué précédemment, quelques unes des thèses que partagent les auteurs autour de la RMT et qui fondent ce que nous considérons comme une rupture de paradigme sont contestées. Nous traitons dans cette section tout d'abord la question du niveau d'étude et de l'unité d'analyse des mouvements sociaux mentionnée dans la section 1.2.4.. Puis nous nous penchons sur les différentes phases du processus de mobilisation, pour reprendre finalement la typologie des organisations formelles autour des mouvements. Nous indiquons les facteurs définissant leurs trajectoires possibles et l'implication que leur modification peut avoir sur l'engagement de leurs membres.

McAdam et al. (1988, p. 698) et McAdam (1988, p. 126) situent leur "contexte de micro mobilisation" ⁸⁸, permettant selon eux de rendre compte des processus sociaux donnant naissance à un mouvement social, à la jonction des opportunités macro sociales

⁸⁷ Comme des leaders incompetents, un manque de volonte au compromis, des comportements jugés "irrationnels" comme la violence.

⁸⁸ En Anglais le "micro-mobilization context".

définies par la structure politique, économique et sociale, et des facteurs micro sociaux d'attribution et de choix. Ils reprochent d'une part aux tentatives de Jenkins (1983, p. 527 et 549) et de Klandermans (1984, 1988) de vouloir redonner une place centrale dans l'explication de l'émergence des mouvements sociaux aux facteurs psycho-sociaux en réponse au trop grand poids accordé à cette structure d'opportunité par les théoriciens de la RMT. Selon eux, ces auteurs ne font qu'introduire un nouveau biais micro social dans l'analyse et réifient la distinction entre deux moments de l'analyse qui sont de toute évidence complémentaires. C'est que le processus de mobilisation n'est pas un processus individuel puisqu'il se produit dans des groupements, ni n'est le résultat de l'agrégation d'individus. C'est un phénomène collectif, non seulement dans son développement, mais dans sa genèse même⁸⁹. Ils remettent en cause la tendance implicite des chercheurs liés à la RMT à considérer que les opportunités d'action de l'environnement et les processus décisionnels sont des faits objectifs invariants considérés comme tels par tous les acteurs. Les processus cognitifs de construction et d'interprétation de la réalité jouent un rôle majeur dans l'explication de la participation individuelle et collective à la protestation⁹⁰.

Les dynamiques expliquant la participation à une action collective concrète et les facteurs structuraux permettant l'émergence d'une première structuration d'un mouvement doivent être appréhendés en parallèle. Bien qu'en effet celle-ci ne puisse exister sans que des individus en fassent partie d'une manière ou d'une autre, ce qui fait qu'un individu ou un groupe participe à une action collective qu'elle organise ne rend pas compte des dynamiques expliquant son émergence et la constitution d'un mouvement. Ces deux moments de l'apparition d'un mouvement social nécessitent l'étude concomitante d'une part du recrutement "différencié" cherchant à expliquer pourquoi des individus et des groupes particuliers participent à une action collective (Marx et Wood, 1975, p. 388; Snow et al., 1980, p. 787) et du recrutement en tant que stratégie d'une structure déjà existante cherchant à obtenir du support pour sa cause, d'autre part des opportunités de la structure politiques, économiques et sociale, et de la manière selon laquelle l'infrastructure d'un mouvement social les met à profit.

Le contexte de micro mobilisation correspond à "n'importe quel petit groupement dans lequel les processus d'attributions sont combinés avec des formes rudimentaires

⁸⁹ McAdam et al. (1988, p. 709) affirment en effet: "This is, we are convinced that movements are not aggregations of discontent individuals. True to our designation, collective action is a profoundly collective phenomenon, not only once under way, but in its genesis as well. (...) the decision itself was framed and reached collectively".

⁹⁰ Voir la section 2.1.2.3..

d'organisation de sorte que la mobilisation pour l'action se produise" (McAdam et al., 1988, p. 709; McAdam, 1988, p. 134). Ils peuvent être des groupes informels, des réseaux denses de groupes à un niveau intermédiaire, ou bien encore des associations informelles. En fait, que cet ensemble d'individus constitue un groupe plus ou moins formel, de taille plus ou moins grande, importe peu. Ils partagent l'avis dominant depuis les travaux d'Oberschall (1973), que nous abordons dans la quatrième section, que c'est la densité des liens existant entre les individus les composants qui est déterminante. McAdam et al. (1988, p. 770) affirment que ces contextes de micro mobilisation encouragent le passage à l'action, la mobilisation, pour trois raisons.

Ils fournissent tout d'abord le contexte organisationnel où les processus d'attribution et les processus cognitifs nécessaires au passage à l'action ont lieu. Si les facteurs macro politiques et économiques constituent des opportunités plus ou moins favorables à l'action collective, et si la structure sociale détermine l'intensité des liens dans ces contextes de micro mobilisation, entre "ces opportunités et l'action se trouvent des acteurs et le sens subjectif qu'ils attachent à leur situation" (McAdam et al., 1988, p. 710). C'est-à-dire donc que l'action n'est pas le résultat direct des opportunités plus ou moins favorables se concrétisant dans l'environnement. Les acteurs doivent les concevoir comme telles d'une part, appréhender leur situation comme injuste et anormale d'autre part, et former le projet de changer ce qui ne leur correspond pas. Ensuite, ces contextes de micro mobilisation sont déjà constitués en rudiments d'organisations nécessaires au passage à l'action concrète. Comme tout groupe constitué, ils sont caractérisés par des définitions de rôles, un flux de communication et le contrôle de certaines ressources. Finalement, ces contextes procurent les "structures d'incitation à la solidarité"⁹¹, définies comme "la myriade des récompenses interpersonnelles qui incitent des individus à prendre part à n'importe quel groupe formel ou réseau informel". Les conditions de leur obtention peuvent être redéfinies par les leaders qui assimilent alors l'inclusion au groupe à l'engagement dans la protestation, ce qui réduit fortement la nécessité de mettre en place des incitations sélectives dans une situation où ils n'en ont pas les ressources nécessaires. Si cette tentative porte ses fruits, l'ensemble des incitations motivant la participation au groupe, et ce qui fait que les individus se définissent comme en en faisant partie, peut être transféré dans la protestation.

Melucci (1988, p. 25 et sv., 1989) affirme aussi que ni les modèles macro structurels, ni ceux basés sur la motivation individuelle, sur les valeurs ou les croyances

⁹¹ En Anglais les "structures of solidary incentives" (McAdam et al., 1988, p. 710).

des acteurs, permettent de saisir la nature de l'action collective. Ces deux approches négligent un niveau intermédiaire fondamental correspondant aux processus par lesquels les individus reconnaissent leurs orientations communes, et à partir desquels ils décident d'agir collectivement. Les acteurs produisent et construisent leur action collective en définissant en termes cognitifs leur environnement, c'est-à-dire les opportunités, les contraintes, les ressources disponibles, les autres acteurs, et eux-mêmes. Ils donnent du sens à leur comportement collectif, ils l'"organisent". L'action collective est l'aboutissement de la négociation et de l'ajustement de trois dimensions du "système d'action à multi pôles"⁹² dans lequel les individus sont situés et dont le résultat est la formation d'un "nous" plus ou moins stable: les buts de leur action, les moyens à employer, et l'environnement dans lequel elle va avoir lieu. L'action collective nécessite cette construction sociale et la négociation ininterrompue de ces trois dimensions, ce qui ne se produit pas sans tensions à l'intérieur et entre elles. Seuls les acteurs capables de se définir eux-mêmes et le champ de leur action peuvent construire ce qu'il définit comme des attentes, les comparer avec la réalité et ainsi se situer dans leur environnement. Tous les modèles basés sur des attentes impliquent une théorie de l'identité, que la RMT postule affirme-t-il, mais qu'elle n'étudie pas concrètement. Melucci appelle identité collective, ce "nous", le résultat de la construction de ce système d'action. Il propose de la considérer comme "une définition partagée et interactive produite par des individus interagissant, et qui sont concernés par l'orientation de leur action, de même que par les contraintes et les opportunités dans lesquelles elle va se produire" (Melucci, 1989, p. 34). En tant que processus, l'identité collective est caractérisée par trois dimensions fondamentales. Premièrement, les individus doivent formuler les cadres cognitifs concernant les buts, les moyens d'action et l'environnement comme nous l'avons indiqué. Deuxièmement, les relations entre les acteurs qui communiquent, négocient et prennent des décisions doivent être activées. Et troisièmement, les individus doivent se reconnaître les uns les autres par le partage d'"émotions". Comme les définitions formulées par les acteurs sont le résultat d'interactions, d'influences réciproques et du partage d'"émotions", l'action collective n'est jamais basée uniquement sur des calculs en termes de "coûts" et de "bénéfices". Il note, pour finir, que la capacité des acteurs et des groupements d'acteur à s'engager dans l'action collective dépend de leur accès aux ressources qui leur permet de participer à ce processus de construction de leur identité collective.

⁹² Il parle de "multipolar action system".

La mobilisation selon Kriesi (1985, p. 29-35) est le processus à partir duquel un ensemble de citoyens préalablement passif devient actif, c'est-à-dire participe à la lutte pour le pouvoir au sens large. Ces individus doivent pour cela arriver à résoudre deux principaux problèmes: la nécessité d'agir collectivement et la capacité à le faire⁹³. Ce potentiel politique est latent dans le sens que les individus qui le composent n'ont pas conscience de partager une structure d'intérêts théorique semblable issue de leur situation sociale. Le potentiel politique latent devient manifeste lorsqu'une identité collective, et ainsi pour une grande part une définition commune des buts, visible pour tous, est formée, et donc lorsque les individus prennent conscience de leurs intérêts individuels et de ceux qu'ils partagent avec autrui. Mais la résolution du problème de la prise de conscience ne suffit pas pour que les individus formant le potentiel politique manifeste agissent collectivement. Ils doivent jouir des ressources nécessaires à la mobilisation et être prêt à les investir dans l'action collective. Ce sont les organisations en tant que groupes plus ou moins formalisés dans lesquelles se forment une identité collective et sont accumulées les ressources nécessaires qui arrivent à stabiliser la disponibilité à agir. Le processus de mobilisation ne se déroule d'une part pas de manière linéaire, il peut rétrograder ou se stopper, d'autre part le potentiel politique n'est pas entièrement et en une fois mobilisé. Sa mobilisation dépend en fait de circonstances concrètes: il n'a pas lieu dans un vide social, mais est inscrit dans un système de conflits et d'alliances. Il est donc nécessaire de concevoir la mobilisation comme un processus interactif entre différents acteurs changeants. La probabilité qu'un processus de mobilisation se mette en place, et que des organisations permettant la création d'une identité collective et l'accumulation de ressources se forment, dépend en première ligne de la structure d'interaction interne et externe du potentiel politique latent⁹⁴.

Pour Klandermans et Tarrow (1988, p. 10-12)⁹⁵ le processus de mobilisation est considéré non plus comme la structuration autonome d'un groupe lorsqu'il s'engage pour la première fois dans la protestation, mais en tant que résultat des tentatives de recrutement d'une structure existant déjà, en l'occurrence une SMO, caractérisé par quatre phases qui sont autant d'étapes amenant des individus et des groupes à participer à la protestation collective. Ce processus de mobilisation aboutit lorsqu'un potentiel de mobilisation est formé (1), lorsque des réseaux de recrutement sont mis en place et activés (2), lorsque la

⁹³ Le "Bedürfnis- und Ressourcenproblem".

⁹⁴ Voir à ce propos la section 2.1.2.4..

⁹⁵ De même que Klandermans (1988, p. 176), Klandermans et Oegema (1987).

motivation est suscitée (3), et lorsque les barrières à la participation sont écartées (4). La formation d'un potentiel de mobilisation implique l'interprétation des griefs. Une SMO doit obtenir un soutien idéologique et une attitude favorable de la part des individus potentiellement mobilisables. La mise en place et l'activation des réseaux de recrutement nécessitent la formation de coalitions entre les SMO et les réseaux formels ou informels déjà existants. Une SMO doit augmenter la probabilité que les individus faisant partie du potentiel de mobilisation soient atteints. L'éveil de la motivation correspond au contrôle des "coûts" et des "bénéfices" liés à la participation. Une SMO doit influencer favorablement la décision des individus qui ont été l'objet d'une tentative de mobilisation. L'écartement des "barrières" à la participation implique le contrôle de la situation dans laquelle se trouvent les participants potentiels. L'SMO doit augmenter la probabilité que les individus motivés à participer le fassent véritablement.

Revenons à la première phase de la mobilisation correspondant à la formation du potentiel de mobilisation. Klandermans et Tarrow (1988, p. 11) le définissent comme l'ensemble des individus pouvant théoriquement être mobilisés par un mouvement social, c'est-à-dire ceux dont les attitudes par rapport aux valeurs, aux buts et aux moyens d'action d'un mouvement peuvent être positives. Il forme les limites à l'intérieur desquelles une campagne de mobilisation peut être couronnée de succès. Avant que ce potentiel de mobilisation existe en tant que tel, dans la situation où un potentiel politique latent devient manifeste, des réseaux et des sous cultures se développent. Ils créent plus ou moins de l'identité collective qui forme la base d'un potentiel de mobilisation, définissent et maintiennent un consensus: il existe une définition collective de la réalité sociale. La "formation du consensus" correspond à ce phénomène de convergence non planifié des idées, des valeurs et des croyances au sein des réseaux et des sous cultures (Klandermans, 1988, p. 175). La "mobilisation du consensus" est le résultat d'une tentative délibérée par un acteur, une SMO, de créer un consensus à l'intérieur d'une population⁹⁶. Puisqu'une SMO tente de faire partager par d'autres individus ses idées, ses croyances et son interprétation de la réalité, ses choix auront pour conséquence, suivant la plus ou moins grande résonance qu'ils trouveront auprès des individus visés, de départager les individus. C'est dans ce sens qu'il faut comprendre qu'un potentiel de mobilisation est formé. Si Klandermans (1988, p. 177) donne beaucoup d'importance dans la formulation de ses thèses à des organisations d'une certaine manière "extérieures" au potentiel de

⁹⁶ Il parle de "consensus formation" et de "consensus mobilization".

mobilisation, il indique pourtant qu'il peut être formé par des formations de consensus non prévues, par des stimuli extérieurs. En affirmant que c'est souvent la seule solution "au début", on peut penser qu'il fait allusion à l'émergence de la première structuration d'un mouvement dont l'existence mobilisée ne peut ainsi être le résultat de la mobilisation du consensus d'autres structures organisationnelles. Notons que ce phénomène de persuasion a lieu dans un milieu compétitif. L'SMO n'est pas le seul organe émetteur d'information, elle se heurte aux opposants du mouvement et au gouvernement qui tentent aussi d'influencer les valeurs et les croyances des individus qui pourraient participer à la protestation collective.

Kriesi (1988, p. 42-43), dans son étude du mouvement pour la paix en Hollande, rejoint aussi cette idée selon laquelle un potentiel de mobilisation est d'une certaine façon formé. Suivant les buts et les moyens utilisés, une structure organisationnelle peut dépasser les limites floues d'un réseau contre-culture, formant le centre d'un potentiel de mobilisation, mais ne le définissant pas entièrement. Les individus sont en effet intégrés à différents degrés à ce réseau rassemblant un ensemble d'individus liés par des orientations culturelles communes et des expériences semblables, développées dans un "cycle de protestation". De même, la contre culture n'est pas séparée de la culture dominante, les deux s'interpénètrent. Della Porta (1988, p. 166) abonde aussi dans ce sens et affirme qu'il ne faut pas concevoir le potentiel de mobilisation comme un réservoir d'individu dans lequel un mouvement peut puiser sans autre. Il n'existe pas naturellement et il est formé en quelque sorte par l'organisation qui, par ses choix stratégiques, délimite les individus qui pourraient s'engager en décidant d'exploiter telles ou telles préconditions structurelles.

En plus de la mobilisation du consensus, une SMO s'efforce de "mobiliser pour l'action" (Klandermans, 1984, p. 586-587; 1988, p. 176)⁹⁷. C'est une tentative motivationnelle correspondant à la troisième phase du processus de mobilisation. Il existe en fait une relation de dépendance entre ces deux éléments: la mobilisation pour l'action ne peut se produire que si la mobilisation du consensus a eu lieu. Remarquons aussi qu'une mobilisation du consensus existe dans le contexte de la mobilisation pour l'action. Il s'agit alors de légitimer les buts concrets et les moyens d'action proposés par une SMO. La mobilisation du consensus en tant que formation du potentiel de mobilisation se distingue de la mobilisation du consensus dans le contexte de la mobilisation pour l'action selon deux critères. D'une part la première est un processus à long terme, tandis que la deuxième

⁹⁷ Il s'agit de l'"action mobilisation".

se produit à court terme. D'autre part la mobilisation du consensus pour former un potentiel de mobilisation touche une audience plus large, souvent une catégorie sociale partageant des caractéristiques qui pourraient la lier à la cause du mouvement. La mobilisation du consensus en vue de faire agir des individus se restreint à ceux qui font déjà partie du potentiel de mobilisation et dont l'engagement dans l'action est pratiquement acquis.

Ces concepts de mobilisation du consensus et de mobilisation pour l'action sont pratiquement identiques à ceux de "création de l'engagement" et d'"activation de l'engagement" formulés par Gamson (1975, p. 15)⁹⁸. L'activation de l'engagement correspond pour ce dernier aux efforts produits pour faire agir des individus qui ont déjà un certain degré d'engagement. Cette activation est une tentative d'influence et demande peu d'efforts. La création de l'engagement, auquel Gamson entend réserver le terme de mobilisation, correspond au passage d'un faible état de participation à un fort état de participation potentielle. Il est caractérisé par des liens de loyauté des individus à leur organisation ou à leurs meneurs. C'est un processus organisationnel précédant tout effort d'influence, alors que pour Klandermans le résultat de la mobilisation du consensus dans le cadre de la formation du potentiel de mobilisation se caractérise avant tout par la tentative d'influence des croyances et des valeurs des participants potentiels.

En ce qui concerne la formation et l'activation des réseaux, composés de liens entre des organisations formelles et entre des réseaux plus ou moins informels, à partir desquels le potentiel de mobilisation est recruté, Klandermans et Tarrow (1988, p. 11) indiquent que l'organisation doit étendre son impact et former des coalitions avec d'autres organisations. Mais elle doit en premier lieu recruter à l'intérieur de son réseau de recrutement avant de tenter d'atteindre les parties plus larges de son potentiel de mobilisation. Ils affirment enfin que la densité des réseaux et le type d'action prôné impliquent différentes méthodes de recrutement. Quant à la motivation à participer, elle dépend des "coûts" et des "bénéfices" perçus liés aux différentes sortes de participation possibles. Ceux-ci sont contrôlés par les SMO et par les autres organisations avec lesquelles elles luttent. Comme les individus en ont une information imparfaite, ils peuvent être manipulés, de sorte que des conditions objectivement identiques peuvent avoir des conséquences différentes sur leur engagement. Cette notion de motivation à la participation indique à quel point les individus sont prêts à s'engager. Mais c'est une intention d'action qui dépend, pour être transformée en comportement, des situations concrètes où va se dérouler l'action collective. Une SMO doit

⁹⁸ En Anglais, la "creation of commitment" et l'"activation of commitment".

alors lever les barrières qui pourraient les retenir de le faire. Elle peut employer un certain nombre de stratégies, soit en prenant pour cible son potentiel politique en cherchant à augmenter la motivation de ses "membres", soit l'environnement en formant par exemple des alliances ou en mobilisant des ressources externes afin de faire baisser les effets négatifs que pourrait avoir sur eux leur participation à une protestation.

Nous venons de situer le niveau d'émergence des premières infrastructures d'un mouvement social entre le contexte structurel macro social et les phénomènes micro sociaux d'attribution et de choix, et avons donné un aperçu des différentes phases possibles du processus de mobilisation assurant le passage à une existence mobilisée des collectivités. Nous souhaitons maintenant faire le tour des paramètres permettant de situer le développement des SMO, de ses quatre types de transformations possibles et de l'implication qu'il peut avoir sur l'engagement de leurs "membres" en complétant la typologie de Kriesi (1996, p. 152-160) des organisations formelles liées à un mouvement social présentée dans la section 1.2.4. de la Problématique. Cela nous permet de situer de manière concrète le genre et la trajectoire du groupe local d'une des organisations formelles du mouvement social écologique allemand que nous étudions dans la partie empirique.

Le premier paramètre permettant d'analyser le développement organisationnel de la structure d'un mouvement, englobant ses organisations, ses industries et ses secteurs, est sa croissance ou son déclin correspondant au nombre des SMO constituant une SMI, et aux ressources que ces premières ont à disposition. On passe d'une phase de construction du mouvement où les seules ressources qu'elle a à disposition sont issues du courage et de l'imagination des activistes, de leur capacité à mobiliser le consensus et l'action, et des répercussions qu'ont les campagnes d'action mises sur pied. Les réseaux sont faibles et structurés informellement, les ressources des constituants de conscience et des élites sont rares.

La structuration interne d'une SMO est la conséquence immédiate du flux de ressources qu'elle a à disposition et constitue le deuxième paramètre d'analyse de son développement. On peut y distinguer les processus de formalisation, de professionnalisation, de différenciation interne et d'intégration. La formalisation est caractérisée par le développement de critères formels d'appartenance, par l'introduction de statuts et de procédures, par la création de fonctions de leaders, et par une répartition formelle des tâches⁹⁹. L'SMO se professionnalise lorsqu'elle paye ses membres et leur

⁹⁹ Voir à ce propos aussi Gamson (1975) et sa norme de bureaucratisation des SMO.

assure la possibilité de faire carrière à travers les activités du mouvement. La différenciation interne correspond à la division fonctionnelle du travail et à la décentralisation territoriale. Elle est intégrée par des mécanismes de coordination horizontaux ou centralisés de prise de décision. Ce processus de structuration interne d'une SMO est dépendant du montant des ressources qu'elle a à disposition, et est inévitable si elle veut être couronnée de succès dans le long terme, particulièrement dans les périodes de démobilisation.

Le troisième paramètre, la structuration externe d'une SMO, s'applique à son intégration dans son environnement organisationnel par rapport à ses activistes, ses alliés et les autorités, c'est à dire aux conséquences que ses stratégies pour l'obtention de ressources de leur part ont sur son développement. Comme nous l'avons affirmé dans la section 1.2.4., la principale activité d'une SMO, et ce qui la distingue des autres structures sociales favorisant la protestation, correspond à la mobilisation de ses activistes pour l'action du fait qu'elle en tire ses principales ressources. Mais cette dépendance peut varier selon qu'elle est capable de leur fournir des "incitations sélectives" pour réduire la fluctuation de leur engagement, ou élargir l'origine de ses ressources en faisant appel aux constituants de conscience, au public ou aux autorités. Comme l'affirme en effet McCarthy et Zald (1977, p. 1221 et sv.) selon les différents critères d'appartenance à un mouvement qu'ils définissent, une SMO peut choisir entre plusieurs stratégies afin de s'assurer le contrôle sur les ressources individuelles et organisationnelles. Sa première tâche est de convertir les adhérents en constituants, et à un autre niveau les non adhérents en adhérents. Elle peut aussi focaliser son action sur les adhérents qui sont des bénéficiaires potentiels afin qu'ils deviennent des constituants, et/ou s'attaquer aux publics qui sont aussi des bénéficiaires potentiels afin qu'ils soient des adhérents, puis des constituants. Une manière de le faire est d'élargir les buts ¹⁰⁰ afin qu'ils correspondent aux bénéficiaires potentiels, dans l'espoir qu'ils vont se transformer en constituants, ou de les présenter comme tels, ce qui correspond en partie au "frame extension" de Snow et al. (1986, p. 472) ¹⁰¹. Une SMO peut aussi mobiliser comme adhérents ceux qui ne sont pas des bénéficiaires potentiels, c'est-à-dire transformer ou les publics, ou les opposants au mouvement, en adhérents de conscience, pour les inciter par la suite à devenir des constituants de conscience. Mais comme elle contrôle normalement peu de ressources, elle doit décider de leur meilleure utilisation possible. Une SMO qui jouit par exemple d'une masse de bénéficiaires, et

¹⁰⁰ Ils parlent de "target goals".

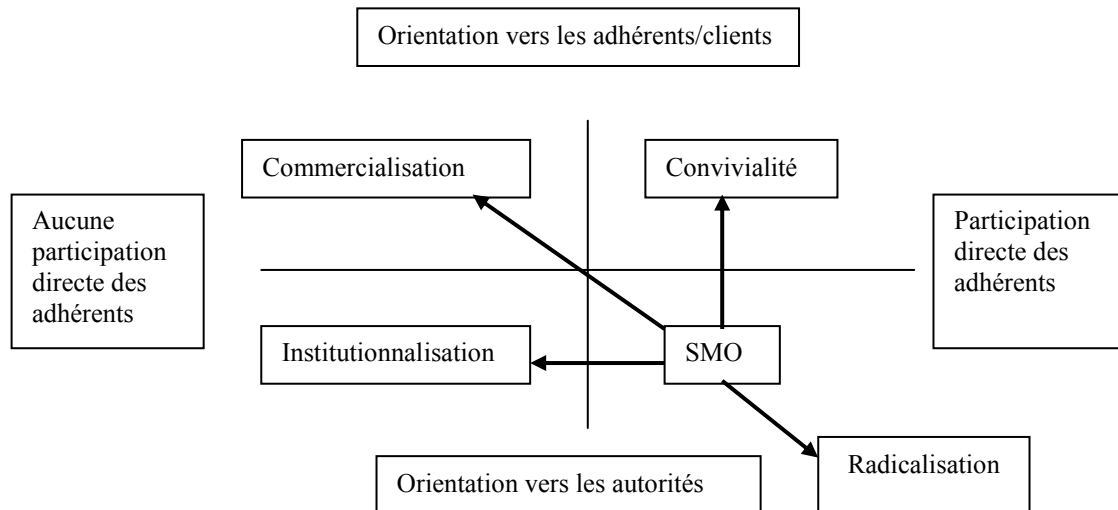
¹⁰¹ Voir la section 2.1.2.3..

concentre la mobilisation de ses ressources vers ces individus et organisations, va voir le montant des ressources mobilisées se résorber. Mais le recours à des ressources autres que celles issues de ses activistes peut réduire son autonomie, limiter sa capacité à se mobiliser en la forçant à faire des concessions, et ainsi l'affaiblir dans le long terme en l'aliénant de ses adhérents qui ne se reconnaissent plus dans leur SMO.

Kriesi (1996) assimile finalement son quatrième paramètre rendant compte du développement organisationnel de la structure d'un mouvement, l'orientation de ses buts et de ses répertoires d'action, à quatre transformations possibles d'une SMO: la radicalisation, l'institutionnalisation, la convivialité et la commercialisation¹⁰². Elles correspondent à sa typologie des quatre types d'organisations formelles liées à un mouvement. Le processus d'institutionnalisation a pour conséquence qu'une SMO ressemble de plus en plus à un parti politique ou à un groupe d'intérêt. Elle est caractérisée entre autres par une stabilisation du flux des ressources, par le développement de sa structuration interne, par la modération de ses buts, par des répertoires d'action conventionnels et par son intégration dans le système institutionnel de lutte pour le pouvoir. Le développement vers la commercialisation transforme une SMO en un service ou une entreprise dont la préoccupation principale, et la raison d'être, deviennent la rémunération de ses "membres" par des "incitations sélectives". Une SMO se transforme en un groupe d'entre-aide, une association volontaire ou un club, lorsqu'elle met l'accent sur la convivialité et assure son fonctionnement interne en fournissant principalement des "incitations sociales", en reprenant les concepts d'Olson (1965). Une SMO se radicalise finalement si elle demeure centrée sur son dessein militant et renforce sa confrontation avec les partis adverses en revigorant la mobilisation.

¹⁰² Pour une réflexion semblable voir Klandermans (1997, p. 135-141).

Tableau 10: Typologie de la transformation de l'orientation des buts et des répertoires d'action définissant quatre trajectoires possibles d'une SMO (Kriesi, 1996, p. 157)



2.1.2.3. Ruptures cognitives, processus d'attribution et de "frame alignement"

Nous avons indiqué que les auteurs classiques de la RMT remettent en question le poids décisif donné par les théories antérieures au degré de frustration des individus et des collectivités dans l'explication de leur passage à l'action collective, de même que de façon globale à toutes les valeurs et croyances. Que ce degré de frustration soit important ou faible importe finalement peu selon eux, puisque le passage à l'action est impossible sans un apport de ressources assuré par la création de structures organisationnelles, dont la mise en place dépend de rapports de force entre les acteurs sociaux et des opportunités changeantes dans la société. Il existe non seulement des cas où des organisations et des élites définissent, créent et manipulent le mécontentement, mais encore où un mécontentement faible n'est pas un obstacle à la protestation (Jenkins et Perrow, 1977, p. 251; McCarthy et Zald, 1977, p. 1215; Jenkins, 1983, p. 530). Comme nous venons de le remarquer dans la section précédente en traitant les phases du processus de mobilisation, la recherche récente sur les mouvements sociaux se détache peu à peu de cette conception extrême pour intégrer à la réflexion les variables cognitives et identitaires, des valeurs et

des croyances¹⁰³. Comme l'affirme Neidhardt et Rucht (1993), le sentiment d'injustice ressenti est le matériel de base à partir duquel l'action est possible, le premier élan de l'action collective est cognitif (Klandermans, 1984, p. 584; Kriesi, 1985, p. 29; McAdam, 1988, p. 713; McAdam et al., 1988, p. 132). On peut en résumé considérer que les individus et les groupes s'engageant dans l'action collective doivent partager trois types de "croyances": ils doivent ressentir leur situation comme injuste, en attribuer les raisons à des facteurs externes, et se sentir capable par leur action commune de la modifier.

La première question est donc de savoir sous quelles conditions des individus reconsidèrent leur situation et peuvent la ressentir comme injuste. Deschamps et Clémence (1990, p. 191-192) affirment que les individus ne se livrent pas sans arrêt à des activités cognitives d'attribution. La question du "pourquoi" d'une situation "interviendrait avant tout lorsqu'il y a incohérence ou non stabilité de l'environnement, autrement dit lorsqu'une incertitude ou un conflit pèse sur ce même environnement". Ils citent les travaux de Langer (1978) d'après lequel l'individu ne cherche pas à "expliquer" quand il est engagé dans des activités quotidiennes et familiales. L'intégration "de schémas stéréotypés de comportements et d'attentes prédéterminés" permettent l'action sans qu'il soit nécessaire de se livrer à des activités cognitives. "Ce serait avant tout lorsque l'on manque de scénarios, ou plus exactement lorsque quelque chose ne correspond pas à nos attentes, lorsqu'on constate un décalage entre ce qui est et ce qui devrait être, que des activités inférentielles sont entreprises". Bourdieu (1992) développe une approche semblable. Il existe aussi pour lui une tendance, dans une situation d'équilibre, à l'ajustement des habitus aux conditions objectives. C'est-à-dire qu'il partage cette idée selon laquelle, dans une situation habituelle, quand l'habitus est en contact avec les conditions objectives semblables à celles dont il est le produit, le monde apparaît à l'individu comme "normal", et il pèse sur ses actions un certain déterminisme. Quand par contre l'ajustement routinier des structures subjectives aux structures objectives est rompu, les individus peuvent commencer à prendre conscience du fonctionnement unissant leurs prises de position à leurs positions, et devenir ainsi des acteurs, même si Bourdieu souligne que l'habitus a une certaine inertie expliquant que les individus continuent à persévérer dans leur être alors que les conditions objectives se sont modifiées. Dans la même veine, Piven et Cloward (1977, p. 11-12) soulignent que les individus se conforment en tant normal aux règles qu'ils considèrent comme justes et inévitables. Mais quand les structures "normales"

¹⁰³ On rejoint alors les résultats notoires des Théories de la Déprivation Relative par exemple de Gurr (1970), et du Comportement Collectif de Smelser (1962) et de Turner et Killian (1972).

s'affaiblissent, quand la régularité de leur vie n'est plus, ils vont commencer à reconsidérer leur situation.

La modification de la situation des individus et des groupes peut avoir pour résultat l'adoption de ce que Snow et al. (1986, p. 473-476) nomment la transformation du schème d'interprétation, le "frame transformation", et McAdam (1988, p. 132) la "libération cognitive". Ces concepts signifient qu'un ensemble de conditions, personnelles ou sociales, sont reconsidérées. Ce n'est pas forcément la situation objective des individus qui se modifie, mais la définition qu'ils en donnent, et de là l'expérience qu'ils en font. Cette transformation cognitive correspond tout d'abord à l'adoption de ce que Gamson et al. (1982) désignent comme l'adoption d'un "injustice frame", c'est-à-dire que la gravité, l'importance perçue de la situation, se modifie. Ce qui était considéré comme malheureux mais tolérable devient inexcusable, injuste ou immorale. Mais l'adoption d'un tel "injustice frame" n'explique pas la direction de l'action. Pour que ce sentiment collectif d'injustice incite les individus à s'engager dans l'action collective, il faut que la responsabilité de cet état vécu ne soit plus imputée aux individus eux-mêmes, mais à des facteurs extérieurs. Un changement de l'orientation de l'attribution doit ainsi se produire, les individus devant rendre le "système" responsable de leur état (McAdam et al., 1988, p. 714; Melucci, 1989, p. 34; Snow et al., 1986, p. 474).

Ce changement de l'orientation de l'attribution d'une situation, correspondant à la résolution de l'"erreur fondamentale d'attribution" évoquée par Ross (1977), n'est possible que si les individus vivant une situation comme injuste sont intégrés relationnellement. Ils sont dès lors capables de percevoir leur identité de situation (Kellerhals, 1974, p. 63 ; Kriesi, 1985, p. 30) en se comparant les uns les autres, et d'arriver ainsi à la conclusion que leur situation n'est pas liée à des carences personnelles. Le rôle primordial de l'intégration pour la résolution de cette "erreur fondamentale d'attribution" est soutenu aussi par McAdam et al. (1988, p. 710 et 713) qui affirment, comme nous l'avons indiqué dans la section précédente, que le contexte de micro-mobilisation, en tant que groupement d'individus intégrés, fournit le cadre où les processus cognitifs nécessaires à l'engagement dans l'action collective peuvent se produire. Kriesi (1985, p. 29) indique dans ce sens que les normes sociales et la structure de la société actuelle, en accentuant l'individualisme et l'atomisation, rendent cette prise de conscience, la création d'une identité collective et la résolution du problème de la nécessité d'agir collectivement, plus difficile. Même si on peut imaginer que des individus isolés soient capable de résoudre d'eux-mêmes ce premier obstacle à la protestation, leur isolement les empêche de faire partager leurs sentiments

d'injustice et l'orientation de l'attribution, de sorte que ces deux éléments puissent servir de déclencheur à l'action collective.

La résolution de l'"erreur fondamentale d'attribution" s'accompagne d'une perte de légitimité du "système" ou des aspects du "système" dont les individus font l'expérience (Piven et Cloward, 1977, p. 3-4). Les individus qui acceptaient l'autorité des décideurs et la légitimité des arrangements institutionnels considèrent que leur autorité est illégitime, et que ces arrangements sont injustes ou faux. Passy (1994, p. 10-11) soutient que la délégitimation des autorités politiques et la légitimation de l'intervention des citoyens vont de pair et poussent les individus à s'engager dans l'action collective. Ce qui les incite aussi à s'engager c'est l'impression, ajoute-t-elle, que les autorités sont inaptes à résoudre le "problème" ou la "tension" qui se pose, ou n'en ont pas la volonté.

Les personnes d'ordinaire fatalistes, c'est-à-dire qui considèrent les arrangements existants comme inévitables, commencent à formuler des droits impliquant des demandes de changement (Piven et Cloward, 1977, p. 4; McAdam, 1988, p. 132). Une conception fataliste de la société joue un rôle inhibiteur (Kellerhals, 1974, p. 59). Elle est liée à la position sociale de l'individu et à sa participation à la société, avec pour conséquence le développement d'une sorte d'anomie le rendant incapable de tenter une quelconque action sur l'extérieure puisqu'il considère la société comme un "donné" immuable. Cette conception fataliste de la société renforce son sentiment d'incapacité à modifier son lot. Si par contre il développe la croyance qu'il a la capacité d'agir et qu'il peut modifier son environnement, il s'en suivra une défatalisation de la société, elle n'est plus considérée comme un "donné" mais un "acte". La modification du sentiment d'incapacité à agir est aussi liée à l'intégration relationnelle (McAdam et al., 1988, p. 713) dans la mesure où les contacts sociaux renforcent l'impression de pouvoir agir sur l'extérieur.

Les participants potentiels doivent croire finalement d'une part à l'efficacité de l'action collective de manière globale, à son instrumentalité à atteindre le changement souhaité, et d'autre part au fait que leur participation personnelle à la protestation remplit la même fonction (Klandermans, 1984, p. 585; Snow et al., 1986, p. 470-471; Opp, 1988, p. 85; Opp et al., 1993, p. 661; Passy, 1994, p. 10). Snow et al. lient ce sentiment d'instrumentalité personnelle à celui de la nécessité de s'engager dans l'action collective en affirmant que le pessimisme lié à l'engagement des autres activistes potentiels augmente leur croyance selon laquelle cette responsabilité leur incombe, et que dès lors leur

contribution est d'autant plus importante ¹⁰⁴. En effet, et à l'inverse des thèses d'Olson (1965), si les participants potentiels veulent obtenir le bien commun, et s'ils s'attendent à ce que peu d'individu s'engagent dans l'action collective en vue de son obtention, cela augmentera leur sentiment selon lequel leur engagement est décisif pour son obtention. Snow et al. (1986, p. 471) soutiennent, pour finir, que cette croyance en la nécessité de s'engager dans l'action collective est liée aussi aux sentiments de responsabilité et de loyauté, qui ne sont pas des attributs individuels, mais qui font partie de "codes culturels" ou de "systèmes de croyances".

Snow et al. (1986, p. 464) proposent de poursuivre l'entreprise consistant à étudier de quelle manière les facteurs socio-psychologiques et structuro-organisationnels rendant compte du soutien et de la participation aux activités et aux campagnes d'action mises sur pied par une SMO peuvent être liés. Ils souhaitent pour ce faire étudier ce qu'ils nomment les processus de "frame alignment", tout en énumérant les différentes tâches et processus de micromobilisation s'y rapportant. Ces processus sont au nombre de quatre, le "frame bridging", le "frame amplification", le "frame extension" et le "frame transformation", et sont définis "comme le lien entre des orientations interprétatives des individus et des SMO de telle sorte que certains ensembles d'intérêts individuels, de valeurs et de croyances soient semblables et complémentaires avec les activités, les buts et l'idéologie des SMO". Ce terme de "frame" est emprunté à Goffman (1974, p. 21) et correspond à un schème d'interprétation permettant aux individus ou aux groupes de donner sens aux événements, et ainsi d'organiser leurs expériences et de guider leurs actions.

Le "frame bridging" correspond au rapprochement entre une SMO et des individus qui ont précédemment procédé aux transformations cognitives nécessaires à l'engagement dans l'action, mais auxquels manquent le cadre "organisationnel" et l'information leur permettant d'agir. C'est-à-dire que les schèmes d'interprétation d'une SMO, et ce que McAdam (1986) nomme un "réservoir de sentiments non-mobilisés" ¹⁰⁵, sont complémentaires et semblables, mais ne sont pas "structurellement" connectés (Snow et al., 1986, p. 567). C'est principalement ce processus du "frame bridging" qui est pris en considération par les auteurs classiques de la RMT comme Jenkins et Perrow (1977), ou encore McCarthy et Zald (1977). Ils soutiennent que l'engagement dans l'action n'est pas un problème cognitif, puisque les griefs sont toujours présents dans les groupes frustrés ou qu'ils sont suffisamment répandus dans la population pour qu'ils ne représentent pas un

¹⁰⁴ Voir dans le même sens Oliver (1984, p. 602).

¹⁰⁵ Il parle d'"unmobilized sentiment pools".

écueil important à l'engagement dans l'action. Mais il arrive que la signification des événements et ses relations avec la situation des individus soient marquées d'indifférence, de déception, ou qu'elles soient mal interprétées. Une SMO doit alors clarifier et revigorer ces schèmes d'interprétation de sorte que des individus prennent part à l'action. Elle peut dans ce cas soit identifier, idéaliser ou donner du poids aux valeurs des participants potentiels, la "value amplification", soit elle s'attache à rendre la relation entre les croyances et les objets auxquels elles s'appliquent plus stéréotypées et plus transparentes, la "belief amplification". L'SMO peut finalement tenter de gagner du soutien pour sa cause en affirmant poursuivre d'autres buts, ou en se rattachant à d'autres valeurs ou croyances que celles qui lui sont véritablement caractéristiques. Ce processus se nomme le "frame extension" et correspond au seul processus d'alignement des cadres cognitifs où c'est l'SMO qui modifie une partie de ses attributs (Snow et al., 1986, p. 472; McCathy et Zald, 1977, p. 1222).

2.1.2.4. Du tribu économique à une approche sociologique de la structure de mobilisation: influence du degré d'intégration social du potentiel politique sur l'engagement de ses "membres"

Privilégiant l'étude des mouvements sociaux dont la finalité d'action est la modification des rapports de force dans le système politique au sens large, et dont la logique d'action est instrumentale, la plupart des chercheurs autour de la RMT prend au sérieux le paradoxe de l'action collective défini par Olson (1965) pour le dépasser en prenant en compte la structure sociale dans laquelle ils évoluent. Se détachant d'une conception individualiste et utilitaire de type économique des processus amenant les individus à s'engager pour l'obtention d'un bien commun, ces auteurs soulignent l'importance de la construction collective de l'action, l'emploi d'incitations sociales et les ressources extérieures dans l'explication de la participation. L'argumentation de Tarrow (1994) permet d'introduire et de situer ce débat.

Il considère que le problème majeur auquel est confronté un mouvement social n'est pas celui de se prémunir des "free riders", mais de coordonner, de soutenir et de donner sens à l'action collective. Affirmant comme nous le soutenons qu'un mouvement social n'est pas une organisation, mais un réseau de groupements plus ou moins fortement coordonnés entre eux, il ne peut résoudre son "coût social de transaction de l'action

collective" par le contrôle interne sur ce qu'il peut offrir en échange à ceux qui s'engagent (Tarrow, 1994, p. 16). A l'inverse donc des organisations étudiées par Olson (1965), comme les groupes de pressions, d'intérêts ou les lobbies, un mouvement social ne peut mobiliser ses membres par des "incitations sélectives" parce que, de par sa nature, il n'a pas ou peu de contrôle sur les participants potentiels et qu'il lui manque les ressources matérielles qu'il pourrait utiliser pour motiver les individus à participer ¹⁰⁶. Ainsi un mouvement social utilise selon Tarrow quatre sortes de ressources extérieures: les opportunités, constituées pour une grande part par le changement des opportunités politiques, les conventions, se rapportant aux formes d'action collectives employées par les mouvements, les "répertoires d'action" de Tilly (1986), les réseaux sociaux dans lesquels l'action collective apparaît, et les symboles culturels et idéologiques qui lui donnent sens.

En laissant de côté le fait que Tarrow ne mentionne pas qu'un mouvement peut être constitué d'organisations formelles capables d'offrir à ses "membres" des incitations sélectives, on remarque que sa position est ambiguë dans sa critique du pessimisme d'Olson concernant la capacité d'un groupe latent à se mobiliser, d'un grand groupe, que ce dernier oppose aux "privileged, manifest, group". D'une côté, en effet, Tarrow (1994, p. 22) affirme, et les faits sont là pour le confirmer, que les mouvements sociaux en tant que "grands groupes" sont capables d'action collective, ce qui remettrait en question les thèses d'Olson. Mais de l'autre, il soutient qu'un mouvement social n'est "large" que dans un sens nominal, qu'il est constitué de réseaux, de petits groupes, et des liens entre eux, comme nous le soutenons. Un mouvement social est donc une coalition de différents groupes, à chacun desquels sont liés des réseaux d'affiliés, de membres, d'amis et d'alliés. Si donc en effet un mouvement social en tant que coalition a peu de contrôle sur les individus affiliés aux différents groupements qui le composent, qu'en est-il au niveau de ceux-ci? Si le problème de l'action collective ne peut pas, et l'argument de Tarrow nous semble convaincant à cet égard, se poser en termes individuels au niveau du mouvement social, est-ce qu'il ne réapparaît pas sous cette forme au niveau des différents groupements qui lui donnent corps? Finalement, en épurant la conception olsonienne du problème de l'action collective de toutes ses prémisses utilitaristes et individualistes, nous pouvons la reprendre à notre compte et affirmer que les groupes et les réseaux s'engageant dans

¹⁰⁶ C'est ce que Tarrow (1994, p. 18) affirme très clairement quand il souligne que: "The central task for movement organizers is to resolve what I called the 'social transaction costs of collective action': creating focal points for people who have no sources of compulsory coordination, who often lack direct connection with one another and have few, if any, internal resources. While large firms and interest groups solve their transaction cost problem by internalizing their assets, movements seldom have this option".

l'action collective sont confrontés à un problème de contrôle social interne: quels sont les mécanismes, pour la plupart non monétaires, qu'ils mettent en place pour s'assurer que leurs "membres" vont bien s'engager au moment décidé? Comment luttent-ils contre la défection? Ce sont les questions auxquelles nous tentons de répondre dans cette quatrième section en nous penchant sur la nature des liens internes et externes qu'entretiennent les structures sociales les plus à même à s'engager dans la protestation, et sur les mécanismes sociaux qu'elles peuvent employer, en plus des types d'influence organisationnels "socialisation" et "manipulation" que nous avons abordés dans les sections précédentes.

Définissant les nouveaux angles d'étude des mouvements sociaux devant distinguer la RMT des approches antérieures, McCarthy et Zald (1977, p. 1213) adoptent une formulation du problème de l'action collective encore très proche de celle d'Olson. Comme les mouvements sociaux produisent des biens communs, affirment-ils, peu d'individus vont accepter sans autres d'en porter eux-mêmes les coûts. Il faut dès lors étudier les mécanismes par lesquels l'action collective s'est produite, que ce soit par l'emploi d'incitations sélectives, de mécanismes et de structures réduisant les coûts, ou par les bénéfices liés aux carrières dans les mouvements. La réponse qu'ils formulent est pourtant nouvelle et montre une alternative à l'explication de la participation à la protestation par l'emploi d'incitations sélectives: il existe des constituants de consciences qui, bien qu'ils fournissent des ressources au mouvement, n'en profitent pas directement. Mais elle achoppe sur une contradiction identique au modèle d'Olson concernant la participation aux "action collectives non rationnelles": elle n'indique pas ce qui fait participer les adhérents de conscience. Elle doit faire appel à un *deus ex machina* libéré des trivialisés du calcul du rendement économique, véritable antithèse à l'*Homo Oeconomicus* et aux modèles classiques précédents donnant un poids très grand aux phénomènes identificatoires et aux valeurs partagées. Comment dès lors expliquer des comportements se basant sur la défense d'une "juste cause" et sur les "gratifications morales" à défendre les intérêts d'autres groupes sociaux?

Dans son dessein d'élargir lui aussi le modèle d'Olson, Obershall (1973) examine sous quelles conditions la structure sociale peut favoriser la mobilisation. Il sociologise ainsi le cadre d'analyse des réseaux de solidarité et de la structuration sociale des groupes potentiellement mobilisables. En s'opposant, comme l'affirme Birnbaum (1983, p. 424), à la fois aux modèles déduisant la mobilisation de l'atomisation de la société, et à ceux

supposant la mobilisation des groupes latents très difficile ¹⁰⁷, il affirme que les conditions les plus favorables à la mobilisation sont réunies lorsque la structure d'interaction du potentiel politique est segmentée verticalement et intégrée horizontalement.

Il propose tout d'abord, pour étayer son propos, une classification des collectivités dans la société selon deux axes et s'inspire pour cela, comme il le reconnaît lui-même, de la distinction bien connue *Gemeinschaft-Gesellschaft* de Tönnies pour la dimension horizontale, et pour la dimension verticale du concept du "pluralisme" dans la théorie anthropologique de Kuper et Smith (1971). Remarquons que ces collectivités, ou quasi-groupes, caractérisées par des intérêts communs latents, assez larges et concentrées géographiquement de sorte que la communication soit possible ou existe, sont déjà constituées. Il n'étudie pas les causes du mécontentement et des griefs de ces collectivités, et définit de façon générale les conditions minima amenant à la contestation "comme les buts et les objets partagés d'hostilité tenus pour responsables des griefs, de la privation et de la souffrance, exacerbés dans certains cas par des sentiments plus profonds d'oppression, par des intérêts communs et par une communauté de destin" (Oberschall, 1973, p. 119). Comme ce seul mécontentement ne permet pas une résistance ou une protestation soutenue, les collectivités doivent avoir une base organisationnelle.

Celle-ci peut correspondre à deux genres de structures sociales, du reste non exclusives, constituant l'axe horizontal, ou l'axe qualifiant l'intégration à l'intérieur des collectivités, et produisant des sentiments de solidarité pouvant être activés dans la poursuite des buts communs et pour la formation des groupes de conflit. Elles peuvent être tout d'abord intégrées et organisées selon des liens traditionnels basés sur l'ethnie, le village, ou d'autres formes de groupes primaires, ce qu'il appelle l'organisation communautaire. Ou bien la collectivité peut être caractérisée par un réseau de groupes secondaires basés sur des associations d'intérêts religieux, civils, ou économiques. L'axe vertical décrit le lien existant entre les collectivités. La société doit non seulement être stratifiée, mais encore segmentée, pour que la mobilisation soit facilitée. S'il existe peu de relations entre les "classes supérieures" et les "classes inférieures", à part des relations de domination, si en fait la mobilité sociale, des élites surtout, est entravée, et si les

¹⁰⁷ C'est une des thèses principales de Kornhauser (1959) tant critiquées dès la rupture introduite par les auteurs autour de la RMT. En ce qui concerne un approfondissement de l'approche d'Olson cherchant à montrer pourquoi un groupe latent ayant conscience de ses intérêts ne se mobilise pas sans autres, voir la section 2.2.3..

collectivités n'arrivent pas à défendre leurs intérêts par un accès aux organes représentatifs institutionnalisés¹⁰⁸, alors la mobilisation a de fortes chances de se produire.

Sur la dimension verticale, en passant d'une structure sociale intégrée à une structure sociale segmentée, le contrôle social extérieur s'affaiblit et le sentiment d'oppression, ainsi que l'objet commun d'hostilité, ont tendance à augmenter parmi les membres qui ont des griefs. De plus, les conditions minima de protestation ont plus de chance d'être présentes quand la collectivité est segmentée. Sur la dimension horizontale, les conditions structurelles pour soutenir et articuler une opposition sont de plus en plus réunies à mesure qu'on se dirige vers une collectivité organisée soit communautairement, soit associativement. Etant donné que dans les collectivités segmentées les individus talentueux et ambitieux n'ont pas de possibilité d'ascension sociale, ils peuvent y jouer leur rôle de meneur et donner le coup d'envoi à la mobilisation. Une collectivité pas ou peu organisée, par contre, est dépendante, en tout cas dans la phase initiale de la mobilisation, des ressources et des meneurs extérieurs afin de soutenir son action collective¹⁰⁹.

En étudiant de manière plus précise chaque case de son tableau, on remarque qu'en A et en C la protestation collective n'aura pas lieu parce que ces collectivités ont accès aux institutions capables de régler leurs différends et de soutenir leurs intérêts. En cas d'intégration verticale et de faible organisation, la case B, les membres divisés, en compétition constante les uns contre les autres afin de jouir des bonnes grâces des dirigeants, ne sont pas capables de se regrouper pour défendre leurs intérêts de "classe" et de faire du lobbisme. Bien qu'ils soient conscients par exemple de leur pauvreté ou de leur exploitation, ces sentiments ne sont pas transformés en conscience collective pouvant servir de base à une action commune. De plus, les places de meneurs sont occupées par les individus de statut supérieur les soumettant à un contrôle social intense, souvent aussi coercitif. C'est en D et en F que la défense des intérêts communs par l'action collective sera la plus virulente et la plus rapide. Si les liens dans la communauté faiblissent, toujours en état de segmentation, suite à un changement social, on peut s'attendre à une protestation de courte durée, inorganisée et violente. Si des liens associatifs émergent au sein d'une collectivité segmentée mais peu intégrée, entre E et F, la protestation sera continue, les demandes des meneurs plus explicites et les buts mieux formulés. Mais ces mouvements

¹⁰⁸ Tilly (1978, p. 52-54) dirait que cette collectivité est un "challenger", c'est-à-dire qu'elle n'a pas d'accès institutionnels à la "politiy", à la lutte pour le pouvoir.

¹⁰⁹ Ce qui correspond au cas de figure du constituant de conscience de McCarthy et Zald (1977) en tant qu'entrepreneur de protestation extérieur au groupe mobilisé.

seront localisés parce que les liens communaux ne peuvent pas être activés et que les liens associatifs ne sont pas assez forts.

Tableau 11: Classification des collectivités selon les dimensions horizontales et verticales de l'intégration (Oberschall, 1973, p. 120)

Dimension verticale: les liens entre les collectivités	Dimension horizontale: les liens au sein de la collectivité		
	Organisation communautaire	Pas ou faiblement organisée	Organisation associative
Intégrées	A	B	C
Segmentées	D	E	F

Si le degré d'intégration interne des collectivités est particulièrement explicatif selon Oberschall (1973, p. 117), c'est parce que les sanctions sociales vont y être d'autant plus efficaces que la structure sociale est dense et qu'elle englobe différents aspects de la vie privée ainsi qu'économique des individus: "But it is precisely in this type of social structure (n. b.: communautaires et associatives) that social rewards and sanctions are powerful incentives for participating in an opposition, since one's livelihood and social life depend on maintaining good relations with other members of the community and since it is not possible for community members to disappear into an anonymous, undifferentiated multitude said to be characteristic of large cities". La sociabilité assure d'autre part un réseau de communication préétabli, la présence d'individus avec des compétences de meneur, et éventuellement une tradition de participation. Ces éléments permettent une mobilisation rapide et une participation en bloc.

Cette conception du rôle ambivalent joué par l'intégration sociale (Freeman, 1973, p. 803), dès qu'on ne considère plus seulement l'intégration de l'individu à l'intérieur de son groupe latent, mais aussi à d'autres groupes, a été soulignée par d'autres auteurs de la RMT, plus tellement par rapport à l'idée que les groupes latents peuvent se mobiliser "spontanément", mais plutôt dans la perspective du processus de recrutement, où l'organisation d'un mouvement social déjà mise sur pied cherche à étendre le rang de ses adhérents en recrutant parmi des groupes ou des réseaux constitués. Snow et al. (1980, p. 792-794) développent le concept de "structural availability" pour expliquer que les individus, après avoir été l'objet d'une tentative de recrutement, s'engagent dans une action si d'une part ils ne font pas partie de réseaux pouvant restreindre leur engagement,

et si d'autre part leurs occupations extérieures le leur permettent. Ce dernier élément se rapporte aussi au concept de "biographical availability" énoncé par McAdam (1986, p. 70) qu'il définit comme "l'absence de contraintes personnelles pouvant augmenter les coûts et les risques de la participation à un mouvement comme un emploi à plein temps, le mariage et les responsabilités familiales". Paradoxalement, ne faisant pas la distinction entre le "pluralisme liant" et la "segmentation superposée", cette argumentation selon laquelle les individus libres de contraintes sociales participent plus aux mouvements sociaux que les autres rejoint d'une certaine manière la thèse incomplète et tant critiquée de Kornhauser (1959) selon lequel la majeure partie des participants à la protestation sont des individus peu ou pas intégrés aux structures sociales pouvant restreindre leur engagement en les liant à la société.

Pour comprendre la conception de Tilly (1978, p. 58 et sv.) du degré d'intégration social d'un groupement, il faut se reporter à la taxonomie des groupements humains sur la base de deux critères: les catégories et les réseaux. Une catégorie d'individus est constituée de personnes se reconnaissant comme ayant une caractéristique en commun, tout en étant reconnus par les autres comme la possédant. Elle désigne des identités catégorielles auxquelles les individus sont assignés par des propriétés "objectives", par des identités non choisies¹¹⁰. Les réseaux d'individus correspondent aux sociabilités volontaires fonctionnant selon une logique élective. Un ensemble d'individus est un groupe dans la mesure où il comprend à la fois une catégorie ("catness") et un réseau ("netness"). Tilly remplace le terme de groupe par celui de "catnet" et affirme que plus un groupe connaît une identité et un réseau interne important, plus il est "organisé".

Comme le mentionne Tilly (1978, p. 64 et 71) lui-même, sa conception de l'organisation souligne la totalité, l'inclusion¹¹¹ des individus dans le groupe, dans le même sens qu'Oberschall, c'est-à-dire de quelle manière les différents aspects de la vie d'un individu sont dépendants du groupe auquel il appartient et l'incitent, consciemment ou non, à lui être solidaire¹¹². C'est dire donc que les incitations sociales exercées sur un individu fortement intégré l'amèneront d'autant plus à protester si le groupe décide de s'engager dans l'action collective.

¹¹⁰ Par exemple être une femme, un étudiant, un Allemand.

¹¹¹ L'"inclusiveness" en Anglais.

¹¹² "This notion of organization stresses the groupe's inclusiveness: how close it comes to absorbing the member's whole lives". Et plus loin: "The most important element of organization (...) was the group's inclusiveness of different aspects of social life" (Tilly, 1978, p. 64 et 71).

Tilly (1978, p. 69) soutient que l'élément fondamental de la mobilisation est le contrôle qu'un groupe possède sur les ressources, définies comme des genres de forces de travail, des "labor power". La loyauté et la solidarité sont des conditions affectant la possibilité que les ressources soient délivrées au moment désiré. Afin de mesurer le degré de mobilisation d'un groupe, il propose de considérer son contrôle sur les facteurs économiques de production, par exemple le travail, le capital et l'expertise technique. Puisque ces ressources ont des valeurs bien définies, ceci permet aussi de pouvoir calculer quels sont les gains en retour obtenus par rapport aux ressources "dépensées" dans la politique. Ainsi le degré de mobilisation d'un groupe est défini par la somme de la valeur des facteurs de production nominalement sous son contrôle, multipliée par la probabilité qu'ils soient délivrés au moment demandé, par la loyauté ou la solidarité.

Ces dernières sont mesurées par trois dimensions: la quantité des ressources, leurs valeurs, et les circonstances où elles sont fournies. La loyauté au groupe est grande si un nombre important de ressources de différentes natures sont fournies quelque soit la situation. Les variables affectant la probabilité que les ressources soient délivrées, et qui déterminent en partie le degré de mobilisation du groupe, sont l'importance des demandes en compétition sur les ressources, la nature de l'action où elles seront "investies" et l'organisation du groupe. Tilly affirme (1978, p. 71) que si les ressources ne sont pas convoitées, si l'action défend les intérêts de chaque membre et si le groupe est une communauté morale englobante, dans ce cas là la probabilité que les ressources soient "investies" dans l'action est proche de 100%. Il s'agit alors pour mobiliser un groupe de réduire les demandes en compétition sur les ressources contrôlées nominalement par les membres, de développer un programme d'action correspondant aux intérêts perçus des membres, et de construire une structure sociale minimisant les stratégies de l'"exit" et de la "voice" en augmentant la "loyalty" selon la terminologie d'Hirschmann (1970).

Gamson (1982, p. 22) rejoint en partie la conception de l'organisation de Tilly. Elle est pour lui décomposable en infrastructure et en solidarité. La solidarité est le produit du sens que les individus ont de leur identité collective, liée à leur propension à se voir partager eux-mêmes un destin commun, à être affecté par le même système d'autorité, et à leurs liens interpersonnels.

L'union occasionnelle d'individus pour défendre leurs intérêts demande selon Gamson (1975, p. 57-58), comme pour Olson, une explication. Cette union implique que le groupe résolve un problème de contrôle social interne, qu'il peut surmonter par la contrainte, par les encouragements, ou par la persuasion. Si pour Olson, d'après lui, ce

problème du contrôle social interne est résolu exclusivement par l'utilisation de contraintes et de récompenses, impliquant l'usage de sanctions positives ou négatives, il n'a pas envisagé que ce problème peut être résolu par la loyauté ou la solidarité au groupe. Il a sous-estimé l'efficacité de cette sorte de contrôle social interne au groupe¹¹³, de cette forme de persuasion. Cette dernière, affirme Gamson (1968, p. 125), s'applique à l'orientation de l'acteur plutôt qu'à sa situation, et s'apparente à un grand nombre de qualificatifs comme l'éducation, la persuasion, la socialisation, l'endoctrinement, la manipulation et la propagande. Olson souligne pourtant le rôle que peuvent jouer les "incitations sociales" définies comme l'approbation sociale liée à la participation si l'individu s'engage, ou inversement l'ostracisme dont il peut souffrir s'il s'abstient. Mais ces "incitations sociales" restent des sanctions sociales ou des récompenses selon Gamson, analogues aux sanctions ou aux récompenses matérielles, et non une forme de persuasion.

Des auteurs comme Opp (1988, p. 85) et McAdam (1986, p. 70) soulignent aussi l'importance des "incitations sociales" sur la participation, mais en tant que sanctions: la non participation implique un "coût" social pour les individus intégrés socialement, comme l'affirment Tilly et Oberschall avec leur concept d' "inclusiveness". D'autre part Coleman (1973), en accord avec Gamson, indique qu'il existe des cas où les individus s'engagent dans l'action collective sans recevoir d'incitations sélectives. Ils peuvent ressentir du "plaisir" à faire partie par exemple d'un groupe gagnant, ou une forme de "bien-être", même dans le cas extrême où ils décident de sacrifier leur vie pour une cause. Gamson (1975, p. 58) abonde dans ce sens et affirme que "les processus psychologiques impliqués par ce plaisir sont basés sur l'identification et l'investissement d'une partie de soi-même dans l'action collective". La participation permet d'obtenir des "récompenses" liées à cette identification. Plus l'individu investit une partie de lui-même, plus la satisfaction, ou l'insatisfaction, est grande avec la réussite, ou l'échec, de l'entreprise collective.

C'est ce que souligne Gaxie (1977) lorsqu'il mentionne, parallèlement aux incitations sélectives que peut fournir une organisation à ses membres comme des postes de responsabilité et des emplois permanents, les incitations liés à la participation en tant que telle: l'"émotion" partagée du collage d'affiche, la chaleur du "pot" d'après réunion, le sentiment gratifiant de participer à un juste combat et d'appartenir à une grande famille qui donne sens à toutes les facettes de la vie sociale. Le phénomène de l'"effet surgénérateur" qu'il décrit, caractéristique de certaines formes de mobilisation de type "révolutionnaire" et

¹¹³ En Anglais "internalized social control or persuasion".

d'organisations du genre "institution totale" (Goffmann, 1968), remet en cause les analyses fondées sur l'idée d'un calcul des investissements militants: l'intensité des satisfactions et du sentiment de participer à une aventure riche de sens est accrue par celle de l'engagement et du dévouement. Une grande partie du l'art et du métier de l'organisateur militant est justement d'arriver à entretenir cet activisme et ses "plaisirs", à créer des interactions qui "mouillent" les agents mobilisés et fassent primer un impératif de solidarité sur les calculs individuels.

2.1.2.5. Apports à l'objet d'étude, critiques et éléments à approfondir

Nous venons tout d'abord d'énumérer les angles d'analyse et les thèses que partagent les chercheurs que nous pouvons considérer comme classique de la RMT. Partant de ces éléments constituant d'après nous une rupture de paradigme par rapport aux théories classiques antérieures, nous avons rapidement élargit la discussion en présentant succinctement quelques grands axes de recherches qui nous semblent importants pour avoir une vue d'ensemble de la spécificité de l'étude de l'engagement pour une des organisations formelles d'un mouvement social. Nous avons situé l'émergence d'un mouvement entre ses opportunités macro sociales, les processus cognitifs micro sociaux d'attribution et de choix et les structures de mobilisation. Nous avons donné aussi un aperçu des différentes phases à partir desquelles une collectivité préalablement politiquement passive va être de plus en plus prête à participer à une protestation. Il nous a semblé aussi nécessaire d'aborder les trajectoires possibles que peut suivre une SMO en tant que structure formelle centrale à ce processus de mobilisation. Les ruptures cognitives nécessaires au passage à l'action collective, de même que les mécanismes amenant à résoudre le problème du contrôle social interne, ont été abordés dans les deux précédentes sections, tout en donnant plus de profondeur à l'analyse du rôle que joue le degré d'intégration interne et externe du potentiel politique. Le lecteur a pu donc y lire un résumé de quelques thèses à partir des développements de la RMT. Mais que nous ont appris concrètement ces développements sur notre objet d'étude et sa problématique, et quels éléments doivent être à notre avis approfondis ?

Les auteurs de la première génération de la RMT, en cherchant à formuler des réponses au paradoxe de l'action collective formulé par Olson (1965), prennent dès lors au

sérieux la question du contrôle social interne auquel est confronté toute collectivité agissant collectivement pour l'obtention d'un bien commun. S'ils ne formulent pas avec la même systématique que l'EFSO les raisons de la confrontation entre la rationalité des acteurs et du système d'action dans lequel ils évoluent, ils tablent tout d'abord aussi, mais d'une façon moins différenciée, sur un comportement individuel très inspiré par les Théories du Choix Rationnel, selon une logique de l'intérêt et un type de rationalité économique. Nous avons pour notre part indiqué dans la Problématique que l'opposition est tendanciellement moins importante à notre avis dans une SMO que dans une entreprise entre la raison d'être et les motifs subjectifs à l'engagement de la part des membres. On peut pourtant regretter qu'en réaction aux approches précédentes, les premières formulations de la RMT négligent cette différence, la manière selon laquelle elle réduit l'acuité de l'opposition entre la rationalité du système et celle de ses membres, et sa résolution partielle par des facteurs idéologiques, les valeurs des acteurs et les processus d'identification à une cause et à un leader.

Mais rapidement, en étudiant l'inscription du potentiel politique dans son contexte social, les auteurs dont les travaux sont issus de la RMT donnent plus de profondeur sociologique à l'étude des motifs à la participation. Ils intègrent à la réflexion les facteurs "poussant" les individus, comme la socialisation, et ceux les "tirant", comme la pression sociale à s'engager pour leur collectivité lorsqu'elle décide de protester. Le concept d'"inclusiveness" ne fait ainsi pas seulement référence à la relation de dépendance économique que l'on peut observer entre un individu et son milieu d'appartenance et fonctionnant selon la logique des incitations sélectives comme des gains ou des pertes. Il s'agit aussi des liens identitaires existant entre un individu et son groupe, et des mécanismes subtils d'incitations sociales qui y ont cours. On constate donc que d'autres instruments que les incitations sélectives sont avancés pour expliquer la résolution du paradoxe de l'action collective comme les sentiments de loyauté, l'identification au groupe, et les différentes facettes du plaisir ressenti par la participation à une aventure riche de sens et d'expériences. On peut déplorer pourtant qu'une analyse plus profonde du fonctionnement et des conditions de la mise en place de ces éléments ne soit pas proposée. La réflexion concernant le fonctionnement de la rationalité des acteurs est aussi peu différenciée, on reste prisonnier des emprunts aux sciences économiques. Les liens pouvant unir la rationalité des individus à la situation où va avoir lieu avec le plus de probabilité leur action sociale ne sont pas envisagés, même si la structure d'intérêt partagée théoriquement par le potentiel politique est mentionnée. Il est possible à partir de là que

soient créés des sentiments identitaires constituant un des éléments centraux à partir duquel la mobilisation peut avoir lieu.

2.1.3. Etude comparée du processus d'organisation selon l'EFSO et dès la RMT, vue d'ensemble des thèses à compléter

Nous avons indiqué en introduction à ce premier chapitre les raisons pour lesquels nous souhaitons analyser le processus d'organisation selon l'EFSO et dès la RMT. Il s'agit ici en conclusion tout d'abord de comparer ces deux corpus théoriques selon certains critères, puis à partir de là de dresser la liste des éléments, intégrés aux thèses et aux hypothèses de la Problématique, dont nous souhaitons approfondir l'étude dans le deuxième chapitre, avant d'élargir éventuellement sur cette base notre modèle des facteurs d'engagement dans le troisième chapitre.

1). *Cheminement intellectuel.* L'EFSO part d'une approche classique de l'étude du fonctionnement des entreprises en analysant la satisfaction des employés au travail sur la base de postulats motivationnels en vogue à l'époque ¹¹⁴. Mais d'une conception de l'entreprise comme véritable temple du monde "froid" de la rationalité économique mise en péril par la horde des sentiments psychologiques de ses membres, elle passe à l'établissement de concepts qui mettent en avant et intègrent les caractéristiques finalement "chaudes" et très humaines de l'échange, des arrangements et de l'incertitude sur la base d'une rationalité bien érodée du comportement des hommes. Celle-ci est toujours contextuelle, les hommes sont avant tout raisonnables. Afin d'établir le plus sûrement la rupture de paradigme qu'elle annonce, et pour pouvoir expliquer, il faut le reconnaître, des faits sociaux qui se sont modifiés, la RMT rejette elle aussi les explications psychologisantes des théories antérieures en s'appuyant d'une part sur la rationalité selon les sciences économiques qui doivent être situées à leur opposé, et d'autre part sur la structure sociale et l'infrastructure d'un mouvement restreignant ou facilitant la mobilisation des ressources nécessaires à la protestation. Et pourtant, en énonçant des solutions au paradoxe de l'action collective énoncé par Olson, la RMT est déjà dans ses formulations les plus classiques tels qu'on les trouve chez McCarthy et Zald en train d'expliquer implicitement l'engagement dans l'action collective par le partage de valeurs et l'identification à une cause, facteurs difficilement intégrables à une approche économique orthodoxe du comportement humain.

2). *Niveau d'étude du processus d'organisation.* Pour l'EFSO, l'organisation, ou le contexte d'action, et le comportement des acteurs sont ses deux objets d'étude principaux

¹¹⁴ Comme l'indique Crozier (1964) dans l'analyse des résultats de sa monographie "Le phénomène bureaucratique".

dans le sens où ils se structurent mutuellement et permettent la coopération. Ils constituent deux réalités différentes mais complémentaires, et c'est leur interrelation qui assure la régulation. Si le contexte d'opportunités et de contraintes est pris en compte, c'est seulement au niveau de cette organisation des rapports entre les acteurs qui est considérée comme relativement autonome d'ensembles plus grands. La RMT de ses auteurs classiques cadre plus large et à un autre niveau d'étude. Elle part de l'organisation, surtout formelle, dont elle ne cherche pas à expliquer la genèse, ni du reste directement les problèmes de régulation en son sein, et étudie de quelle manière elle arrive à atteindre ses buts en employant à meilleur escient les ressources de son environnement, ses opportunités et ses contraintes, qu'elles soient issues de structures plus ou moins importantes qu'elle, comme d'autres organisations, un système politique, ou de simples citoyens. Cette approche est très claire chez McCarthy et Zald, chez Klandermans lorsqu'il étudie les phases du processus de mobilisation, ou chez Snow et al. avec leurs stratégies de "frame alignement". Elle est bien plus différenciée chez Kriesi, Tilly, Gamson, McAdam et Oberschall, qui analysent plus profondément la notion d'organisation et proposent des concepts permettant de comprendre ce qui lie les individus qui en font partie, comme les sentiments de solidarité ou l'émergence d'une identité collective. Les contraintes et les opportunités d'action sont donc appréhendées par l'EFSO à partir des membres organisationnels, et par la RMT au niveau des organisations, principalement formelles.

3). *Prise en compte de l'inscription de l'organisation dans la structure sociale.* Pour ces raisons on a l'impression que l'analyse par l'EFSO des processus organisationnels se passe dans une sorte de vide social. Il est vrai que ses auteurs mentionnent les facteurs macro sociaux pouvant expliquer le comportement des membres, et à partir de là le fonctionnement de l'organisation, comme les contraintes techniques, juridiques, économiques et sociales, dont il revient au chercheur d'en mesurer concrètement le poids par rapports aux règles du jeu spécifique du contexte d'action étudié. Remarquons qu'il en est de même de la notion centrale à notre avis de socialisation des membres, d'identification à une organisation et à un leader, au sujet desquels ils ne proposent pas de clés de compréhension, pour des raisons heuristiques affirment-ils. Il n'est reste pas moins que la spécificité d'une organisation économique imbriquée dans un contexte dominé par des rapports issus du développement de nos sociétés à économie de marché n'est pas mentionné. Nous le regrettons ici autant que dans la RMT, car c'est à notre avis un facteur explicatif important de la participation à une entreprise et à un mouvement social. Il nous semble central de saisir que dans nos sociétés l'existence non seulement matérielle mais

aussi symbolique ¹¹⁵ est principalement assurée en travaillant pour une entreprise, et qu'à l'inverse la participation à un mouvement social peut être aussi une tentative de recouvert une certaine autonomie d'action et de construire une identité alternative. Les problèmes cognitifs et identitaires auxquels sont confrontés les individus protestant, en plus des coûts qu'ils doivent supporter et des dangers physiques auxquels ils peuvent s'exposer, que nous avons abordés dans la section consacrée aux processus d'attribution, ont été rapidement thématiques en opposition aux approches très économistes de McCarthy et Zald sur les raisons de la mobilisation. Mais c'est dans le courant de recherche appelé l'Approche des Nouveaux Mouvements Sociaux ¹¹⁶, en Europe, qu'il faut chercher les explications de la participation à la protestation par l'affirmation d'identités différentes et la contestation des valeurs dites typiques d'une société bourgeoise capitaliste dans une société postmoderne.

4). *Comportement institutionnel et comportement collectif*. L'EFSO part d'une réflexion sur les contraintes du comportement dans les organisations formelles permettant de le réguler pour découvrir qu'elles ne sont pas moins fortes dans des structures plus "floues", et qu'il est possible alors d'employer les mêmes outils de recherche ici que là pour comprendre la régulation. La RMT chez McCarthy, Zald et Gamson veut introduire tout d'abord une rupture dans l'étude des mouvements sociaux et donne un poids très important aux régularités de comportement dans des ensembles formels. Mais en analysant les différents modes d'organisation d'un mouvement social, et ce qui est ensuite appelé sa structure de mobilisation, des auteurs comme Oberschall et Tilly se penchent sur les caractéristiques de l'organisation d'un groupe et mettent en avant les aspects logistiques, sociaux et psychologiques de celui-ci. De sorte que la différence entre comportement institutionnalisé et comportement collectif est remise en question non seulement parce que dans un premier temps la RMT montre le caractère construit et les régularités de comportement dans les mouvements sociaux à travers l'importance que jouent les organisations formelles dans la mobilisation. Mais encore parce qu'elle intègre peu à peu dans son analyse des formes "moins structurées" d'organisation qui l'oblige à s'interroger sur la nature de l'agir ensemble et sur les mécanismes qui y assure la régulation, que ce soit par les sentiments de loyauté ou de solidarité, par des incitations sociales, ou par l'identification à une cause.

¹¹⁵ C'est ce que nous soutenons dans la section 2.2.1. à travers la présentation de l'éthos du travail dans nos sociétés du nord de l'Europe influencé par le puritanisme.

¹¹⁶ Voir par exemple Tilly (1988, p. 12-16), Rucht (1990, p. 157-161) et Klandermans (1997, p. 204).

5). *Déterminants de la nécessité variable d'instrumentaliser le comportement des membres organisationnels.* En considérant la prise en compte de l'inscription de l'organisation dans la structure sociale, nous venons de remarquer que les contraintes techniques, juridiques, économiques et sociales ne sont pas explicitement étudiées par l'EFSO, principalement parce qu'elle met en avant l'autonomie des contextes d'action étudiés sur la base d'une critique de la Théorie de la Contingence. La spécificité d'une entreprise par rapport à d'autres "types" d'organisations, de même que l'évolution des rapports économiques ne sont pas mentionnés, dès lors qu'elle souhaite avant tout étudier un problème semblable d'un contexte d'action à un autre, les mécanismes assurant la coopération. Une modification des besoins d'instrumentalisation n'est pas étudiée par rapport à l'évolution du marché ou à la mondialisation de l'économie. Cette position trop extrême, comme nous l'avons à plusieurs reprises indiqué¹¹⁷, néglige le fait que les éléments structuraux surdéterminent les relations ayant lieu dans les organisations, particulièrement dans les entreprises où ils ont été embellis dès le Mouvement des Relations Humaines. Il faut selon nous considérer les membres d'une entreprise avant tout comme des facteurs de production. C'est dans ce sens que même si la nécessité d'instrumentalisation dans une entreprise et une SMO peut être aussi importante et si, lorsque cette dernière se développe et se formalise de plus en plus, elle peut être confrontée aux mêmes contradictions fonctionnelles entre rationalité des membres et du système que dans une entreprise, ce fait n'a pas entièrement les mêmes conséquences pour les membres, car l'opposition entre la raison d'être de l'organisation et leurs motifs subjectifs à la participation est moins importante jusqu'à un certain degré qu'il reste à étudier empiriquement dans une SMO¹¹⁸. La RMT chez McCathy et Zald cherche à savoir ce qui peut assurer une formalisation importante de la structure de mobilisation d'un mouvement social, en la liant au montant des ressources accessibles dans une société dépendant de son degré de développement. Ce phénomène est considéré comme une opportunité pour un mouvement social d'augmenter ses chances de réussite. Mais elle ne pousse pas son raisonnement économiste jusqu'au bout. Il consisterait à considérer les différents mouvements sociaux sur un marché de la protestation, et à entrevoir par là qu'il peut avoir pour conséquence une augmentation de la volonté d'instrumentaliser le comportement de

¹¹⁷ Dans les sections 1.1.2., 1.3.2., et 2.1.1.5..

¹¹⁸ La problématisation de l'évolution des organisations formelles et de leur prise de distance par rapport aux militants de base est thématiquée très tôt, par exemple par Michels (1913) avec sa "loi d'airain de l'oligarchie" bien connue, et plus près de nous par Piven et Cloward (1977), lorsqu'ils montrent que dans leur souci d'obtenir du soutien matériel et symbolique auprès des élites, les "entrepreneurs" de mouvements ont tendance à freiner le développement d'un militantisme trop extrême.

ses membres dans une situation de concurrence. Les effets possibles du montant et de la qualité de ressources demandées à des membres sur leur engagement ne sont pas directement étudiés, si ce n'est plus tard à partir des concepts de "biographical availability" de McAdam et de "structural availability" de Snow et al. où les individus feraient le compte des ressources qu'ils peuvent investir dans la protestation.

6). *Rationalité et préférences.* Une analyse extrêmement intéressante et profonde du processus de prise de décision des individus dans les organisations est proposée par l'EFSO. En mettant l'accent en premier sur les relations dans des contextes d'action concrets pour comprendre leur comportement, elle permet de saisir à notre avis parfaitement les liens existant entre les processus de choix, les ressources des acteurs, leur socialisation et leurs préférences, et la structuration de leurs échanges, et ainsi la stabilisation des systèmes où ils agissent. Concernant sa position sur la rationalité limitée, que nous saluons, nous avons pourtant précédemment regretté qu'elle n'approfondisse pas plus les liens unissant les préférences des acteurs et une certaine intériorisation de leurs chances de gains en delà des enjeux dans les organisations, c'est-à-dire ce qui lie à notre avis leur position sociale et leurs dispositions cognitives et nous permet de lier leur rationalité à la structure sociale dans laquelle ils agissent. Une approche alternative qui permettrait de comprendre la spécificité de la prise de décision des individus se mobilisant pour une cause n'est malheureusement pas proposée par la RMT. Elle reste d'autre part très discrète, c'est le moins qu'on puisse dire, sur la façon selon laquelle les individus pèsent les coûts et les bénéfices de l'engagement. Si la décision de s'engager dans la protestation est appréhendée par des auteurs plus tardifs comme un processus collectif chez McAdam, comme une négociation et une construction cognitive entre plusieurs dimensions de l'environnement où elle doit se produire chez Melucci, peu d'indications sont concrètement données sur des modèles pouvant expliquer la rationalité des membres organisationnels tels que nous en avons proposé un tour d'horizon dans la section 1.2.5. de la Problématique.

7). *Facteurs d'engagement et types d'influence organisationnels, l'acceptation par les membres de leur instrumentalisation.* Toute relation d'échange, de pouvoir, implique le respect d'un certain nombre de règles sans lesquelles elle n'a pas lieu, et inversement, les règles ne sont respectées que si elles sont sous-tendues par des rapports de pouvoir. En transposant cette découverte à des structures sociales plus importantes où les membres sont obligés de coopérer s'ils veulent atteindre leur préférences, l'EFSO montre que les organisations réduisent la latitude d'action de ces derniers d'une part en déterminant les

atouts qu'ils peuvent y utiliser et en affectant ainsi leur capacité à jouer, d'autre part en influençant leur volonté à se servir de ces atouts en définissant des enjeux, c'est-à-dire ce qu'il peuvent espérer gagner ou risquent de perdre en engageant leurs ressources dans une relation de pouvoir. L'EFSO traite donc in extenso le type d'influence organisationnel que nous avons appelé "motivation", intègre à son analyse le type "manipulation" et fournit un modèle dynamique de compréhension des relations entre émetteur et récepteur. Elle nous permet de bien mieux comprendre les facteurs d'engagement que nous avons notés 1, 3, 4, 5, 7 et 10 dans la Problématique, de même que les relations qu'ils ont les uns avec les autres. Peu d'éléments d'analyse concrets nous sont fournis, malheureusement, comme nous l'avons indiqué plus haut, sur l'inscription des contextes d'action dans des ensembles plus grand qu'on peut considérer comme des jeux et des enjeux englobant, et sur la manière dont ces derniers peuvent être plus ou moins intériorisés par les membres et nous permettre de mieux caractériser la deuxième variable du quatrième facteur de notre modèle, leurs valeurs et leur socialisation. Nous avons pensé trouver dans la littérature consultée sur les auteurs participant à la rupture de paradigme de la RMT, et ceux ayant poussé l'étude des opportunités d'action, des processus cognitifs et de la structure de mobilisation, des éléments de réponses concrets sur l'influence du contenu des attentes sur l'engagement des membres, le facteur n° 3, et particulièrement sa deuxième dimension, le sens des attentes, ce qui correspond en partie à la raison d'être d'une organisation. Nous avons affirmé en effet que selon nous l'opposition doit être moins forte entre la raison d'être d'un mouvement social et ce pourquoi des individus y participent, et qu'ainsi le problème de l'engagement qui doit être moins important peut justement être résolu bien que ces organisations expressives ont une possibilité plus réduite d'employer des incitations sélectives que des entreprises. Mais il semble que ce soit un problème de plus auquel est confronté un mouvement social. Il est question en effet du sentiment de la nécessité de l'action que le potentiel politique latent doit ressentir pour qu'il se mobilise, de la formation ou de la mobilisation du consensus, de la création de l'engagement, ou encore de l'impression que la participation individuelle permet d'atteindre le changement souhaité. Cet écueil semble surmonté par un processus de socialisation, par l'existence malgré tout d'incitations sélective, mais surtout par un emploi plus fréquent d'incitations sociales, sans oublier la part capitale donnée à l'intégration sociale à travers le concept d'"inclusiveness" pour expliquer la participation à la protestation. Nous remarquons que confrontés à l'observation de la résolution du paradoxe de l'action collective énoncé par Olson dans la réalité sociale, les auteurs autour de la RMT ont donné un poids important dans leurs recherches aux

éléments pouvant en expliquer la cause, et qu'ils ont fait ainsi de l'analyse des facteurs d'engagement un objet d'étude important.

A partir de cette étude comparée du processus d'organisation selon l'EFSO et dès la RMT, il nous semble nécessaire d'approfondir quatre groupes de questions qui reprennent la construction logique de notre travail.

Nous désirons, premièrement, revenir sur les déterminants du besoin d'instrumentalisation du comportement des membres organisationnels. Il nous faut pour cela étudier plus en profondeur l'influence de la structure sociale d'une organisation sur les attentes de comportement qu'elle communique à ses membres. Tout en restant fidèle à notre thèse de l'existence d'un seuil fonctionnel de réduction de la latitude d'action en deçà duquel une organisation disparaît, nous allons reconnaître son autonomie relative par rapport à son environnement à travers la remise en question détaillée de la Théorie de la Contingence. Mais cette marge de manœuvre dont jouit l'organisation varie suivant ses ressources, sa raison d'être, ses caractéristiques et sa situation. Celle-ci n'implique pas qu'une organisation peut se couper de la société où elle produit ses effets, ce d'autant moins qu'elle doit, d'une part, et de plus en plus, respecter des normes qu'elle a peu participé à formuler, et que ses membres "importent" aussi de l'"extérieur leurs valeurs et leur savoir-faire. Nous illustrons notre propos par quelques exemples, dont la socialisation des membres à l'éthique du travail et à la discipline. Ils sont par là prédisposer à se conformer.

L'étude de la rationalité des membres, des processus de choix, et surtout de la formation des préférences est poursuivie, deuxièmement, en traitant la théorie bourdieusienne. Elle nous permet d'équilibrer le point de vue de l'EFSO sur la question de la socialisation, principalement en montrant que les dispositions cognitives à partir desquels les membres choisissent de se conformer sont le résultat pratiquement irréversible d'une adaptation à leurs chances de gain dans la société suivant leur position sociale. Nous introduisons son approche en citant la fameuse catégorisation des types d'action social selon Weber qu'il nous semble particulièrement importante d'avoir en tête quand nous parlons de l'engagement pour un mouvement social motivé par la volonté de promouvoir certaines valeurs.

Nous élargissons, troisièmement, notre compréhension des stratégies possibles des membres organisationnels en mettant l'accent sur celle du "ticket gratuit" définie par Olson. Son approche nous permet de resituer notre problématique d'un point de vue plus utilitariste. Nous commençons alors à avoir des éléments de réponse très intéressants sur

les conditions du contrôle du comportement des membres organisationnels, dépendant pour une grande part des caractéristiques des organisations et de la nature de ce qui est "produit" collectivement.

Et quatrième, nous terminons notre questionnement sur les conditions d'utilisation des types d'influence organisationnels en approfondissant tout d'abord notre compréhension de la nature et du fonctionnement de la contrainte sociale, puis en étudiant le rapport entre les caractéristiques des organisations et les types d'influence qu'elles peuvent employer.

2.2. Approfondissement des questions soulevées par l'étude comparée de l'EFSO/RMT et des hypothèses de la Problématique

2.2.1. Degré d'autonomie des contextes d'action étudiés et attentes traversantes de la structure sociale

En cherchant à définir le besoin d'instrumentalisation du comportement des membres, nous avons affirmé dans la section 1.2.2. qu'il dépend d'une part du degré de dépendance qu'une organisation entretient avec son environnement, défini par la nature du produit de l'action collective et de là par l'origine plus ou moins externe des ressources dont elle a besoin pour pouvoir fonctionner, et d'autre part du degré de censure de cet environnement. Notre point de vue sur la relation entre une organisation et son environnement privilégie pour l'instant une approche systémique des conditions fonctionnelles en deçà desquelles une non conformité aux attentes auxquelles elles correspondent implique la disparition du système. Mais en approfondissant la remise en question de la Théorie de la Contingence¹¹⁹, nous allons constater que la définition des attentes, et de là la volonté variable d'instrumentaliser les membres, n'est pas entièrement le reflet des rapports fonctionnels d'une organisation à son environnement par rapport à la nature du produit de l'agir ensemble, et qu'elle jouit d'une certaine autonomie dans le choix de ses structures. Celles-ci peuvent être aussi d'une part le résultat de formations indépendantes de normes collectives au niveau de ses contextes d'action, accompagnées de moyens organisationnels d'influence spécifiques¹²⁰, ou le reflet d'attentes de comportement qui la dépasse et qui reflètent son inscription dans des ensembles plus grands qui surdéterminent son fonctionnement.

En effet, les facteurs que nous avons mentionnés déterminant les besoins fonctionnels de réduction de la latitude d'action des membres négligent le fait qu'une organisation, étant intégrée dans une structure sociale plus large, doit attendre de ses membres des comportements dictés par des normes juridiques et de production industrielle qui n'ont pas directement à voir avec la nature du produit de son action collective. Une

¹¹⁹ Que nous avons mentionnée rapidement dans la section 1.2.2..

¹²⁰ Comme nous l'avons indiqué dans le schéma n° 5 de la section 1.3.2.. On peut citer l'ostracisme, le mobbing, les jeux de mots et les expressions physiques de toute sorte. Les recherches en psychologie sociale expérimentale ont particulièrement bien traité les processus de formation des normes de comportement dans les groupes, les travaux issus de l'interactionnisme, de l'éthnométhodologie et du Mouvement des Relations Humaines ont proposé des résultats intéressants en ce qui concerne les moyens organisationnels informels d'influence.

organisation doit respecter la législation concernant le travail et adopter des formes juridiques et financières qu'elle a peu participé à définir, et qui la force aussi à organiser les rapports de ses membres en son sein d'une manière spécifique et à définir des attentes de comportement particulières. A ces attentes s'ajoutent aussi les us et coutumes de la culture dans laquelle elle est intégrée, étant un corps social perméable et faisant partie, qu'elle le veuille ou non, de la société. Ce sont les membres qui les "importent" de l'extérieur. Il est particulièrement intéressant de prendre en considération pour nos études empiriques ces normes issues des corps de métier pour les entreprises et de la sous-culture des réseaux d'affiliés pour les SMO. Elles traversent les organisations, sont reprises par elles, et leur permettent aussi de s'assurer à moindres coûts une conformité de comportement dès le moment où étant socialisé de telle ou telle manière, le membre va mettre en action des schémas de comportement plus ou moins stéréotypés. Il en est particulièrement le cas de la socialisation à l'ethos du travail hérité du puritanisme, ou de la lente éducation à la discipline auquel chacun de nous a été éduqué, en tout cas dans les pays du nord de l'Europe, dans la famille et dans des institutions comme l'école, le lycée ou l'armée. Nous les abordons dans cette section à titre d'exemple d'attentes de comportement dont les effets se font ressentir dans les deux organisations étudiées empiriquement.

Concernant l'étude du rapport entre une organisation et son environnement, l'approche systémique ouverte et fonctionnelle telle qu'elle est développée principalement par Katz et Kahn (1966, p. 18 et sv.) est très intéressante parce qu'elle remet en cause le biais rationaliste des théories du one best way taylorien en mettant l'accent sur l'ouverture intérieure et extérieure des systèmes sociaux tels que les entreprises et les SMO à travers leur dépendance à leur environnement d'une part, et à leurs membres d'autre part, ce dont il est question dans cette section.

Le modèle de fonctionnement d'une organisation que Katz et Kahn développent se base sur l'idée d'un système ouvert d'input et d'output d'"énergie", où le retour d'énergie de l'output réactive le système. On parle de système ouvert parce que cet input et sa conversion en output pour permettre un input suivant se fait avec son environnement. Dans cette perspective, ce qui caractérise une organisation, c'est la stabilité, la prédictibilité et la durée des activités mises en forme des membres, sans quoi la chaîne continue d'input d'énergie dans le système, sa transformation en output permettant un input suivant, n'est

pas assurée ¹²¹. Nos auteurs se basent ainsi pour déterminer un système social et ses fonctions sur deux critères: la forme et le contenu des échanges d'énergie ou d'activités des individus résultant en des outputs, et comment ces outputs sont transformés en énergie réactivant ces formes et ces contenus. Les fonctions ou les objectifs ne correspondent à ce propos pas aux buts conscients des leaders, mais aux résultats de l'agir ensemble comme des sources d'énergie permettant de maintenir le même genre d'output. Ils empruntent leur modèle du système d'input et d'output d'énergie à la Théorie du Système Ouvert de Bertalanffy (1968). Un système social, de même qu'un système biologique, partage certaines caractéristiques en commun avec tous les systèmes ouverts. Mais longtemps affirment-ils, les organisations ont été considérées comme des systèmes fermés, dans la mesure où l'équifinalité des systèmes ouverts était méconnue, c'est-à-dire le fait qu'il existe plusieurs moyens de produire un outcome, argument central de la remise en question du Tylorisme par la Théorie de la Contingence. Les irrégularités dans le fonctionnement d'un système dues à l'influence de l'environnement ne sont pas des erreurs mais sont caractéristiques du fonctionnement des systèmes sociaux.

Bien que ceux-ci, comme les systèmes biologiques, sont des systèmes ouverts et partagent entre eux certaines caractéristiques¹²², les éléments matériels définissant physiquement un système social et sa structure n'ont pas de liens et d'interactions naturels les uns aux autres. On peut dire qu'un tel système est une structure d'action, d'événements¹²³. Sa structure *est* son fonctionnement, il a une physiologie mais pas d'anatomie. L'utilisation de la métaphore biologique ou humaine pour expliquer la structure des systèmes sociaux et leur fonctionnement, approche qu'on retrouve dans la conception instrumentale des organisations, a pour conséquence de négliger leur ouverture, de donner peu de poids au problème de leur maintenance qui se pose moins quand un système a une anatomie, et d'assimiler les outcomes aux décisions personnelles, et les rôles à l'équivalent de la personnalité de ceux qui les endossent. Un système social est variable et articulé lâchement.

Ainsi la littérature classique sur les organisations s'est surtout intéressée aux "production inputs", l'importation d'énergie permettant de produire quelque chose. Peu

¹²¹ C'est ce que nous avons soutenu dans la section 1.2.1. en caractérisant une organisation comme de l'agir ensemble s'inscrivant dans la durée et stabilisé par une structure organisationnelle assurant la conformité aux attentes.

¹²² Ils en compte neuf: "importation of energy; thought-put; output systems as cycles of event; negative entropy; information input; negative feedback and the coding process; steady state and dynamic homeostasis; differentiation; equifinality".

¹²³ Voir la "structure of events" d'Allport (1961).

d'attention a été donnée aux "maintenance inputs", l'importation d'énergie soutenant le système. C'est ce terme qui correspond dans notre problématique à la question du contrôle social interne auquel est confrontée chaque organisation. Un système social est ainsi doublement ouvert sur son environnement, par rapport à ses inputs de production et de maintenance¹²⁴. Les parties d'un système social peuvent le quitter, ce qui est impossible dans un système biologique. C'est les relations entre les parties plutôt que les parties elles-mêmes qui fournissent la stabilité nécessaire et forcée du système et lui assurent son existence¹²⁵.

Dans une association volontaire, l'output redonnant de l'énergie au système en permettant un nouvel input ne se passe généralement pas par la vente d'un produit ou d'un service comme c'est le cas dans les entreprises. Dans ce sens, elle est moins dépendante de l'environnement pour son retour d'énergie. L'output permettant un retour subséquent d'input et le maintien du système s'applique dans ce cas au système lui-même, par exemple au plaisir pour les membres de participer à une action de leur groupe. Les sources du renouveau d'énergie sont dans la plupart des organisations externes et internes, mais les entreprises dépendent plus de l'environnement que par exemple les associations volontaires, ce que nous avons soutenu dans la Problématique.

Nous remarquons que la question de la frontière organisationnelle, des rapports que l'organisation entretient avec son environnement et de l'influence que ce dernier a sur son fonctionnement et ses structures, est thématifiée relativement tardivement en tant que telle, dans les années soixante dans le monde anglo-saxon et allemand, particulièrement à travers les Théories de la Contingence¹²⁶ et des Systèmes, puis par celle de la "Population Ecology of Organizations"¹²⁷. Les relations organisations/environnement sont pourtant déjà d'une certaine façon abordées par le Mouvement des Relations Humaines comme nous l'avons indiqué dans la section 1.2.5., dans la mesure où les débordements observés des structures formelles, de ses règles et de ses procédures, sont attribués à ce que les

¹²⁴ Voir à ce propos les concepts d' "effective synergy" et de "maintenance synergy" de Cattell (1951), les "socio-emotional leadership" et les "task leadership" de Bales (1958).

¹²⁵ Ils parlent à ce propos de la "contrived nature of social systems".

¹²⁶ Devant la profusion des travaux issus de la Théorie de la Contingence, on peut retenir les plus marquants : ceux de Woodward sur les liens entre la technologie et les structures organisationnelles (1958 et 1965), ceux du groupe d'Aston en Angleterre autour de Pugh (1963, 1969a et 1969b) et de Hickson (1969 et 1974), ceux de Blau et Schoenherr (1971) aux Etats-Unis sur l'influence de certaines variables contextuelles, et les deux programmes de Burns et Stalker (1961) et de Lawrence et Lorsch (1967) sur les liens entre les caractéristiques socio-technico-économiques de l'environnement, les structures et le fonctionnement des organisations.

¹²⁷ Se référer aux travaux d'Hannan et Freeman (1977), d'Aldrich (1979) et de McKelvey et Aldrich (1983).

membres de l'organisation importent de l'extérieur : leurs appartenances sociales diverses¹²⁸, leur apprentissage et leur socialisation.

L'apparition de ces deux courants s'est accompagnée d'une institutionnalisation de l'étude des organisations comme champ de recherche autonome, que l'on pense aux "organizational behavior" dans les "business schools" américaines, du délaissement de l'étude des individus et des groupes pour porter toute l'attention sur l'organisation en tant qu'unité de recherche, devenues entre temps des "organisations complexes" ou "formelles", et de l'introduction d'une revue spécialisée, l'"Administrative Science Quartely". On s'est aussi détourné de la méthodologie d'analyse classique, des monographies et des études qualitatives à tendance ethnologiques, en développant des outils quantitatifs et comparatifs.

Ces recherches permettent une relativisation du "one best way" taylorien en affirmant que la "bonne" différenciation et la "bonne" intégration permettant la meilleure performance ne peut se définir de manière abstraite et universelle. Elles dépendent d'un examen attentif de la situation de l'organisation par rapport à laquelle il faut développer des structures adaptées, donc efficaces. Le problème de ce mode de raisonnement, et le biais techniciste qui l'accompagne, sont liés à la conception objective à la fois des structures organisationnelles et des "problèmes" que l'environnement pose à l'organisation. De fait, les contraintes de l'environnement sont traitées comme des exigences objectives sans qu'aucune réflexion ne soit proposée au sujet des acteurs devant réellement mettre en forme des "solutions" et "adapter" les structures et modes d'action dans l'organisation. Ce point de vue est partagé aussi par McAdam et al. (1988) et par Melucci (1988) à propos de la conception "objective" des opportunités et des contraintes selon la RMT classique.

Ce raisonnement repose finalement sur deux hypothèses (Crozier et Friedberg, 1977, p. 132-135; Friedberg, 1993a, p. 84 et 85). La première part de l'idée que la performance d'une organisation repose sur sa structure dans sa définition étroite formelle. La deuxième suppose que le marché sanctionne les entreprises mal adaptées. Mais les caractéristiques structurelles des organisations, premièrement, ne sont pas le facteur déterminant de leur réussite. De nombreux arrangements sont possibles¹²⁹, et aucune analyse de l'environnement ne peut permettre à elle seule de déterminer la bonne organisation et sa réalisation. L'environnement permet, deuxièmement, à des organisations

¹²⁸ Comme la classe sociale, la catégorie socio-professionnelle et les différents groupes sociaux auxquels ils peuvent appartenir.

¹²⁹ Voir à ce propos Lawrence et Lorsch (1967), Child (1972) et Pennings (1974).

"suboptimales" de survivre, de sorte qu'il existe une plage de tolérance à l'intérieure de laquelle les organisations peuvent choisir leur structure, leurs objectifs, et leurs niveaux de performance, sans être impitoyablement éliminées. C'est dire donc que l'environnement n'influence pas de manière univoque et mécanique le fonctionnement de l'organisation. L'objectif poursuivi de la "population ecology of organization", en voulant formuler une théorie générale des formes organisationnelles et de leur évolution, se heurte à ce fait et donne lieu à des conclusions peu convaincantes.

Cette influence unilatérale de l'environnement sur l'organisation est remise en question par Child (1972) qui, en s'appuyant sur les travaux de Chandler (1962) et sur la conceptualisation de l'entreprise de Cyert et March (1963), introduit une variable intermédiaire entre l'environnement et la structure organisationnelle. Celle-ci correspond à sa stratégie, c'est-à-dire à l'ensemble des choix opérés par ses dirigeants, sa coalition dominante, dans l'affectation de ses ressources. Dans le même sens, le courant de la "Resource-Dependance"¹³⁰ considèrent les organisations comme actives, comme cherchant à appliquer des stratégies de réduction de leur dépendance face à l'environnement en formant des alliances, ce qui a pour conséquence un déplacement des frontières organisationnelles. De cette manière, des éléments de l'environnement sont inclus dans l'organisation qui devient une "matrice organisationnelle" (Emery et Trist, 1965).

Mais ces visions stratégiques et politiques des relations à l'environnement sont limitées parce qu'elles considèrent toujours, d'une part, les "contraintes" et les "exigences" comme des données objectives et stables, et parce que, d'autre part, la possibilité de choix est confinée au sommet de la hiérarchie à laquelle est soumise le reste de l'organisation (Friedberg, 1993a, p. 89). Cette distinction rappelle la scission opérée par Cyert et March (1963) entre le niveau politique des décideurs, et celui des routines organisationnelles des exécutants. Le rapport à l'environnement est pourtant influencé par l'ensemble des membres de l'organisation. La perception "objective" des opportunités et des contraintes qu'il offre n'est pas indépendante des contraintes "internes" de l'organisation comportant une dimension politique à tous les niveaux selon l'EFSO. Ce qui signifie finalement que ces "contraintes" et "exigences" de l'environnement ne peuvent être pensées indépendamment des conditions d'action des membres au sein de l'organisation. Et de même, au niveau cognitif, les organisations ne peuvent agir que par rapport à des éléments

¹³⁰ Voir les travaux de Pfeffer et Salancik (1978), Pfeffer (1981) et Grandori (1987), à partir des recherches de Thompson et McEwen (1958) et de Thompson (1967).

de l'environnement reconnus, compris et intégrés aux cartes causales de ses membres (Weick, 1969 et 1976). Mais encore une fois, l'institution ¹³¹ de l'environnement ne se réduit pas seulement à sa composante cognitive, elle dépend aussi des structures d'interaction entre les membres de l'organisation et des rapports à leurs interlocuteurs respectifs dans l'environnement.

Ceux-ci sont en effet personnifiés par des "relais" (Grémion, 1970; Crozier et Friedberg, 1977, p. 140-154), ou des "porte paroles" (Callon, 1986 et 1988 ; Akrich, Callon et Latour, 1987), représentant les organisations. Il s'agit donc ici du développement d'une dynamique propre entre l'organisation et ses "relais", d'un processus d'interstructuration s'accompagnant d'un changement d'objet d'étude. On n'étudie plus alors l'influence de l'environnement sur l'organisation, mais on tente de saisir le système organisation/environnement et ses mécanismes de régulation conditionnant les réponses que les membres de ces deux ensembles apportent aux contraintes et aux opportunités de leur contexte d'action commun (Crozier et Friedberg, 1977, p. 154; Friedberg, 1993a, p. 93). Ce nouveau système d'acteurs possède son existence propre, et ses frontières ne coïncident qu'imparfaitement avec celles d'une ou de plusieurs organisations.

Il en résulte deux conséquences. Premièrement, la notion de frontière organisationnelle est relativisée. Elle devient un objet d'étude et ne peut donc pas être définie a priori. La délimitation de l'organisation ne peut être possible que lorsqu'auront été inventoriés son "ressort", c'est-à-dire "l'extension et la nature de la population individuelle ou groupale intéressée par les effets de l'organisation et susceptible d'y réagir", et son "élasticité", correspondant aux moyens et aux processus existant "pour mobiliser ou démobiliser les membres du ressort" (Pagès, 1965). Les frontières organisationnelles réelles et leur degré d'ouverture fluctuent alors selon les circonstances, les problèmes, les enjeux et les capacités des membres de l'organisation à les manipuler. Deuxièmement, l'organisation formalisée en tant qu'objet de recherche privilégié perd son statut. L'étude des organisations s'étend à la réflexion sur l'action organisée (Crozier et Friedberg, 1977 et 1995 ; Friedberg, 1992a, 1992b, 1993a et 1993b), sur les réseaux et les dynamiques interorganisationnelles (Emery et Trist, 1965 ; Evan, 1966 ; Benson, 1975 ; Cook, 1977).

Nous constatons donc qu'il faut d'une certaine manière relâcher l'idée selon laquelle les attentes de comportements sont l'expression directe des besoins fonctionnels d'une

¹³¹ L' "enactment" en Anglais.

organisation par rapport à la nature du produit de son agir ensemble et à la sanction de son environnement. Cette remise en cause de la Théorie de la Contingence souligne le degré d'autonomie relatif des organisations dans le choix de leurs attentes de comportement. Elle est donc limitée, puisqu'elle est relative, tout de même par une sorte de seuil fonctionnel d'attentes à déterminer empiriquement en deçà duquel elles disparaissent, lorsqu'elles n'arrivent plus à s'assurer les ressources nécessaires à leur fonctionnement, correspondant en partie à un certain degré d'instrumentalisation de leurs membres.

Bien qu'il soit ainsi difficile de définir à priori le rôle imparti aux facteurs macro sociaux de l'environnement d'une organisation et l'influence qu'ils ont sur la définition des attentes de comportement, il est intéressant de donner quelques exemples de tentatives d'influence extérieures sur le fonctionnement d'une organisation, d'une part à partir du droit et des normes de toutes sortes, d'autre part à travers ce que les membres importent d'autres structures sociales dans lesquelles ils ont été socialisés. Ces dernières déterminent une partie des attentes qu'ils vont avoir les uns avec les autres dans leurs relations de tous les jours, et augmentent l'acceptation des tentatives d'instrumentalisation dont ils sont l'objet. Remarquons qu'on peut aussi de leur point de vue considérer qu'ils vont respecter ces normes extérieures soit parce qu'ils y sont socialisés, soit parce qu'ils y voient un intérêt. Cette double lecture possible du comportement humain est approfondie dans la prochaine section.

Le législateur fixe les différentes formes possibles qu'une organisation peut adopter¹³² et par là détermine déjà fortement sa structure formelle, l'affectation de ses ressources et la distribution des rôles en son sein. Le droit définit les rapports entre employeurs et employés dans la "Betriebsverfassungsgesetz", les normes de sécurité à respecter par l'entremise de "Berufsgenossenschaft". Des standards de production doivent être appliqués, comme les "Deutsche Industrie Normen", "DIN", et les entreprises sont soumises à des critères d'évaluation extérieures comme l'"International Organization for Standardization", ISO 2000, 2001, 9001, et dans le monde automobile allemand le "Verein Deutscher Automobilhersteller", VDA. Concernant les normes que les membres importent de la structure sociale, nous aimerions mentionner d'une part la morale du travail issue du puritanisme et influençant énormément la valeur symbolique qui lui est attribué, de même que l'identité sociale positive qu'elle fournit, l'obligation éthique à l'instrumentalisation

¹³² Qu'on pense en Allemagne pour une entreprise aux "Einzelunternehmen", "offene Handelsgesellschaft", "Kommanditgesellschaft", "Kapitalgesellschaft", "Gesellschaft mit beschränkter Haftung", "Aktiengesellschaft", et pour les SMO aux fondations et aux associations inscrite dans les registres ("e. V.").

qu'elle implique et la responsabilité personnelle par rapport à une collectivité qu'elle soutient. D'autre part la construction historique à la discipline à laquelle nous sommes tous plus ou moins socialisés, et qui participe de la même manière à l'auto-contrôle et à l'acceptation de l'instrumentalisation, en complément donc à notre réflexion de la section 1.3.2. sur le fonctionnement de l'influence.

Jusqu'au milieu du siècle passé, le travail, codifié sous la forme de l'emploi, constitue l'élément central du lien social qui, dans les sociétés industrielles, unit l'homme à la société. Par son entremise, l'homme reçoit une rétribution qui lui permet de satisfaire à ses besoins et à ceux des siens, et lui permet d'exercer sa responsabilité. Le travail par là même dote l'individu d'un statut social et d'une identité psycho-sociale. La place centrale qu'il occupe encore actuellement, parallèlement au fait qu'il est le moyen privilégié d'obtenir de l'argent, médium principal des échanges dans nos sociétés, est issue du puritanisme. Comme l'écrit Weber (1964, p. 245) dans la conclusion à "L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme": "Le puritain voulait être un homme besogneux, nous sommes forcés de l'être". La morale du travail qu'il décrit et la place de l'homme dans la société que le puritanisme lui fournit peut être résumée comme suit selon Lalive d'Epinau (1991, p. 154-155).

L'être humain est défini comme un être de devoir, le devoir devant être exercé envers soi-même et les siens, d'une part, et envers la société, de l'autre. Le travail est le premier des devoirs, moyen par excellence du bon accomplissement des autres devoirs. Travail et devoir sont ainsi les attributs ontologiques de l'homme. La notion de devoir envers soi et les siens est étroitement associée au principe de la responsabilité, ou de la liberté, individuelle envers soi et les siens, dans le présent et dans l'avenir. Cette responsabilité individuelle conduit à la valorisation de la rationalité économique qui consiste dans l'effort, le travail, la prévision et l'épargne. L'exercice de la responsabilité individuelle implique que l'individu se réalise en tant qu'homme en trouvant sa juste place dans la société, en y assumant une fonction sociale et en accomplissant sa part du devoir collectif. Si l'individu et la société constituent deux réalités différenciées, elles ne sont pas du même rang. La collectivité est le principe supérieur et la finalité de l'individu. Celui-ci est avant tout défini par des devoirs, le seul droit fondamental étant son droit au travail. La société en revanche est dotée de droits envers les individus. Cette subordination de l'individu à la société est justifiée dans le fait qu'elle lui offre la sécurité et dans l'idée que transformée en une immense usine, elle est en train de produire une prospérité annoncée pour demain. L'homme par excellence est l'homme au travail, la figure de l'homme déchu

s'incarne dans l'oisif. Cette morale est largement consensuelle mais a donné, et donne encore lieu, à des réponses inversées selon la position occupée dans la division du travail: bourgeois et travailleurs revendiquent chacun pour eux cette étiquette positive en la déniaient aux autres.

Il faut remarquer que la valorisation du travail et du devoir, de même que la subordination de l'homme à la collectivité, se sont passablement érodés. Depuis la seconde guerre mondiale, c'est le loisir et la recherche identitaire passant par le développement personnel qui prennent de l'importance, on parle de société post moderne. Cette modification débouche sur des conflits de valeurs, les jeunes générations ne se sentent plus autant obligées que les anciennes envers leur organisation et leur milieu social. L'autorité peut moins qu'auparavant se fonder sur le statut et la fonction, elle dépend de plus en plus de la capacité rhétorique, de l'habilité à déléguer et à tisser des relations interpersonnelles.

Dans "Surveiller et punir", Foucault (1975, p. 159-264) donne une profondeur historique à l'étude de la discipline réduisant fortement la nécessité d'employer des moyens d'influence organisationnels, dès le moment où les individus sont socialisés à s'autocontrôler, au niveau des gestes et des pensées. Il étudie l'apparition des "techniques disciplinaires" en les illustrant entre autres par des exemples dans les ateliers et les usines, ce qui fournit aussi une approche historique intéressante du développement des méthodes et des mécanismes de contrôle et d'influence qui y étaient employées, et dont la logique est encore bien présente, que l'on pense aux méthodes de mesure et d'organisation du travail à la chaîne dans certaines usines ¹³³.

Historiquement le corps, pris dans un sens large comme tout ce qui constitue un individu, est l'objet de tous les intérêts au cours du 17^{ème} et du 18^{ème} siècle. L'étude et la constitution de l'Homme-machine a été le fait de travaux de médecins et de philosophes, et d'entreprises technico-politiques, sous la forme d'une pléthore de règlements et d'études empiriques de toutes sortes visant à corriger et à contrôler les opérations du corps. Au centre de ces deux registres, la soumission et l'utilisation, le fonctionnement et l'explication, le corps utile et le corps intelligible, se trouve la notion de "docilité" joignant au corps analysable le corps manipulable, c'est-à-dire une réduction matérialiste de l'âme et une théorie générale du dressage. On assiste alors au développement de techniques et de méthodes nouvelles, que Foucault appelle les "disciplines", et qu'il se propose de repérer.

¹³³ En Allemagne on peut citer à ce propos les cours donnés par la REFA, la "Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung", ou en Anglais la méthode MTM pour "Methode Time Measurement".

La nouveauté de ces procédés disciplinaires consiste donc en la fabrication de corps soumis et exercés, de corps dociles, procédés qui, d'une part, arrivent à majorer les forces du corps en terme d'utilité économique, tout en arrivant, d'autre part, à diminuer ces mêmes forces en terme politique d'obéissance. Le pouvoir est dissocié du corps, il devient une "aptitude" ou une "capacité", dont on cherche à augmenter les performances. L'énergie et la puissance qui pourraient en résulter sont transformées en un rapport de sujétion stricte. Ce qui est nouveau dans cet art du corps, et qui le distingue de l'esclavage, de la domesticité, de la vassalité et de l'ascétisme, ou des "disciplines" de type monastique, c'est qu'il permet de rendre le corps en même temps plus obéissant qu'il est plus utile, et inversement.

Toutes les sociétés prennent le corps dans des pouvoirs serrés et lui imposent des contraintes, des interdits et des obligations. A la croisée du 17^{ème} et du 18^{ème} siècle pourtant, de véritables techniques disciplinaires apparaissent qui se différencient par l'échelle, l'objet et la modalité du contrôle qu'elles exercent. Le corps, tout d'abord, n'est plus traité en gros mais en détail, au niveau de la mécanique même dans ce qu'il a d'actif comme les mouvements, les gestes, les attitudes et la rapidité. On s'occupe, ensuite, de l'organisation interne des mouvements, de leur efficacité et de leur économie. Le contrôle ne porte plus sur les signes mais sur la force, l'exercice est au centre des intérêts. Finalement, la forme de la coercition est ininterrompue. On se préoccupe plus des processus de l'activité que de ses résultats, et ce contrôle s'exerce par une codification étroite du temps, de l'espace et des mouvements.

Si l'"invention" de cette "nouvelle anatomie politique" n'est pas le fait d'une découverte soudaine, mais résulte d'une multiplicité de processus souvent mineurs, d'une circulation rapide ou lente entre divers domaines comme les collèges, les écoles élémentaires, les hôpitaux, les organisations militaires et les ateliers, ou de la réponse aux exigences de la conjoncture, ils correspondent pourtant en fin de compte à une transformation générale et essentielle. Ces techniques de contrôle et d'utilisation des hommes ne sont donc pas l'expression d'une décision concertée, mais le résultat d'une observation minutieuse du "détail". On assiste à son passage comme catégorie de la théologie et de l'ascétisme, à une conception laïcisée, à une rationalité économique et technique du calcul mystique de l'infime et de l'infini.

2.2.2. Economie des pratiques et développement social de l'intelligence

Les sections 1.2.4. et 2.1.1.1. ont permis au lecteur d'avoir un aperçu diachronique et une analyse déjà conséquente de la rationalité, de la formation des préférences et de leurs rapports avec la situation concrète où le membre va prendre ses décisions. En voulant compléter notre compréhension du processus de choix à partir duquel un membre accepte ou non de se conformer, nous désirons poursuivre l'étude de la socialisation et élargir par là le concept de rationalité limitée à travers la prise en compte de la construction sociale de l'appareil cognitif du membre organisationnel en considérant sa position dans la structure sociale. C'est un élément que l'EFSO ne nous semble pas avoir assez profondément traité. Crozier et Friedberg affirment en effet que les capacités relationnelles des acteurs forment système entre d'un côté leur psychologie et leur personnalité, de l'autre les structures où doit se développer leur action sociale, sans pour autant nous indiquer de quelle manière ce processus d'interstructuration se met en place¹³⁴. Une bonne introduction à cet élargissement de la discussion consiste à mentionner la classification des comportements bien connue de Weber, orientés soit selon les valeurs, la socialisation et l'identité, soit selon l'intérêt et le calcul. Nous allons comprendre à partir de là qu'il faut relativiser notre approche de ces notions en prenant en compte non seulement les contextes d'action présents, mais aussi passés et futurs des agents sociaux, pour arriver à comprendre le sens de leur comportement.

Comme Durkheim¹³⁵, et à l'opposé de Pareto qui cherche à enregistrer toutes les répétitions historiques et à les cataloguer dans les catégories d'une "nature humaine" appréhendée à travers la généralité de ses manifestations sociales, Weber (1971, p. 20) définit précisément l'objet de la sociologie¹³⁶. Est sociale, et a un sens culturel, une action qui s'oriente significativement par rapport à celles d' "autrui", c'est-à-dire qu'elle est l'expression de l'interaction sociale, actuelle ou virtuelle. Une action sociale ne peut donc ni être identifiée avec l'activité uniforme, générale, de plusieurs personnes, ni avec n'importe quelle activité influencée mécaniquement par le comportement d'autrui.

¹³⁴ Voir les sections 2.1.1.1. et 2.1.1.5..

¹³⁵ Durkheim (1973, p. 3-14) affirme en effet qu'un fait social ne peut se définir par sa généralité à l'intérieur d'une société, qu'il est caractérisé d'une part par son extériorité par rapport aux consciences individuelles et d'autre part par l'action coercitive qu'il exerce ou est susceptible d'exercer sur ces mêmes consciences.

¹³⁶ Mais à l'inverse de Durkheim, Weber ne pense pas que le sociologue puisse recourir à l'induction pour formuler des généralités sociologiques qui seraient fondées sur l'universalité. Sa méthodologie du type-idéal s'oppose à une épistémologie des faits sociaux empruntée aux sciences naturelles qui a toujours cours aujourd'hui en économie lorsqu'elle considère par exemple la "rationalité" comme un fait trans-historique, alors que la perception que nous en avons est marquée historiquement et socialement, comme nous allons le saisir dans cette section en abordant les principaux éléments de la théorie bourdieusienne.

Les quatre types purs d'action sociale qui organisent conceptuellement l'analyse sociologique dans tous les domaines empiriquement défrichés par Weber sont définis par lui de la manière suivante (1971, p. 22-23): "Comme toute activité, l'activité sociale peut être déterminée: a) de façon rationnelle en finalité ("zweckrational"), par des attentes concernant le comportement des objets du monde extérieur et celui des hommes, ces attentes servant de "conditions" ou de "moyens" pour les fins que l'on a rationnellement recherchées et soupesées comme résultats; b) de façon rationnelle en valeur ("wertrational"), par la croyance consciente en la valeur intrinsèque, inconditionnelle, qu'un comportement déterminé possède par lui-même et indépendamment de son résultat - cette valeur pouvant être éthique, esthétique, religieuse ou d'un autre ordre quel qu'il soit -; c) de façon affective ("affektuel"), et notamment émotionnelle, par des affects et des sentiments actuels; d) de façon traditionnelle ("traditional"), par habitude invétérée."

L'acte traditionnel constitue un pôle de l'action sociale, orienté en fonction d'un sens, car il est souvent une réaction opaque à des excitations habituelles, qui prolonge une attitude déjà invétérée. Il n'intéresse le sociologue que parce qu'il se rapproche des deux types purs de l'action rationnelle en valeur et en finalité, puisque c'est la référence des acteurs "au fait qu'il en a toujours été ainsi" qui en fait un type d'action social. On ne peut affirmer d'un comportement répétitif qu'il s'oriente par rapport à un sens interactif que dans la mesure où l'on peut montrer que le respect de la tradition oriente l'action en agissant comme une "valeur", ou par l'efficace d'un "sentiment" collectivement significatif. L'action affective ne peut être, elle aussi, décrite comme une action sociale que dans la mesure où elle se rapproche des deux premiers types, c'est-à-dire quand, sur la base d'une motivation émotive, donc "extra-rationnelle", elle engage, pour obéir à ses valeurs, des procédures mentales qui sont nécessairement "rationnelles" dès lors qu'elles engagent consciemment des moyens au service d'une fin. A leur opposé, la rationalité en finalité et en valeur ont en commun de déterminer l'action par un raisonnement portant sur l'agencement des moyens. Mais ces types purs de l'action rationnelle s'opposent sur les conséquences qu'entraîne leur manière de poser les fins, inconditionnelles dans le cas de la "Wertrationalität", conditionnelles, c'est-à-dire soupesées et, par là, révocables, dans le cas de la "Zweckrationalität".

Weber affirme en effet qu'"agit d'une manière purement rationnelle en valeur celui qui agit sans tenir compte des conséquences prévisibles de ses actes, au service de ce qu'il croit profondément lui être commandé par le devoir, la dignité, la beauté, les prescriptions religieuses, la piété ou la grandeur d'une "cause", quelle qu'elle soit. L'activité rationnelle

en valeur consiste toujours (...) en une activité qui obéit à des "commandements" ou qui se conforme à des "exigences" que l'agent croit lui être adressées." Et plus loin: "Agit de façon rationnelle en finalité celui qui oriente son activité d'après une fin, des moyens et les conséquences subsidiaires de leur choix, et qui dans cette opération soupèse rationnellement, en les confrontant, les moyens et les fins, les fins et les conséquences subsidiaires, de même, enfin, que les diverses fins possibles entre elles." On constate que seule la décision de type "zweckrational" est une décision au sens plein car elle fournit les signes objectifs du choix des moyens au service d'une fin par une délibération dont les éléments sont évalués les uns par rapport aux autres. La "Zweckrationalität" s'oppose donc à l'inconditionnalité de l'obéissance à des valeurs traditionnelles lesquelles excluent par leur rigidité l'idée même d'un calcul, d'une optimisation des moyens et d'une supputation des fins. Lorsque son degré de supputation prend la forme d'un calcul mathématisable ou formalisable, le degré de rationalité d'une telle action atteint à son maximum et s'apparente à celle dite caractéristique d'un Homo Oeconomicus, c'est-à-dire d'un acteur visant à utiliser toutes les opportunités de son environnement pour maximiser son "utilité" par un calcul¹³⁷.

La théorie de Bourdieu que nous proposons au lecteur de résumer ici nous intéresse grandement parce qu'elle nous permet, premièrement, d'intégrer à une théorie générale de la socialisation les types de l'action socialement orientée de Weber. Elle nous permet à ce propos principalement de saisir les mécanismes sociaux de la formation de la rationalité. Elle élargit, deuxièmement, les éléments principaux de la théorie de l'EFSO en les appliquant non plus au contexte d'action particulier qu'est une organisation, mais aux différentes situations où va agir un individu, à ces différents contextes formant une société. Mais la compréhension des notions fondamentales développées par Bourdieu sont d'une approche difficile parce que comme chez Weber, elles nous obligent à penser en termes de relations et de processus, et non plus en termes de choses, d'états ou d'attributs auxquels le substantialisme rencontré dans le langage et dans les fausses antinomies nous ont habitués. Comme le réel est relationnel, c'est-à-dire que ce qui existe dans le monde social ce sont

¹³⁷ Remarquons que le privilège donné à la "Zweckrationalität" est méthodologique d'une part, c'est-à-dire qu'il est plus accessible aux démarches de l'interprétation scientifique, mais il n'est ni le plus fréquent, ni le plus "humain", ni le plus "accompli". Il est avant tout un instrument de connaissance et fonctionne comme un étalon pour le chercheur. La préférence accordée au calcul rationnel pour déterminer la hiérarchie des fins ne fonctionne pas, d'autre part, pour les acteurs "zweckrational" comme une valeur inconditionnelle. "La "Zweckrationalität" exclut toute rigidité mentale dans la supputation de la hiérarchie des fins en fonction de leur "utilité" ou de leur accessibilité; (...). La "Wertrationalität" commence à faire sentir ses effets quand certaines fins codifiées au nom d'une valeur ultime révèlent par leur action automatique qu'elles sont placées hors de tout processus de supputation, soustraites au doute, invulnérables au calcul" (Passeron, 1994, p. 23).

des relations, non des interactions ou des liens intersubjectifs entre des agents, mais des relations existant indépendamment des consciences et des volontés individuelles, il faut se pencher sur les rapports entre deux éléments, résultats de l'action historique, dont les relations fondent l'objet de la science sociale. Le "social" est tout d'abord institué dans les corps, ou les individus biologiques, sous la forme d'habitus, le système de dispositions, qui consistent en schèmes de perceptions, d'appréciation et d'action. Il est ensuite inscrit dans les choses ou dans les mécanismes ayant pratiquement les mêmes caractéristiques que des objets physiques, sous forme de champ, le système de positions, qui sont des systèmes de relations objectives. De la relation entre les champs et les habitus surgissent les pratiques et les représentations sociales, le système de prise de position, ou les champs quand ils se présentent sous la forme de réalités perçues.

Ainsi le but de la science sociale est de déterminer la structure de la distribution des espèces de capital, des ressources, déterminant les champs qui, à travers les intérêts et les dispositions qu'ils conditionnent, tendent à déterminer la structure des prises de positions individuelles ou collectives, les pratiques et les représentations sociales. La réalité sociale existe donc deux fois, dans les choses et dans les cerveaux, dans les champs et dans les habitus, à l'extérieur et à l'intérieur des agents. La praxéologie de Bourdieu se caractérise par cette double historicité des structures mentales, à savoir que les structures sociales résultant du travail historique des générations successives, la phylogenèse, sont incorporées dans les schèmes pratiques à travers le processus historique de socialisation, l'ontogenèse, et que l'habitus, en tant que "structure structurante et structurée", engage dans les pratiques et les pensées¹³⁸. Dès lors l'individu, l'acteur, perd en quelque sorte sa place comme objet privilégié de la science sociale bien qu'il soit le porteur de l'information statistique. Il devient un agent dont l'"existence" est liée à la possession des propriétés nécessaires pour produire des effets dans le champ.

Un champ est le lieu d'un changement permanent à cause des rapports de forces et de sens tendant à le modifier. Contre le fonctionnalisme et l'organicisme, Bourdieu affirme que la cohérence d'un champ qui peut être observée, et son orientation apparente vers une fonction unique sont le produit du conflit et de la concurrence, et non d'une sorte d'auto-développement immanent de la structure. De plus, un champ n'a pas de composantes et chaque sous-champ obéit à une autre logique, possède ses règles et ses régularités spécifiques, chaque étape dans la division d'un champ entraînant un véritable saut

¹³⁸ Pour reprendre la manière redondante qu'a Bourdieu de s'exprimer.

qualitatif. C'est un espace de jeu potentiellement ouvert dont les frontières sont dynamiques. Le "cosmos social", pour ne pas employer le terme de société, est composé de l'ensemble de ces microcosmes sociaux relativement autonomes.

Un champ est une configuration de relations objectives entre des positions définies dans leur existence même et dans les déterminations qu'elles font peser à ceux qui les occupent, agents ou institutions, par leur situation actuelle ou potentielle dans la structure de la distribution des différentes espèces de capital dont la possession commande l'accès aux profits spécifiques qui sont en jeu dans le champ, et, du même coup, par leurs relations objectives aux autres positions de domination, de subordination ou d'homologie. Les notions de capital et de champ sont extrêmement liées. En effet, la logique spécifique d'un champ permet la construction des formes spécifiques de capital qui y sont efficaces et dont l'identification permet la construction d'un champ. C'est un cercle herméneutique, un processus de va-et-vient entre capital et champ. Il est identique empiriquement de déterminer un champ, ses limites, les espèces de capital qui y sont agissantes, et les limites de leurs effets. Un capital, c'est ce qui est efficace en tant qu'arme et en tant qu'enjeu de lutte dans un champ déterminé. Il permet à son détenteur d'exister. La valeur des différentes espèces de capital varie dans chaque champ et selon ses états successifs. Bourdieu distingue trois espèces fondamentales de capital, le capital économique, culturel et social. Il faut encore ajouter le capital symbolique qui est la forme que revêt l'une ou l'autre espèce de ces capitaux, quand ils sont appréhendés à travers des catégories de perception qui méconnaissent l'arbitraire de leur possession et de leur accumulation.

Pour analyser un champ, il faut premièrement le positionner par rapport au champ du pouvoir. Il faut établir, deuxièmement, la structure objective des relations entre les positions occupées par les agents ou les institutions qui sont en concurrence dans le champ étudié. Troisièmement, on doit analyser les habitus des agents, c'est-à-dire les différents systèmes de dispositions qu'ils ont acquis à travers l'intériorisation d'un type déterminé de conditions sociales et économiques, et qui trouvent dans une trajectoire définie à l'intérieur du champ considéré une occasion plus ou moins favorable de s'actualiser. Le champ des positions est méthodologiquement inséparable du champ des prises de position, entendu comme le système structuré des pratiques et des expressions des agents. En situation d'équilibre, l'espace des positions tend à commander l'espace des prises de position.

L'intérêt ¹³⁹ est un arbitraire historique. Il est à l'opposé de l'intérêt transhistorique et universel des théories utilitaristes. L'intérêt dont il est question dans ces théories est le résultat de la généralisation de la forme d'intérêt liée à l'économie et à l'organisation sociale capitaliste, alors que, "loin d'être un invariant anthropologique, l'intérêt est un arbitraire historique, une construction historique qui ne peut être connue que par l'analyse, ex post, à travers l'observation empirique, et non déduite a priori d'une conception fictive et très évidemment ethnocentrique de l'Homme" (Bourdieu, 1992, p. 92). Un agent a de l'intérêt quand il accorde au jeu un sens, quand il considère que ses enjeux sont importants et dignes d'être poursuivis. C'est en quelque sorte l'opposé du désintéressement, de la gratuité ou de l'indifférence. A chaque champ correspond un intérêt spécifique comme reconnaissance tacite de la valeur des enjeux, et comme maîtrise pratique des règles qui le régissent. Celles-ci se différencient selon la position occupée dans le champ par l'agent, et selon la trajectoire qui l'a conduit à cette position.

La stratégie d'un agent dépend de sa position dans un champ déterminée par la distribution du volume et de la structure du capital spécifique, et de la perception qu'il a du champ, c'est-à-dire de son point de vue sur le champ en tant que vue prise à partir d'un point dans le champ. Il peut soit tenter d'augmenter ou de conserver son capital, soit de transformer, partiellement ou totalement, les règles du jeu définissant la valeur relative du capital. Cela dépend de la position qu'il occupe dans le champ, déterminée par le volume global de la structure de son capital au moment considéré et de ses chances au jeu, mais aussi de l'évolution dans le temps du volume et de la structure de son capital, c'est-à-dire de sa trajectoire sociale et de ses dispositions, de son habitus, qui se sont constituées dans sa relation prolongée avec une certaine structure objective de chances. Dans certaines circonstances, quand les ajustements routiniers des structures subjectives et des structures objectives sont brusquement rompus, dans un période de crise par exemple, les orientations suggérées par l'habitus peuvent être accompagnées de calculs stratégiques en termes de "coûts" et de "bénéfices" amenant à un niveau conscient les opérations que l'habitus accomplit selon sa propre logique.

Avec la notion d'habitus Bourdieu veut marquer une rupture, comme on le constate, avec la philosophie intellectualiste représentée avec éclat par la Théorie du Choix Rationnel. L'habitus rend compte de la logique réelle de la pratique, sans que celle-ci ait pour principe la logique économiste véhiculée par l'approche utilitariste. La logique des

¹³⁹ Qu'il a ensuite appelé *illusio*, de *ludus*, le jeu.

agents est le produit d'un sens pratique, d'un sens du jeu socialement constitué. Elle permet d'échapper à l'objectivisme de l'action entendu comme une réaction mécanique sans agent, et au subjectivisme, décrivant l'action comme le libre projet d'une conscience posant ses propres fins et maximisant son utilité par le calcul rationnel. Cette notion a aussi pour fonction de rompre avec l'empirisme en posant que les objets de connaissances sont construits, et non passivement enregistrés, et avec l'idéalisme en rappelant que cette construction n'est pas le "système des formes a priori et des catégories universelles propre à un sujet transcendantal, mais cette sorte de transcendantal historique qu'est l'habitus, système socialement constitué de dispositions structurée et structurantes" (Bourdieu, 1992, p. 97). Ce concept d'habitus permet donc de rejeter la philosophie du sujet et de la structure, mais sans sacrifier l'agent et les effets que la structure exerce sur lui à travers l'habitus.

L'habitus et le champ connaissent une double relation. Il y a tout d'abord une relation de conditionnement, c'est-à-dire que le champ structure l'habitus qui est le résultat de l'incorporation de la nécessité immanente de ce champ, ou d'un ensemble de champs plus ou moins concordants, les discordances pouvant être à l'origine d'habitus divisés, voire déchirés. C'est ensuite une relation de connaissance et de construction cognitive: l'habitus constitue le champ comme un monde signifiant, doté de sens et de valeur dans lequel il vaut la peine d'investir son énergie. Mais la relation de connaissance dépend de la relation de conditionnement qui la précède et qui donne forme à l'habitus. L'habitus étant un système de dispositions, donc de potentialités, il se révèle seulement dans la relation à une situation déterminée. Un même habitus peut engendrer des pratiques différentes, voire même opposées, selon les stimuli et la structure du champ. Il est durable, mais non immuable, c'est-à-dire qu'étant le produit de l'histoire, il est confronté à des expériences nouvelles et en est affecté. C'est un système de disposition ouvert.

L'ajustement de l'habitus aux conditions objectives, au champ, est une forme de l'action, même si elle est la plus fréquente. Il ne vaut complètement que dans le cas où les conditions de production de l'habitus et les conditions de son fonctionnement sont identiques ou homothétiques. Dans ce cas là, quand l'habitus, le social fait corps, entre en contact avec les conditions objectives semblables, ou même identiques, à celles dont il est le produit, il s'accomplit une véritable complicité ontologique parce que l'agent lui applique les catégories qu'il lui doit. Le monde apparaît alors à l'agent comme allant de soi. Sous cette condition, il y a véritablement une logique de l'ajustement des dispositions au système de position, ce qui implique, par rapport à notre objet de recherche, qu'une

sorte de déterminisme pèse sur les actions des agents. Ceci d'autant plus que les agents sont statistiquement voués à rencontrer des circonstances et des expériences concordantes avec celles qui ont donné forme à leur habitus.

Bourdieu (1992, p. 109), en reconnaissant la complexité "des conditions sociales de formation et d'acquisition des structures génératives de préférences" qui constituent l'habitus en tant que social incorporé, affirme que c'est un processus relativement irréversible pour des raisons logiques. En effet, tous les stimuli et toutes les expériences, étant perçues "à travers des catégories déjà construites par les expériences originelles", il s'ensuit une "fermeture relative du système de dispositions constitutifs de l'habitus". Mais il ne faut pourtant pas oublier que la notion d'habitus a pour finalité, comme nous l'avons indiqué, de détruire une vision qui pourrait être déterministe et circulaire des rapports unissant à la fois les effets de positions et les effets de dispositions, et qu'on peut ramener à la formule: les structures produisent l'habitus, qui détermine les pratiques, qui reproduisent les structures. C'est, répétons-le, un système de potentialité, qui, même s'il est en grande partie déterminé par les champs, n'en reste par moins relativement ouvert.

La notion d'habitus permet pourtant de comprendre, par son inertie, la tendance qu'ont les agents à persévérer dans leur être alors que les conditions objectives se sont modifiées. Mais cette tendance, affirme Bourdieu, peut être autant à l'origine de l'adaptation que de l'inadaptation, de la révolte que de la résignation. Notons pour finir que cette sorte de déterminisme auquel Bourdieu (1992, p. 111) fait référence ne fonctionne pleinement qu'à la faveur de l'inconscient, c'est-à-dire quand les dispositions sont abandonnées à leur libre jeu. Il est possible par l'analyse réflexive, par la prise de conscience du fonctionnement des mécanismes unissant les positions et les dispositions, de devenir des sujets, des acteurs. En comprenant que "nous donnons nous-mêmes à la situation une part de la force qu'elle a sur nous, nous pouvons travailler à modifier notre perception de la situation et par là notre réaction".

Comme l'indique Bourdieu (1994, p. 11), sa théorie heurte particulièrement notre sensibilité car nous donnons dans nos sociétés occidentales une place de première importance à la notion de liberté, non seulement pour des raisons idéologiques, mais aussi, et les marxistes diraient surtout, parce que cette manière de nous représenter correspond à l'organisation des rapports économiques que nous avons les uns aux autres¹⁴⁰. Quelle stupéfaction n'a-t-il pas provoquée dans le public en montrant que ce que nous considérons

¹⁴⁰ Les notions de liberté, de loisir et d'amusement jouiraient-elle d'une telle importance dans nos sociétés si elles ne favorisaient pas la consommation ?

comme étant particulièrement l'expression de notre individualité, les goûts, sont le reflet d'une position sociale! Et pourtant, ne reste-t-il donc plus rien d'individuel dans l'individu, l'héritage biologiques de tout un chacun que nous pouvons extérieurement observer à travers les différences de taille, de couleur de peau et d'yeux ne s'exprimerait-il pas aussi en partie, ne serait-elle que faible, dans les capacités intellectuelles et cognitives?

Nous désirons en conclusion à cette section nous tourner vers la psychologie sociale afin d'approfondir cette conception socialisée des instruments cognitifs en explicitant les mécanismes par lesquels s'articulent les dynamiques intellectuelles et sociale¹⁴¹. On désire traiter ici en survol quelques thèses sur la construction de l'appareil cognitif des individus à partir duquel ils vont appréhender leur environnement et agir sur lui.

Doise et Mugny (1981, p. 20) reprochent aux recherches sur les effets différenciés de l'inné et de l'acquis l'absence de modèles psychosociologiques permettant d'expliquer les modalités de l'intervention du milieu et des facteurs sociaux sur le développement cognitif. L'objet principal des études sur l'intelligence consiste à se demander de quelle manière un individu organise son expérience avec son environnement physique et social. Le propre des approches piagétienne et des tests d'intelligence est d'isoler l'individu de son milieu, d'individualiser les processus cognitifs, et de faire de l'intelligence une caractéristique individuelle. Ce malentendu sur les orientations de recherche est lié à une méconnaissance de la véritable nature du cognitif. Le cognitif n'est pas indépendant de la culture, on ne peut pas le concevoir comme un ensemble de principes de fonctionnement indépendants des circonstances particulières et des intentions du sujet. Doise et Mugny (1981, p. 24) affirment que "l'intelligence humaine s'élabore dans des relations interindividuelles s'établissant dans des situations sociales spécifiques". L'étude de la formation et du fonctionnement des processus cognitifs, de l'organisation par l'individu de son expérience avec son milieu social et physique, nécessite selon eux une définition de l'intelligence tenant compte de ses aspects à la fois individuels et sociaux.

L'importance des facteurs sociaux dans la formation des processus cognitifs est reconnue depuis longtemps, et ce par un grand nombre de disciplines des sciences sociales¹⁴². Ces conceptions sociales de l'intelligence sont malheureusement restées des postulats historiques et les hypothèses qu'elles formulent n'ont pas été étudiées concrètement. Les reconstructions historiques sur la sociogenèse des opérations cognitives

¹⁴¹ Dont l'objet d'étude privilégié, selon Doise et Mugny (1981, p. 9), consiste à "articuler ensemble les analyses des dynamiques individuelles et celles des dynamiques sociales".

¹⁴² En ethnologie, éthologie, sociologie, psychologie et psychologie sociale.

sont en effet très répandues. Que ce soit chez Durkheim et Mauss (1969, p. 83), chez Ardrey (1977), Mendel (1977) ou Moscovici (1972), l'idée principale est que, devant s'adapter non seulement à un environnement physique mais social, exigeant des mécanismes intellectuels de plus en plus complexes, le développement des opérations cognitives est principalement stimulé par l'organisation sociale. Les primates supérieurs et humains s'adaptent à leur environnement physique à travers leur adaptation à leur environnement social demandant des capacités cognitives beaucoup plus sophistiquées. Ainsi, ce n'est donc pas l'interaction avec des objets et l'environnement qui serait à l'origine du développement de certains fonctionnements cognitifs, mais principalement la complexité croissante des interactions sociales. La mise en place des mécanismes cognitifs a pour origine non l'organisation "naturelle" des choses, mais les premières formes d'organisations sociales¹⁴³.

Cette sociogenèse des capacités cognitives n'est pas le fait de causalités unidirectionnelles linéaires. De continuelles actions en retour ont lieu entre le développement des capacités intellectuelles et celui des organisations sociales. Ainsi, une organisation sociale donnée favorise l'apparition de capacités cognitives nouvelles qui, à leur tour, rendent possible le développement d'organisations sociales plus complexes. Cette conception du développement non unidirectionnelle, mais circulaire et en spirale, est reprise par Doise et Mugny (1981, p. 173) lorsqu'ils défendent leur approche interactionniste et constructiviste de l'importance de l'interaction sociale sur le développement des processus cognitifs, à un niveau d'étude non historique, mais microsocial dans les sociétés occidentales : "Il y a donc lieu de comprendre le développement cognitif comme une spirale de causalité où certains pré requis permettent à l'enfant de participer à des interactions plus complexes assurant l'élaboration d'instruments cognitifs plus complexes qui, à leur tour, permettent de participer à de nouvelles interactions structurantes".

¹⁴³ C'est ce qu'affirme Léontiev (1976, p. 71): "Ainsi l'activité complexe des animaux supérieurs, soumise à des rapports naturels entre choses, se transforme chez l'homme en une activité soumise à des relations et rapports sociaux dès leur origine. C'est là la cause immédiate qui donne naissance à la forme spécifiquement humaine de reflet de la réalité, la conscience humaine".

2.2.3. Stratégies d'engagement et incentives

Bien que le modèle d'Hirschman (1970) ait été conçu au départ pour comprendre les réactions des consommateurs face aux performances des entreprises, il décrit, de même que Perrenoud (1993), quelques stratégies possibles des membres organisationnels et les conséquences qu'elles peuvent avoir pour une organisation¹⁴⁴. Confronté à un mécontentement dans son organisation, un membre peut la quitter, prendre la parole ou accepter la situation, ce qu'Hirschman appelle la stratégie de l'"exit", de la "voice" ou de la "loyalty". La défection est silencieuse et peut se traduire par l'achat d'un produit concurrent pour un consommateur, par le changement d'organisation ou par la limitation des engagements au minimum pour un membre organisationnel, s'il ne peut pas la quitter¹⁴⁵. La loyauté fait accepter les défauts et les problèmes produisant le mécontentement selon la base de sentiments de fidélité et d'un sens du devoir à l'égard de l'organisation. La prise de parole correspond à l'expression du mécontentement. Il est intéressant d'étudier à partir de là d'une part ce qui pousse les membres à adopter une de ces stratégies plutôt qu'une autre, et d'autre part de saisir quelles en sont les conséquences pour l'organisation.

La possibilité, par exemple, de tirer les mêmes avantages de la consommation ou de l'appartenance à une organisation, sans devoir assumer les coûts de la prise de parole et de la résolution des problèmes, va inciter les individus à adopter un comportement de repli, physique ou mental. A l'inverse, la fermeture des opportunités de défection va rendre plus pressant le recours à la prise de parole lorsque d'autres investissements ne sont pas possibles, lorsque le membre dépend plus de l'organisation que l'inverse, et quand cela peut représenter un avantage pour lui de s'exprimer¹⁴⁶. Neveu (1996, p. 97) propose de compléter ce triptyque des réactions face au mécontentement par une quatrième branche, la "thérapie". L'un de ses effets est de réduire la potentialité de la prise de parole et de nier les conflits endémiques caractéristiques de la nature d'une organisation instrumentale, puisque les sources du mécontentement sont renvoyées à un déficit individuel de communication

¹⁴⁴ Si nous faisons nôtre les prescriptions méthodologiques de Crozier, de Friedberg et de Bourdieu, que nous retrouvons chez Weber dans sa critique de Pareto, concernant les dangers à typologiser ex ante les comportements humains selon certaines catégories parce que la compréhension du réel doit être relationnelle, liée à un contexte d'action précis et aux rapports contingents qui y ont lieu, les différentes stratégies que nous mentionnons ici permettent pourtant au chercheur d'avoir certains repères facilitant sa recherche empirique en le rendant attentif à certains comportements.

¹⁴⁵ On peut citer ici les termes bien connus en Allemand d'"innerliche Kündigung", ou de "Dienst nach Vorschriften", en Français de "conformisme de routine" selon Perrenoud, dans le sens où les membres ne font ni plus ni moins que ce qu'il leur est demandé de faire, leurs préoccupations s'appliquent à d'autres domaines, et leurs ressources principales sont investies en dehors de l'organisation.

¹⁴⁶ Voir la section 2.1.1.5. sur les conditions à la participation critique selon Friedberg.

ou de capacité à s'adapter. Ce mode de gestion individualisé des tensions et des conflits n'est pas l'apanage du monde des médias tels qu'on le trouve par exemple dans les "talk show". On le retrouve dans de multiples activités de conseil, de thérapie psychique, conjugale, communicationnelle, et de gestion des ressources humaines¹⁴⁷. Hirschman suggère que les organisations ont intérêt à se doter de mécanismes qui évitent la polarisation sur une des trois stratégies. En effet, trop de loyauté empêche l'organisation de se corriger, trop de défection la ruine et la vide irrémédiablement de ses ressources, et trop de prise de parole peut susciter une contestation dévastatrice.

Les comportements de prise de parole et de défection mis en perspectives par Hirschman peuvent être complétés de façon intéressante par les stratégies de différents groupes d'acteur dans les organisations décrites par Perrenoud (1993, p. 8-10), selon une approche constructiviste du phénomène organisation très proche de celle de l'EFSO. Il considère une organisation comme un groupement contrôlé par un pouvoir organisateur assez fort et légitime, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur¹⁴⁸. Ce qui lui permet d'avoir la capacité symbolique et pratique de faire exister l'organisation dans la tête des acteurs, et de déclarer qu'elle est un groupe subordonné à des finalités et dotée d'une structure formelle qui remplit sa fonction. La nature d'une organisation est donc d'être entre autres une fiction crédible, mais son fonctionnement ressemble rarement à la représentation qu'en donne le pouvoir organisateur, car aucun système social ne fonctionne de façon totalement cohérente et transparente selon les canons de la rationalité économique¹⁴⁹. Se pose alors la question de la légitimité de l'organisation et de la tension existant entre ce pourquoi elle devrait exister et son fonctionnement réel. Présentée et justifiée comme un moyen d'atteindre certains objectifs, l'organisation sans buts réalisables, ou qui n'arrive manifestement pas à les atteindre, perd toute légitimité¹⁵⁰.

¹⁴⁷ C'est un des présupposés du management du montage à la mise en place des équipes de contremaîtres, auquel l'auteur a activement participé, au sujet de leurs carences à être de "bons" chefs. Il existe à ce propos en Allemagne des méthodes bien connues d'obédience psychologique, voire psychiatrique, employées par les professionnels de l'"Organisationsentwicklung", comme celles du "Coaching", de la "Supervision" et de la "Transaktionsanalyse". On peut les assimiler à des tentatives de manipulation, le plus souvent inconscientes et influencées par des phénomènes de mode, sous le couvert de la volonté de compenser des manques dans la formation des employés et en cherchant aussi à rétablir un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, en Anglais le "Balanced Scorecard".

¹⁴⁸ Ce que nous avons appelé la coalition dominante dans la Problématique.

¹⁴⁹ Nous l'avons à maintes reprises affirmé dans la Problématique. Ce fait est constitutif de la nature des systèmes sociaux, à l'inverse des systèmes biologiques, comme nous l'avons noté dans la section 2.1.1. avec Katz et Kahn.

¹⁵⁰ C'est ce qui la distingue d'un groupe primaire, voire d'une organisation expressive selon notre définition, c'est-à-dire que son existence est beaucoup moins une fin en elle-même. Se reporter aux sections 1.1.2. et 1.2.1..

Ainsi tous les membres d'une organisation sont solidaires sur la nécessité de ne pas laisser transparaître vers l'extérieur la réalité du fonctionnement de l'ensemble parce qu'ils partagent tous un enjeu commun induisant une certaine complicité: faire en sorte que leurs avantages dans l'organisation ne soient pas mis en péril, écarter les menaces, et rendre l'environnement prévisible et maîtrisable¹⁵¹. Mais cette complicité connaît les limites des conflits internes et des compétitions, entre anciens et nouveaux membres, entre ceux qui sont en place et ceux qui désirent leur succéder, et entre factions rivales défendant des politiques différentes. Il peut donc arriver que des acteurs aient intérêt à "dévoiler la vérité". Les organisations alternent alors entre des phases de soutien au mythe, et des phases plus lucides et critiques, entre la stratégie de la "voice" et celle de la "loyalty". Autant d'acteurs, autant de stratégies, mais toutes sont régies par la même logique pragmatique: présenter les choses de manière à servir certains intérêts et vision du monde.

Perrenoud distingue trois types de stratégies dépendantes du degré de centralité et de participation des acteurs au pouvoir organisateur. Premièrement, "la participation à la politique de l'organisation ou l'investissement dans la construction institutionnelle" correspond, paradoxalement, à la stratégie pouvant favoriser le plus la transparence et la prise de parole. On peut s'exprimer pour conquérir du pouvoir en dénonçant plus ou moins ouvertement la gestion des autorités en place. Mais c'est le fait de diriger une organisation qui implique de naviguer à vue entre la défense aveugle et inconditionnelle du système, et la critique lucide de ses dysfonctionnements et de ses incohérences. Il ne faut pourtant ni se risquer à formuler un constat de faillite globale, ni se payer indéfiniment de mots. Tout l'art consiste à ne faire partie ni des problèmes énoncés, ni de leur solutions. Ceux qui s'engagent dans la construction de l'institution et de ses politiques sont enclins à une certaine lucidité, et portés à une prudence extrême quant à ce qu'il est nécessaire de dire publiquement. La difficulté revient à aborder la réalité du fonctionnement dans le cercle fermé de ceux qui ne l'emploieront ni contre l'organisation, ni contre ceux qui l'énoncent. "Le jeu avec les règles ou la recherche de la façon de tirer son épingle du jeu" est, deuxièmement, typiquement la stratégie des membres qualifiés de rang moyen n'occupant pas de positions centrales dans la hiérarchie. Ils ont un rapport cynique et instrumental à l'organisation. Ils emploient leur relative bonne connaissance des rouages et des

¹⁵¹ Crozier et Friedberg dans la section 2.1.1.2., et Perrenoud dans cette section soutiennent l'existence d'un intérêt commun partagé également par tous les membres dans le fait que leur organisation existe, voire fonctionne. Mais comme nous le soutenons dans la section 1.3.2. et 2.1.1.5., ils oublient que ce fait est déterminé par leur dépendance à elle, c'est-à-dire si elle représente un enjeu selon l'EFSO, ou une illusion selon Bourdieu, par rapport à l'ensemble de leurs investissements possibles dans les différents champs de leur société.

incohérences du système pour maintenir et améliorer leur situation, et pour justifier leur attitude à leurs propres yeux¹⁵². Le meilleur moyen de ne prendre aucun risque est de ne jamais exprimer le moindre doute quant au discours officiel, sauf à titre privé ou avec quelques "complices". "La vie est ailleurs ou le conformisme de routine", troisièmement, est la stratégie de la grande majorité des membres, à la "base" surtout. Sachant que leur sort est entre les mains des décideurs sur lesquels ils ont peu d'influence, ils n'ont aucune raison de réfléchir aux buts et aux stratégies de l'organisation, de s'informer et de se donner une vue d'ensemble. Ces membres ne prennent aucune initiative, ne pensent pas, ne critiquent pas ouvertement, et feignent d'adhérer au discours officiel pour avoir la paix, conserver leur emploi, avoir de bonnes relations avec leurs collègues et disposer du maximum d'énergie et de ressources pour les investir dans d'autres domaines de l'existence, privés le plus souvent.

Nous abordons dans cette section les travaux d'Olson (1965) nous permettant d'approfondir notre compréhension de la stratégie dominante d'après lui, et unilatéralement "zweckrational" du comportement des membres d'une part, et de saisir les conditions du problème plus ou moins important que sa généralisation peut créer, de même que les moyens organisationnels qu'un système social doit mettre en place pour en limiter les effets centrifuges. Nous désirons avant cela analyser la valeur du critère de classification de la typologie des stratégies dans une organisation selon Perrenoud, qu'il définit comme le degré de centralité et de participation des acteurs au pouvoir organisateur. On est ici très proche du présupposé présent dès le Mouvement des Ressources Humaines selon lequel une participation à la prise de décision a une influence positive sur la participation, et de là sur l' "engagement" des membres selon le sens commun. Ce qui correspond à la troisième dimension c) du troisième facteur d'engagement "caractéristiques du contenu des attentes" que nous avons formulée dans la section 1.1.3. et à l'hypothèse que nous avons avancée allant dans le même sens. Pouvons-nous la valider théoriquement?

Sans entrer dans le détail d'un corpus de recherche impressionnant sur le rapport entre la participation à la prise de décision et l'augmentation de la satisfaction au travail, voire de l' "engagement", nous souhaitons mentionner ici la conclusion articulée par Wall et Lischeron (1977) dans leur monographie "Worker Participation, A Critique of the Literature and some fresh evidence". Ils proposent un résumé impressionnant de la question qui englobe aussi l'influence du style de commandement et du type de

¹⁵² En tenant par exemple les propos suivants: "Puisqu'on ne peut rien faire", "Puisqu'ils sont incompétents en haut lieu", "Puisque l'honnêteté ne paie pas..."

communication sur les employés, c'est-à-dire les hypothèses liées aux dimensions a) et b) du deuxième facteur d'engagement "caractéristiques des moyens de communication des attentes" énoncés dans la section 3.1.2. de la Problématique. Alors que Blumberg (1968, p. 123) affirme que les résultats des recherches sur cet objet d'étude rencontrent un degré d'uniformité rarement atteint dans les sciences sociales, ce qui n'est évidemment pas un critère de validité, nos deux auteurs proposent quatre critiques à ces travaux. En mentionnant tout d'abord le problème méthodologique bien connu de la "direction of causality" selon lequel une corrélation positive entre deux variables ne donnent pas d'indications sur le sens de la causalité, ils affirment que c'est aussi la satisfaction au travail qui influence le style de management, et pas forcément l'inverse. Ensuite, dans le même sens, la "relevance of leadership styles as indices of immediate participation", où un style de management plus participatif n'est pas la cause, mais la conséquence de l'augmentation du rendement des employés¹⁵³. Puis avec les "measurement problems", Wall et Lischeron, en s'appuyant sur les travaux de Payne et al. (1976) et de Wall (1973), font état du mélange de mesures descriptives et évaluatives, qui dès lors fournissent des résultats corrélés, alors que la distance au discours des acteurs n'est pas méthodologiquement assurée. Finalement, avec la "validity of behavioral variables as indices of satisfaction", il est question du choix des indices de l'insatisfaction, comme l'absentéisme ou l'expression verbale des problèmes, qui peuvent être influencés par d'autres facteurs.

Leur conclusion est sans détour: "(...) we are arguing that correlational studies do not answer the question of whether participation on the part of workers is a determinant of their job satisfaction. (...). Only field experiments can adequately test the proposition that participation at work is causally implicated in worker satisfaction" (Wall et Lischeron, 1977, p. 23 et 147). Cette hypothèse de la "participation-satisfaction" est le résultat d'un biais des chercheurs liés au Mouvement des Relations humaines, comme l'affirme aussi Hulin (1971) en parlant d'"ethnomorphizing", et Strauss (1968, p. 265) en la traitant de théorie normative: "The authors involved (...) are working to transform the basic value system of the enterprise so that humanistic and democratic values are infused and related to policy. There is the danger that the normative attitude may lead to an impatience with further testing. (...). Finally, the normative approach may have contributed to the preaching, inspirational, non-analytic character of some literature in the fields".

¹⁵³ Voir les conclusions identiques de Crowe. et al. (1972), et de Lowin et Craig (1968).

Passons maintenant à l'étude des conditions de l'apparition du "paradoxe de l'action collective" défini par Olson (1965), à la stratégie d'engagement du "free rider" auquel il correspond, et aux moyens qu'une organisation peut mettre en place pour en limiter les effets négatifs¹⁵⁴. Nous sommes d'avis que l'analyse de la capacité des groupes latents à se mobiliser peut être transférée à l'étude des comportements dans les organisations. Il y existe en effet un grand nombre de situations similaires où la prise de conscience de l'intérêt commun à l'existence de l'organisation ne débouche pas "sans autres" sur un engagement collectif, et où certains comportements des membres peuvent être appréhendés comme le résultat de calculs de type économique en termes de "coûts" et de "gains", c'est-à-dire selon la "Zweckrationalität".

Olson (1965) remet en question le sens commun et une certaine lecture du Matérialisme Historique par rapport à la capacité d'un groupe latent, particulièrement un groupe d'intérêt, à se mobiliser¹⁵⁵. On imagine aisément que lorsqu'un ensemble d'individus peut trouver avantage à se mobiliser et en a conscience, le déclenchement de l'action collective va aller de soi. Mais un tel groupe peut parfaitement ne rien faire. On pense en effet à tort qu'un groupe latent, des individus ayant des intérêts matériels communs, est une sorte d'entité douée d'une volonté collective affirme-t-il, là où l'analyse doit aussi prendre en compte la logique des stratégies individuelles. Olson (1965, p. 2) affirme qu' "à moins que le nombre d'individus dans un groupe soit restreint, ou à moins qu'il existe de la coercition ou d'autres instruments faisant agir les individus selon leurs intérêts communs, les individus rationnels, égoïstes, ne vont pas agir de sorte à obtenir leur intérêts commun ou de groupe". Cette thèse est liée à la nature du bien collectif ou publique caractérisé par le fait qu'une fois produit, tous les membres du groupe pourront en jouir sans avoir participé aux coûts liés à sa production, sa "non-excludability" ¹⁵⁶. Dans ce cas la façon la plus rationnelle d'agir pour un individu égoïste est d'adopter la stratégie du

¹⁵⁴ Le lecteur remarque qu'en fin de compte le problème étudié par Olson, la confrontation entre les intérêts individuels et collectifs, et les moyens pouvant l'atténuer, est déjà formulé par les philosophes grecs lorsqu'ils se demande comment peut être au mieux organisé une collectivité, plus près de nous par Hobbes et les Utilitaristes étudiant quels sont les "forces" incitant les individus égoïstes à accepter les contraintes sociales. Voir à ce propos les excellents résumés de la question proposés par Wrong (1961, p. 183-186) et par Rule (1988, p. 23 et sv.).

¹⁵⁵ Certains auteurs ont vu dans la réflexion d'Olson la démonstration de la naïveté du marxisme selon lequel un travail de prise de conscience des intérêts d'une classe sociale particulière incite les citoyens qui s'y reconnaissent à agir par rapport à eux. Mais c'est oublier que les politiciens de ce courant de pensée ont accompagné leurs discours d'un intense travail d'organisation de ces mêmes individus, mettant en place les "incentives" qu'Olson décrit et qu'on retrouve du reste dans tout syndicat.

¹⁵⁶ Il existe une littérature importante définissant les caractéristiques et la nature d'un bien commun, de même que leur influence sur le comportement des individus cherchant à les obtenir. Se reporter par exemple à Laver (1981, p. 21-38).

ticket gratuit, le "free ride", de jouir donc des bénéfices du bien commun sans contribuer à ses coûts.

Olson (1965, p. 48-50) fait la distinction entre les groupes de petite, de moyenne et de large taille. Le problème du free rider ne se pose pas dans un groupe de petite taille, un "privileged groupe", parce qu'il s'y trouve, premièrement, en tout cas quelques individus qui vont être amenés à s'engager pour l'obtention du bien commun et même à en assumer tous les coûts. C'est le cas lorsque la valeur (V_i) pour chaque individu du bien collectif est plus grande que le coût totale de sa production (C), quand alors l'avantage d'un individu est une somme positive ($A_i = V_i - C > 0$). C'est dans les petits groupes, deuxièmement, que fonctionnent un certains nombre de "social incentives". Dès que la taille d'un groupe augmente, la contribution de chaque individu à l'obtention d'un bien commun, la partie dont chaque individu jouit, de même que la valeur du bien collectif comme un tout diminue. Si dans un groupe intermédiaire aucun membre ne profite assez du bien pour en porter seul les coûts, il n'est pourtant pas assez grand pour que la stratégie du ticket gratuit reste anonyme. Il est possible d'obtenir le bien commun en s'organisant et en coordonnant l'action. Dans un grand groupe, un groupe latent, les bénéfices individuels sont trop faibles et les coûts d'organisation trop importants pour que l'action collective soit possible. Chaque contribution est d'autre part trop réduite pour apporter une aide substantielle à l'obtention du bien commun, la stratégie du free rider domine ici la coopération.

La conclusion à laquelle arrive Olson concernant la nécessité dans ce cas là pour un grand groupe d'employer des "selectives incentives" afin de s'assurer l'engagement de ses membres l'amène à énoncer sa "by-product theory" des groupes de pressions: si l'obtention d'un bien commun n'est pas suffisante pour motiver les individus à participer activement à une organisation, elle va devoir s'organiser pour d'autres raisons. Des techniques permettant de rapprocher les comportements individuels de ce que serait dans l'abstrait la rationalité d'un groupe doté d'une volonté collective doivent être ainsi mises sur pied. Il suffit pour cela d'abaisser les coûts de la participation à l'action ou d'augmenter ceux de la non-participation par des avantages et des prestations, ou par des contraintes¹⁵⁷. Les incitations sociales correspondent par exemple au prestige, au respect, à l'amitié et à l'ensemble des motivations sociales et psychologiques. Olson mentionne aussi la pression sociale et l'ostracisme employés par un groupe pour inciter ses membres à agir collectivement. Mais ces sanctions ou ces gains sociaux sont des incitations sélectives,

¹⁵⁷ On remarque la parenté de cette thèse avec la dernière phase du processus de mobilisation selon Klandermans que nous avons abordé dans la section 2.1.2.2..

elles sont des biens individuels et non collectifs, et dans ce sens ne contredisent pas sa théorie des moyens devant être employés pour mobiliser un groupe latent. S'il prend en compte toutes les motivations possibles¹⁵⁸, elles ne permettent à un groupe latent d'obtenir un bien collectif que lorsqu'elles peuvent être utilisées comme incitations sélectives, parce qu'elles font la distinction entre ceux qui supportent l'action pour l'obtention du bien commun, et ceux qui ne le font pas¹⁵⁹.

Olson formule lui-même un certain nombre de limites à son modèle de la rationalité utilitariste et au champ d'analyse où elle semble explicative. Celles-ci seront balayées par ses détracteurs et par les auteurs liés à la Théorie de l'Action Rationnelle, dont l'apogée se situe dans les années quatre-vingt, et qui sera elle-même remise en question par l'Approche Institutionnelle¹⁶⁰. Olson ne suggère pas, premièrement, que toute action collective peut être expliquée par son approche du choix rationnel. Elle n'explique pas les lobbies non économiques dont les intérêts peuvent être sociaux, politiques, religieux ou philanthropiques, et les mouvements de masse. Sa grille d'analyse risque de ne "pas apporter grand chose" à l'étude des "groupes philanthropiques ou religieux qui défendent les intérêts de ceux qui ne sont pas leurs membres" (Olson, 1978, p. 183-184). L'action de ces groupes est selon lui non rationnelle ou irrationnelle et du domaine d'investigation de la sociologie (Olson, 1965, p. 159-165)¹⁶¹. Olson (1978, p. 34-35) prend en compte, deuxièmement, l'existence de "moral incentives" comme des incitations sélectives secondaires, la fidélité au groupe jouant par exemple en faveur de la solidarité, mais ne les étudie pas particulièrement. Il critique ainsi la tendance à analyser tous les comportements sur la base de modèles économiques, mais évacue ces éléments de l'analyse en les jugeant peu importants et peu efficaces. Le problème c'est que ces données affectives et idéologiques sont l'expression de faits sociaux que sa théorie ne peut digérer, et dont l'étude est laissée aux bons soins des psychologues et des sociologues.

On peut pourtant considérer la conception égoïste du comportement humain comme un principe théorique heuristique, plutôt que comme une loi explicative de tous les

¹⁵⁸ Au sujet de ce qui peut être considéré comme des incitations à l'engagement, Olson (1965, p. 61) affirme qu' "in addition to monetary and social incentives, there are also erotic incentives, psychological incentives, moral incentives, and so on".

¹⁵⁹ Olson (1965, p. 61) indique en effet : "To the extent that any of these types of incentives leads a latent group to obtain a collective good, it could again only be because they are or can be used as "selective incentives", i.e., because they distinguish between those individuals who support action in the common interest and those who did not".

¹⁶⁰ En Anglais la "new institutional organization theory", dont quelques travaux représentatifs sont ceux de Williamson (1985), de DiMaggio (1988), de DiMaggio et Powell (1991) et de Scott (1994).

¹⁶¹ On reconnaît ici la fameuse distinction de Pareto (1968) entre action logiques et non logiques, les premières devant être étudiées par l'économie, les deuxièmes par la sociologie.

comportements (Udéhén, 1993, p. 240). Olson (1965, p. 61) affirme en effet : " (...) it is not possible to get empirical proof of the motivation behind any person's action; it is not possible definitely to say whether a given individual acted for moral reasons or for other reasons in some particular case". On rejoint alors l'utilitarisme méthodologique de l'EFSO et son argumentation au sujet de l'interprétation de la socialisation dans l'explication des comportements, l'approche non déterministe de l'influence d'un champs sur l'habitus des agents selon Bourdieu, de même que leur questionnement sur la valeur méthodologique de l'explication du comportement des acteurs selon des catégories s'apparentant au désintéret, comme l'amour du prochain et la solidarité¹⁶².

Nous souhaitons énoncer pour finir quelques insuffisances internes au modèle d'Olson. Cette approche cherche à expliquer tous les engagements en faisant référence aux postulats économiques d'acteurs rationnels pour lesquels la participation serait uniquement le résultat d'un calcul du rendement des énergies et des ressources investies dans l'action collective. Si les participants potentiels sont des calculateurs rationnels tentés par la stratégie du ticket gratuit, on peut imaginer que leur sens de l'anticipation rationnelle irait jusqu'à anticiper les anticipations d'autrui, et ainsi mener à une surmobilisation compte tenu des résultats désastreux d'une abstention généralisée. On peut aussi avec Favre (1977) formuler des hypothèses tout autant réalistes en prenant en compte les économies d'échelle d'une mobilisation importante, les effets de seuil, faisant apparaître des situations où la participation à l'action est plus rentable que l'abstention. Ces suggestions n'invalident pas le modèle générale, elles indiquent simplement que cette stratégie n'est pas universellement la plus rentable même dans les situations décrites par Olson. Mais on peut tout à fait rendre à Olson l'hommage qui lui est dû d'avoir montré que la mobilisation collective ne va jamais de soi, et exiger plus de précision quant à la "rationalité" des acteurs, concept central à partir duquel est expliqué le comportement humain. Il faut pouvoir expliquer la très différente intériorisation de la disposition au calcul suivant les époques et les milieux, mais aussi selon les contextes. Le modèle de l'action rationnelle souffre du risque de toute analyse savante, l'objectivisme, c'est-à-dire la confusion entre les modèles d'explication théoriques cherchant à rendre compte des régularités objectives dans les comportements, et les motivations subjectives vécues des agents sociaux.

¹⁶² Voir Bourdieu (1994, p. 147-169) et Friedberg (1993a, p. 212-213).

2.2.4. Fonctionnement de la contrainte sociale, types d'influence organisationnels et caractéristiques des organisations

Olson nous fournit donc déjà des éléments intéressants d'une réflexion sur le fonctionnement de la contrainte sociale lorsqu'il lie d'une part la question de l'anonymité, de la non participation individuelle aux efforts collectifs pour l'obtention d'un bien commun à la taille d'un groupe, et lorsqu'il développe, d'autre part, sa conception des incitations sélectives permettant de faire le départ parmi ces individus¹⁶³. En conclusion aux Elargissements Théoriques souhaitons nous maintenant faire le tour des mécanismes de contrôle auxquels sont exposés les individus, nous interroger sur la nature du fonctionnement de la contrainte, et finalement établir les relations causales pouvant exister entre les moyens organisationnels d'influence qu'une organisation peut employer, les types d'organisation qu'ils définissent et les stratégies de comportement obtenues.

Comme le remarquent à juste titre Berger (1973, p. 101) et Etzioni (1964), les moyens d'influence employés varient en fonction des caractéristiques du groupe où agit un individu. Mais chaque membre organisationnel est soumis à des ensembles plus importants de contrôle social, comme nous l'avons indiqué à travers une réflexion sur les rapports organisation/environnement, puisqu'une organisation est intégrée qu'elle le veuille ou non à la société où elle fonctionne. Berger (1973, p. 101-113) distingue dans un cercle concentrique plus large le système de contrôle social politico-légale dont la violence physique représente toujours la menace ultime lorsque les autres moyens d'infléchir les comportements n'ont pas d'effets. Il note que ce sont uniquement les éléments les plus importants de la moralité, des coutumes et des usages, du point de vue des autorités, qui sont légiférés. Ce qui ne signifie pas que la transgression "de ce qui se fait, et de ce qui ne se fait pas" puisse se produire sans conséquences, dont la plus extrême est de passer le reste de ses jours dans un asile d'aliéné lorsqu'un individu est catalogué comme fou. Il situe les moyens menaçant notre train de vie ou nos moyens d'existence, la contrainte économique, juste après la coercition. Puis viennent le ridicule et les cancans, les rumeurs, participant à la perte de la face dont Goffmann nous fournit une étude approfondie, et l'ostracisme, comme moyens d'influence particulièrement employés dans les dynamiques de groupe. On peut citer à ce propos les phénomènes de conformité aux normes de groupes

¹⁶³ Il est intéressant de noter que dans nos sociétés occidentales, nous avons à faire à une individualisation de la responsabilité, présumé sur lequel est construit le droit, de même que l'ensemble des gains que peut obtenir un individu et des sanctions auxquels il s'expose.

étudiés en profondeur par la psychologie sociale expérimentale¹⁶⁴. En continuant la liste des domaines d'où peut provenir les moyens d'influence, Berger mentionne les relations professionnelles où fonctionnent les mécanismes issus du contrôle officiel des organisations professionnelles et des syndicats, les appartenances sociales et la famille. Il indique au sujet du fonctionnement de la contrainte sociale dans ce groupe primaire que la désapprobation, la perte de prestige, le ridicule et le mépris ont des effets d'autant plus importants ici que l'individu y a investi une partie de son identité, qu'il en est beaucoup plus affectueusement dépendant, et qu'il est moins préparé à une confrontation dans ce domaine qui doit incarner l'harmonie selon les normes sociales en cours¹⁶⁵.

Ces différents systèmes de contrôle délimitent les possibilités d'action de l'individu. Mais faut-il considérer la contrainte comme un choix, ou comme l'intériorisation d'un processus? C'est la question que se pose Reynaud (1993, p. 257-266) lorsqu'il se demande si l'individu intériorise les contraintes qu'il subit, ou si la conformité de comportement n'est qu'une forme de contrat¹⁶⁶. La réponse donnée appelle deux conceptions des sciences sociales, l'une déterministe, même probabiliste, considérant la contrainte comme transcendante à l'individu, et l'autre allouant une certaine marge de liberté de choix quant à son respect sur la base d'un calcul. Reynaud s'écarte de la position déterministe qui est contradictoire selon lui à l'idée de changement et d'action sociale¹⁶⁷.

Les relations de pouvoir qui sont le fondement de la contrainte sociale ne sont pas causales, mais agissent comme une menace ou une promesse. Le processus d'institutionnalisation de la soumission à un système d'influence se traduit par des règles et s'apparente à un contrat, donc à une négociation, même tacite, parce que les rapports de pouvoir comportent toujours une part d'incertitude. En effet, les règles ne sont jamais assez précises pour parer à toutes les éventualités. La surveillance est coûteuse et ne peut porter sur tous les détails de l'activité. L'appareil de sanction est ainsi lacunaire, l'infraction peut échapper à la surveillance et le membre organisationnel maîtrise souvent rapidement les lacunes du système de contrôle. On ne peut donc déterminer la marge de négociation

¹⁶⁴ Parler du besoin inné des hommes à se faire accepter du groupe où ils agissent n'épuise pas à notre avis l'explication de ce phénomène. Le concept d' "inclusiveness" développé par Oberschall et Tilly nous semble plus intéressant. Le degré de dépendance dans le présent, et surtout dans le futur, d'un membre à son groupe, ou l'inverse, détermine pour beaucoup les relations qui y ont lieu.

¹⁶⁵ On pense ici à la valeur presque sacrée de la famille qu'on trouve aux Etats-Unis, et de plus en plus dans d'autres sociétés occidentales, comme le lieu de détente et de sens après les tensions du monde du travail.

¹⁶⁶ Il considère comme Durkheim que les contraintes sont constitutives des rapports sociaux (Reynaud, 1993, p. 257).

¹⁶⁷ Il affirme en effet (Reynaud, 1993, p. 259) : "Si forte que soit la contrainte, la soumission à la contrainte est une décision".

qu'empiriquement, car elle augmente pour l'individu en fonction inverse de la visibilité potentielle de l'infraction et du coût du contrôle. Plus l'activité à contrôler est complexe, plus il est difficile d'obtenir de l'information pour savoir si l'individu s'y est conformé, et plus il est difficile de juger ce dernier (Reynaud, 1993, p. 260). Nous constatons donc que nos hypothèses des dimensions d), e) et f) du troisième facteur "caractéristiques du contenu des attentes" de notre modèle des facteurs d'engagement se voient confirmées théoriquement.

Notre auteur indique que le passage d'une décision individuelle à l'engagement réciproque auquel correspond finalement le respect de la contrainte, est assimilable à une décision collective parce qu'elle implique confiance et réciprocité. Elle s'impose à chacun des individus dans la négociation comme si elle leur est extérieure. L'action collective est ainsi à proprement parlé une entreprise sociale, car en créant des règles elle constitue une communauté. En effet, le respect d'une règle et le consentement individuel à la contrainte sociale sont collectifs par l'engagement et la réciprocité qu'elles impliquent. Du fait que la sanction correspond à un coût et à une exclusion, le consentement paye une adhésion et "il n'est pas facile de distinguer ce qui est consentement à une solution déterminée ou au maintien dans un système social". Le passage de la "voice" à l'"exit" a un prix, la "loyalty" (Reynaud, 1993, p. 262). C'est donc la création de règles et leur respect qui caractérise l'action collective. L'action collective s'efforce de constituer une sorte de fond commun de ressources de coopération permettant l'échange, la négociation et l'accord, puisqu'une partie de ce qui peut être tout d'abord considéré comme un contrat social est vouée à rester implicite, et donc non strictement obligatoire. Cette forme de contrat comporte un part d'incertitude, de pari mutuel sur l'avenir et de confiance. Il n'y a pas de règles stables, mais plutôt une activité de régulation. Mais cette idée d'un fond de règles communes n'implique pas que les participants aient les mêmes valeurs. Reynaud (1993, p. 265) soutient qu'il existe un engagement décroissant à partir d'un centre. Nous y observons une différence entre ceux qui, par leur implication importante dans l'action, obtiendront des récompenses individuelles en plus du bien commun, et ceux qui ne jouiront que de ce dernier.

Etzioni (1964, p. 59) affirme que puisque les organisations ne sont pas des groupes primaires mais secondaires, le problème du contrôle de ses membres se pose d'une manière plus aiguë. Le fait qu'elles tendent à atteindre des buts particuliers, qu'elles se remettent sans arrêt en question, se restructurent et s'occupent de performance, rend le contrôle formel inadéquat et l'identification au travail insuffisant. Ils doivent s'accompagner

d'"additional incentives". Il définit à partir de là des moyens d'influence définissant des types de pouvoir d'une part, et une typologie des organisations d'autre part.

Tout d'abord le pouvoir coercitif, le "coercive power", caractérisé par l'emploi ou la menace de l'emploi d'objets qui ont un impact sur le corps de la personne contre laquelle ils sont utilisés. Ensuite les moyens de contrôle matériels consistent en biens et en services, ou en symboles qui permettent d'en acquérir comme l'argent. Ils correspondent au pouvoir utilitaire, l' "utilitarian power". Finalement les moyens de contrôle symboliques, le "normative power" correspondent à des symboles normatifs comme le prestige et l'estime, ou à des symboles sociaux, comme l'amour ou l'acceptation. Les contacts physiques ou les objets matériels dont l'effet est le même que l'emploi de symboles font partie de cette catégorie. Il distingue encore parmi ceux-ci les moyens de contrôle employés directement par les supérieurs envers les subordonnés, le "normative power", ceux employés indirectement lorsque le supérieur fait appel au groupe de pair pour contrôler un de leur membre, le "normative-social power", et le pouvoir employé parmi les membres d'un groupe de pair, le "social power".

Il existe d'une part selon Etzioni une graduation par rapport à l'aliénation subie, du coercitif au symbolique, et inversement, ils créent un engagement, "commitment", différencié: aux moyens symbolique la conviction, aux moyens matériels le soutien de leurs intérêts égoïstes et aux moyens coercitifs la complaisance forcée. D'autre part les moyens de contrôle employés diffèrent selon les types d'organisations et constituent dès lors un moyen de les classer, même si certaines, comme les syndicats, n'emploient pas une forme de contrôle prédominante¹⁶⁸. C'est aussi un phénomène intraorganisationnel dans le sens que comme chaque organisation doit contrôler en son sein deux sphères principales d'activités, les activités instrumentales et expressives, Etzioni distingue les leaders expressifs et instrumentaux¹⁶⁹. Mais ces deux types d'activités tendent à développer leurs propres positions de pouvoir, parce qu'elles nécessitent des orientations de rôle et des caractéristiques psychologiques incompatibles (Bales, 1951, p. 111-161). Une organisation peut alors contrôler ses membres soit par des positions spécifiques, le "positional power", qui peuvent être normatives, utilitaires ou coercitives, ce qu'il appelle l'"official power",

¹⁶⁸ Etzioni (1964, p. 61) affirme en effet : "A central finding of the comparative analysis of organizations is that organizations which differ in the kinds of control they use, and in the alienation or commitment they elicit, also differ in their organizational structure in many significant respects".

¹⁶⁹ Les premières correspondent selon Etzioni à l'input de moyens dans un organisation et sa distribution à l'intérieur d'elle, à travers l'organisation formelle du travail et des biens, les deuxièmes touchent les relations interpersonnelles, l'établissement et l'adhérence aux normes par les participants. Se référer au début de la section 2.2.1. et à la note de bas de page n°124.

soit par une personne et ses qualités personnelles, le "personal power", qui est toujours normatif et basé sur la manipulation de symboles pour générer de l'engagement, l'"informal leader", ou par un mélange des deux, les "formal leader".

Etzioni (1964, p. 66) développe ensuite une réflexion intéressante sur les types d'organisation et les déterminants de leur évolution possible en passant d'un type d'influence organisationnel à un autre. Dans une organisation dont le fonctionnement est assuré par la coercition, et dont les membres sont largement aliénés, le contrôle du travail et du comportement des membres est divisé entre des officiels et des leaders informels et dépend de leur coopération. Ceux qui occupent un rang élevé ne peuvent atteindre un statut de leader formel, à moins de réduire la coercition de l'organisation. Dans les organisations qui se basent sur le contrôle normatif, il y a moins d'officiels et de leaders informels. Les leaders formels contrôlent effectivement les participants, car la tendance est au recrutement et à l'acquisition de leur loyauté et de leur coopération en leur donnant des positions de leader formels. Le contrôle dans les organisations normatives dépend plus des qualités personnelles. Par des processus de sélection et de socialisation, ce sont les individus combinant des qualités personnelles de leaders, le "personal power", dans des positions formelles, le "positional normative power", qui exercent le contrôle sur les membres, de sorte que l'apparition de leaders informels est improbable. La séparation des buts en instrumentaux et expressifs y est impossible de par la nature des objectifs, de sorte que les leaders formels s'occupant des buts expressifs occupent les fonctions les plus importantes. Dans les organisations utilitaires, le contrôle est plus réparti entre les officiels, les leaders informels et les leaders formels. Les buts de ces organisations ne sont pas de nature expressive, mais instrumentale, pour autant que ces premiers n'affectent pas trop ces derniers. La forme de leadership qui se met en place dépend du degré d'aliénation et de "commitment" des employés. Plus l'aliénation croît, plus les membres de base tendent à contrôler les fonctions instrumentales et expressives. D'une manière générale, lorsqu'ils sont moins aliénés, les leaders formels ont une grande marge de contrôle, particulièrement par rapport aux activités instrumentales.

Finalement, Etzioni (1964, p. 68-72) nous offre une réflexion intéressante sur les types organisationnels d'influence "sélection" et "socialisation" que nous avons défini dans la Problématique. La sélection a lieu avant l'entrée dans l'organisation et fait le tri parmi les futurs participants. La socialisation les "adapte" pour les rendre compatible aux rôles organisationnels. Selon lui, le but du contrôle organisationnel est de s'assurer que les règles et les ordres sont respectés. Bien qu'un minimum de contrôle soit toujours

nécessaire, le degré de contrôle dépend de la manière selon laquelle une organisation arrive à faire en sorte que les membres se contrôlent eux même, par la socialisation ou le recrutement, et la sélection. Comme les actes déviants sont souvent commis par une minorité, une petite augmentation du degré de sélection permet une réduction très importante de la nécessité de contrôle.

Mais plus intéressant encore, il affirme que le degré de sélection, dépendant du type d'organisation caractérisé par le genre de pouvoir qu'elle emploie pour contrôler ses membres, est corrélé aux ressources qu'elle doit employer pour atteindre un degré de contrôle adéquat à ses buts. D'une manière générale, les organisations coercitives sélectionnent peu leurs membres. A l'inverse, les organisations utilitaires sont très sélectives et emploient souvent des mécanismes de recrutement formels comme des interviews, des tests et des périodes d'essai. Plus un participant va avoir un rang élevé, plus il sera soigneusement sélectionné, mais moins il sera contrôlé une fois recruté. Les organisations normatives sont plus ou moins sélectives. Il existe un lien entre le degré de sélectivité, dépendant entre autres des ressources des organisations, et l'efficacité de l'organisation.

Par rapport à la socialisation, plus elle est efficace, moins le besoin de contrôle est grand (Simon, 1957). Les efforts et les possibilités de socialisation dépendent des moyens de contrôle employés, et partant du type d'organisation, du fait de la relation existant entre les rangs élevés ou bas permettant une socialisation efficace : très difficile dans les organisations coercitives, très réussies dans les normatives. Les organisations utilitaires tendent à déléguer la socialisation à d'autres organisations comme les écoles et les universités. Elles se consacrent plutôt à sélection. La socialisation et la sélection peuvent se compléter l'une l'autre, lorsque par exemple un haut degré de socialisation organisationnelle peut substituer un faible degré de sélection.

2.3. Bilan théorique et apports au modèle des facteurs d'engagement

Le point de départ de notre travail était le suivant. Nous constatons d'un côté que certaines organisations sont confrontées à des problèmes internes de conformité de comportement, c'est-à-dire que les attentes communiquées à certains membres ne sont pas toujours effectuées par eux. De l'autre côté que des membres d'autres organisations comme des SMO mettent en danger pour elles jusqu'à leur vie. Comment expliquer cette différence d'engagement des membres était la question à laquelle nous voulions répondre, non seulement dans la même organisation, mais entre ce que nous avons défini comme une organisation instrumentale et expressive. Que nous ont apporté nos réflexions et les thèses développées tout au long de notre Problématique et des Elargissements Théoriques? Notre modèle des facteurs d'engagement s'en est-il trouvé confirmé théoriquement?

Le premier élément qu'il nous fallait éclaircir était celui de l'existence ou non d'un antagonisme fonctionnel entre ce dont une organisation a besoin d'une part, et si ceux qui y participent vont le lui fournir d'autre part. En d'autres termes existe-t-il oui ou non une opposition entre les besoins fonctionnels d'un système et ceux de ses membres, et si oui, qu'est-ce qui en détermine la force.

Une réflexion sur la nature de l'agir ensemble, dont une organisation est une variante plus formalisée, nous mettait déjà sur la voie. Dans le cas le plus simple où un groupement n'a pas besoin de ressources extérieures pour fonctionner, c'est-à-dire quand les apports de ses membres suffisent à obtenir un résultat commun, nous avons remarqué que l'action collective correspond premièrement à une réduction de la latitude d'action dans le sens où l'éventail de choix des actions possibles se réduit pour l'individu. Son comportement s'orientant en effet par rapport à un ou des buts, plus ou moins conscients, plus ou moins matériels, et définis de manière plus ou moins consensuels, il ne peut plus agir entièrement comme il le désire. Selon cette visée en tant qu'objectif et résultat de l'agir ensemble, divisée en un certain nombre de tâches à accomplir, il dépense par rapport à elle, deuxièmement, un certain montant de ressources de différentes qualités dont il a le contrôle personnel. Le membre organisationnel doit en partie s'y conformer, sans quoi l'obtention d'un résultat d'ensemble est impossible.

Cette opposition entre la rationalité du système et celle des membres peut donc déjà se situer au niveau du nombre et de la qualité des ressources demandées, et à celui de la possibilité de participer à leur affectation, c'est-à-dire de la manière selon laquelle elles

vont être employées pour atteindre quels buts. Nous avons relevé ici, en opposition avec une définition du sens commun de l'engagement, qu'un consensus doit être trouvé qui ne satisfait logiquement jamais entièrement l'ensemble des membres, même si une coalition dominante n'a pas accaparé la prise de décision et si elle est prise démocratiquement. C'est à notre avis la première source de cet antagonisme que l'on peut situer au niveau du système étudié et de la nature de l'action collective qui y a lieu.

Nous avons en fait à faire, par rapport au degré de cette opposition, à une relation causale entre trois éléments dont les liens ne peuvent être déterminés qu'empiriquement: le montant et la qualité des ressources demandées, leur affectation, et ce que les membres en reçoivent en retour. Si par exemple un membre soutient entièrement une cause et s'identifie fortement à la raison d'être de son organisation, il sera moins regardant sur les ressources qu'il lui apporte et sur ce qu'il obtient en retour. Et à l'inverse pour des ressources constantes, il sera beaucoup plus regardant sur ce que son "investissement" lui procure en retour s'il se sent peu concerné par sa finalité.

La deuxième source principale de l'opposition rationalité du système/rationalité des membres correspond, premièrement, à une certaine définition de l'homme et de sa façon d'agir que nous avons empruntées à l'EFSO, et que nous retrouvons chez Bourdieu, en nous inspirant de sa conception de l'identité. Elle trouve donc son origine, deuxièmement, dans une certaine définition de ses caractéristiques et dans sa position organisationnelle. Par nature, puisqu'il est intelligent, donc inventif, et ainsi "libre", et par respect pour lui-même, à moins d'être fou, il se préoccupe des conséquences de ses actes et cherche à exister aux yeux des autres. Il va ainsi monnayer son comportement et ne pas agir conformément sans contreparties, sans s'engager dans une relation stratégique avec autrui, ce qui lui assure une identité du fait qu'il n'est pas considéré comme une machine ou une chose. Cette conception de l'homme nous a fait entamer une grande discussion sur la rationalité dans la Problématique, que nous avons poursuivie dans le chapitre précédent. Nous nous sommes demandé d'une part comment fonctionne un processus de choix, et d'autre part comment notre membre organisationnel acquiert ses préférences qui en forment le soubassement. La question la plus intéressante pour notre problématique est d'arriver à savoir ce qui fait basculer une rationalité en valeur à une rationalité en finalité, et inversement, lorsqu'un membre s'identifie fortement à la raison d'être de son organisation, et lorsqu'ainsi cet antagonisme perd de sa virulence.

Une fois les raisons de cette opposition expliquées, il nous fallait répondre plus concrètement à trois questions et formaliser ses différentes réponses possibles sous la forme de notre modèle des facteurs d'engagement:

1). Quels sont les facteurs au niveau du système qui déterminent son besoin d'instrumentalisation?

2). Quels sont les facteurs au niveau des membres qui les amènent à agir conformément?

3). Si une différence existe parmi les facteurs d'engagement et les types d'influence organisationnels employés dans une entreprise et une SMO, à quoi est-elle due, et est-il possible de les employer de l'une à l'autre?

Pour répondre à la première question, il fallait déterminer l'origine des attentes de comportement d'un côté, et de l'autre la nature et le montant des ressources auxquelles elles correspondent si les membres s'y conforment. Nous nous sommes petit à petit éloigné d'une conception trop fonctionnelle des rapports qu'entretient une organisation avec son environnement à travers la remise en question de la Théorie de la Contingence en soulignant sa relative autonomie par rapport à sa régulation interne, mais en considérant qu'il existe par contre toujours un seuil empirique à respecter au niveau de son besoin en ressources de la part de ses membres en deçà duquel elle disparaît. Ce qui concordait d'une part avec notre thèse selon laquelle les attentes sont aussi définies par les membres eux-mêmes dans leurs interactions de tous les jours, les contextes d'action concrets, et d'autre part qu'une organisation est baignée dans une culture et dans des normes qu'elle doit respecter, portées par d'autres institutions ou par ses membres, et qui constituent aussi des attentes de comportement, mais qui sont moins liées au produit de son action collective stricto sensu.

Toujours au niveau du système, nous avons défini cinq types organisationnels d'influence, dont le choix et la définition nous semblent amplement justifiés par nos lectures. Particulièrement intéressant, nous avons découvert avec Etzioni qu'il existe des relations systémiques entre les raisons de leur utilisation, les caractéristiques des organisations, et leurs effets sur les membres. Nous retenons principalement que l'emploi plus ou moins important de ces types organisationnels d'influence dépend d'une part de leur raison d'être, d'autre part de leurs ressources, thèse que l'on retrouve dans les premières versions de la RMT de McCarthy et Zald. Prenons par exemple le type d'influence "contrôle". Une organisation qui a beaucoup d'argent peut employer des individus qui ne s'occupent que de collecter de l'information sur le comportement des autres. Ou une autre

qui en a peu doit s'accommoder de la participation de n'importe quel membre, son type d'influence "sélection" va être peu employé, car elle est préoccupée avant tout par sa survie et les contributions de chacun sont déterminantes. C'est par exemple encore le cas d'une organisation coercitive, qui du fait de sa raison d'être, punir ses membres qui ont été jugés, doit accepter pratiquement chacun d'eux.

Qu'avons-nous découvert à ce propos et au sujet de la force de l'antagonisme besoins du système/des membres quant aux deux formes d'organisation que nous étudions empiriquement, une entreprise et une SMO? Nous avons postulé dans la Problématique un rapport tendanciellement moins conflictuel dans une SMO entre sa raison d'être et les motifs subjectifs à l'engagement de ses membres. Ce postulat nous semble confirmé théoriquement, en tout cas dans les premières phases de la formalisation d'une de ces infrastructures d'un mouvement. Mais il nous semble que cet état peut se modifier plus une SMO se développe et acquiert ainsi des ressources, et de fait des problèmes qui sont caractéristiques d'une entreprise. Puisqu'elle manque de ressources dans les premiers temps, elle va principalement s'appuyer au sujet du type d'influence "motivation" sur l'ostracisme. Nous avons à ce propos souligné l'importance tant identitaire qu'économique de l'intégration sociale à travers le concept d'"inclusiveness", et sur les incitations sociales.

Par rapport à ce dernier élément, et à l'identification à une cause et à un leader, nous pensons comme Olson qu'elles restent des incitations personnelles. C'est un point important. Qu'un individu agisse selon la rationalité en finalité ou en valeur, on peut toujours considérer que ce qu'il en obtient est un plaisir personnel, une incitation sélective. L'action peut donc bien être dirigée vers un bien commun dont on profite comme les autres, on en retire toujours une satisfaction personnelle de s'être conformé à ses valeurs.

Toujours au niveau des liens pouvant exister entre les types organisationnels d'influence et le comportement des membres, nous avons noté dans la Problématique au sujet du paradoxe de la régulation, et dans les Approfondissements Théoriques au sujet du fonctionnement de la contrainte, que le contrôle social fonctionne étonnamment comme un contrat, c'est-à-dire qu'il doit se baser sur le bon vouloir des membres pour être efficace. Les relations d'échange, de pouvoir, sont certes non transitives et déséquilibrées, mais en effet réciproques. Que ce soit au niveau des rapports qu'entretient une organisation avec son environnement, ou entre un membre et son organisation, l'élément le plus explicatif nous est apparu comme étant la relation de dépendance/indépendance. Ce qui signifie que le besoin d'instrumentalisation des membres d'un côté, et l'acceptation de cette réduction de la latitude d'action de l'autre, dépendent de ce rapport. Il faut donc arriver à comprendre la

raison d'être d'une organisation, et les motifs d'action des membres, eux-mêmes définis par des facteurs intra organisationnels, comme leurs enjeux, leurs atouts, leur position et leurs objectifs, et par des facteurs plutôt extra organisationnels comme leurs ressources et leur socialisation, pour arriver à déterminer ces rapports de dépendance/indépendance.

La contrainte sociale s'apparente à un contrat, mais elle paye aussi une adhésion. Ce qui signifie qu'agir conformément à des attentes est non seulement un choix, mais qu'il assure au membre qui décide d'agir comme un individu ou un groupe le lui demande de rester en relation avec eux, et de pouvoir alors plus tard soit retourner la situation à son avantage, soit profiter des enjeux d'une situation.

Concernant la réponse à la deuxième question que nous nous étions posée, il nous semblait nécessaire d'arriver à comprendre d'une part comment un membre organisationnel procède lorsqu'il formule un choix, et d'autre part à déterminer la construction sociale d'une partie de ce processus décisionnel, ses préférences et ses besoins. En complétant le modèle de la rationalité limitée de Simon qui nous permet de bien saisir ce premier élément, nous avons dû élargir avec Bourdieu à l'ensemble des jeux sociaux, et non plus seulement au contexte d'action comme le fait l'EFSO, les liens unissant les schèmes d'action et les lieux probables de l'action sociale qui se concrétisent dans les pratiques des membres organisationnels. Ce que nous retenons principalement de la confrontation de ces deux théories, c'est que l'EFSO donne plus de poids dans l'explication au contexte où l'action de l'individu est observée, c'est à dire qu'elle prend en compte celui qui est le plus proche dans le temps, et ne cherche pas dans un premier mouvement à considérer l'influence que peut avoir son appartenance à d'autres milieux au moment de la prise de décision. A l'inverse, Bourdieu considère à la fois le poids de contextes éloignés temporellement du moment t de l'action sociale d'un agent, que ce soit le passé ou le futur, et embrasse dans son analyse son appartenance concomitante à d'autres structures. De plus, il considère que les schèmes de perception d'un individu se stabilisent dans le temps, ou du moins laissent des traces permanentes influençant durablement toute son action, alors que l'EFSO table finalement sur la possibilité et la capacité qu'a chaque acteur d'agir sur eux en arrivant à les analyser. Malgré cela, ces deux approches se rejoignent puisqu'elles reconnaissent dans l'explication du comportement à la fois le poids de la socialisation, de ce que chaque être humain a de stable, nous avons parlé de ce qui le caractérise comme son identité dans notre réflexion sur l'influence dans la Problématique, mais sans en adopter une conception déterministe, c'est-à-dire en le considérant comme potentiellement opportuniste et capable d'élaborer des stratégies sur son environnement. Ce qui signifie qu'il est appréhendé aussi en ce qu'il a de

changeant et d'actif. Ces deux approches centrales se recoupent en fait et affirment chacune à leur manière qu'il n'est pas possible d'expliquer le comportement de membres organisationnels sans étudier les liens qui existent entre lui et les autres individus. Le réel est relationnel. Il faut donc à la fois étudier très concrètement les relations d'un membre dans son contexte d'action immédiat, les organisations étudiées empiriquement, et celles passées ou futures qu'il a eu ou va avoir selon sa trajectoire sociale avec d'autres structures sociales.

C'est fondamental non seulement en ce qui concerne ses préférences, mais aussi par rapport à ses ressources, donc par rapport à ses atouts, à la manière selon laquelle il les considère, voire les construit, et à ses enjeux, et qui sont eux aussi fortement définis par les interactions entre les autres membres formant un système d'action. L'organisation en tant que structure stabilisée à un moment donné, mais qui n'est ni neutre ni incontestée, détermine donc largement le comportement des membres à ce niveau. Et la capacité d'un membre à renverser la situation peu dépendre de ses ressources extérieures qui sont valorisées de même dans d'autres contextes, mais seulement si elles sont pertinentes par rapport à l'organisation où on étudie son action.

Quant à la réponse à la troisième question, on retrouve l'ensemble des facteurs d'engagement et des types d'influence organisationnels que nous avons présentés autant dans une SMO que dans une entreprise, mais à des degrés et des niveaux différents. Il nous semble en effet que selon la trajectoire d'une SMO, elle va pouvoir et devoir employer certains types d'influence organisationnels plus que d'autres. C'est probablement aussi le cas d'une entreprise qui, comme toute organisation formelle, passe par certains stades de développement caractérisés par une modification de ses attributs, par certaines crises, et de fait par un genre particulier d'engagement qu'elle va provoquer auprès de ses membres (Greiner, 1972, p. 41). Mais il existe pourtant des constantes qui différencient une SMO d'une entreprise. Quel que soit en effet la formalisation plus ou moins importante de la structure de mobilisation d'un mouvement social, ce dernier se différencie profondément d'une entreprise par sa raison d'être, et ainsi par la logique profonde de l'emploi particulier des types organisationnels d'influence, et de fait aussi par le lien étroit qu'il doit garder avec ses activistes de bases et son potentiel politique sans lequel il change complètement de nature. Un mouvement social, en tout cas comme il est conçu par les auteurs autour de la RMT, correspond avant tout à un projet, par la volonté de changer des aspects de la société, projet qui se cristallise ensuite dans des structures mieux à même de le concrétiser. Ce n'est pas la vocation d'une entreprise dont le rôle dans la société est plus restreint, elle

vend avant tout un produit ou un service selon une logique capitaliste des relations humaines.

Ce fait reflète bien la position qui est la nôtre dans la Problématique, lorsque nous avons abordé la question de la définition du concept d'organisation, et quand nous avons dû prendre position et définir notre objet d'étude. En considérant l'organisation à la fois comme une institution et comme un processus de régulation, nous avançons l'idée, premièrement, que le problème de base de l'engagement est semblable dans toute forme d'agir ensemble, ce qui se rapporte aux termes de notre problématique, et qu'il est donc possible à partir de là de définir les grandes lignes de sa résolution en proposant au lecteur un modèle des facteurs d'engagements et des types d'influence organisationnels. Mais nous soutenions aussi qu'en tant qu'institution, deuxièmement, une organisation a des caractéristiques propres, avant tout sa raison d'être, qui influence avec sa situation concrète plus ou moins directement la nécessité et la capacité qu'elle a d'employer certains de ces facteurs plutôt que d'autres.

La logique profonde de l'emploi des types d'influence organisationnels est donc le reflet de la raison d'être particulière d'une entreprise et d'un mouvement social. Cette logique se modifie suivant leur trajectoire d'un côté, de l'autre elle peut subir des modifications, lorsque par exemple des employés s'identifient à leur employeurs. Mais de part leur raison d'être, une entreprise est caractérisée par le contrat et la vente, donc par des moyens beaucoup plus formalisés et légalisés de régler son problème de conformité de comportement de ses membres. On vend sa force de travail contre une rétribution monétaire. Un mouvement social et les différentes formes que prend sa structure de mobilisation veulent à l'inverse se baser sur des rapports justement non financiers, liés à la défense d'une cause, à l'engagement personnel et "gratuit". Ce sont certes des tendances, et pour ces deux "types" d'organisations formelles largement idéologiques, il n'en reste pas moins qu'elles influencent largement les facteurs d'engagement et les moyens organisationnels qu'on peut observer et/ou qui sont sciemment employés. En effet, les membres d'une entreprise, et principalement ses responsables, vont avoir tendance à nier et à s'opposer à l'existence d'autres relations que celles reflétant une logique d'action s'apparentant au rendement et au contrat, et à l'inverse c'est le sens du projet de société, le don de sa personne et une prétention à la gratuité qui est mise en avant dans une SMO.

Pour des raisons donc idéologiques et structurelles, liées aux ressources et aux raisons d'être différentes de ces deux organisations, on s'attend dans nos deux recherches empiriques à trouver des différences dans l'existence et la possibilité d'emploi des facteurs

d'engagement. En tout cas pour l'instant au vu de notre recherche théorique, il nous semble ainsi difficile de pouvoir les employer de la même manière de l'une à l'autre. En ce qui concerne par exemple le type d'influence "motivation", on s'attend à ce que les membres reçoivent peu ou pas de contreparties matérielles au travail qu'ils fournissent pour leur SMO. C'est la possibilité de faire partie d'un projet riche de sens sur la base d'une participation volontaire dénuée de tout intéressement financier qui doit les inciter à donner une grande partie de leur temps et de leur expertise. Il serait aussi, autre exemple, très mal vu qu'ils cherchent à utiliser l'SMO et leurs ressources mobilisables dans l'optique individualiste de faire carrière.

Mais rien ne vaut la réalité du terrain pour trancher ces questions. C'est la raison pour laquelle nous allons dans nos deux recherches empiriques situer les organisations étudiées dans leur contexte historique, social, économique et politique afin de pouvoir au mieux saisir leur raison d'être. Il va être très important ainsi de définir leur situation par rapport à leur "industrie" et aux autres organisations dont elles sont les plus proches, de même que leurs produits, pour arriver à déterminer le mieux possible les liens pouvant exister entre ces éléments, leur environnement, de même que leur influence sur l'emploi des facteurs rendant compte de l'engagement.

TROISIEME PARTIE: ETUDE EMPIRIQUE ENTREPRISE

3.1. Organisation de la recherche

3.1.1. Objet d'étude et période d'analyse prise en compte

La recherche stricto sensu menée dans le site du montage, dans la production, de l'usine automobile de la marque VW à Wolfsburg en Basse-Saxe, République Fédérale d'Allemagne, s'étend sur une période de 18 mois d'octobre 1999 à mars 2001. Elle a été poursuivie informellement jusqu'en juin 2002. Durant cette année et demi, l'auteur jouit d'un contrat spécifique de doctorant lui permettant à la fois de mener son étude empirique tout en consacrant la majeure partie de son temps à des mesures de réorganisations internes. Attaché au sous-département chargé de l'optimisation des processus¹⁷⁰, il a ensuite été employé sous contrat de travail à durée indéterminée d'avril 2001 à juin 2002. L'auteur s'est particulièrement occupé de l'introduction du travail en équipe, de la formation des cadres moyens, les contremaîtres, à leurs nouveaux rôles dans le montage, et de la coordination des différentes mesures de réorganisation.

Si la recherche en tant que telle se limite à ces 18 mois, il est nécessaire d'étendre la période considérée aux dix dernières années, soit le début des années nonante. C'est en effet dès 1989-1990, et plus spécifiquement dès 1993, qu'ont été mis en place les premières mesures de réorganisation à grande échelle dans le site du montage en réaction à la crise de l'industrie automobile allemande des années 1992/93, de même que les premiers outils d'optimisation du processus de production encore employés en juin 2002¹⁷¹. Un nombre important de projets ont été lancés, couronné plus ou moins de succès, totalement abandonnés ou poursuivis jusqu'à maintenant. Prendre en considération ces dix dernières années de mesures de réorganisation procure une meilleure compréhension du fonctionnement profond du montage, de la modification de la culture d'entreprise, et de fait de l'apprentissage collectif des membres aux nouvelles pressions et aux modifications de

¹⁷⁰ En Allemand le sous-département PWA-MP pour "Produktion Wolfsburg Automobilherstellung Montage Prozessoptimierung".

¹⁷¹ Voir pour le résumé des mesures de réorganisation la section 3.2.3..

l'environnement¹⁷². L'emploi d'outils d'optimisation plus efficaces et spécifiques s'est concrétisé par la mise en place d'un système de production, le "Produktionssystem", que nous abordons dans la section 3.2.3..

D'un point de vue méthodologique, la durée importante de la présence sur place procure l'avantage d'approfondir la compréhension du fonctionnement de l'organisation étudiée à travers un analyse bien plus détaillée des relations entre les différents acteurs que ne peut le permettre le simple passage d'un questionnaire accompagné d'une phase préparatoire habituelle de quelques semaines. Il est ainsi possible de pondérer les résultats des interviews qualitatifs et du questionnaire standardisé par une observation participante de qualité. L'auteur a pu aussi acquérir une bonne compréhension du processus décisionnel aux plus hauts échelons du montage en participant à la plupart des discussions concernant les mesures de réorganisations mises en place dès 1999, date de l'entrée en fonction du nouveau responsable du montage appliquant une véritable stratégie d'optimisation à travers l'introduction du système de production. Ceci nous a permis d'obtenir une vue différenciée et bien plus riche des processus de prises de décisions, du sommet à la base hiérarchique, et de comprendre les conflits et les intérêts divergeant concernant les nouvelles attentes communiquées aux contremaîtres.

C'est le degré d'engagement des contremaîtres des trois lignes du montage pour leur organisation, soit 140 individus, qui constituent l'objet d'étude de notre recherche. Trois raisons nous ont incitées à faire ce choix. Les contremaîtres sont, premièrement, des employés occupant une fonction clé dans l'organisation, entre les ouvriers et les cadres supérieurs. Ils reflètent à notre avis de manière admirable le fonctionnement profond du système étudié. Ces sont aussi, deuxièmement, les membres organisationnels dont le rôle s'est le plus profondément et le plus clairement modifiés depuis ces dix dernières années. Participant en partie à la définition des nouvelles attentes qui leur sont communiquées et à leur communication aux contremaîtres, il nous est, troisièmement, possible d'avoir par cette entremise un accès privilégié aux raisons de la mise en place et au processus d'articulation de ces nouvelles attentes de comportements qui n'ont pas été formalisées en une fois. Les réticences qu'elles ont engendrées tant au niveau du management que des principaux intéressés nous sont connues dès le début. En effet, depuis septembre 2000 ont été créés six équipes de formation continue de contremaîtres, les "Meisterweiterentwicklungsteams", que l'auteur a formé et accompagné, ce qui a rendu

¹⁷² On parle à ce propos dans la littérature spécialisée de "Lernorganisation".

possible de saisir de l'intérieur si on peut dire leurs réactions par rapport à ces modifications de leurs fonctions et rôles dans le montage. Dès février 2002, l'autre moitié des contremaîtres a été organisée en six nouvelles équipes.

3.1.2. Sources d'information et phases de la recherche

Quatre sources principales d'information, qui constituent autant de phases d'étude, ont été utilisées lors de cette recherche. Tout d'abord l'analyse de documents écrits, internes à la production et plus particulièrement au montage de la marque VW à Wolfsburg et à deux autres marques du même consortium, Audi et Skoda, sur la thématique du travail en équipe, du système de production et de la modifications du rôle des contremaîtres. S'y ajoute l'analyse de la littérature spécialisée par rapport à d'autres producteurs automobiles allemands sur les mêmes thèmes. Le recueil et l'analyse de l'information écrite s'est prolongée tout au long des 18 mois de l'étude empirique, mais elle a plus particulièrement eu lieu entre janvier et avril 2000, au moment de la préparation de la première étude semi-directive qualitative.

Ensuite, la seconde source d'information consiste en l'observation participante menée de même tout au long de l'année et demi passée dans le montage en tant que doctorant, puis d'avril 2001 à juin 2002 en tant qu'employé du département de l'optimisation des processus. Par le travail quotidien avec le cercle décisionnel du montage, avec l'équipe chargée de l'introduction du travail en équipe, ou encore avec les contremaîtres, particulièrement des quatre groupes dont nous avons assuré la formation continue, et par la participation à un nombre innombrable de réunions et de discussions avec les principaux intéressés et les employés de divers services annexes comme les ressources humaines, l'ingénierie d'entreprise et le contrôle qualité, il nous a été possible d'avoir une vision globale de l'histoire et du fonctionnement du montage au sein de la production de l'usine à Wolfsburg. Cette connaissance pour initiés demandant une longue présence sur place nous a permis d'avoir les éléments interprétatifs nécessaires à l'analyse des résultats du questionnaire semi-directif et standardisé qu'il n'aurait pas été possible d'acquérir dans un laps de temps plus court. C'est aussi que les informations sensibles ne sont pas délivrées aux "étrangers", la possibilité de les recueillir dépend de la confiance réciproque basée sur la connaissance mutuelle.

Puis nous avons mené une recherche qualitative à partir d'un questionnaire semi-directif de la fin mai à la mi juin 2000 auprès de 18 contremaîtres des trois lignes de montage. C'est la troisième source d'information de cette étude empirique. Elle a permis de mettre en perspective les différences structurelles et culturelles importantes d'une maîtrise à une autre en questionnant au moins un contremaître par unité organisationnelle pour chacune des trois segments de montage selon le processus de production. Remarquons que la structure organisationnelle formelle s'est modifiée en juillet 2000 avec la création d'un quatrième département occupé essentiellement au pré-montage du moteur, du châssis, des portes et du cockpit pour les trois lignes.

Il a été possible sur cette base de préparer un questionnaire standardisé distribué fin décembre 2000 aux 45 contremaîtres formant les six équipes, quatrième et dernière source d'information. Les résultats de cette enquête quantitative ont été récoltés jusqu'à la mi février 2001 et permettent une analyse statistique sur le tableur Excel de Windows. L'étude de la littérature interne et spécialisée, ainsi que les résultats de l'observation participante sont présentés en partie dans le deuxième chapitre et vont nous permettre de mieux analyser les résultats des deux études empiriques dans le cinquième chapitre. Le troisième chapitre est consacré aux résultats de l'enquête semi-directive qualitative menée auprès des 18 contremaîtres des trois lignes de montage répartis sur chaque stade important du processus de production. Nous présentons les résultats du questionnaire standardisé quantitatif dans le quatrième chapitre, tandis qu'un bilan de recherche est proposé dans le cinquième chapitre. Nous pourrions alors vérifier concrètement la valeur de notre modèle des facteurs d'engagement et de ses hypothèses que nous avons présentés dans la Problématique et complété dans la deuxième partie consacrée aux approfondissements théoriques.

3.2. Contexte, structure, fonctionnement et mesures de réorganisation du montage

3.2.1. Facteurs contextuels du montage: situation de l'industrie automobile, caractéristiques du produit et rapports de VW avec la Basse-Saxe et le partenaire social

Nous désirons comprendre le mieux possible à la fois les raisons pour lesquelles les attentes envers les contremaîtres se sont modifiées dans le montage et dans l'usine VW à Wolfsburg, de même que les facteurs macro sociaux jouant un rôle important par rapport à leur engagement pour le montage, donc à leur conformité à ces nouvelles attentes. Il nous semble nécessaire pour cela de fournir au lecteur un aperçu général de la situation de l'industrie automobile allemande à la fin du XXème siècle, des caractéristiques du produit manufacturé et des rapports spécifiques de l'usine VW à Wolfsburg avec le Land de Basse-Saxe et le partenaire social. L'étude de ces éléments nous permet de faire le lien avec le système de production mis en place dans le montage comme stratégie et moyen interne devant assurer sa compétitivité et comme le reflet de l'augmentation de la volonté d'instrumentaliser le comportement des membres à travers des mesures de réorganisation en tant que mesures de rationalisation. L'hypothèse avancée dans la Problématique se confirme, comme quoi une entreprise est dépendante de son environnement parce qu'elle y vend toujours le résultat de son agir ensemble, ce qui n'est pas forcément le cas d'une SMO qui peut beaucoup plus facilement devenir autarcique. Mais nous avons aussi indiqué que ces contraintes liées au marché et aux rapports spécifiques de l'organisation avec les acteurs sociaux et politiques de son environnement sont médiatisées par un certain degré d'autonomie d'organisation de ses rapports internes, défini par l'histoire de son développement propre, les contextes d'actions spécifiques au sein et entre les différents sous-systèmes qui lui donnent corps. Cette hypothèse aussi confirmée par notre recherche empirique.

Le marché de l'automobile est saturé dans les pays traditionnellement fortement motorisés, en Europe, aux Etats-Unis et au Japon. Si le potentiel de croissance est plus important dans les autres régions du monde, principalement en Asie, en Amérique Latine et en Europe de l'Est, il influence peu la demande générale à cause du faible niveau de vie qui y règne. La concurrence pour le marché mondial s'est ainsi notablement accentuée du

fait qu'une augmentation du volume de vente ne peut se faire qu'au détriment de celle d'autres producteurs. Ce qui a pour conséquence une concentration des producteurs par des fusions ou des achats, de même qu'une nette délocalisation de la production à l'étranger afin de compenser la baisse de la croissance dans le pays d'origine du producteur. A ce propos le consortium VW produit environ 50% de ses modèles en dehors de l'Allemagne. Cette délocalisation poursuit le double objectif de protéger et d'élargir les parts de marché en produisant le plus près possible du lieu de vente, et de compenser le coût de la main d'œuvre allemande bien au dessus de la moyenne. Remarquons pourtant que le salaire horaire n'est qu'un facteur de compétitivité, elle dépend aussi largement de la productivité et de la qualité. La productivité du processus de production des producteurs japonais a dépassé celle des producteurs allemands dans les années 80, ce qui leur a permis d'acquérir de nouvelles parts de marché. C'est à cette période qu'a été lancée la vague des mesures de réorganisation chez VW par l'introduction de systèmes de production, à l'image de celui de Toyota, servant encore en juin 2002 de critère de référence dans le montage de l'usine étudiée.

La stratégie employée par les producteurs allemands pour assurer leur compétitivité dans les années 80 a consisté à automatiser fortement leurs usines, de sorte que pour compenser les investissements colossaux en capitaux que cela représente, particulièrement dans le segment des voitures produites en grande série par plusieurs producteurs au niveau mondial, il a fallu pousser l'utilisation des machines au maximum et vendre des voitures chères avec un nombre important d'options spécifiques. Cette évolution de la productivité allemande fragile et à long terme non concurrentielle, a formé la trame de la crise des années 1992/1993 en créant un problème de rentabilité très critique, de 0,6% en moyenne en 1992, et en constituant une menace sérieuse d'achat par des producteurs étrangers. Se trouvant en concurrence pour l'accès au capital, dans un climat de "Shareholder Value", les tops managers allemands ont été obligés de mener leurs usines selon les critères à court terme et très variables des analystes financiers. De sorte que ce sont actuellement avant tout la force en capital et les gains, définis par une politique de produits concurrentiels et par une haute productivité, qui déterminent l'existence des producteurs automobile. Ce qui implique une forte capacité d'innovation et une mise en forme efficace des structures et des processus.

La politique poursuivie par la plupart des producteurs automobile pour compenser la saturation du marché consiste à élargir et à renouveler la gamme des produits offerts. Mais cette stratégie ne suffit pas, il faut produire des voitures à des coûts concurrentiels,

donc globaliser les structures de production et produire, particulièrement monter, les voitures là où les coûts de production sont comparativement bas et où le marché est porteur. Ce qui a pour conséquence une augmentation de la pression sur les lieux de production traditionnel, dont l'usine à Wolfsburg, sur les salaires et les prestations sociales. Ce fait se traduit aussi par une demande accrue d'efficacité du travail et par la mise en place de mesures de réorganisation devant l'assurer. Mais cette tendance à l'homogénéité du coût de la main d'œuvre est une face de la médaille. Les usines sont assurées de leur existence si elles arrivent aussi à faire chuter leurs coûts de production à l'unité par une augmentation de la productivité passant par un changement de la politique de production: on passe de principes d'économie planifiée caractérisée par de grands départements ajoutant indirectement à la valeur ajoutée du produit à une concentration des activités dans et autour de la production. Les mots d'ordre sont: décentralisation, "Just-In-Time", augmentation de la concurrence autant interne qu'externe. L'accent est mis en première ligne sur les mesures de réorganisation interne au moyen du système de production du montage dans notre cas concret, en deuxième ligne sur la technique, de sorte que le facteur travail au sens large redevient l'élément central de la création de valeur ajoutée (Springer, 1999, p. 71).

Le produit vendu par les industries automobiles est non seulement extrêmement diversifié, il doit être modifié à un rythme toujours plus rapide afin que ces dernières restent compétitives. La grande majorité des constructeurs offre actuellement une large palette de voitures devant répondre aux attentes de chaque classe de client, que ce soit au niveau du prix, de la puissance du moteur, de la couleur, du design intérieur ou des options. Cette différenciation du produit s'explique par les attentes spécifiques de chaque client et par des normes de sécurité différentes d'un pays à un autre et d'un continent à un autre. Si d'une manière générale des tentatives sont entreprises afin de réduire la complexité de la construction de tels produits par la production d'une classe de voiture plutôt sur un lieu de production que sur un autre, ou par l'assemblage du même châssis ou des mêmes pièces pour une classe semblable d'automobiles, il n'en reste que dans l'usine étudiée la diversité reste très importante, ce qui engendre des problèmes de logistique et de montage¹⁷³. Vu la fréquence des différentes pièces à monter sur un même modèle, les erreurs de livraison et de montage sont conséquentes. A cela s'ajoute que les pièces et les modèles sont

¹⁷³ Un des projets central du PWA-MP consistait à analyser les coûts engendrés par la complexité et à proposer des mesures pouvant la réduire. Le consortium VW pour sa part a lancé depuis de nombreuses années son projet de "Plattform" permettant de réduire les coûts en construisant toutes ses voitures avec un nombre important de pièces similaires.

régulièrement modifiés et optimisés pendant la période de production de la même génération de voitures, pour suivre l'évolution de la mode, des coûts ou de la qualité. Le produit est aussi techniquement extrêmement complexe et exige une qualité irréprochable pour des raisons de sécurité, et aussi parce que vu son prix de vente, il représente un investissement important du client et doit durer de nombreuses années.

Nous avons donc à faire à la fois à un produit très diversifié, complexe et se modifiant dans un laps de temps très court. Mais cette flexibilité nécessaire se heurte à un processus de production qui est par nature peu flexible parce qu'il est jusqu'au montage fortement automatisé et demande un investissement en machines-outils colossale, de sorte que chaque modification doit être soigneusement soupesée. Ce problème des coûts d'optimisation touche aussi les pièces livrées par des entreprises étrangères dont l'amélioration, lorsqu'elles ont des défauts, est souvent longuement réfléchi et repoussée dans le temps. Le montage quant à lui nécessite une main d'œuvre importante qui doit être de mieux en mieux qualifiée du fait que le contenu du travail se complexifie et se diversifie de plus en plus. La production d'une voiture demande le passage par un ensemble d'étapes de production très spécifiques dont la moindre défaillance peut avoir des conséquences désastreuses au moment de l'assemblage final, sans parler du nombre très important des fournisseurs dont la qualité des produits livrés doit aussi être irréprochable et correspondre dans les moindres détails aux autres pièces montées. Pour finir, l'investissement en temps et en ressources financières pour mettre sur le marché un nouveau modèle est très important, des études de marchés, en passant par la recherche et la planification, par la modification des processus de production et par les arrangements spécifiques avec les différents fournisseurs. Ces données de bases caractérisent tous les producteurs automobiles de masse. Les solutions imaginées sont aussi relativement semblables. Mais leur application peut grandement différer, suivant les caractéristiques tant historiques que structurelles des producteurs et des lieux de production.

Nous avons abordé le contexte économique et les caractéristiques du produit manufacturé. Il nous reste à traiter les relations particulières de nature plus politiques qu'entretient l'usine VW à Wolfsburg avec le Land, le syndicat IG Metall et le législateur comme troisième contrainte lourde déterminant les interactions entre les acteurs du montage et expliquant plus en profondeur les réactions des contremaîtres face aux nouvelles attentes auxquelles ils sont confrontés. Les droits et les devoirs du conseil d'entreprise, le "Betriebsrat", est réglé par la loi allemande sur les entreprises selon la "Betriebsverfassungsgesetz", à savoir un droit d'être entendu, l'"Anhörungsrecht", et de

donner son avis, le "Beratungsrecht", les deux fondus dans ce qui est appelé le droit de collaboration, le "Mitwirkungsrecht", principalement aux affaires économiques et au licenciement des membres. L'employeur n'est pas obligé de tenir compte de l'avis du conseil d'entreprise sur ces questions, à l'inverse du droit de cogestion, le "Mitbestimmungsrecht", s'appliquant aux affaires sociales et aux mesures individuelles. Ce droit de cogestion touche les décisions sur le travail supplémentaire, les installations sociales dans l'entreprise, la formation professionnelle et la qualification, la mutation et le changement de niveau de salaire par une restructuration. Ces droits permettent au conseil d'entreprise, selon notre expérience sur le terrain, à être entendu et à pouvoir de facto bloquer toutes les décisions stratégiques du montage, de sorte que les membres du conseil d'entreprise, qui sont une quinzaine pour le montage, sont présents à toutes les séances importantes et jouissent d'un véritable droit de veto sur toutes les décisions cruciales. L'existence de ces droits constitutionnels est rendue très efficace par une organisation interne bien structurée et bien représentée, de même que par une affiliation des travailleurs au syndicat IG Metall proche des 98% dans le montage. Il existe un homme/femme de confiance, le "Vertrauensman", pour 25 ouvriers, en plus de l'organisation d'hommes de confiance pour des groupes sous-représentés comme les femmes, les étrangers et les jeunes en formation. Chaque maîtrise a en moyenne un homme de confiance qui participe une fois par semaine à une séance d'information du conseil d'entreprise et qui est alors souvent mieux informé que ne le sont les différents échelons hiérarchiques. Les ouvriers voulant devenir homme de confiance doivent passer devant une commission du conseil d'entreprise et expliquer leur motivation à défendre les intérêts des employés, participer aux actions et aux démonstrations organisées par le conseil d'entreprise ainsi que suivre, souvent pendant leur temps libre, des cours de formation.

Sans rentrer ici dans l'analyse du fonctionnement du conseil d'entreprise, il est intéressant de remarquer que le pouvoir de cogestion du conseil d'entreprise s'étend jusqu'au conseil d'administration, dix individus, composé pour la moitié de membres défendant les intérêts des employés, tandis que l'autre moitié représente les intérêts du capital. La particularité de la société par action VW consiste dans le fait que font partie de ces dix personnes deux du Land de Basse-Saxe ayant assez de voix pour bloquer toute décision allant dans le sens d'une délocalisation ou d'une réduction des emplois dans cette région demandant les deux tiers des scrutins, la "Sperrminorität", et ceci malgré la double voix du président devant défendre les intérêts des actionnaires. Les intérêts des représentants du Land sont à de nombreux égards semblables à ceux des employés. Le

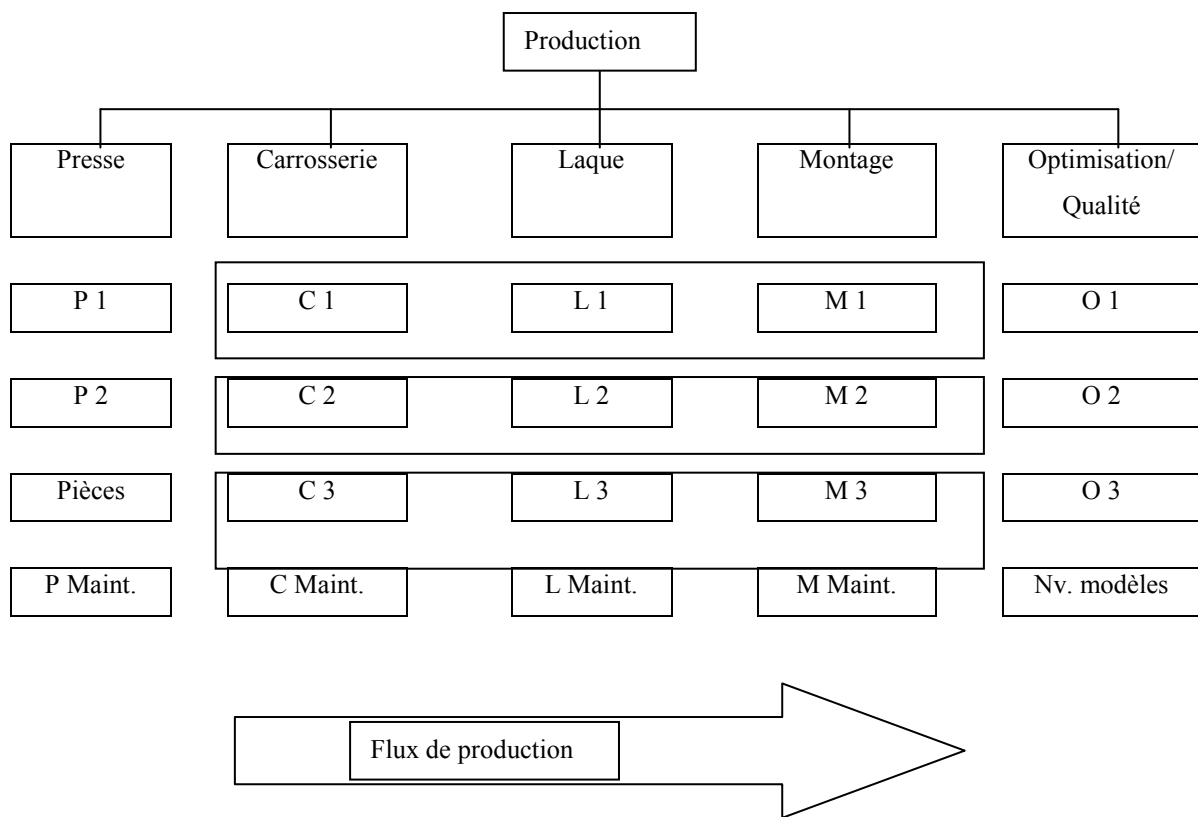
pouvoir du conseil d'entreprise dans le montage s'en trouve ainsi renforcé, ce qui rend l'application de mesures de rationalisation trop extrêmes impossibles, et influence durablement la culture d'entreprise du montage et de l'usine en général. Dans la pratique pourtant, l'antagonisme entre un capitalisme social et l'augmentation de la concurrence entre les producteurs automobiles au niveau mondial est reconnue par le conseil d'entreprise: "Unternehmen, die nicht wettbewerbsfähig sind, scheiden aus dem Markt aus und stellen keine Basis mehr für Beschäftigung dar. Wettbewerbsfähigkeit hingegen zwingt zu Strategien des wirtschaftlichen Erfolgs, die auf einer reduzierten Anzahl von Arbeitsplätzen aufbauen" (Mitbestimmung bei Volkswagen, 2000, p. 9). Des compromis ont pourtant été trouvés et des solutions originales ont été mises en place pour résoudre cette contradiction, comme la semaine de quatre jours, la possibilité de prendre plus tôt sa retraite accompagnée d'une participation étatique afin de compenser une diminution trop importante du montant de la rente, mesures assurant à l'employeur une plus grande flexibilité sans pour autant qu'elle ne soit entièrement aux frais de l'employé. Remarquons pour terminer que l'usine de la marque VW à Wolfsburg, construite en 1938, est l'usine mère et qu'elle abrite à la fois le siège administratif des autres usines VW d'Hannover, de Braunschweig, de Kassel, d'Emden et de Salzgitter, et des autres marques du consortium (Audi, Seat, Skoda, Rolls Royce/Bentley Motor Cars, AutoEuropa). Pour des raisons donc historiques et médiatiques, il serait difficile à la direction de fermer cette usine ou de se permettre un conflit grave du travail. Les accords signés avec le partenaire social sont plus avantageux pour les contremaîtres ici que dans d'autres usines d'une part, il s'ensuit un fort sentiment de sécurité de l'emploi d'autre part.

3.2.2. Structure et fonctionnement du montage en juin 2002

Nous aimerions dans cette section donner un aperçu général de la structure formelle de l'usine automobile étudiée, selon les organigrammes et les plans à disposition, afin de saisir la place particulière que le montage y occupe en fin du flux de production et les conséquences qui en découlent pour les contremaîtres et l'ensemble des employés y travaillant. La structure formelle de l'usine est caractérisée par un double niveau. D'une part directement sous la direction se trouvent les sept départements opérant à tous les stades de la production: les ressources humaines, le contrôle qualité, les composantes, la production ("Automobilfertigung"), la logistique, le contrôle financier et l'ingénierie

d'entreprise. La production en tant que telle est organisée, d'autre part, en matrice et verticalement en centre de coûts selon le flux de production: la presse ("Presswerk"), l'assemblage et la soudure des carrosseries ("Karosseriebau"), le vernissage ("Lackiererei"), le montage ("Montage") et le département chargé de l'optimisation du produit et de la préparation à de nouveaux modèles ("Produktoptimierung/Anlaufvorbereitung"). Horizontalement se trouvent les trois segments de production traversant les cinq centres de coûts verticaux.

Tableau 12: Structure formelle simplifiée de la production de l'usine VW à Wolfsburg



A chaque centre de coût est attaché un département chargé de la maintenance ("Betriebs- u. Prozessmanagement"). Les responsables de chaque segment de production sont organisés en équipe de travail à partir de la carrosserie afin d'améliorer continuellement la qualité du produit. A la tête de chacune d'entre elles se trouve un coordinateur de segment.

Avant juillet 2000, la structure du montage se compose de quatre départements ("Abteilungen"), les trois lignes de montage et la maintenance, et de trois sous-départements ("Unterabteilungen"), le contrôle qualité, l'optimisation de la qualité et le département chargé du contrôle financier, de l'optimisation du processus et des projets. Dès juillet 2000, les sections du processus de production mécanisées ("Mechanisierung"), le

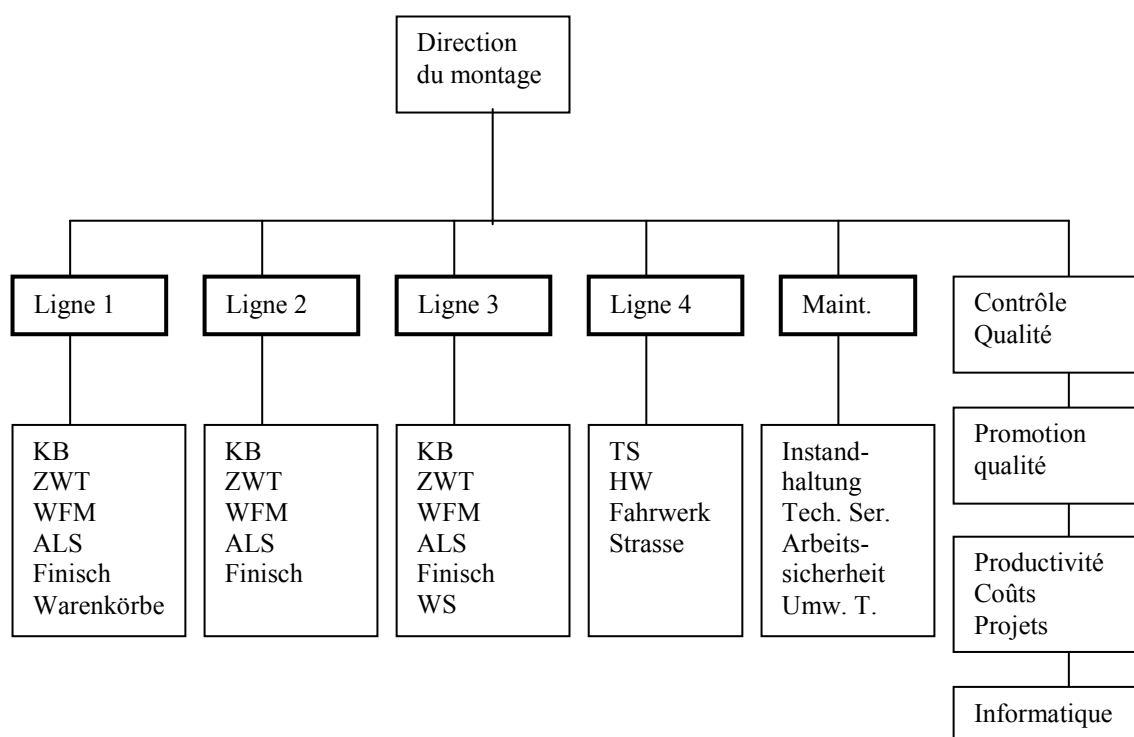
montage du châssis et du moteur ("Triebsatz") sont regroupés dans un nouveau département comme ligne de montage indépendante comme c'était le cas pour le modèle de voiture précédant, tandis qu'est créé un sous-département informatique.

Avant de donner un aperçu de la structure en juin 2002, il nous semble important d'expliquer les différents stades de production du montage dont nous donnons les abréviations en Allemand pour des raisons de commodité. Le processus de montage est identique pour les trois segments de production, à quelques différences près que nous laissons de côté. Les carrosseries peintes livrées par la laque sont toutes montées dans la halle 54 avec des éléments s'appliquant directement sur la voiture ("Karosserieband", KB), comme le cockpit prémonté dans les sous-sols. Ensuite a lieu le "mariage" correspondant à la fixation du châssis et du moteur ("Triebsatz einfahren") prémontés aussi dans le sous-sol ("Triebsatz", TS et "Hinterwagen", HW), le "Zwischentakte" (ZWT) et un segment mécanisé ("Strasse"). La voiture passe ensuite dans la dernière section du montage à proprement parlé ("Wagenfertigmontage", WFM), où sont assemblées les portes aussi montées dans les sous-sols du halle 54. A partir de là suivent une série de contrôles et d'ajustements, qui sont le point de contrôle sept ("Zählpunkt 7"), le contrôle du moteur, des lumières et des axes (ALS), et les dernières réparations ("Finisch"). Sont contrôlés pour finir l'étanchéité, la tenue de route et l'ajustement des pièces internes ne devant produire aucunes nuisances sonores ("Wasser, Strasse", WS), avant que la voiture ne soit vendue ("Zählpunkt 8"). Cette dernière partie du contrôle est dévolue au troisième segment, tandis que le premier est responsable de la logistique interne ("Warenkörbe").

Il faut retenir quelques particularités de la structure et du processus de production du montage ayant une influence importante concernant l'engagement des contremaîtres. Chaque maîtrise est organisée en équipes de travail ("Gruppenkreditierung"), bien avant l'introduction du travail en équipe à proprement parlé, ce qui signifie que doit y être accompli un certain nombre de tâches, selon une certaine vitesse particulière de passage de la voiture ("Takt"), par un ensemble brut défini d'ouvriers ("Adrema"), c'est-à-dire qu'est calculé un pourcentage d'absence non planifiables à partir des vacances et de la dixième semaine libre pour chaque ouvrier ¹⁷⁴. Une maîtrise est composée de deux à quatre équipes de 15 à 25 ouvriers.

¹⁷⁴ En effet, la semaine de travail pour tous les employés de VW étant de quatre jours, et comme ils travaillent au moment de la recherche cinq jours par semaine, ils ont une semaine libre de travail toutes les dixièmes semaines afin de compenser leurs heures supplémentaires.

Tableau 13: Structure du montage en juin 2002



Les ouvriers n'ont aucune influence sur la vitesse de passage des voitures à monter dans le KB, le ZWT et WFM. Les sections du processus automatisées ("Triebsatz einfahren", "Strasse") sont contrôlées par informatique et les ouvriers gardent exclusivement un œil sur la bonne marche du processus par l'observation des machines et des ordinateurs. Ils sont beaucoup plus libres d'en décider dans le TS et HW, le montage du châssis et du moteur ayant d'une part des zones tampons ("Puffer") où peuvent être stockées les pièces déjà montées, ils déterminent d'autre part eux-même la vitesse de montage des pièces en tirant sur une corde chaque fois qu'une d'entre elles est prête. C'est aussi le cas dès le point de contrôle sept ("Zählpunkt 7"), ALS, "Finisch", "Wasser", "Strasse", qui sont des tâches beaucoup plus techniques et demandant des connaissances plus spécifiques. Il faut être capable de démonter une voiture en cas d'imperfection, de faire des retouches ou de contrôler le régime d'un moteur.

Ces différences structurelles importantes d'une maîtrise à une autre sont renforcées ainsi par le rythme de travail, l'expertise variable des ouvriers, la plus grande liberté d'action qui en découle, et par des facteurs environnementaux comme le bruit et la chaleur. Cela se traduit par un climat de travail plus ou moins coopératif entre les ouvriers, par exemple par le fait qu'ils se mettent d'accord pour écouter la même musique ou non. Et par le fait que devoir travailler, comme cela arrive pour des raisons de manque d'effectif, dans

le KB, le ZWT ou le WFM, est considéré comme une punition. On assiste donc à la mise en place d'une échelle de valeur et d'un système de stratification entre les différents stades de production dans le montage, et entre le montage et les autres centres de coûts comme la carrosserie et la laque, le montage occupant la position la plus basse. Les ouvriers et les contremaîtres ayant la possibilité de quitter le montage s'empressent de le faire, souvent pour aller dans le département recherche et développement, ou dans des sous-départements du montage leur permettant d'échapper au système très fatiguant du travail en relèves.

La difficulté des conditions de travail dans le montage, employant du reste le plus de main d'œuvre vu la complexité des tâches à exercer et le nombre trop importants de pièces différentes à monter selon les modèles rendant une automatisation non-économique, s'accompagne d'une grande fluctuation au niveau des ouvriers, mais aussi des cadres, principalement des responsables des départements et du centre de coût. C'est le résultat d'une politique de la marque d'assurer ainsi un transfert des connaissances entre les différentes usines et ses centres de coûts, et de permettre au futur cadres de faire carrière. Elle a pour conséquence une scission dans le management entre les cadres moyens n'ayant pas de perspectives et ceux de passage dont on sait qu'ils vont dans un ou deux ans ne plus être là. On s'organise alors entre soi, en attendant que le responsable parte, et on adopte un comportement de conformité passive dont le but est de ne pas se faire remarquer négativement. Cet état de fait explique l'abondance des mesures de réorganisation lancées depuis la crise de 1993/94, les effets limités qu'elles ont eu, et dès lors le lancement incontrôlé de nouvelles mesures, jusqu'à ce qu'une nouvelle politique de l'optimisation de la production lancée par le responsable du montage en 1999 se base sur une autre approche caractérisée par une vue plus concertée des problèmes à travers l'intégration des divers membres concernés, de même que par une conception plus réaliste et pragmatique du changement organisationnel.

3.2.3. Particularités de l'introduction du système de production et ses différentes composantes par rapport aux mesures de réorganisation lancées depuis 1990

Une réflexion en profondeur sur le fonctionnement du montage et l'introduction des premières mesures de réorganisation ont eu lieu dès les années 80 avec l'arrivée en force sur le marché de la concurrence japonaise. Mais c'est au début des années 90, dans le contexte de la crise de l'industrie automobile allemande, comme nous l'avons indiqué dans

la section 3.2.1., que des mesures de grande ampleur ont été mises en place dans le montage. Elles sont toutes fortement inspirées par les éléments du système de production de Toyota, dont on retrouve les éléments clés dans le système de production du montage introduit en 1999. On retiendra les plus importantes:

- fin des années 80: les VW Circles dont le but est la mise sur pied de groupes de travail pour augmenter la productivité et la qualité,
- remplacés au milieu de 1993 jusqu'en 1995 par le KVP ("kontinuierlicher Verbesserungsprozess") dont les buts sont identiques,
- Mopsy und Flopsy au début des années 90: deux figures, Mopsy, devant représenter l'employé motivé et Flopsy, celui démotivé, accompagnées de musiques et de films doivent augmenter l'engagement des ouvriers,
- début 1993 jusqu'en 1996 la première forme de travail en équipe sur l'ancien segment 6,
- 1997 lancement du nouveau concept de travail en équipe sur le segment 2, et sur tous les autres segments, qui est achevé en décembre 2001 sur les quatre lignes de montage,
- 1999 mise en place du concept de système de production et introduction de ses différents éléments, principalement le TPM ("Total Productive Maintenance") pour les machines et les installations, et le travail en équipe où l'ensemble des ouvriers du montage de même que les cadres doivent suivre des séminaires appropriés,
- juillet 2000 modification de la structure verticale et mise en place de six, puis de douze (février 2002) équipes de contremaîtres ("Meisterweiterentwicklungsteam"),
- septembre 2001 création de forum pour les responsables de sous-département ("Unterabteilungsforen").

La particularité du système de production du montage ("Wolfsburger Montagen Produktionssystem") consiste dans le fait que pour la première fois les différents éléments passibles d'une amélioration et d'une réorganisation sont énumérés et la recherche d'une certaine intégration de ces éléments les uns aux autres est recherchée. Il est l'expression de la volonté d'optimisation à long terme du responsable du montage qui, à l'inverse des autres responsables, est le premier à rester à ce poste plus de deux ans. Au centre se trouve la "vision", le but, devenir le meilleur montage du monde. On y arrive selon ce système en améliorant la qualité, la productivité et l'organisation du montage. Il faut pour cela améliorer l'entretien des machines ("TPM, Total Productive Maintenance"), synchroniser le processus de fabrication ("JIT, Just In Time") et éviter les fautes de montage pour augmenter la qualité ("TQM, Total Quality Management"). Dans le cercle extérieur se

trouve le travail en équipe comme concept général devant inciter les employés à "être capable, vouloir, avoir le droit de faire" ("Mitarbeiter können, wollen, dürfen, machen"), c'est-à-dire qu'il doit les inciter et leur permettre d'améliorer la productivité et la qualité dans le montage.

La mise en place de ce système d'optimisation et de rationalisation intégré, dès les premiers mois de l'arrivée du nouveau responsable du montage, s'accompagne de l'embauche de cinq jeunes ingénieurs, puis de deux diplômés en sciences sociales dont l'auteur, qui s'occupent les premiers mois des éléments de ce système. Une partie travaille actuellement pour une des quatre lignes, une autre est toujours intégrée au sous-département de l'optimisation et des coûts. Cela montre pour la première fois que la volonté d'optimisation est accompagnée d'une véritable stratégie devant lui assurer les meilleures chances de succès. On peut en résumé affirmer qu'elle correspond à la tentative d'atteindre une masse critique positive d'employés ayant intégré la nécessité et le sens des mesures de réorganisation, donc d'inscrire ces dernières dans la structure profonde de l'organisation en modifiant la culture d'entreprise. Cette stratégie plus ou moins consciente du responsable du montage se poursuit dans sa volonté d'introduire de manière conséquente le travail en équipe sur les quatre lignes¹⁷⁵, de créer une seconde structure horizontale au niveau des contremaîtres, puis une troisième pour les responsables de sous-département, et de modifier la structure verticale.

3.2.4. Modification de l'organisation du travail comme condition à l'implémentation des éléments du système de production

L'ensemble des décisions prises par les responsables du montage et appliquées aux quatre lignes de production n'est pas entièrement formalisé et ne donne pas l'impression de correspondre entièrement à une stratégie intégrée pour tous les protagonistes, résultat probable du passage de la théorie à la pratique et des résistances que toute modification de l'équilibre structurel suscite. L'impression subsiste alors que certaines mesures sont suivies, sans qu'une véritable réflexion sur la connexion des diverses mesures de réorganisation et des différents projets ait eu lieu. En y regardant de plus près, on peut y découvrir pourtant

¹⁷⁵ Durant trois ans, l'ensemble des 5000 ouvriers du montage ont suivi un séminaire de base de deux jours sur le travail en équipe.

certaines tendances, résumées par le chercheur mais non appréhendées, en tout cas officiellement de cette manière, par la coalition dominante du montage:

- renforcement de l'intégration et de la coopération des différents échelons hiérarchiques en créant un esprit d'équipe (« Wir sind eine Führungsmannschaft ») à travers l'augmentation de la consultation pour les décisions et en mettant sur place différents forum de discussion correspondant à une modification de la structure horizontale, comme les "Teamgespräche" toute les trois semaines de 45' pour toutes les équipes de travail, les "Teamkoordinatorenunden" dont l'organisation est très différente d'une ligne à une autre, les "Meisterweiterentwicklungsteams" et les "Unterabteilungsleiterforen" dont les membres se voient toutes les trois semaines pour 4 heures en plus de séminaires spécifiques,
- différenciation des tâches plus opératoires de celles à long terme demandant un suivi et des capacités spécifiques pour des questions de qualité, de productivité et d'organisation en créant un nouveau niveau hiérarchique informel, les coordinateurs d'équipes, permettant d'alléger les contremaîtres de leurs tâches de tous les jours et ainsi de modifier le cahier global des charges global vers le haut, dont le résultat est la modification de la structure verticale. Dans ce sens les tâches des responsables de sous-département sont modifiées: chaque segment est composé de trois "Produktionsprozessleiter", les PPL, conduisant une relève par segment, aidés de deux "Fertigungsabschnittsleiter", les FAL, par segment travaillant en relève normale de jour,
- amélioration de la compétence des cadres à bien mener leurs subordonnés ("Führungskompetenz") en leur proposant une formation continue adaptée à leurs besoins spécifiques, accompagnées en plus des rendez-vous toutes les trois semaines, de séminaires de formation spécifiques et de la possibilités d'être suivis par un "coach" extérieur.

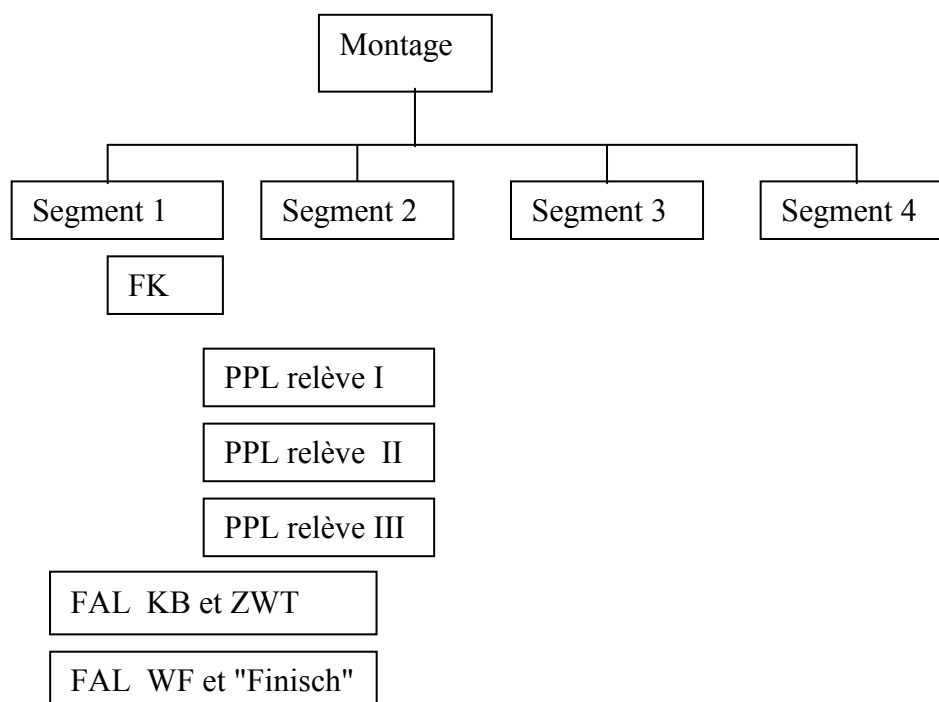
3.2.4.1. Modification de la structure verticale

La modification de la structure verticale du montage est entrée en vigueur en juillet 2000. Il s'agit d'assurer un gain en productivité en réduisant le nombre des responsables de sous-département de 33 à 24 personnes. Mais le but fondamental poursuivit consiste à avoir un responsable, le PPL, pour chaque relève de chacune des quatre lignes travaillant en 3/8, tandis qu'il est épaulé par deux collègues du même rang, les FAL, se partageant chacun la moitié du processus de production (KB et ZWT d'une part, WFM et "Finisch"

d'autre part) et travaillant en relève normale. Le cahier des charges est de manière générale identique, la grande différence consistant dans le fait que les PPL règlent des problèmes et prennent des décisions dont les effets sont à court terme concernant une des trois relèves, tandis que les FAL s'occupent de projets et de questions demandant un plus grand investissement en temps. L'image souvent employée par le responsable du montage pour expliquer sa conception du changement opéré est celle du cheval (les ouvriers), du jockey (PPL) et de l'entraîneur (FAL). Les FAL doivent ainsi aider les PPL à faire leur travail dans les meilleures conditions possibles.

Cette modification des charges et des fonctions des responsables de sous-département, qui a été formellement débattue avec les principaux concernés, est restée inachevée, dans le sens où une distinction nette des prérogatives n'a pas eu lieu et où les FAL se sont sentis relégués au rang de pourvoyeurs de services pour leurs PPL. C'est qu'un grand nombre de FAL s'occupaient avant directement de leurs contremaîtres, ce qui n'est plus le cas maintenant, ce qui s'accompagne d'une certaine perte d'influence directe et de prestige. Lorsqu'a été organisé un séminaire d'une journée avec ces employés en septembre 2000, nous avons pu observer une grande animosité entre eux autour de la question de savoir qui est véritablement le chef des contremaîtres. Le droit de donner des ordres ("Weisungsbefugnis"), dévolu dans le concept original aux FAL, a été transféré aux PPL en fin de séminaire. De sorte que les contremaîtres, qui n'ont du reste dans leur grande majorité pas saisi la signification et la portée de cette modification, jouissent d'une grande marge de manœuvre de s'adresser tantôt à leur FAL, tantôt à leur PPL, suivant les affinités qu'ils ont plus ou moins à leur égard, les habitudes et les alliances se mettant en place. A ce manque de précision s'ajoute le flou entourant la définition du rôle du coordinateur de production (FK pour "Fertigungs Koordinator") devant normalement remplacer le responsable de segment mais dont la fonction est très dissemblable selon les quatre départements.

Tableau 14 : Exemple de la nouvelle structure des responsables de sous-département dès juillet 2000 pour le segment 1



Comme nous l'avons indiqué dans la section 3.2.2., le segment de production s'occupant à monter le châssis et le moteur, de même que les sections mécanisées, est redevenu indépendant en juillet 2000 et forme une quatrième ligne de montage. Les raisons pour lesquelles ce segment retrouve une certaine indépendance organisationnelle ne sont pas claires. Il est pourtant certain qu'elle est accompagnée d'une bureaucratisation du fait que comme chaque segment, elle a à sa tête un staff technique et un secrétariat, et d'un alourdissement du processus de prise de décision du fait que de nouveaux acteurs de même statut y participent, puisque le nombre des décideurs s'est agrandi. C'est comme si les différences de conditions de travail comme l'absence de travail à la chaîne et le fait que c'est un domaine plus technique, de même que le meilleur climat de travail qui en résulte, ont réussi à s'imposer formellement pour former une structure séparée.

3.2.4.2. Modification de la structure horizontale: travail en équipe, équipes de contremaîtres et forum pour les responsables de sous-département

Si nous parlons dans cette section de modifications touchant la structure horizontale, c'est parce qu'elles correspondent à la mise en place de groupes de pairs au

niveau des ouvriers, des coordinateurs d'équipe, des contremaîtres et des responsables de sous-départements. Elles sont les trois caractérisées par la volonté d'introduire une forme de travail plus coopérative, moins basée sur les fonctions hiérarchiques que sur les capacités collectives à régler ensemble des problèmes et à s'atteler à divers tâches par le passé plus centralisées et bureaucratisées qui étaient reléguée en dehors du processus de production à proprement parlé. Les différents éléments du système de production s'inscrivent dans le mouvement actuel de rationalisation cherchant à intégrer les divers fonctions comme la logistique, la planification, les ressources humaines, l'ingénierie d'entreprise, les contrôles qualités au niveau opératoire des stades de la production. Nous y rattachons aussi le travail en équipe, bien qu'il corresponde aussi à une redéfinition des fonctions et des rôles verticaux entre le contremaître, le coordinateur d'équipe et les ouvriers.

Il est instructif de retenir que ces modifications de la structure horizontale n'ont pas eu lieu du haut vers le bas, comme on pourrait s'y attendre, mais au contraire de la base, à partir des ouvriers, en remontant ensuite par les contremaîtres, puis par les responsables de sous-département. C'est à notre avis le reflet du manque de compréhension de l'implication du travail en équipe, dont la philosophie correspond finalement aux trois mesures de réorganisation horizontales, et de la culture d'entreprise de l'usine concernant tout changement: on crée un groupe de projet devant porter à lui tout seul la charge de la modification, parce qu'on n'est pas sûr que dans un ou deux ans le nouveau responsable du centre de coût n'en décidera pas autrement. Jusqu'à l'arrivée du chef du montage actuel qui a demandé à y être responsable pour au moins quatre ans, les autres sont restés à partir de la crise des années 1993 de un à deux ans. Il faut donc dans ce court laps de temps à la fois montrer qu'on fait quelques choses pour optimiser son centre de coût, on lance un grand nombre de projets, mais sans s'attaquer à la véritable façon qu'ont les employés de travailler ensemble pour s'attirer le moins de problèmes possibles. Et tous les autres décideurs le savent bien et jouent le jeu, c'est-à-dire produisent graphiques et analyses, participent à des réunions et remuent beaucoup de vent, jusqu'à ce que le responsable ait un nouveau poste et que le projet s'enlise. Mais il en a été différemment depuis trois ans et on assiste à un changement plus profond de la coopération dans le montage.

Si la conceptualisation du travail en équipe, la formation d'une équipe de projet et son introduction sur un des segments de production date du premier tiers des années 1990, ce n'est que vers 1999 que la décision est prise par le nouveau responsable du montage de l'introduire sur tous les segments. L'ensemble des 5000 ouvriers participent alors à un

séminaire de deux jours, les divers échelons hiérarchiques sont aussi formés en conséquence, l'équipe du projet emménage dans de nouveaux locaux. Bref, l'investissement est colossale, en capitaux et en formation, le projet se professionnalise et porte ses fruits: chaque maîtrise en maintenant organisée en deux à quatre équipes de 15 à 20 ouvriers. A la tête de chacune d'entre-elles se trouve un coordinateur d'équipe élu par l'équipe tout d'abord pour une période de six mois. Ils sont élus maintenant pour une période d'un an. Toutes les trois semaines pendant la première relève la chaîne de production s'arrête afin que l'équipe puisse travailler collectivement pendant trois quarts d'heure à régler des problèmes internes. Le projet se stabilise actuellement et entre dans sa phase critique: les modifications formelles ont eu lieu, la question est de savoir maintenant si les buts sous-tendant le travail en équipe vont être atteints, à savoir des gains en productivité et en qualité pour l'entreprise, pour les ouvriers une augmentation de leur motivation par un style de commandement plus participatif, et donc par un certain gain d'autonomie sur certaines décisions touchant l'organisation du travail dans le groupe.

C'est pour augmenter les chances de l'atteinte des buts économiques du travail en équipe qu'on été mis sur pied directement par le responsable du montage depuis septembre 2000 six équipes de contremaîtres de douze membres chacune, organisées transversalement selon les trois relèves et non selon les quatre segments, représentatives des diverses processus de production (KB, ZWT, WFM, "Finisch", "Instandhaltung"). L'autre moitié des contremaîtres est organisée dès février 2002 dans six autres équipes. Le but poursuivi est double et complémentaire. Il s'agit d'améliorer la compétence des contremaîtres à être de "bons" chefs, donc à avoir un comportement plus conforme aux attentes de la direction comme l'augmentation de la productivité, de la qualité et un meilleur respect des délais de livraison, en augmentant leur capacité à mener leurs subordonnés, leur volonté à être des chefs et à agir en tant que tel. Il leur est demandé de l'autonomie dans la prise de décision et de la capacité à les imposer sous la pression contraire des ouvriers. Cela est possible en renforçant leur rôle dans le montage, toujours négligé, en créant un réseau de contremaîtres afin qu'ils se sentent soutenus dans leurs actions par d'autres collègues, et en leur offrant une formation pratique adaptée aux modifications actuelles internes comme le travail en équipe, et externes comme la modification des attentes des ouvriers liées aux variables macro sociales concernant le style de commandement. Chaque équipe de contremaître se rencontre pendant quatre heures toutes les trois semaines et est accompagnée dans son travail par deux modérateurs, un interne au montage et un externe, préparant les contenus thématiques des réunions. La philosophie poursuivie consiste à soutenir les contremaîtres

dans leurs rôles et leurs expériences chaque fois spécifiques, et non pas à définir a priori un comportement de chef standardisé auquel ils devraient se conformer.

C'est dans le même sens que les 24 responsables des sous-départements des quatre segments de production sont organisés en trois équipes, aussi selon les relèves, afin qu'ils puissent travailler collégalement toutes les trois semaines pendant trois heures. Le but poursuivi est le même que pour les équipes de contremaîtres, à savoir la mise en place d'une plate-forme afin qu'ils puissent professionnaliser leurs rôles de chefs et améliorer leur coopération. Il s'agit aussi de communiquer le sentiment que tous les décideurs, qu'ils soient des contremaîtres ou des responsables de segment, font partie de l'équipe du management ("Führungsmannschaft"), ce qui doit leur permettre de s'identifier plus aux buts de l'entreprise et de les appliquer dans leur travail quotidien. Ces équipes doivent aussi favoriser la communication interne et fournir un soutien collectif pour la résolution de problèmes spécifiques en permettant l'échange des expériences personnelles.

On peut en conclusion remarquer qu'un effort d'intégration et de standardisation des comportements au niveau des trois échelons hiérarchiques n'est mis en place que de nombreuses années après les premières tentatives d'introduction du travail en équipe au niveau du système ouvriers/contremaîtres. Ce qui montre à quel point cette mesure de réorganisation était introduite jusqu'à très récemment du bout des lèvres. L'idée de mettre en place des plateformes à ces niveaux, mesure à notre avis indispensable pour modifier dans le long terme la façon de régler le problème de la coopération dans le montage, est entièrement liée à la compréhension bien meilleure de la complexité du changement organisationnel par l'actuel responsable du montage. Il s'est entouré pour se faire de spécialistes en développement des organisations et n'a pas lorgné sur les investissements à faire. Mais sa tâche se heurte à la culture d'entreprise de l'usine en générale, et plus particulièrement à la vieille garde constituée par ses propres chefs. Ils se comportent autoritairement et sont fermés aux changements qu'ils ne maîtrisent pas. Leur comportement n'est plus adapté à la modification du produit et du marché. De sorte que ces mesures de réorganisation sont fragiles, d'une part parce qu'elles sont encore très dépendantes du responsable du montage et de ses alliés, et d'autre part parce qu'elles sont encore peu intégrées à la structure profonde du montage et de l'usine. C'est aussi que la flexibilité nécessaire liée aux restructurations des lignes de montage devant s'adapter sans cesse aux nouveaux produits, et par là au marché, et les mesures à court terme qui en sont issues ont toujours tendance à prendre le dessus et sont contradictoires avec un changement

à long terme plus efficace. Celui-ci nécessite une grande stabilité dans le personnel et une importante continuité, de même qu'un investissement continu dans la formation.

3.2.5. Contexte et concept général des nouvelles attentes communiquées aux contremaîtres par les ressources humaines et par le montage

L'histoire de l'évolution du rôle du contremaître est celle d'un appauvrissement de sa position suite à la modification de la production industrielle. Un contremaître est caractérisé au début de l'industrialisation par la maîtrise parfaite de sa tâche et par des fonctions très englobantes de planification, de production et de contrôle. Dès le moment où le processus de production fut très automatisé et mécanisé, tandis que la planification et le contrôle étaient attribués à des instances externes, sous l'impulsion du tyolorismo-fordisme, le rôle du contremaître s'est réduit à des tâches exécutives et sa participation aux prises de décisions a presque entièrement disparue (Antoni, 1992, p. 34-35; Durst, 1996, p. 40). Cette situation s'est encore détériorée avec l'introduction de l'informatique, la modification de l'attitude des jeunes ouvriers face à l'autorité, et l'introduction de forme plus participatives d'organisation du travail comme le travail en équipe, rognant leurs derniers pans de pouvoir. Et pourtant, leur position est fondamentalement stratégique pour le fonctionnement de l'entreprise, puisqu'ils occupent le dernier échelon hiérarchique et ont un contact direct avec les ouvriers. Dans un contexte de concurrence exacerbée caractérisé depuis une dizaine d'années de mesures de réorganisation afin d'y palier, il est logique que leur rôle soit redéfini en conséquence pour leur redonner cette place qui leur est due.

C'est ce qui c'est passé dès 1992 où, suite à la chute de la rentabilité du conglomérat VW à -2%, une refonte de l'organisation des contremaîtres comme les conditions d'accès, le nombre d'ouvriers par maîtrise, leur rôle et tâches, a été mis en place parallèlement à d'autres mesures de réorganisation. C'est qu'avant cette date les critères d'accès étaient hétérogènes. Ils dépendaient de l'engagement personnel, de l'ancienneté, de l'expérience pratique, et dans une moindre mesure de la formation spécialisée de contremaître. Ils étaient dans le passé en moyenne responsable de 84 ouvriers. Le point de départ de la nouvelle organisation des maîtrises consiste en la prémisse que le développement d'une nouvelle structure assure un potentiel de développement pour un esprit d'équipe, de la créativité et un sens plus aigu de la responsabilité auprès des ouvriers, ce qui doit à son tour assurer un processus d'amélioration continu et tirer les

résultats de l'entreprise vers le haut. Afin que les employés à tous les niveaux agissent et pensent dans le sens de l'entreprise, c'est-à-dire endossent de la responsabilité pour la qualité, la productivité et les coûts, et intègrent la philosophie orientée client, il doit leur être assuré une certaine liberté d'action pour qu'ils puissent participer aux différentes facettes de la prise de décision ("mitsprechen", "mitgestalten", "mitverantworten"). Ces buts doivent être atteints par la mise en place de petites unités décentralisées efficaces, ainsi dès lors par une réduction des échelons hiérarchiques à travers la disparition des vice-contremaîtres, remplacés actuellement, et c'est le paradoxe, par les coordinateurs d'équipe. A travers la décentralisation, les tâches traditionnellement exécutées par les départements non directement opératoires doivent être à nouveau assurées par les contremaîtres comme la maintenance, la planification, la logistique et la qualité. Cette mesure permet de reconnaître et de résoudre pratiquement en temps réel les problèmes pouvant apparaître dans les maîtrises. Le passage du nombre d'ouvriers de 84 à 34 en moyenne permet un contact plus direct aux ouvriers. Cette réduction du nombre d'ouvriers par maîtrise demandait un contingent important de contremaîtres obtenus par la nomination des vice-contremaîtres au rang de contremaîtres en 1992, alors que leur formation était souvent lacunaire puisqu'ils n'ont pas dû suivre les cours et passer l'examen de contremaître organisé par la chambre de l'industrie et du commerce. Les problèmes de formation, de compétence, et pourrait-on dire de justice selon laquelle ils s'attendent à ce que la même formation, la même expérience et la même position leur permette d'obtenir le même salaire, liés à cette mesure hâtive, font encore sentir leurs effets en juin 2002.

En conséquence à cette nouvelle organisation des maîtrises ont été mis sur place une nouvelle définition du rôle des contremaîtres appelée "Meister-Vorbild und Partner" correspondant aux nouvelles tâches des contremaîtres et à la volonté de puiser plus abondamment dans le potentiel de chaque ouvrier en cherchant à les motiver. Il doit agir et penser dans le sens de son entreprise et répondre de la qualité, de la productivité, des coûts, du personnel, du respect des délais, et orienter son comportement selon la satisfaction du client. Il doit pour y arriver employer au mieux les capacités de ses ouvriers en modifiant son comportement dans le sens d'un management participatif afin d'augmenter leur motivation. C'est-à-dire qu'au lieu d'utiliser sa position hiérarchique supérieure, il doit modérer, motiver, chercher le dialogue, déléguer et baser son autorité sur sa compétence¹⁷⁶. On remarque ainsi, premièrement, que l'éventail des tâches du contremaître s'est

¹⁷⁶ En Allemand selon les concepts des ressources humaines: "Moderation statt Anweisung", "Motivation statt Zwang", "Dialog statt Befehl", "Kompetenz statt Autorität", "Delegation statt Anordnung".

grandement élargi, et avec lui le temps que cela lui prend. En effet, avec la disparition des vice-contremaîtres, le contremaître doit accomplir les tâches que ce premier exécutait. Deuxièmement, la volonté d'orienter le style de commandement du contremaître vers un style participatif lui prend plus de temps, même si par là les résultats atteints sont à long terme meilleurs. Ce qu'on peut de manière générale observer, et qui se confirme à travers les buts poursuivis par l'introduction des équipes de contremaîtres, c'est la modification globale du rôle des contremaîtres de spécialistes dans leur domaine technique vers des tâches plus liées à la gestion du personnel ("Personalführung"). Le contremaître peut se décharger d'une partie de ses tâches en les déléguant soit à ses équipes, soit au personnel technique, soit à ses responsables de sous-département. Mais une enquête lancée en 1991 a montré que la qualification des contremaîtres ne correspond pas aux nouvelles attentes qui leur sont communiquées¹⁷⁷.

Cette étude a servi de point de départ à la mise sur pied dès 1992 d'un programme de recrutement sévère et bien agencé, le MRE ("Meister Rekrutierungs- und Entwicklungsprogramm"), servant de cadre général à partir duquel les aspirants contremaîtres passent un examen de deux jours sur recommandation de leur supérieur hiérarchique, l'EK ("Entwicklungsklausur"). Ils peuvent soit échouer sans appel et vont avoir une autre fonction, soit suivre un complément de formation, soit réussir sans autres. Sur la base d'une large consultation a été défini le profil idéal du contremaître selon trois grands groupes de critères examinés pendant l'EK, comprenant d'autres sous-critères accompagnés d'exemples concrets permettant aux examinateurs de les constater ou non: la façon de traiter les problèmes ("Umgang mit Problemen"), la volonté d'aller de l'avant ("Antrieb"), et le comportement avec les collègues ("Umgang mit Menschen").

Les critères définis par le responsable du montage à partir desquels ont été initiés les équipes de contremaîtres recourent en grande partie ceux définis par la commission préparatoire à l'EK, avec un fort accent donné à leur volonté de mener leurs subordonnés ("Willensbildung", "Willenskundgebung", "Willensdurchsetzung"). Il doit formuler lui-même ses propres buts et non pas attendre passivement d'en recevoir de ses propres supérieurs, indiquer la direction de l'action et prendre des risques, pouvoir vivre avec la distance liée au commandement, être convainquant et être sûr de soi, être prêt au conflit, gagner son autorité et non se reposer sur sa position, faire participer ses subordonnés au

¹⁷⁷ Cette enquête interne menée par le département des ressources humaines a montré que 34% des contremaîtres n'ont pas de formation et que 38% ont suivi la formation de six semaines comme vice-contremaîtres.

processus de prise de décision, et se consacrer à mener de justes activités, l'effectivité, et non pas seulement à bien accomplir ses tâches, l'efficacité. On se rend ici compte que ces attentes internes au montage communiquées aux contremaîtres correspondent largement à ce que nous avons défini dans la section 1.1.3. de la Problématique comme un comportement "engagé" selon le sens commun. On peut aussi retenir qu'ils doivent maintenant prendre distance avec leur position hiérarchique traditionnellement forte basée sur des compétences claires et sur une éthique de métier sûre d'elle pour modifier leur comportement et devenir des "coachs" pour leurs ouvriers, nouveau rôle beaucoup plus vaguement défini et difficile à accomplir, pour lequel ils n'ont pas tous les compétences ou reçu les qualifications appropriées.

3.3. Résultats du questionnaire semi-directif

3.3.1. Préparation, passage et méthodologie de la recherche qualitative

La récolte d'information nécessaire à la préparation de la recherche qualitative a eu lieu de mars à fin avril 2000. Pour cela ont été interviewés des employés des ressources humaines, de l'ingénierie industrielle, du contrôle qualité, de la maintenance et du conseil d'entreprise afin de se procurer des informations générales sur le fonctionnement du montage, et plus particulièrement sur le cahier des charges et la fonction des contremaîtres.

Une fois le questionnaire élaboré, il a été présenté pendant le mois de mai 2000 autant au responsable du montage, aux responsables des trois lignes de production, qu'au conseil d'entreprise s'occupant des contremaîtres. Il s'agissait non seulement d'obtenir l'acceptation du passage du questionnaire, que de savoir quels contremaîtres allaient pouvoir être interviewés pendant deux à trois heures chacun. Remarquons ici que ce sont les responsables des trois lignes de montage de l'époque qui ont fourni chacun les six noms des contremaîtres à interroger, répartis sur chacun des stades caractéristiques du flux de production. Nous avons eu à faire en moyenne à un échantillonnage représentatif, que ce soit selon leur âge, leur carrière et leur motivation. En arrivant à installer un esprit de confiance nous avons réussi à "déliier les langues", de sorte que nous jugeons la qualité des résultats de cette enquête qualitative satisfaisante. Il a été ainsi possible d'avoir une bonne vue d'ensemble de la fonction, du travail et des problèmes que rencontrent de manière générale l'ensemble des contremaîtres du montage.

Les 18 contremaîtres ont été joints téléphoniquement afin de prendre rendez-vous pour le passage du questionnaire d'une durée de deux à trois heures, qui a eu lieu dans leur cabine de contremaître sur le lieu de production. Arrivé sur place, nous avons donné beaucoup d'importance à la création d'une relation coopérative en expliquant notre fonction dans le montage, les raisons du passage du questionnaire, et en assurant un total anonymat dans le traitement des réponses. Nous avons aussi proposé de nous tutoyer, afin de réduire autant que possible l'impression que les interviewés pourraient avoir de passer un examen et d'être d'une manière ou d'une autre contrôlés. D'une manière générale, nous avons adopté l'attitude du prosélyte auquel il faut expliquer comment fonctionne le montage.

Dès que les 18 contremaîtres ont été interrogés, de fin mai à mi-juin 2000, et les protocoles des discussions retranscrits en un document de 40 pages, une présentation succincte et anonyme des principaux résultats a été faite fin juin aux cadres supérieurs du montage lors d'un workshop. Cette analyse a servi entre autres d'élément de réflexion sur la base duquel on été mis sur pied six équipes de contremaîtres dès septembre 2000.

La méthodologie et les questions posées se basent sur celles de l'EFSO telle que Friedberg (1988, p. 120-122) les mentionne. Les principaux thèmes abordés de cette enquête qualitative à questions ouvertes se rapportent à la description de l'activité et du travail, aux relations que le contremaître entretient avec ses collaborateurs et les services annexes et sa philosophie du rôle, c'est-à-dire la manière selon laquelle il trouve ses tâches intéressantes et/ou passibles d'améliorations. Il s'agit ainsi de dégager une vision d'ensemble de son travail et de saisir le contexte d'action et les contraintes où il évolue concrètement, de même que la façon selon laquelle il règle à son niveau le problème de la coopération¹⁷⁸.

Le but de cette pré enquête qualitative est d'arriver à cerner les problèmes endémiques auxquels sont confrontés les contremaîtres, c'est-à-dire d'avoir une vision d'ensemble du fonctionnement du montage à leur niveau. La difficulté à laquelle nous nous heurtons consiste dans le fait que les contremaîtres sont très différents entre eux. Il en est de même des relations qu'ils tissent avec leurs supérieurs hiérarchiques, avec les services adjacents, de même qu'avec les autres centres de coûts. Les résultats présentés dans la section suivante sont à considérer comme des tendances pouvant fortement varier d'une maîtrise à une autre. Ils faut ainsi garder en tête les différences structurelles très importantes que nous avons mentionnées dans la section 3.2.2.: les maîtrises de la partie mécanique de la voiture dans la halle 54 au rez-de-chaussée (TS et HW) et au premier étage ("Strasse"), le montage en tant que tel dans le même halle au premier étage (KB, ZWT et WFM), et les tâches d'ajustement et de contrôle dans la halle 10 et 12 ("Zählpunkt" 7, ALS et "Finisch"). Comme nous avons donné beaucoup d'importance à la création d'un esprit de confiance mettant les contremaîtres dans une situation où ils racontent leur travail et les problèmes auxquels ils sont confrontés, les réponses obtenues sont peu structurées, sautent d'une question à une autre et ne s'appliquent pas toujours exactement à la question posée. C'est donc au chercheur de les "remanier" par la suite, avec le danger méthodologique de créer des liens entre les propos et d'échafauder des

¹⁷⁸ Les questions servant de ligne directrice aux interviews sont présentées dans l'annexe n°1.

explications influencées par sa subjectivité, ses a priori théoriques et les modèles explicatifs qu'il préconise. Nous classons donc les réponses en un certain nombre de thèmes, tout en cherchant à rester le plus proche possible des réponses fournies par les contremaîtres que nous citons telles quelles.

3.3.2. Résultats du questionnaire semi-directif

1). Principaux aspects mentionnés du travail des contremaîtres dans le montage. A des niveaux différents, tous les contremaîtres ont affirmé être responsable et s'occuper de l'absence et de la présence de leurs ouvriers, de leur bien-être ("Fürsorgepflicht") et de leur commandement ("Personalführung"), de la planification de leur temps libre ("Urlaubsplanung"), de la qualité et du nombre de voitures montées, du matériel livré et des machines, ainsi que du respect des normes de sécurité, ce qu'un des leurs a résumé sous le terme d'"Anhaltung der Vorgaben". En plus de ces tâches qui ont directement à voir avec leur présence sur place et qu'ont peu considéré comme le centre de leur métier, ils doivent participer à de nombreuses séances d'information, sur des problèmes de qualité par exemple, et à des groupes de travail ad hoc.

2). Réactions des contremaîtres par rapport à la modification de leur métier. Ces réunions sont problématiques pour les contremaîtres car elles ont pratiquement toutes lieu pendant la relève du matin d'une part, elles ne sont pas bien pensées et organisées d'autre part, ce qui leur donne l'impression de perdre leur temps. A travers l'introduction de l'informatique, ils reçoivent directement par ce moyen de communication de l'information et des tâches précédemment accomplies par des services spécialisés. La masse de travail s'accroît donc, ils ont en conséquence de moins en moins la possibilité de mener à bien ce qu'il considère comme leur métier ("Stress, keine Abgabe der Arbeitsmenge, muss jetzt viele Dateien in Outlook pflegen und auswerten, man soll sich mehr um Qualität kümmern, man hat aber keine Zeit dafür"). Par rapport à l'information concernant la qualité ou les caractéristiques des nouveaux modèles de voiture à monter, ils se plaignent de devoir eux-même sélectionner celle qui les touche ("Horror, sie sind nicht sortiert"). Ce qui contribue à l'impression du "mach mal Meister", d'être donc confiné à un simple rang d'exécutant de dernière catégorie ("von Tätigkeiten bombardiert"; "wird zum Sachbearbeiter, es sollte mehr um die Arbeit gehen"). Concernant leur travail actuel, les contremaîtres se plaignent

du nombre d'activités qu'ils doivent accomplir et qui n'ont rien à voir avec leur rôle ("wir sollten Autos bauen"). Un trop grand nombre d'activités d'autres services sont une surcharge de travail inutile n'allant pas dans la bonne direction ("wir sind alle in einem Boot und sollten im gleichen Takt rudern"). Ils souhaitent avant tout être laissés en paix pour pouvoir faire correctement leur travail ("sie sollten uns in Ruhe arbeiten lassen" ; "möchte in Ruhe Autos bauen können"). Un contremaître juge que quelques uns de ses collègues se créent à l'inverse du stress eux-mêmes et ont de la peine à accomplir leur travail.

3). *Jugement sur leur rétribution.* L'ensemble des contremaîtres ne peut pas atteindre le salaire le plus haut qui est limité par des quotas, ce qui est un sujet d'énervement pour eux ("Quotenregelung"; "diejenigen, die am besten bezahlt sind, haben die besten Beziehungen und die leichtere Arbeit"). L'impression qu'ils sont des contremaîtres de seconde catégorie et que leur salaire est plus bas que dans d'autres centres de coûts, par exemple dans le département recherche et développement, est partagée par l'ensemble des contremaîtres, bien qu'ils soient conscients d'être bien payé par rapport à d'autres entreprises ("ich kann mich nicht beklagen, ich bin gut bezahlt").

4). *Appréciation de leur position.* Les contremaîtres se sentent considérés comme des boucs-émissaires ("Prellbock"), et comme devant résoudre les problèmes des autres ("Mädchen für alles"; "Putzlappen") tandis que leur capacité à participer aux décisions est jugée très réduite ("es wird viel über den Kopf der Meister entschieden, von draussen"). Ils ont conscience et verbalisent ouvertement leur position difficile comme dernier échelon hiérarchique entre l'entreprise et les ouvriers du fait qu'ils doivent souvent attendre des comportements de leurs ouvriers dont ils remettent en cause le bien fondé ("ich habe zwei Herzen, ich bin vom Unternehmen bezahlt und muss Änderung und Forderungen weiter geben, und ich arbeite mit Mitarbeiter, auch wenn ich daran nicht glaube"; "ich bin ein Vermittler und muss beide Parteien recht berücksichtigen").

5). *Gestion de la qualité.* Le problème de la qualité tel qu'il prend forme dans les maîtrises a trois sources principales. Premièrement, la qualité des pièces livrées peut être défectueuse, que ce soit celles pré montées dans le montage lui-même ou dans d'autres centres de coûts, ou encore celles venant de l'extérieur. Lorsque c'est le cas, le contremaître doit sceller la caisse qui les contient et annoncer le problème au centre de la gestion de la qualité ("Qualitätssicherung"), ou à celui qui s'occupe d'en contrôler la qualité ("Güteprüfer"). Ces services ne travaillent qu'en relève normale (7h30-15h30), et la coopération est jugée moyenne voire mauvaise à travers l'impression qu'ils les dérangent

en leur annonçant des problèmes avec les pièces à monter. Celles-ci peuvent être, deuxièmement, soit mal livrées sur le lieu où elles doivent être montées par l'ouvrier, ce qui est un problème de logistique interne et/ou externe, soit être mal choisies par ce dernier. C'est dans ce dernier cas souvent un problème de complexité, c'est-à-dire que soit disant pour satisfaire le client, un grand nombre de pièces ne se différenciant pratiquement pas à l'œil nu doivent être montées selon le type de véhicule. L'ouvrier peut, troisièmement, mal monter la pièce, soit parce qu'il est malhabile, soit parce que ses outils sont en mauvais état, soit parce que la voiture est tout simplement difficile à monter. Il en est ainsi parce que la construction de la voiture est mal conçue, ou parce que ce problème se pose au moment de l'assemblage final et se rapporte dans ce cas aux mesures de matériaux qui sont trop justes. C'est principalement ce dernier élément qui irrite le plus les contremaîtres, parce que leurs chances de modifier les aspects constructifs de la voiture sont très faibles. Pour des raisons de coûts les constructeurs ne veulent plus changer leurs modèles. Les problèmes de mesures ne sont pas résolus dans des réunions où les soudeurs de carrosseries, les laqueurs et les monteurs se renvoient la balle les uns aux autres. Les relations de travail avec le service technique ("technisches Service") s'occupant de manière générale de la qualification des ouvriers dans des lieux organisés à cet effet ("Try-out-Raum") et des nouvelles pièces à monter sont jugées positives. Remarquons que chaque maîtrise a au moins un ouvrier responsable des contrôles qualités ("QRK" pour "Qualitätsregelkreis") qui contrôle directement les pièces montées selon leur importance à partir de liste ("Top Q-Liste") suivant la sécurité ou l'effet visuel sur le client par exemple. De plus les ouvriers gardent un œil sur le travail de leurs collègues ("jeder guckt auf die Arbeit der anderen"). Le contremaître apostrophe directement les ouvriers s'il remarque lui-même un problème de qualité.

6). *Style de commandement.* La relation qui s'installe avec les ouvriers dépend d'un grand nombre d'éléments. On peut citer d'une part la manière selon laquelle le contremaître a du plaisir ou non à s'occuper d'autres personnes et à influencer leur comportement ("macht viel Spass, über die Leute einzuwirken"), et d'autre part le style de commandement ("nicht nur Vorgesetzte, sondern Partner"; "möchte als ein Kamerad, als ein Partner zu den Mitarbeitern sein") et de communication exercé ("andere Meister brüllen"). La stratégie poursuivie par la plupart des contremaîtres selon les caractéristiques du montage et leur position relativement faible consiste à établir une relation d'échange du type donnant-donnant ("ein Nehmen und Geben") formulé tel quel par les trois quarts des contremaîtres interrogés ("du tust mir einen Gefallen, ich tue dir einen"; "man sollte das

Leben leben lassen") se basant pourtant de la part du contremaître sur la nécessité de définir des règles claires de coopération et de sanctions. Les conséquences de leur transgression doivent être appliquées avec conséquence, sans quoi il n'arrivera pas à s'imposer tout de même comme chef ("jeder kennt meinen Vorgang"). Ils doivent surtout prendre garde à traiter de la même manière tous les ouvriers, surtout en ce qui concerne les jours de vacances ("man muss alle gleich behandeln, ob das gut oder schlecht ist"). Comme ils doivent prendre des décisions très rapidement, ils sont souvent amenés à être autoritaires, mais sont en général prêt à en discuter les raisons de leurs choix une fois le problème écarté ("wenn ich etwas entscheide, dann erwarte ich, dass die Mitarbeiter erstmal so handeln, danach können wir gucken, ob die richtige Entscheidung getroffen wurde"; "hier geht es um Sofortentscheidung, auch wenn sie nicht die beste ist"). Leur tâche principale consiste à former une ambiance de travail coopérative basée sur un esprit d'équipe en ne laissant personne de côté ("das wichtigste ist der Umgang mit den Menschen, man muss eine Mannschaft formen"; "der Arbeitsfrieden ist das A und O"; "man muss die Leute einbinden"; "der letzte Mitarbeiter muss mitbezogen werden"). Le contact direct avec les ouvriers a lieu au moins une fois par relève, et particulièrement lorsqu'ils se sont absentés pendant un certain temps pour un congé maladie ("ich halte viel von dem Kontakt mit den Mitarbeiter, ich pflege es, über Gott und die Welt zu sprechen, ich halte immer eine Rücksprache, nachdem einer krank gewesen ist"). Mais les contremaîtres ne peuvent pas se comporter de la même manière selon le pourcentage de femmes travaillant dans leurs équipes, dont les relations les unes avec les autres sont plus conflictuelles ("man kann sie nicht wie Männer ansprechen"). Le degré de formation des ouvriers et leurs valeurs se sont modifiées, ce qui influence les relations que les contremaîtres peuvent avoir avec eux ("die Mitarbeiter sind jetzt junge Leute, kreativ, dynamik, eingebracht, es ist ganz fantastisch"; "es geht um ein Generationswechsel, jetzt muss du viel argumentieren, es kostet viel Zeit, man kann nicht mehr einfach sagen, mach mal"). Le style de commandement " ein Nehmen und ein Geben " a pour résultat que des ouvriers sont d'accord de venir par exemple travailler le samedi, en contrepartie le contremaître va leur faire une faveur ("die Mitarbeiter, die einverstanden sind, am Samstag vorbeizukommen, kommen nicht wegen des Unternehmens, sonder mir deswegen").

7). *Rendement des ouvriers.* Quelques contremaîtres jugent que le rendement des ouvriers pour l'argent qu'ils reçoivent est faible ("die Mitarbeiter gabeln nur, sie wissen nicht, wofur sie bezahlt sind"; "kein Interesse, was anderes zu machen, viele sind einfach

damit zufrieden, was sie machen"; "wir kriegen alle einen Haufen Geld, dann bitte vernünftig arbeiten").

8). *Relations générales avec les services.* Elle est difficile, voire conflictuelle, parce qu'ils travaillent pratiquement tous en relève normale et ne traitent pas les contremaîtres en clients ("manchmal braucht man sie nicht, aber wenn es brennt, sind keiner da"; "nicht ganz so ernst genommen"; "arrogant"; "zu weitweg vom Schuss"; "sollten vor Ort sein"), et parce que la fabrique est tellement grande que tout dure très longtemps ("alles dauert sehr lange, bis ein Problem abgestellt wird, der Umlauf ist sehr gross"; "keine Chance, was zu ändern"; "schwer was zu ändern, zu bewegen, es dauert zu lange, bis etwas geändert wird"; "viele nicht umgesetzt, der Laden ist zu gross"). C'est alors principalement pendant la relève du matin que les contremaître peuvent résoudre, toutes les trois semaines, les problèmes avec eux. Alors que pendant la relève de nuit l'absentéisme est plus bas parce que les ouvriers veulent toucher les suppléments, il est difficile d'en obtenir un bon travail ("schwer bei der Launen zu halten"). C'est pourtant pendant cette relève qu'ils ont enfin le temps de travailler tranquillement parce que leurs chefs sont absents ("die Hölle in der Frühschicht, es klingelt ohne Ende").

9). *Rapports entre les contremaîtres.* Ils s'entendent soit très bien d'une relève à une autre, ils s'appellent même pendant leur temps libre pour échanger des informations concernant leur travail, soit peu ("jede Schicht macht es anders"). Le contremaître suivant arrive en générale une demie heure avant le début de la relève, il s'ensuit un échange d'information sur les problèmes qui ont eu lieu, le tout notifié dans un livre de relève ("Schichtbuch"), où le contremaître indique le numéro des voitures qu'il a montées et les problèmes techniques auxquels il a pu être confronté. Peu de contremaîtres ont thématiqué les relations qu'ils ont les uns avec les autres, qui sont pourtant empreintes de conflits selon un des leurs ("keine gute Beziehungen zwischen den Meistern").

10). *Rapports avec les supérieurs.* La plupart regrette que leur chef de département ne passe jamais dans leur maîtrise ("der Abteilungsleiter kommt nicht genug bei den Meistern vorbei, er muss da sein, wo es brennt"; "ich habe noch nie den Abteilungsleiter vor Ort gesehen, vorher hatte er uns vor Weihnachten und Werksurlaub begrüßt"; "Abteilungsleiter wenig vor Ort, es kostet aber nichts, vorbeizukommen, die Leute zu sich zu nehmen und sich vorzustellen"). Le soutien qu'ils obtiennent de leur supérieur, et la façon de régler les problèmes, est caractéristique de la culture d'entreprise, dans le sens où l'incapacité à pouvoir régler un problème signifie immédiatement l'incompétence à s'imposer et à diriger ("die Problemen werden immer jemandem anderen delegiert"; "wenn

man nach Hilfe ruft, dann heisst es immer, wenn du dieses kleines Problem nicht lösen kannst, bist du fehl am Platz"; "in Runden wird gesagt, das Problem haben wir alle, lass dir was einfallen"). Un contremaître est d'avis opposé et affirme qu'on doit avant tout essayer de régler ses problèmes soi-même vu la surcharge de travail et le stress des supérieurs. Ce manque de soutien pour la résolution des problèmes a pour conséquence que les contremaîtres ne mentionnent pas les difficultés auxquelles ils sont confrontés et maquillent l'information qui pourrait leur porter préjudice, et que d'autre part ils sont soulagés lorsque d'autres collègues se font rabaisser publiquement lors de réunion ("ich beisse mir lieber die Zunge ab, anstatt meine Probleme darzustellen"; "jeder guckt auf die anderen, die freuen sich, wenn einer geprügelt wird").

11). *Marge de manœuvre des contremaîtres.* Elle est nulle en ce qui concerne le choix des ouvriers. Si c'était le cas indique un contremaître, la qualité des voitures serait meilleure, la fluctuation plus basse, la santé plus haute et l'absentéisme plus bas ("ich wünsche mir, einen Stamm zu haben"; "ich möchte die Leute aussuchen können. Ich kenne die Montage so gut, ich würde meine Mannschaft selbst bilden" ; "ich möchte die Leute selbst aussuchen, wenn der eine nicht passt, raus"). Les contremaîtres voient ainsi une contradiction dans l'affirmation qu'ils sont soit disant une entreprise dans l'entreprise, mais que dans les faits ils n'ont aucunes possibilités d'honorer ou de sanctionner les ouvriers ("man sagt, der Meister sei ein Unternehmen im Unternehmen, ich habe aber keine Möglichkeit, zu honorieren, den Guten was Gutes, den Schlechten was Schlechtes. Ich möchte sagen können, du tauchst nicht" ; "keine Möglichkeit zu entlohnen, zu fördern"; "Leistungsorientiert fehlt total"; "die besten gehen raus, weil man nicht anzubieten hat"). Un des problèmes majeurs auxquels ils sont confrontés est liée à la fluctuation des ouvriers ("Personalverwirblung"), soit parce qu'ils ont des contrats à durée déterminée, soit parce qu'ils sont des jeunes apprentis de passage, soit parce qu'ils quittent tout simplement le montage pour une raison ou une autre. Le problème avec cette importante fluctuation est liée au fait que l'investissement en qualification est important en temps et en organisation d'une part, et que ces individus partent travailler ailleurs avant que la relève ne soit présente d'autre part, de sorte que le contremaître n'a pas assez d'ouvrier pour monter ses voitures pendant une période s'étendant souvent à plusieurs semaines ("das Problem mit Befristeten ist katastrophal, 50% gehen weg" ; "das Personal ist der grosse Klopfer"). Le deuxième problème important lié à la mauvaise gestion des ressources humaines compliquant l'organisation du travail des contremaîtres consiste en la complexité et la multiplicité des modèles de travail auxquels ont droit les ouvriers ("Teilzeitarbeit"). La

planification du travail et des vacances en est rendue extrêmement difficile, alors que sur le papier ils sont considérés comme des ouvriers à part entière. Leur marge de manœuvre est très faible en ce qui concerne la gestion du flux de voiture à monter qui, si elle est mal harmonisée, c'est-à-dire si trop de voitures difficiles à monter se suivent, rendent le montage pratiquement impossible ("die Fahrzeugsteuerung ist das Hauptproblem"). Mais à l'inverse certains contremaîtres affirment pouvoir quitter assez facilement leur maîtrise pour qualifier d'autres collègues, pour aller voir où en sont "leurs voitures", bref, l'impression subsiste qu'ils arrivent pourtant à se ménager une certaine liberté d'action, principalement par rapport à ce qu'il leur est demandé de faire, qu'ils ignorent des fois tout simplement ("es gab einmal eine Forderung zum Urlaubsplanung etliche Monaten im voraus, ich habe um herum gefragt, dann habe ich die weggeschmissen, und kein Abteilungsleiter hat weiter gefragt"). La capacité d'un contremaître à organiser un réseau est souvent une question de survie ("viele Beziehungen zu haben ist das A und O, das wächst über die Jahren, das ist der einzige Weg, um was erreichen zu können"), pour arriver à contourner la bureaucratie "auf dem kleinen Dienstweg".

12). *Identification avec l'entreprise.* Les contremaîtres ont affirmé : "wir bauen ja alle das gleiche Auto" concernant la fluctuation interne des ouvrier et "wir sind ja alle in einem Boot" par rapport au manque de soutien du chef de segment.

13). *Mesures de réorganisation.* La plupart des contremaîtres voient dans l'introduction du travail en équipe un soulagement à leur travail dans la mesure où ils peuvent déléguer une partie importante de leurs tâches administratives au coordinateur d'équipe ("nie wieder ohne Teamkoordinator"; "Teamarbeit super"). Un autre contremaître se rappelle son scepticisme du début ("man wächst da rein"; "man lernt die Sache überschauen"), chemin difficile qui est remis en question par le manque de personnel rendant le travail des coordinateurs d'équipe impossible puisqu'il doivent sans arrêt travailler comme des ouvriers à la ligne ("jetzt machen sie das kaputt, wir waren auf dem besten Weg, das war einen langen steinigen Weg"; "feste Teams sind nicht mehr gewährleistet"; "wenn sie tatsächlich freigestellt würden, dann würde die Qualität zunehmen"; "zu scheitern verurteilt, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen"; "Projekt mit grossen Versprechen"). Un autre contremaître affirme que le travail en équipe rogne la confiance nécessaire entre lui et ses ouvriers car il perd le contact avec eux, du fait que beaucoup de choses sont réglées par le coordinateur d'équipe. De manière générale, tous ont peur de devenir superficiel ("werden die Meister überflüssig?"). Quelques uns affirment que les ouvriers ne veulent pas du travail en équipe. La segmentation des lignes

de montage, qui a eu lieu en 1996, est jugée négativement, car la concurrence est mise en place entre les contremaîtres qui ne peuvent plus échanger des ouvriers entre les segments lorsqu'ils n'en ont pas assez pour pouvoir monter leurs voitures ("nach der Segmentierung Kontakte am 99% mit dem Segment", "Wettbewerb zwischen den Linien"; "eine Fabrik, drei Meinungen"; "mit der neuen Struktur sollte man nicht mehr von der anderen Linien Personal ausleihen oder verleihen"). Le système des trois relèves entrave la communication entre les contremaîtres. Un grand nombre de changements ont été amorcés, mais pas menés à bout ("sehr viel angefangen, vieles wurde aber nicht konsequent verfolgt, wer hat zum Beispiel gesagt, dass der Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) nicht weiter geht, auf einmal war kein Personal mehr da"). Il n'est pas possible et même ridicule de penser pouvoir changer les choses rapidement, par exemple avec l'action Mopsy et Flopsy ("viele Dinge sind über Jahrzehnte gewachsen, es dauert lange, um etwas ändern zu können").

14). *Fonctionnement général du montage.* Ce que la plupart des contremaîtres ne comprennent pas, c'est qu'il est très difficile d'arriver à avoir des individus qui sont productifs, tandis qu'un grand nombre de groupes de travail sont créés qui ne créent aucune valeur ajoutée ("Eierstock von Leuten, die nicht produktiv sind"; "wir sind zu sozial hier"; "es gibt immer mehr Papier, die Fehler mal richtig abzustellen, mach da keiner"; "da hast du eine Liste dafür, eine andere dafür"; "das Aufzeigen funktioniert gut, das Beseitigen nicht"). La prise de décision est jugée mauvaise, du type deux poids deux mesures ("zuviel Order per Mufti, zu viel von oben, ohne Vorleben"). Les conditions de base d'une coopération doivent être assurées par le haut de la hiérarchie, à travers par exemple une politique du personnel fonctionnant mieux. Un des contremaître remet en question l'actionisme ("zu viel ad hoc Aktionen") et la tendance générale à produire de beaux graphiques en couleur avec lesquels personne ne travaille, de même qu'à lancer de nouveaux projets liés à l'arrivée de nouveaux chefs ("und du guckst dich das Schauspiel an, weil man weiss genau, sie gehen bald weg"). De sorte que dans les réunions tous le monde trouve toutes les idées excellentes en sachant pertinemment que cela ne va rien changer ("man schwimmt mit dem Fluss mit. Man entscheidet für sich selbst. Alle nicken: wir machen es. Jeder will sich in Rampenlicht mit ständigen neuen Konzepten"). Dès lors la stratégie des contremaîtres consiste à être inattaquables ("man macht seine Arbeit sauber, so dass keiner sagen kann, das hast du nicht ordentlich gemacht"; "man muss unangreifbar sein, unansteckbar sein"). Comme dès lors les supérieurs ont l'impression que les contremaîtres ne coopèrent pas, ils les rabaissent publiquement pendant les réunions ("vor allen geprügelt"), comportements pratiqués particulièrement par la vieille garde des

managers qui s'en vont actuellement à la retraite et qui ont profondément marqué par leur style de commandement la culture d'entreprise du montage.

15). *D'ouvrier à contremaître*. La grande majorité des jeunes contremaîtres ont tout d'abord réussi à mener une tâche plus spécialisée que celle consistant à monter des pièces (responsable d'une machine, de la qualité), puis ont payé de leur poche une formation de contremaître et passer l'examen EK. Les anciens sont devenus contremaîtres en passant de la même manière d'ouvrier spécialisé à vice-contremaître, sans pourtant avoir une formation agréée par la chambre de commerce, ni avoir passé l'examen interne, et en restant pour la plupart dans le montage ("ich bin hier gross geworden"). Quels uns ont suivi une formation de contremaître interne à VW. Les anciens contremaîtres se revalorisent par rapport aux plus jeunes qui ont réussi la difficile école de contremaître et passé l'examen EK en affirmant que ce n'est pas parce qu'on a réussi un examen qu'on est un bon contremaître. Un grand nombre d'entre eux ont profité de l'ouverture de la nouvelle halle 54 et de son grand besoin en personnel pour commencer une carrière comme ouvrier spécialisé, puis comme vice-contremaître et contremaître.

3.4. Résultats du questionnaire standardisé

3.4.1. Préparation, passage et méthodologie de la recherche quantitative

Suite à notre recherche qualitative, nous avons distribué un questionnaire standardisé en novembre 2000 aux cinquante contremaîtres constituant les six premières équipes participant au projet de formation continue, les "Meisterentwicklungsteams". Bien que nous ayons prolongé le délai de leur remise jusqu'en mi février 2001, les vingt et un questionnaires rendus sont en nombre bien trop faible pour que leur traitement ait une valeur statistique. Nous allons étudier les réponses principalement en mentionnant les résultats d'ensemble comme une illustration des résultats plus significatifs à notre avis de l'étude qualitative et de l'observation participante. Nous avons dû à ce propos soumettre notre questionnaire au responsable de la protection des données, le "Datenschutzbeauftragter", qui n'a pas accepté que les contremaîtres indiquent l'unité organisationnelle dans laquelle ils travaillent, afin que soit garanti un anonymat aussi complet que possible. Il ne nous est ainsi pas possible de mentionner des recoupements structurels avec les résultats de la première enquête. Le questionnaire a été distribué pendant chacune des six réunions de quatre heures lors de la relève de l'après-midi toutes les trois semaines aux équipes respectives. Afin d'inciter les contremaître à le remplir, nous avons indiqué qu'il est anonyme, qu'il sert à étayer les résultats de la première recherche qualitative, que sa finalité est dans le même esprit que l'enquête qualitative d'ordre scientifique privé, et qu'il est possible de les remettre dans un délai de quatre semaines dans des urnes prévues à cet effet dans deux halles du montage. Une page de garde reprenant ces éléments explicatifs était agrafée à chacun des exemplaires.

Ce questionnaire quantitatif ¹⁷⁹ de six pages est composé de quatre-vingt-huit questions, dont plusieurs sous-divisibles, les 81, 82 et 83, que nous décomposons en a), b), c), etc..., tandis que d'autres sont ouvertes, les questions 74, 75, 77, 79, 80, 87 et 88. Pour les questions 1 à 72, les contremaîtres peuvent choisir entre quatre types de réponses, selon que l'affirmation est selon eux entièrement juste, plutôt juste, plutôt fausse ou carrément erronée, ou bien très souvent, souvent, rarement et très rarement pour les questions 81, 82 et 84, ou encore énormément, beaucoup, peu et très peu pour la question 85. Les questions

¹⁷⁹ Le questionnaire, ainsi que sa page de garde, sont présentés dans leur version originale allemande dans l'annexe n°2.

73, 76, 78 et 86 sont à choix multiples, et la 83 permettent de donner plusieurs moyens de communication pour le même groupe d'acteurs. Certaines questions de contrôle ont été glissées ici et là. L'ordre des propositions ne respecte pas le découpage logique du modèle des facteurs d'engagement et des types organisationnels d'influence de la Problématique sur lesquels elles sont basées, afin que les contremaîtres puissent manipuler le moins possible leurs réponses. Nous ordonnons dans la section suivante les items des différents facteurs d'engagement et des types organisationnels d'influence en reprenant leur numérotation définie dans la Problématique et les Elargissement Théoriques, en indiquant tout à gauche le numéro de la question dans le questionnaire auxquels ils correspondent, de même qu'en ajoutant des sous-titres qui permettent de les préciser. Pour chacun des items, nous mentionnons les résultats selon les quatre critères retenus, numérotés de 1 à 4 dans le questionnaire, de même que le nombre de non réponses, la moyenne, la somme des réponses selon qu'elles sont plutôt positives ou plutôt négatives afin de pouvoir plus facilement reconnaître des tendances proposées à titre indicatif en pourcentage. Les réponses à chaque facteur d'engagement et à chaque type d'influence organisationnel sont suivies d'un court commentaire.

Tableau 15: Exemple de la présentation des résultats de l'enquête quantitative dans le montage

Facteur d'engagement ou type organisationnel d'influence numéroté de 1 à 9

Sous-titre correspondant à une de ses dimensions

Nr° de la question du questionnaire suivi de sa traduction en Français

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
entière- ment juste, très souvent, énormé- ment	plutôt juste, souvent, beaucoup	plutôt faux, rarement, peu	entière- ment faux, très rarement, très peu	sans réponses	moyenne	Σ plutôt juste, EJ + PJ	Σ plutôt faux, PF + EF	% de plutôt juste/ faux

3.4.2. Résultats du questionnaire standardisé

Tableau 16: Présentation des résultats de l'enquête quantitative dans le montage

1) Caractéristiques de l'émetteur des attentes

Origine de l'information

35 Je reçois des informations pour l'exécution de mes tâches de mon supérieur direct.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	12	5	0	0	2,0	16	5	31

64 Je reçois les informations les plus importantes de mon supérieur.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
6	11	4	0	0	1,9	17	4	24

Ressources et origine des émetteurs

38 Mon supérieur ne s'occupe que du travail de tous les jours.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	6	8	4	0	2,6	9	12	75

47 Le partenaire social et les cadres travaillent ensemble de manière coopérative.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	12	6	2	0	2,4	13	8	62

85 Quelle influence ont les groupes de collègues mentionnés ci-dessous sur votre travail?

a) Abteilungsleiter,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	4	4	6	3	2,7	8	10	80

b) PPL,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
6	5	6	2	2	2,2	11	8	73

c) FAL,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	7	7	1	3	2,3	10	8	80

d) Fertigungs Koordinator,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	3	6	5	7	3,1	3	11	27

e) services,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	4	7	4	5	2,9	5	11	45

f) partenaire social,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	9	3	6	3	2,8	9	9	100

g) CC Leiter,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	1	7	9	3	3,3	2	16	13

h) contremaîtres,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	3	7	2	5	2,4	7	9	78

i) ouvriers

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	4	10	2	3	2,7	6	12	50

87 Avec quels services et cadres avez-vous le plus à faire lorsqu'il s'agit de qualité et de productivité dans votre maîtrise?

88 Avec quels services avez-vous le plus à faire?

Légitimité

75 Qui de ces groupes de collègues jouit de l'autorité d'un chef (CC-Leiter, AL, Fertigungs Koordinator, PPL, FAL)?

Nombre

31 Il y a plusieurs supérieurs qui me disent ce que j'ai à faire.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	8	8	5	0	2,9	8	13	62

82 Qui vous indique ce que vous avez à faire?

a) CC-Leiter,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	1	4	11	4	3,5	2	15	13

b) AL,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	2	7	9	2	3,3	3	16	19

c) PPL,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
7	6	3	2	3	2,0	13	5	38

d) FAL,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	5	7	2	3	2,4	9	9	100

e) Fertigungs Koordinator,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	2	7	5	7	3,2	2	12	17

f) services,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	3	4	8	4	3,1	5	12	42

g) contremaîtres

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	2	6	7	5	3,2	3	13	23

On remarque que le supérieur direct des contremaîtres est celui qui fournit le plus l'information dont ils ont besoin, qu'il est considéré comme celui qui a le plus d'influence sur leur travail et qui leur indique le plus ce qu'ils ont à faire. Le fait qu'ils jugent que le partenaire social travaille de manière coopérative avec le management est corroboré par son influence jugée relativement importante, entre, dans l'ordre décroissant, les PPL et les FAL d'une part, l'Abteilungsleiter, les autres contremaîtres, les ouvriers, les services, les Fertigungs Koordinator et le CC-Leiter d'autre part. Remarquons que s'ils jugent que l'Abteilungsleiter et les autres contremaîtres ont une influence importante sur leur travail, ce ne sont pas eux qui définissent concrètement leurs tâches.

2) Caractéristiques des moyens de communication des attentes

Types des moyens de communication

52 Mon chef vient à moi personnellement quand il y a de nouvelles tâches à effectuer.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
6	10	5	0	0	2,0	16	5	31

81 Quels moyens de communication sont employés pour la communication de vos tâches ?

a) portable,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
19	2	0	0	0	1,1	21	0	0

b) fax,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	4	5	6	6	3,1	4	11	36

c) ordinateur,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
12	9	0	0	0	1,4	21	0	0

d) téléphone,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
11	8	2	0	0	1,6	19	2	11

e) courrier,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	9	7	2	0	2,4	12	9	75

f) apostrophe directe

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
6	10	4	1	0	2,0	16	5	31

83 Quels moyens de communication sont employés par ces collègues avec vous le plus souvent? a) CC-Leiter, b) AL, c) PPL, d) FAL, e) Fertigungs Koordinator, f) services, g) contremaîtres; plusieurs réponses possibles entre le portable, le fax, l'ordinateur, le téléphone, le courrier et l'apostrophe directe

84 Qu'employez vous pour exécuter vos tâches ?

a) portable,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
20	0	1	0	0	1,1	20	1	5

b) fax,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	0	8	6	6	3,3	1	14	7

c) ordinateur,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
12	7	1	0	1	1,5	19	1	5

d) téléphone,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
9	11	1	0	0	1,6	20	1	5

e) courrier,

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	6	8	1	4	2,5	8	9	89

f) apostrophe directe

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
13	7	1	0	0	1,4	20	1	5

Style de la communication

80 Comment ressentez vous la manière selon laquelle on vous communique vos tâches?

Qualité de l'information sur le rôle de contremaître

3 Les contremaîtres ont compris leur nouvelle fonction et rôle dans le montage.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	10	7	1	0	2,3	13	8	62

44 Je reçois assez d'informations au sujet de ma fonction et de mes tâches comme contremaîtres dans le montage.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	11	5	1	1	2,2	14	6	43

Le téléphone portable, l'ordinateur et le téléphone fixe sont les moyens privilégiés pour communiquer les tâches aux contremaîtres. Leur chef, quant à lui, emploie beaucoup la communication directe et personnelle. Lorsque les contremaîtres font leur travail, ils emploient à leur tour pratiquement sans exception ces trois moyens de communication, mais en plus l'apostrophe, sans aucun doute vis-à-vis de leurs ouvriers. L'information sur leurs nouveaux rôles et fonctions est jugée meilleure que la compréhension qu'ils en ont. Ces deux derniers éléments ne sont pas sanctionnés par une majorité très importante.

3) Caractéristiques du contenu des attentes

Légitimité et sens des attentes communiquées au contremaître

28 Je me suis représenté mon travail comme contremaître tel qu'il est maintenant.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	9	8	3	0	2,6	10	11	91

36 Ce que les "autres" attendent de moi correspond à ce que je considère comme relevant des tâches d'un contremaître.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	7	11	1	0	2,5	9	12	75

Sens des attentes pour le sous-système

23 Sans les contremaîtres rien ne marcherait dans le montage.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
7	12	2	0	0	1,8	19	2	11

Sens des attentes pour le système

33 Mon travail comme contremaître correspond à une contribution importante pour le succès de l'entreprise.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
10	10	0	1	0	1,6	20	1	5

Sens et fonctionnement général de l'entreprise

39 L'entreprise est bien menée.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	11	3	2	2	2,2	14	5	36

Participation à la définition du contenu du travail

15 Comme contremaître je peux décider de la manière selon laquelle j'effectue mes tâches.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	16	3	0	0	2,0	18	3	17

37 Je jouis d'un certain degré de liberté de décision concernant la manière selon laquelle j'accomplis mon travail.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
11	8	2	0	0	1,6	19	2	11

34 Ma liberté de décision au sujet de ce que j'ai à faire est équivalente à zéro.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	3	12	6	0	3,1	3	18	17

Plaisir à prendre des décisions

16 Cela me fait plaisir de jouir d'une certaine marge de décision.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
8	13	0	0	0	1,6	21	0	0

Prise en compte de la spécificité des maîtrises pour la communication des attentes

48 Les spécificités des maîtrises sont prises en compte lors de la distribution des tâches.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	5	10	3	1	2,7	7	13	54

51 Les différences d'une maîtrise à une autre dépendantes des conditions de travail sont prises en compte.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	9	9	2	0	2,6	10	11	91

Modification des tâches, des fonctions et des rôles

1 Depuis que je suis contremaître, mon rôle et ma fonction comme contremaître se sont beaucoup modifiés.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
10	9	1	1	0	1,7	19	2	11

49 Les devoirs des contremaîtres se modifient sans arrêt.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
6	13	2	0	0	1,8	19	2	11

Caractéristiques des tâches des contremaîtres

18 Etre contremaître signifie avoir beaucoup de responsabilité.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
15	5	1	0	0	1,3	20	1	5

40 Etre contremaître signifie pouvoir s'adapter au nouveau.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
14	7	0	0	0	1,3	21	0	0

41 Je dois prendre vite des décisions importantes pendant ma relève.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
17	4	0	0	0	1,2	21	0	0

Coûts de l'accomplissement des tâches

29 Tous les contremaîtres sont confrontés aux mêmes genres de problème.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
7	3	6	5	0	2,4	10	11	91

43 L'application des buts de l'entreprise s'accompagne de tensions auprès des ouvriers.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
7	6	8	0	0	2,0	13	8	62

45 Je dois me battre tous les jours pour arriver à faire ce qui est exigé de moi.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	8	9	1	0	2,4	11	10	91

46 Je suis en fin de semaine tellement fatigué que j'ai de la peine à entreprendre quelque chose de privé.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	4	11	6	0	3,1	4	17	24

78 De combien de temps avez vous eu besoin pour bien organiser votre maîtrise?

de 1 à 3 mois	de 4 à 6 mois	de 7 à 9 mois	plus de 9 mois	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
8	10	1	2	0	1,9	18	3	17

86 Combien de pourcentage du temps de travail la résolution de problèmes vous demande-t-elle? a) b) c), d)

de 0 à 30%,	de 30 à 50%,	de 50 à 70%	de 70 à 90 %	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	12	5	3	0	2,5	13	8	62

Plus de la moitié des contremaîtres affirment une différence d'une part entre la représentation de leur travail, et d'autre part les attentes exprimées à leur égard actuellement. Leur fonction et leur contribution au bon fonctionnement de l'ensemble sont massivement jugées positives, tandis qu'ils affirment dans les mêmes proportions jouir d'une liberté très importante sur la façon d'exécuter leurs tâches. Ils en retirent une grande

satisfaction. La spécificité de leur maîtrise n'est pas assez prise en compte dans la distribution du travail, ce qui est reflété par l'affirmation de 50% d'entre eux selon laquelle ils ne sont pas confrontés au même genre de problèmes. Plus des trois quarts des contremaîtres affirment que leur rôle et fonction se modifient, qu'ils demandent une capacité très importante à s'adapter à des modifications et à prendre rapidement des décisions importantes qui reflètent la forte responsabilité qu'ils endossent. Si l'application des buts de l'entreprise s'accompagne selon une faible majorité de tensions auprès des ouvriers et s'ils considèrent dans les mêmes proportions que faire leur travail implique une lutte de tous les jours et de résolutions de problèmes, de 30 à 70% du temps de travail, la fatigue qui en résulte est jugée faible. Un contremaître a besoin de 1 à 6 mois pour arriver à maîtriser son lieu de travail.

4) Caractéristiques du récepteur des attentes

Buts dans l'entreprise

24 J'aimerais bien devenir chef d'un sous département.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	5	5	7	0	2,7	9	12	75

26 Si j'avais la possibilité, j'aimerais bien travailler dans un autre centre de coûts.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	4	9	7	0	3,0	5	16	31

Valeurs

7 Je vois une grande différence entre mon travail comme contremaître et mes intérêts dans la vie privée.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	7	9	1	0	2,3	11	10	91

22 Je voulais toujours construire des voitures.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	3	14	3	0	2,9	4	17	24

53 Mes loisirs sont très différents de mon travail comme contremaître.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
9	5	5	1	1	1,9	14	6	43

Ressources mobilisables dans le système d'action

9 Avec le temps j'ai compris de quelle manière ça fonctionne.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
7	14	0	0	0	1,7	21	0	0

54 Je reçois souvent des demandes d'aide d'autres contremaîtres.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
5	10	6	0	0	2,0	15	6	40

56 Les jeunes contremaîtres ont de la peine parce qu'ils ne savent pas se débrouiller.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
5	3	11	2	0	2,5	8	13	62

59 Mes expériences et mes connaissances me suffisent à résoudre les problèmes de ma maîtrise.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
8	7	6	0	0	1,9	15	6	40

Ressources "qualifications"

5 Les collègues contremaîtres sont assez qualifiés pour leurs tâches.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	9	9	1	1	2,5	10	10	100

50 La plus grande partie des collègues contremaîtres jouissent d'une qualification spécialisée suffisante.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	10	7	1	1	2,4	12	8	67

Ressources "personnel"

57 Mes ouvriers sont assez qualifiés pour leur travail.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
8	11	1	1	0	1,8	19	2	11

69 Mes ouvriers sont en moyenne motivés.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
5	11	4	1	0	2,0	16	5	31

72 Je jouis d'un nombre assez grand d'ouvriers.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	8	4	6	1	2,7	10	10	100

Ressources "matériel" et "machines"

58 Du bon matériel pour le produit, pour le processus et pour les machines est assuré.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	14	2	3	0	2,3	16	5	31

60 Je suis souvent confronté à des problèmes liés aux pièces à monter ou aux machines qui me coûtent du temps.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	12	6	0	0	2,1	15	6	40

Ressources général

61 Mes services font en moyenne du bon travail.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	7	8	2	1	2,5	10	10	100

63 Je me sens soutenu par mon supérieur.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
6	9	6	0	0	2,0	15	6	40

Un tiers des contremaîtres souhaite travailler dans un autre département, tandis que pratiquement la moitié désire faire carrière. Leur métier de contremaître dans l'industrie automobile n'est en grande majorité par le résultat d'un choix qu'ils ont formulé depuis toujours, ce qui corrobore pratiquement trois quart des affirmations selon lesquelles leurs loisirs sont différents de leur travail, et dans une moindre mesure de leurs intérêts dans leur vie privée. Ils jugent tous saisir le fonctionnement profond du montage et arriver sur la base de leur expérience et de leurs connaissances à résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Il est intéressant de remarquer que cette proportion positive chute lorsqu'ils doivent juger des capacités de leurs collègues à en faire de même. Les deux tiers des contremaîtres affirment être suffisamment soutenus par leur supérieur, avoir des ouvriers qualifiés et motivés, et travailler avec des outils et des machines de bonne qualité. Le nombre d'ouvrier qu'ils ont à disposition est jugé trop faible pour la moitié d'entre eux, et les services accomplissent un travail jugé moyen.

5) Type d'influence organisationnel "manipulation"

2 Le flux d'information fonctionne sans problèmes.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	8	11	2	0	2,7	8	13	62

42 Les informations et les données que je reçois sont complètes, actuelles et justes.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	9	9	1	0	2,4	11	10	91

55 Je jouis d'assez d'informations.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	11	7	0	0	2,2	14	7	50

Alors que les contremaîtres affirment que le flux d'information fonctionne plutôt mal et que sa qualité est moyenne, les deux tiers d'entre eux soutiennent en être assez pourvu, ce qui reflète les réponses à la question 9 sur leur maîtrise du fonctionnement du montage.

6) Type d'influence organisationnel "socialisation"

Modification des valeurs depuis contremaître

4 Je me comporte différemment dans mon environnement professionnel et privé depuis que je suis contremaître.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	4	13	4	0	3,0	4	17	24

10 Je vois le monde différemment depuis que je travaille chez VW.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	2	12	6	0	3,1	3	18	17

Importance d'être contremaître

27 Devenir contremaître était un pas important dans ma vie.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
9	9	3	0	0	1,7	18	3	17

30 J'ai ressenti de la fierté lorsque je suis devenu contremaître.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
10	9	1	0	1	1,6	19	1	5

79 Qu'avez vous fait de votre certificat de contremaître?

Sentiment de groupe

62 La majorité des collègues dans le montage sont des combattants seuls.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
5	7	8	1	0	2,2	12	9	75

65 Nous, les contremaîtres, nous sommes solidaires.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	11	9	1	0	2,5	11	10	91

Leur emploi comme contremaître a, selon eux, une influence minime sur leurs valeurs et leurs visions du monde. Pratiquement 90% d'entre eux affirment que leur accès à la fonction de contremaître a constitué un événement très important de leur vie. Un sentiment de groupe et de solidarité entre les contremaîtres est jugé faible.

7) Type d'influence organisationnel "motivation"

Matérielle

8 Je trouve que je suis assez payé chez VW.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	5	8	5	0	2,7	8	13	62

11 J'utilise beaucoup les avantages matériels d'employé de VW (assurance, banque, voitures, actions).

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
6	9	5	1	0	2,0	15	6	40

12 J'ai pour l'instant souvent eu l'occasion de participer à des avantages supplémentaires aux frais de VW (concerts, excursions, repas).

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	2	6	12	0	3,4	3	18	17

Faire carrière ou y être soutenu

14 Mes chances sont grandes d'atteindre une meilleure position chez VW.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	5	11	5	0	3,0	5	16	31

25 En devenant contremaître, j'ai trouvé sur ma route le soutien de mes collègues et supérieurs.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
6	8	2	5	0	2,3	14	7	50

71 Si je le voulais, je pourrais sans aucuns problèmes trouver une autre place en dehors du montage.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	2	11	5	0	2,9	5	16	31

Conséquences de la non conformité

17 Si je n'agis pas selon les règles du travail le danger est très grand d'être renvoyé.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
5	11	5	0	0	2,0	16	5	31

19 Si j'accomplis mal mon travail, cela a toujours des conséquences importantes.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
15	5	1	0	0	1,3	20	1	5

74 Quelles sont les conséquences si vous n'arrivez pas à accomplir le travail qui vous est confié?

Reconnaissance de l'effort, générale

13 Si je pèse les avantages et les désavantages, cela vaut la peine d'être contremaître dans le montage.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
5	2	9	5	0	2,7	7	14	50

66 Mon effort est reconnu.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	12	4	3	0	2,4	14	7	50

76 Depuis que vous êtes contremaître, combien de séminaires de formation avez vous suivis?

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	de 1 à 2	de 3 à 5	plus de 5	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	1	5	13	0	3,4	3	18	17

77 Pourquoi vouliez vous être contremaître?

Les contremaîtres jugent en moyenne n'être pas assez rétribués matériellement.

Deux

tiers d'entre eux profitent des avantages auxquels tous les employés de VW ont droit, tandis qu'à l'inverse un infime nombre a pu jouir d'avantages plus spécifiques. Ils ont en moyenne suivis plus de 5 séminaires. Leur situation dans l'entreprise est pour les deux tiers d'entre eux bloquée, ce qui est opposé avec les réponses à la question 24 où près de la

moitié d'entre eux affirme vouloir faire carrière. Les conséquences d'un travail mal accompli sont jugées importantes par 95% d'entre eux, tandis que le non respect des règles du travail n'implique pas un renvoi automatique. De manière générale, si pourtant leur effort est reconnu, ils jugent avec une majorité de deux tiers que cela ne vaut pas la peine de travailler comme contremaître.

8) Type d'influence organisationnel "sélection"

6 Lorsque j'ai commencé chez VW, c'était dur de trouver une place de travail.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	4	8	8	0	3,1	5	16	31

20 C'était dans le temps plus facile que maintenant de devenir contremaître.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
17	3	1	0	0	1,2	20	1	5

32 Lorsque je suis devenu contremaître une cérémonie officielle a eu lieu avec les supérieurs et les collègues.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
5	4	3	7	2	2,6	9	10	90

La sélection était bien moins importante dans le passé qu'actuellement, que ce soit pour trouver une place de travail dans l'entreprise ou pour devenir contremaître. Symboliquement, le passage à leur nouvelle fonction a été accompagné dans la moitié des cas par une cérémonie officielle.

9) Type d'influence organisationnel "contrôle"

21 Il est très facile d'arriver à rassembler des données justes et complètes sur la qualité et la productivité dans les maîtrises.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	10	8	0	0	2,2	13	8	62

67 Mon chef vient au moins une fois par relève sur place pour voir si tout est en ordre.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	3	8	6	0	2,8	7	14	50

68 Mon effort et les résultats de mon travail dans ma maîtrise sont sans arrêt contrôlés et évalués.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
5	9	4	2	1	2,2	14	6	43

70 Mon chef direct est toujours celui qui m'évalue.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
8	8	3	2	0	2,0	16	5	31

73 Combien de fois en moyenne par semaine participez-vous à une réunion?

0	de 1 à 2	de 3 à 5	plus de 5	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	4	9	7	0	3,0	5	16	31

87 Avec quels services et supérieurs avez vous le plus souvent à faire lorsqu'il s'agit de la qualité et de la productivité dans votre maîtrise?

Si deux tiers des contremaîtres affirment être évalués par leur supérieur direct, il vient peu pour ce faire sur place, et les données sur lesquelles il pourrait baser son

jugement sont jugées relativement fiables. Les contremaîtres s'estiment pourtant très contrôlés et évalués, même si un quart d'entre eux ne participent pas à une réunion tous les jours.

3.5. Analyse des résultats de l'étude empirique dans l'entreprise, comparaison avec le modèle des facteurs d'engagement et les hypothèses théoriques

Dans le guide de voyage américain "lonely planet", on peut lire en introduction au descriptif de Wolfsburg que "you would feel like a real bastard driving a ford". Cette plaisanterie est pourtant une excellente illustration d'un fait qui saute aux yeux: Volkswagen est le poumon économique de Basse-Saxe, les habitants le savent bien et s'identifient fortement à cette marque que tous là-bas achètent. On y travaille depuis plusieurs générations, les salaires sont très élevés en comparaison à la moyenne allemande, même pour les ouvriers non spécialisés, et cette entreprise, parallèlement à toutes les activités indirectes qu'elle génère, on pense ici en première ligne à ceux qui fabriquent et livrent les pièces détachées, est le premier employeur du nord de l'Allemagne. Il s'ensuit une véritable complicité, qui ne saute pas tout de suite aux yeux, entre le monde politique, les syndicats, principalement IG Metall, et Volkswagen. Sous le couvert de conflits plus ou moins ouverts, la recherche de compromis et la loyauté sont les mots d'ordre. Nous avons souvent eu l'impression de travailler dans une grande famille prenant en charge pratiquement de la naissance à la mort les habitants de cette région.

Mais les différents pans de cette sécurité de l'emploi et de cette identification s'érodent depuis une dizaine d'années sous la pression d'une modification très importante de l'environnement. Les producteurs automobiles s'engagent dans une lutte sans merci pour leur survie. D'un point de vue macro social, sous l'effet de la libéralisation des marchés, principalement des flux de capitaux, et de la modification de la demande, Volkswagen doit offrir un produit de plus en plus complexe, toujours de meilleure qualité, à un coût plus bas, tout en arrivant à le livrer le plus vite possible aux clients qui l'ont commandé. Le rapport de dépendance/indépendance de cette organisation à son environnement s'est donc modifié en sa défaveur. Système extrêmement ouvert, elle dépend pour sa survie de sa capacité à continuer à vendre des voitures. Remarquons pourtant déjà ici que le conglomérat arrive à maintenir sa production industrielle non rentable d'une manière générale par une stratégie de diversification en évoluant vers d'autres métiers, comme la banque et les assurances, et en mettant en place un système compliqué d'aide financière entre les entreprises peu économiques en Allemagne et celles qui le sont plus à l'étranger. Malgré cela, l'usine de Wolfsburg doit lutter pour arriver à recevoir des commandes de production de voitures qui sont gérées par les tops managers du conglomérat préoccupés

par la santé financière du groupe dans son ensemble, et non par l'existence d'une usine particulière. Il faut pourtant garder en tête, comme nous l'avons affirmé, que l'importance non seulement économique, mais symbolique de l'usine mère d'une part, les ressources formidables dont jouit le conglomérat d'autre part, rendent possible un nombre d'arrangements difficilement appréhendables à partir desquels toutes les cas de figures sont envisageables. C'est un élément central permettant d'expliquer pourquoi les contremaîtres ne croient pas entièrement aux messages alarmistes du responsable du montage lorsqu'il affirme que l'usine va fermer ou qu'elle va se faire racheter si tous n'arrivent pas à être plus productifs.

Les termes du problème au niveau de la survie de l'ensemble, dépendant de facteurs principalement économiques, sont donc les suivants. D'un côté une nécessité relative, mais de plus en plus importante, d'employer au mieux les ressources quelles qu'elles soient sous l'influence d'une modification de l'environnement. Il s'agit donc au niveau des contremaîtres à une tentative d'augmenter leur instrumentalisation. Mais celle-ci se heurte de l'autre côté, premièrement, à une usine et au site du montage qui jouissent d'une tradition et d'un savoir faire vieux de plus d'un demi siècle, qui s'occupent d'un produit extrêmement complexe et lent à modifier nécessitant des investissements financiers et en formation impressionnants. Et deuxièmement, pour répondre aux besoins du marché évoluant sans cesse, une nécessaire très grande flexibilité qui est en complète contradiction avec la lente modification nécessaire de ces derniers éléments. Le défi que relève le responsable du montage consiste d'une part à arriver à faire monter assez de voitures de bonne qualité dans les délais prévus pour s'assurer sa propre survie, tout en lançant un vaste programme de rationalisation touchant la structure profonde du fonctionnement du montage. Ce jeu de micro politique dans lequel il s'est engagé depuis son entrée en fonction, en mars 1999, de même que la stratégie poursuivie, dont nous avons pu observer les phases les plus importantes jusqu'en juin 2002, sont complexes tant les acteurs et les problèmes traités sont nombreux et différents.

Comment rationaliser? On peut d'une part diminuer les coûts ou augmenter la production du nombre d'unité, tout en s'assurant que la qualité soit satisfaisante et les délais de livraison respectés. Le responsable du montage a joué sur les trois tableaux. La production du nombre d'unités est passée, premièrement, de 300 à 364 par relève et par segment en trois ans. Deuxièmement, les coûts, principalement de main d'œuvre, ont été diminués en réduisant le nombre des chefs de sous-département dans un premier temps de 33 à 24 en juillet 2000, et d'un contremaître par relève et par segment en février 2002 dans

un second temps. Afin que l'augmentation de la production soit atteinte et que la qualité augmente, malgré cette diminution de l'encadrement, un investissement colossal en formation des différents échelons hiérarchiques a eu lieu, parallèlement à une modification des rôles, dont la concrétisation correspond à la mise sur pied des coordinateurs d'équipe.

Historiquement, les mesures de rationalisation ont commencé par l'introduction du travail en équipe, puis par la mise sur pied des équipes de formation continue pour les contremaîtres parallèlement à la modification de la structure verticale correspondant à la diminution du nombre des responsables de sous-département, et finalement à l'organisation de ces derniers en forum poursuivant les mêmes objectifs. Elles sont donc le résultat de tâtonnements et ne s'inscrivent pas dès le début dans un schéma dont les parties sont logiquement agencées les unes aux autres. Puisque nous parlons de coûts, il peut sembler étrange qu'aient été investis plusieurs centaines de milliers d'euro dans la formation de l'ensemble des ouvriers, de la maîtrise et des cadres moyens, et que les places vacantes de contremaître occupées pour des raisons budgétaires par des suppléants moins payés aient été systématiquement réoccupées par des contremaîtres attitrés. C'était un moyen de limiter les coûts contre lequel le chef du montage a lutté afin de donner plus d'importance à cette position stratégique et pour rendre aussi la structure de commandement plus claire. Dans le même sens, un immense travail a été mené pour arriver à mieux maîtriser la fluctuation importante du personnel, tout d'abord en obtenant des données fiables sur le nombre des ouvriers travaillant dans chacune des maîtrises.

Mais cet investissement correspond à un pari incertain et s'inscrit en droite ligne dans les présupposés théoriques issus du Mouvement des Relations Humaines. L'idée est la suivante: plus les ouvriers et les contremaîtres vont accomplir des tâches changeantes et "intéressantes", plus ils vont être responsabilisés, et plus ils jouiront d'une certaine marge de manœuvre dans l'accomplissement de leur travail, plus ils vont accepter de donner de leurs ressources à l'entreprise, plus ils seront créatifs et agiront dans un esprit d'entreprise. Le problème et sa solution sont bien analysés, même inconsciemment, mais le moyen d'y arriver est à notre avis lacunaire. Il est en effet économique de laisser résoudre les problèmes là où ils apparaissent, c'est-à-dire au niveau le plus bas, parce que c'est ici que les solutions les plus pratiques peuvent être trouvées, donc forcément les plus adéquates, et les moins chères du fait qu'on épargne les coûts d'une structure bureaucratique peu fonctionnelle. Mais rien ne permet de s'assurer que les employés de la base ont intérêt à agir de la sorte et à utiliser une augmentation de leur marge de manœuvre en faveur de l'entreprise. Ce problème correspond exactement au point de rupture qui nous intéresse

tant, à savoir ce qui fait que les membres vont se conformer aux nouvelles attentes de comportement qui leur sont communiquées.

En comparant les développements théoriques de la Problématique et des Elargissements théoriques avec nos résultats empiriques, force nous est de constater que notre idée des limites fonctionnelle à l'"engagement" s'est avérée juste. L'esprit d'innovation est demandé et soutenu, mais dans les limites strictes du rôle et de la fonction. En faire trop a pour conséquence de se mettre à dos ses collègues, ses supérieurs et ses ouvriers, parce que les normes informelles de travail sont rompues, non seulement en ce qui concerne les rendements, mais aussi parce que les préséances sont contrecarrées. C'est à notre avis un élément capital et contradictoire. Pour stabiliser les comportements, le montage est doté d'une structure hiérarchique officielle donnant une place plus ou moins clairement définie à chacun. Celle-ci les protège en leur assurant un accès stabilisé à des sources de pouvoir spécifiques qui leur permettent d'asseoir leur position plus élevée. Mais en demandant principalement aux coordinateurs d'équipe et aux contremaîtres d'en faire plus, en le formant mieux, en leur donnant accès à une meilleure information et en rehaussant symboliquement leur rôle, cette hiérarchie formelle est remise en question. La solidarité entre les ouvriers est chamboulée par la fonction mal définie des coordinateurs d'équipe qui empiètent sur la fonction des contremaîtres. Ceux-ci se sentent de plus en plus superficiel, et commencent à devoir accomplir les tâches de leurs chefs de sous-départements qui sont tous d'anciens contremaîtres et qui ont de la peine à légitimer leur position supérieure.

La conformité de comportements par rapport à ces nouvelles attentes s'accompagne ainsi d'une grande incertitude à tous les échelons. Si nous nous restreignons aux contremaîtres, il nous est apparu qu'ils n'ont pas tous compris la finalité et la logique de ces mesures de rationalisation, principalement parce qu'elles sont apparues aux décideurs en route, et qu'elles n'ont donc pas pu être communiquées en bloc à l'ensemble des intéressés et leur permettre de se positionner par rapport à elles. Mais après de nombreux séminaires et tout au long des rendez-vous toutes les trois semaines avec chacune des six, puis des douze équipes de contremaîtres, le sens de ces mesures et des attentes auxquelles elles correspondent sont devenus plus claires.

Le deuxième écueil est constitué par la capacité à pouvoir agir par rapport à elles. Parmi les contremaîtres qui ne se sentent pas mis en danger par ces changements et/ou qui peuvent en tirer un avantage, tous ont mis le doigt sur un problème majeur: les ressources leur permettant d'agir comme il leur est demandé ne sont pas assurées. En effet, par rapport

au raisonnement poursuivi, les contremaîtres ne peuvent remplir leurs nouvelles fonctions que si les tâches qu'ils assument sont remplies par leurs coordinateurs d'équipe. Il est prévu que ceux-ci aient au moins 50% de leur temps de travail afin de se consacrer à leurs nouvelles tâches, ce qui n'est assuré ni de manière constante, ni de manière uniforme entre toutes les maîtrises, parce que le personnel qualifié pouvant accomplir toutes les tâches manque, même si sur le papier où ils sont comptabilisés par tête leur nombre correspond aux nombres d'unité produites. C'est que le personnel représente la ressource la plus importante autour de laquelle se cristallisent toutes les luttes de pouvoir et les marchandages entre le montage, les autres cost center, la direction du personnel et la direction générale.

Les jeux et les enjeux sont à ce propos très compliqués parce qu'il faut étudier plusieurs niveaux de pertinence et parce que les alliances changent suivant la gravité de la situation liée aux conséquences des choix stratégiques de ces différents acteurs. On peut résumer plusieurs scénarios observés de la manière suivante. La direction générale, en alliance avec les ressources humaines et l'industrial engineering, ne s'intéresse pas à savoir si le nombre d'ouvriers sur le papier peut fournir un travail à 100% ou non, c'est-à-dire qu'ils ne prennent pas en compte les 30% d'ouvriers qui pour des raisons de santé ne sont pas capables de fournir le travail demandé et qui jouissent de la part du médecin du travail d'une attestation. Ne sont pas non plus pris en considération les ouvriers qui ne travaillent pas en 3/8 mais selon tous les modèles de travail définis légalement. Elles agissent ainsi afin de faire pression sur la direction du montage pour la forcer à réduire ses coûts et à optimiser, et sur le syndicat pour diminuer ses demandes de traitement spécial des ouvriers selon leur situation chaque fois particulière. La direction du montage s'allie avec le syndicat et fait pression afin d'obtenir le personnel lui permettant de construire le nombre de voiture de qualité à partir desquels elle est jugée et pourra faire carrière. Les contremaîtres et les chefs de sous-département ont intérêt à avoir toujours assez de personnel pour pouvoir monter les voitures de leur relève. Ils sont tentés de camoufler le nombre d'ouvriers et d'indiquer qu'ils en ont beaucoup moins qui peuvent travailler à 100%. Ce qui renforce la position des ressources humaines et de la direction générale pour lesquels les données du montage ne sont pas fiables.

Les contremaîtres manquent ainsi de personnel qualifié en nombre suffisant qui permettrait aux coordinateurs d'équipe de pouvoir entièrement accomplir leurs devoirs et de laisser champ libre à ces premiers d'agir comme des petits managers dans leurs domaines d'activité. Nous avons noté aussi qu'ils n'arrivent pas à se conformer à leur

nouveau rôle parce que les services avec lesquels ils devraient plus travailler ne sont atteignables que pendant la relève du matin. Les contremaîtres, bien avant la formulation de nouvelles attentes à leur égard par la direction du montage, considèrent comme un des éléments centraux de leur métier de pouvoir évaluer et sanctionner leurs subordonnés. Ils ne peuvent le faire tout d'abord parce qu'il leur est très difficile de trouver le temps de mener des entretiens avec leurs subordonnés, parce que la tendance est ensuite à l'augmentation de leur nombre par maîtrise, et surtout parce que finalement leur jugement ne peut être suivi d'aucunes conséquences, soit positives soit négatives. De part la force du syndicat qui veille d'un œil jaloux à ses prérogatives concernant toutes les questions ayant trait au personnel, il est très difficile soit de se débarrasser d'une manière ou d'une autre d'un mauvais ouvrier, soit de pouvoir lui offrir une augmentation de salaire ou une place de travail plus intéressante, car ces sanctions positives sont régies par des critères d'ancienneté et non de mérite. L'instrument leur permettant de s'aménager une certaine zone d'incertitude face à leurs ouvriers dont ils dépendent tant est la gestion de leur temps libre. C'est la raison pour laquelle ils ont réagi si fortement lorsque, dans le cadre du travail en équipe, cette tâche est échue aux coordinateurs. C'est qu'une de leurs ressources principales de marchandage face aux ouvrières leur a été ainsi enlevée. Remarquons qu'avec le travail en équipe, c'est toujours le contremaître qui est responsable de ce qui se passe dans sa maîtrise, alors qu'on lui demande de partager son pouvoir avec ses coordinateurs qui ont d'une certaine manière plus de droits que de responsabilités.

Le manque de clarté sur les objectifs et les liens logiques entre les diverses mesures de réorganisation, dont le résultat le plus direct pour les contremaîtres est la modification des attentes à leur égard, et le manque de ressources mises à leur disposition afin qu'ils puissent s'y conformer, influencent bien évidemment leur capacité, mais aussi leur volonté et leur effort à essayer de répondre tout de même aux nouvelles attentes formulées à leur égard. A cela s'ajoute l'imprécision des réponses données aux questions qu'ils se posent naturellement, à savoir s'ils vont devenir superflus. Alors que comme le voulait le syndicat, le travail en équipe sert dans un premier temps à allier les ouvriers, souvent contre leur contremaître, et que ces derniers, pour les plus âgés qui n'ont pas fréquenté l'école de formation spécifique, manquent d'assurance et de connaissances envers de jeunes coordinateurs "qui en veulent", ils voient en plus la grandeur de leur maîtrise augmenter, et le poste de quelques uns d'entre eux disparaître afin d'atteindre les gains en productivité fixé par la direction du montage. Ce qui n'est évidemment pas pour les rassurer sur la justesse des messages communiqués pendant les rendez-vous des équipes de contremaîtres

sur leur importance centrale dans le montage. Ils ont l'impression que ce programme de formation continue ne sert pas tant à les aider, mais plutôt à les évaluer en vue de leur donner par la suite une autre fonction s'ils ne correspondent pas aux critères retenus.

Revenons aux résultats obtenus par rapport aux différents facteurs d'engagement de notre modèle. Au sujet de l'influence des caractéristiques de l'émetteur sur leur conformité de comportement, nous remarquons que la description de la situation extérieure au montage comme l'augmentation de la concurrence entre les producteurs automobile a une influence importante sur le moment, pendant les rendez-vous de contremaîtres lorsqu'elle est évoquée par le chef du montage, mais qu'une fois sur leur lieu de travail, elle s'efface pour laisser la place aux problèmes concrets de tous les jours qu'ils ont à régler. Dans ce sens, le PPL a le plus d'importance en ce qui concerne l'accomplissement de leurs tâches, même s'ils considèrent leur responsable de segment comme leur véritable chef jouissant de l'autorité légitime. Mais il est loin, passe rarement sur place et ne comprend souvent pas ce qui s'y passe véritablement. Ils regrettent cette trop grande distance. Un chef doit être présent là où les problèmes apparaissent.

Les moyens de communication employés correspondent aux dimensions extrêmement importantes des lieux de production éloignés souvent d'un kilomètre ou plus à vol d'oiseau. Il n'est dans ce cas souvent possible de communiquer que par portable ou téléphone. Ce qui donne l'impression aux contremaîtres soit de jouir d'une grande liberté, soit d'être abandonnés. Le style de commandement est par la grande majorité d'entre eux jugé autoritaire, et par quelques uns collégiale. La qualité de la communication est lacunaire comme nous l'avons indiqué, principalement en ce qui concerne les tenants et les aboutissants des attentes liées à leur nouvelle fonction.

Le contenu des attentes ne correspond pas à ce qu'ils considèrent être leur métier. Ils affirment tous vouloir monter des voitures et ne pas passer maintenant une grande partie de leur temps devant leur ordinateur à régler des problèmes administratifs. Ils ont donc beaucoup de peine, pour des questions d'identification et de parcours social, à travailler comme petit manager. Ce sont avant tout des hommes de terrain intéressés à construire des voitures et à régler des problèmes concrets, et non pas à dessiner des graphiques. On peut y lire aussi une forte résistance devant des tâches qu'ils n'arrivent pas à accomplir et une lutte contre une augmentation du contrôle. Il leur est demandé en effet toujours plus d'information sur ce qu'ils font et sur la manière d'accomplir leur travail. Alors que dans l'étude quantitative, ils affirment jouir d'une plage importante de liberté, confirmée par notre observation participante, ils mentionnent le contraire dans l'étude qualitative, en

réaction probable à l'augmentation de la rationalisation croissante depuis une dizaine d'année, et parce qu'ils veulent agir comme des chefs dans leur maîtrise. Malgré la perte de prestige de leur fonction, c'est toujours un corps de métier sûr de lui. En Allemand, un contremaître est un maître. Mais par ses caractéristiques, le travail d'un contremaître est difficilement mesurable, donc contrôlable et sanctionnable. C'est la raison pour laquelle le style de commandement est souvent autoritaire à leur égard et qu'ils se sentent considérés comme les derniers des esclaves, parce qu'ils jouissent d'une grande marge de liberté et qu'ils sont difficilement influençables.

Concernant les caractéristiques des contremaîtres, il faut tout d'abord affirmer qu'ils sont très dissemblables les uns des autres, que ce soit par leur parcours professionnels, par leur niveau d'étude, et plus généralement par leur personnalité. Ce qui nous a frappé, c'est que pratiquement aucun d'entre eux a commencé sa carrière dans le montage en se fixant une échéance claire en vue de devenir contremaître. Etant tous de très bon ouvriers et ne voulant pas monter à la chaîne des voitures toute leur vie, ils avaient le choix soit de commencer une carrière dans le conseil d'entreprise comme homme de confiance puis comme membre du conseil d'entreprise, soit de devenir monteur spécialisé, vice-contremaître, puis contremaître. Mais pour 95% d'entre eux, leur ascension dans la hiérarchie formelle s'arrête là. Comme ils travaillent tous depuis de nombreuses années dans le montage où ils passent physiquement la plupart de leur temps, ils connaissent tous très bien ses rouages et ses subtilités. Les relations tissées non seulement dans le montage mais avec d'autres centres de coûts, la capacité à mettre en place et à étendre des réseaux est souvent, si ce n'est une question de survie, du moins un immense avantage dans une entreprise aux tailles démesurées et encore de ce fait très bureaucratique.

Ce qui explique pourquoi la plupart d'entre eux affirment jouir d'une information suffisante. Le problème à ce niveau, c'est que les contremaîtres ne peuvent pas l'utiliser de manière aussi systématique que les hommes de confiance comme instrument de pouvoir du fait qu'ils n'ont pas le droit de faire circuler des rumeurs concernant des décisions non encore ratifiées par le management et le conseil d'entreprise, alors que ces derniers ne se privent pas de le faire pour asseoir leur position. Les contremaîtres soutiennent que leur emploi chez VW n'a pas véritablement d'impact sur leurs valeurs et leurs visions du monde. Ce qui corrobore l'affirmation selon laquelle leurs intérêts dans la vie privée sont différents de leur travail. Concernant leur rétribution, ils mentionnent tous être assez payés, ce qui en comparaison allemande est objectivement le cas, mais que cela ne vaut pas la peine de travailler comme contremaître. On pense ici aux désavantages de leur emploi,

comme la détérioration de leur santé à cause du système de relève toutes les trois semaines en 3/8, au stress lié au travail à la chaîne ou aux coûts presque tangibles que l'incapacité à monter une voiture occasionne, de même qu'aux relations souvent difficiles avec les ouvriers, sans oublier les conditions de travail extrêmes. A ce propos, la halle 54 est appelé Alcatraz! Et pour finir, les contremaîtres se sentent très contrôlés, mais il faut ajouter indirectement sur les résultats de leur maîtrise, et non selon leur capacité à agir selon les nouvelles attentes formulées par la direction du montage à leur égard. Cela est dû au fait qu'il est difficile de formuler des critères d'évaluation du métier de contremaître qui seraient indiscutables, et parce que tous les employés, du management aux ouvriers, ont un avantage commun à ne pas s'engager dans une appréciation de leur comportement qui remettrait complètement en cause leur marge de manœuvre en le laissant trop contrôlable.

La sélection était faible au moment où ils sont devenus contremaître, mais cette situation de plein emploi est révolue d'une part, les critères pour remplir cette fonction sont devenus drastiques et découragent un grand nombre de candidats potentiels d'autre part.

QUATRIEME PARTIE: ETUDE EMPIRIQUE SMO

4.1. Organisation de la recherche et sources d'information

4.1.1. Objet d'étude et période d'analyse prise en compte

La recherche en tant que telle menée auprès du groupe local de l'association pour l'environnement et la défense de la nature à Braunschweig, en Basse-Saxe, République Fédérale d'Allemagne¹⁸⁰, s'étend sur une période de trois mois, de janvier à fin mars 2001. Durant cette période, l'auteur a participé à plusieurs réunions du comité regroupant les principaux activistes et à l'aménagement d'un biotope près de la ville. Cela lui a permis de regrouper l'information nécessaire à la préparation du questionnaire standardisé à questions fermées distribué fin mars, de mener à bien son observation participante et d'interviewer informellement de nombreux membres.

Si les matériaux bruts ont été récoltés pendant ces trois mois, il est nécessaire d'étendre la période étudiée jusqu'en 1975, date de la création officielle du BUND au niveau national, et autour des années 80 pour le BKBS. Ceci nous permet de donner une profondeur historique à notre étude sans laquelle il n'est pas possible de comprendre l'engagement des activistes en 2001. La société s'est en effet notablement modifiée depuis les années 80 comme nous allons le constater. Les problèmes auxquels le BKBS est confronté actuellement, de même que l'influence de ceux-ci sur l'engagement de ses membres, sont le produit d'une modification des valeurs, de l'importance de la thématique écologique dans la population et de sa signification dans la lutte politique.

Comparativement à l'étude empirique menée dans le site de montage de l'entreprise VW à Wolfsburg, la durée de la présence sur place est beaucoup plus réduite. Mais vu la taille du comité décisionnel, une dizaine de membres, et le nombre réduit des activistes, 25 individus, ces trois mois d'analyse nous permettent de comprendre suffisamment le fonctionnement du BKBS, d'analyser en profondeur le degré de leur engagement et les raisons de sa fluctuation. Méthodologiquement, la combinaison des résultats d'études menées sur le mouvement écologique allemand, de notre observation participante et du

¹⁸⁰ Son nom complet en Allemand est le "Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland", abrégé BUND, "Landesverband Niedersachsen e. V., Kreisgruppe Braunschweig", que nous abrégeons dans le reste du travail pour des raisons de commodité par BKBS.

questionnaire standardisé nous fournit de bonnes clés d'analyse. C'est donc le degré d'engagement des activistes du BKBS qui constitue notre objet d'étude dans cette organisation formelle locale du mouvement social écologique allemand.

4.1.2. Sources d'information et phases de la recherche

Trois sources principales d'information, qui constituent autant de phases de la recherche, ont été utilisées pendant cette étude empirique sur le BKBS. Tout d'abord la lecture et l'analyse de documents écrits, qu'ils soient internes à l'organisation étudiée portant sur ses activités, externes sur le BUND, ou d'une manière plus générale sur le mouvement social écologique allemand. A ce propos, un séminaire suivi pendant le semestre d'été 1997 à l'Institut John. F. Kennedy de la Freie Universität à Berlin, donné par le Professeur Dieter Rucht, sur les stratégies des organisations pour la défense de l'environnement aux Etats-Unis, de même qu'un travail de recherche écrit à ce sujet sur les stratégies des mouvements de base, nous ont fourni les éléments d'une réflexion sur les liens entre l'idéologie, les buts, l'infrastructure et les formes d'actions choisies, et partant l'influence possible de ces éléments sur l'engagement des membres d'une SMO.

La seconde source d'information consiste en l'observation participante et se compose de nombreux interviews informels menés avec les principaux activistes du BKBS de janvier à fin mars 2001, que ce soit lors des réunions dans leur local de Braunschweig, ou sur place dans le biotope aux alentours de cette ville. A partir de ces données un questionnaire standardisé a été constitué sur la base du modèle de l'engagement défini dans la Problématique et complété dans la deuxième partie consacrée aux élargissements théoriques. Ces deux premières sources d'information sont principalement traitées dans le deuxième et le troisième chapitre.

Les résultats du questionnaire standardisé forment la dernière base de données sur laquelle se fonde notre recherche empirique sur le BKBS. Nous en présentons les résultats dans le quatrième chapitre, tandis que le cinquième consiste en l'analyse des résultats globaux, et en une comparaison avec le modèle des facteurs d'engagement et les hypothèses théoriques.

4.2. Contexte et caractéristiques du BUND dans le mouvement social écologique allemand

4.2.1. Processus de formation, de consolidation et de différenciation du mouvement social écologique allemand

Cette section consacrée aux différentes phases du développement du mouvement social écologique allemand, aux facteurs permettant d'expliquer sa formation, de même qu'aux aspects idéologiques, structurels, organisationnels, aux actions menées ainsi qu'à leurs résultats, se réfère directement à l'étude comparée de Rucht (1994, p. 235-290) de ce mouvement entre l'Allemagne, la France et les Etats-Unis.

Un mélange de pré conditions structurelles et de facteurs déclencheurs spécifiques¹⁸¹ donne forme à la fin des années 60, et au début des années 70, au mouvement écologique allemand tel que nous le connaissons actuellement. Il est nécessaire de différencier les associations traditionnelles de la défense de la nature, les "Umweltschutzverbände", du mouvement social écologique. Les premières existent dès le siècle passé et donnent l'accent à la protection d'espèce et de biotopes menacés selon une compréhension plus sectorielle, ponctuelle et esthétique des problèmes environnementaux. Le second se caractérise par un réseau de groupes non gouvernementaux et d'organisations qui cherchent à travers des interventions politiques à protéger l'environnement selon une approche englobante des problèmes écologiques. Celle-ci a se base sur les résultats d'études scientifiques spécifiques et sur une philosophie particulière des liens unissant l'homme à la nature¹⁸².

Jusque dans les années 60, la problématique écologique en Allemagne reste un sujet secondaire autant dans la politique qu'auprès de l'opinion publique. En effet, alors que suite aux développements techniques et à l'industrialisation galopante au tournant du siècle passé les dégâts causés à la nature deviennent de plus en plus importants, ceux-ci ne donnent naissance qu'à des associations traditionnelles de la défense de la nature inchangées jusqu'à l'après deuxième guerre mondiale. Cette période encore caractérisée par l'idéologie du progrès et préoccupée avant tout par la reconstruction du pays ravagé par six années de guerre connaît une expansion rapide de l'industrie, du système de transport et de

¹⁸¹ Rucht parle de "Strukturbedingungen" et d'"auslösende Faktoren".

¹⁸² Les caractéristiques du mouvement social écologique allemand correspond bien à la définition théorique que nous avons proposée à la fin de la section 1.2.5..

l'infrastructure, un développement important des villes, une augmentation de la mobilité et la mise en place d'une société de consommation accompagnée d'un emploi accru d'énergie et de matières premières. Bien que les dégâts causés à la nature par ces facteurs structurels s'accumulent, ils ne donnent pas lieu à un mouvement de protestation. Il faut pour cela attendre la mise en place d'un rapport complexe entre la remise en cause de l'idéologie du progrès, des catastrophes naturelles qui soutiennent une problématisation de la question environnementale, sa résonance auprès de l'opinion publique et son entrée dans le débat politique.

Le développement des connaissances sur les liens unissant la destruction de l'environnement et ses répercussions négatives sur les conditions de vie n'ont un impact sur l'opinion publique, et du coup sur la politique, que lorsqu'elles sont publiées sous forme de rapports et de livres alarmistes à grand tirage au début des années 60. C'est pendant cette phase de prise de conscience et d'orientation de l'attribution que se produisent, deuxième facteur déclencheur, des catastrophes naturelles et des scandales illustrant ces scénarios de fin du monde. Bien que l'Allemagne en soit épargnée, elle connaît pendant ces années des problèmes environnementaux de petite et moyenne portée qui dans leur somme participent autant que dans les pays touchés par des marées noires ou des problèmes de tests atomiques à une prise de conscience publique de la problématique écologique, par essence de toute manière transfrontalière.

Des initiatives politiques prennent jour, non pas en réponse à la poussée d'un mouvement écologique en formation, mais pour tenter de camoufler des manquements constatés. La thématique écologique s'en trouve ainsi renforcée et officialisée d'une part, des ressources financières sont mises à disposition de groupes non gouvernementaux d'autre part, ce qui précipite leur mobilisation. Les conflits sociaux nés de la tentative de résoudre des problèmes écologiques, dans leur majorité locaux, a donné lieu, pour finir, à la formation de groupements constituant le noyau de l'infrastructure du mouvement écologique et formulant des initiatives citoyennes, les "Bürgerinitiative". Caractérisée au début par une prise de conscience de la problématique écologique ponctuelle, par des demandes et des modes de protestation modérés, la protestation change de registre et passe à une critique plus complexe et systématique de la société moderne d'une part, à des formes d'action plus offensives, voire militantes d'autre part.

Cette phase de formation du mouvement écologique allemand de la fin des années 60 jusqu'en 1972/73 se caractérise ainsi par des initiatives thématiquement réduites, principalement pour une amélioration des conditions de vie. Elles restent confinées

géographiquement aux centres urbains et sont peu coordonnées les unes par rapport aux autres. Le débat autour de l'énergie atomique dans les années 1972/75 sert de catalyseur à l'organisation de la protestation. Le sentiment de la nécessité d'agir rapidement pour la protection de la nature qui s'en dégage, avant que sa détérioration ne soit irréversible, a fait prendre conscience aux groupements d'initiatives citoyennes des limites de leur engagement local. Des structures au niveau régional et national prennent forme, comme par exemple le "Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz", le BBU, fondé en 1972, et donnent corps à un réseau dense se coordonnant de manière souple. En 1977/78 les groupements, les réseaux et les organisations plus formelles du mouvement écologique se différencient autant thématiquement que stratégiquement. Des réseaux traitant des thèmes spécifiques comme les énergies alternatives et la politique du transport se forment d'une part, la stratégie d'obstruction jusqu'ici pratiquée est accompagnée de recherches de solutions plus "constructives", d'une intensification du travail dans les associations et d'une volonté d'institutionnaliser la participation politique d'autre part, bien que l'attitude dominante soit majoritairement celle d'un écologisme militant. Au plus tard à partir 1982/83, particulièrement remarquable par l'entrée du parti "les Verts" dans le parlement, la revendication s'institutionnalise, et l'écologie devient un sujet incontournable des débats politiques, du moins rhétoriquement. Ce processus est accompagné par une différenciation des structures et de la thématique ayant pour conséquence une fragmentation du mouvement écologique. L'importance des groupes "alternatifs" et autonomes diminue tandis que les associations formelles pour la défense de l'environnement et de la nature accueillent de plus en plus de membres et gagnent en influence. Comme l'indique Rucht (1994, p. 245): "Der Umweltschutz entwickelte sich mehr und mehr zu einem konventionellen Politikfeld und verlor seinen Hauch des Neuen und Unkonventionellen".

L'infrastructure du mouvement écologique allemand est formée à la fois de groupes écologiques locaux et autonomes organisés selon les initiatives citoyennes, d'associations formelles de protections de la nature et de groupements politiques, le parti des Verts. Ce sont ces groupes locaux qui ont donné le coup d'envoi à la formation du mouvement écologique. Ils ont principalement servi de base organisationnelle à la lutte contre les centrales nucléaires, ils se sont différenciés en s'occupant de problèmes particuliers et ils se sont organisés en réseaux à partir de là, sans pour autant que les centres décisionnels accomplissent des fonctions de représentation ou imposent des décisions. On compte en 1994 plusieurs milliers de ces groupements en Allemagne.

A l'inverse, les associations traditionnelles de défense de la nature ne jouent au début qu'un rôle de second plan, comme c'est le cas pour l'association faîtière "Deutscher Naturschutzring", le DNR, fondé en 1899 et comptant trois millions de membres. D'autres associations comme le "Bund Naturschutz in Bayern" adoptent les revendications écologiques et se développent, tandis qu'est créé en 1972 le "Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz", le BBU, composé de groupes autonomes, attaché à l'écologie militante et jouant tout d'abord un rôle de première importance dans la mobilisation. Le vide existant entre ces deux pôles d'associations traditionnelles et de groupements de l'écologie politique est comblé en 1975 par la création du "Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland", le BUND, dominant la scène politique suite aux problèmes internes du BBU. La participation du BUND au DNR a participé à l'homogénéisation des valeurs écologiques de ses membres et à sa dynamisation, phénomène facilité par la sortie de sa frange conservatrice, constituée entre autres des chasseurs, et opposée à la poursuite d'une politique strictement écologique. Les plus importantes associations allemandes de protection de la nature comme "Greenpeace Deutschland", "World Wide Fund for Nature", et le "Naturschutzbund Deutschland", abrégé NABU et issu de la traditionnelle "Deutscher Vogelschutzbund", les associations écologiques de défense des consommateurs ("Verbraucherinitiative") et le club automobile allemand écologique ("Verkehrsclub Deutschland") travaillent en générale de manière coopérative sur la problématique écologique. Ils mettent souvent en commun leurs ressources pour organiser des campagnes d'action communes.

Le parti politique les "Verts" forme le troisième élément constitutif de l'infrastructure du mouvement écologique allemand, arrivé sur la scène politique en 1978 par la présentation, pour les élections, de listes issues de groupements alternatifs. La percée politique de ce parti a fourni des ressources financières à la cause écologique, tout en réfrénant les tendances trop militantes du parti même et des autres groupements sous l'effet de l'expérience parlementaire et de l'institutionnalisation de la revendication.

La critique écologique est caractérisée jusque dans les années 80 par une position très dure optant pour des stratégies radicales de confrontation. Les raisons de cette polarisation sont à chercher d'une part dans la structure politique allemande d'après guerre, d'autre part dans les éléments de l'idéologie anticapitaliste et anti industrielle. Les partis au pouvoir sont peu enclins à écouter des acteurs non institutionnels. Ils sont très influencés par des cartels prônant le progrès et le développement économique quelles qu'en soit les conséquences. La revendication écologique s'accompagne alors d'une remise en question

de l'appareil d'état et des partis. L'attitude idéologique du mouvement social écologique est renforcée par l'insensibilité des forces de l'ordre et par la fermeture du système politique. Mais cette situation s'est modifiée dès la fin des années 80 suite à l'intérêt grandissant du mouvement pour des solutions pragmatiques, et parce que, sous la pression de l'importance qu'a acquise la thématique écologique auprès de l'opinion publique, les élites et les partis ont pris conscience de la nécessité d'une politique de l'environnement consistante. Ainsi, bien que le mouvement écologique allemand ait perdu au fil des années de son "mordant", il n'en reste pas moins le plus important de son genre que ce soit au niveau de son potentiel de mobilisation soutenu par une infrastructure très importante et par une population très réceptive aux problèmes écologiques, ou au niveau de ses ressources financières.

Bien qu'il soit difficile d'attribuer des liens de cause à effet certains en ce qui concerne l'impact du mouvement écologique allemand, on peut, en suivant toujours Rucht (1994, p. 275 et sv.) remarquer qu'il a contribué à la présence très importante de sujets écologiques dans les médias, ce qui a favorisé une sensibilisation aux problèmes de l'environnement, voire un changement des valeurs en faveur de la protection de la nature qui jouit d'une cote très importante dans ce pays. Il est intéressant de remarquer que les citoyens font plus confiance aux organisations non gouvernementales pour résoudre des problèmes environnementaux qu'aux institutions étatiques. Et ceci bien que de 1970 à 1988, tous les Länder nomment un ministre de l'environnement, modification de l'organisation politique qui se concrétise aussi au niveau fédéral en 1986, tandis qu'au niveau communal un grand nombre d'institutions politiques pour la protection de la nature sont créées. Cette évolution trouve finalement son aboutissement dans la mise en place de cursus universitaires dans le domaine de l'environnement et dans l'enseignement de l'écologie à l'école. Mais le succès de cet effort d'institutionnalisation ne doit pas cacher le manque de consistance à long terme de la politique environnementale.

Tandis que le mouvement écologique a permis la constitution au niveau structurel d'un nouveau domaine de la politique qui s'est différencié et institutionnalisé, comme nous venons de le constater, le bilan est moins positif au niveau du changement d'attitude que son idéologie véhicule formellement. En préconisant en effet un droit de la nature débarrassé d'une vision anthropocentriste du monde, le message du mouvement écologique et la thématique de la défense de la nature a eu autant de succès parce qu'à l'inverse les citoyens se sont sentis menacés comme individus dans leur existence par les effets désastreux qu'une destruction irréversible de la nature pourrait avoir sur leurs conditions de vie, voire sur celles de leur descendants. Rucht (1994, p. 287) affirme en effet: "Der

Sachverhalt, dass die natürlichen Reproduktionsgrundlagen weithin Kollektivgüter darstellen und ihre Sicherung deshalb auch kollektiver Anstrengungen bedarf, verdeckt lediglich vordergründig den Aspekt, dass ein individualistisches Weltbild mit ökologischen Forderungen durchaus verträglich ist ". Paradoxalement, le mouvement social écologique a eut pour effet de moderniser l'appareil de production et de participer à la création d'un nouveau marché en bien d'équipement et de consommation, résultats qui s'éloignent du message anti industriel et anticapitaliste formulé par les premiers groupements d'activistes. Il participe aussi à la stabilisation du système démocratique capitaliste de la société développée allemande en institutionnalisant la protestation et en enrichissant ainsi le débat politique de nouvelles idéologies.

4.2.2. Historique, raison d'être, valeurs, campagnes d'action, structure et fonctionnement du BUND

L'histoire du BUND commence en 1970, lorsque pendant la conférence pour la nature à Strasbourg, dans le cadre de la proclamation de l'année européenne pour la protection de la nature, des écologistes allemands débattent sur la nécessité de former soit une organisation faîtière liant les organisations écologiques entre les Länder, soit un parti politique (Rucht et al., 2000, p. 2). Dans les années qui suivent, ils ont de la peine à s'accorder avec la politique prônée par le "Deutscher Naturschutzring", le DNR, fondé en 1899, et avec la façon de travailler du "Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz", le BBU, un réseau de groupes environnementalistes existant depuis 1972: "Der Deutsche Naturschutzring mit seinen Jägern, Anglern, Wanderer wird als unpolitischer "Gesangverein" empfunden -comme l'affirme un activiste de l'époque. Der Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz dagegen, 1972 gegründet, ist den Naturschützern, die den Schritt zum bundesweit politisch wirksamen Umweltschutz tun wollen, zu chaotisch" (BUNDmagazin, 2000, p. 15, cité par Rucht et al., 2000, p. 2). Dans la continuation de cette recherche pour une voie médiane, le "Gruppe Ökologie", dont un grand nombre de membres participent à la formation du BUND, résumant leur approche de la défense de la nature dans un manifeste écologique.

La constitution du BUND remplit donc un vide ressenti par un grand nombre de militants écologiques. Premièrement, en effet, l'attitude des associations traditionnelles pour la défense de la nature regroupées au sein du DNR ne cadre pas avec la philosophie

du mouvement écologique, avec les valeurs défendues par ses membres et l'identité collective qu'ils véhiculent. La grande majorité des associations traditionnelles sont constituées, en ce qui concerne les chasseurs et les pêcheurs, par des individus partageant des valeurs plus conservatrices, et du coup en porte-à-faux avec les idées propagées dans les années 70. Les militants des groupements écologiques veulent se forger une identité en rupture avec ce qu'ils considèrent comme "bourgeois" et "capitaliste". Ils reprochent à ces derniers d'une part d'être des utilisateurs plutôt que des protecteurs de la nature, et d'autre part de poursuivre une politique trop proche du gouvernement sur des questions sensibles comme celle du nucléaire qui catalyse dans les années 1972/75 la protestation écologique et sert à départager les fronts. Deuxièmement, et à l'inverse, les groupements militants et autonomes issus des initiatives citoyennes comme ceux faisant partie du réseaux du BBU sont jugés trop extrémistes dans le choix de leur actions par des individus qui, comme les membres fondateurs du BUND, sont représentatifs de l'élite gagnée aux idées écologiques. Ceux-ci préconisent un mode d'action plus institutionnel devant leur assurer de meilleures chances de succès, comme nous allons le constater en étudiant les statuts de cette association et le travail pour la défense de l'environnement qu'ils accomplissent.

C'est le 7 mai 1975 qu'a lieu à Munich une première formation du BNUD, le "Bund Natur- und Umweltschutz Deutschland e. V.", dont le nom est modifié en 1977 par le "Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V.", BUND, par des membres du "Gruppe Ökologie" et du "Bund Naturschutz in Bayern", le BNB, fondé en 1913, ainsi que par des personnalités de la politique et des médias. Le 20 juillet 1975 à Marktheidenfeld est formé officiellement le BNUD, sur invitation du BNB. Des délégués de groupes écologiques de Bavière, de Bade-Wurtemberg, de Basse-Saxe, de la Sarre, de Berlin et de Brème sont présents. La structure adoptée est très proche de celle du BNB. Depuis 1989, le BUND est devenu la section allemande de l'organisation écologique internationale "Friends of the Earth", et a formé en 1984 une section spéciale pour les jeunes, le BUND-Jugend.

Le BUND est organisé selon trois niveaux. Au niveau national la centrale qui a son siège à Bonn et une antenne à Berlin pour être près du gouvernement. L'organisation au niveau des Länder de l'ancienne République Fédérale d'Allemagne est terminée en 1980 lorsqu'est créée à Hambourg une association régionale, tandis que sont créés cinq associations dans les nouveaux Länder en 1990. Chacune de ces associations jouit d'un fort degré d'autonomie dans le choix de ses actions, ne serait ce déjà parce qu'elles sont juridiquement indépendantes. Elles sont elles-même constituée au niveau des districts et

des communes par une multitude d'"Orts- et Kreisgruppe", qui sont au nombre de 2100 en mars 2000. Afin d'assumer au mieux son rôle de lobbisme pour la nature auprès du législateur européen, "Friend of the Earth Europe", dont le BUND est un membre actif, a ouvert un bureau à Bruxelles.

Passons maintenant à l'étude de la raison d'être de cette association pour la défense de la nature qu'il est possible d'appréhender en considérant à la fois les objectifs et les moyens d'action qu'elle décrit formellement dans ses statuts, les valeurs qu'elle prône et les campagnes d'actions qu'elle mène concrètement depuis plus de 25 ans. Son fonctionnement et les structures choisies sont à ce propos aussi révélateurs. Remarquons que la description du premier paragraphe de l'organe central -"Zweck"- (Satzung des BUND, mars 2000, pour le § 1, Abs. 1 et 2, mars 1980 pour l'Abs. 3) sont quelques peu différemment formulés que ceux du "BUND Landesverband Niedersachsen e. V." (avril 1989), auquel est attaché légalement le groupe local BKBS étudié. L'association au niveau du pays poursuit quatre finalités principales -"verfolgt den Zweck"- (Abs. 1), qu'elle décompose en buts -"setzt sich ein für"- (Abs. 2), puis en tâches ou activités -"übt seine Tätigkeit aus, indem er"- (Abs. 3), le tout dans le respect de la constitution allemande, et sans s'attacher à un parti ou à une religion (Abs. 4):

"Abs. 1 Der BUND verfolgt den Zweck

- die Anwendung von Einsichten in ökologische Zusammenhänge als Grundlage für die Bewertung der Landes- und Landschaftsentwicklung zu fördern,
- die Kenntnis der Umweltgefährdung in der Öffentlichkeit zu verbreiten
- einen wirkungsvollen Schutz des Lebens und der natürlichen Umwelt durchzusetzen,
- die Verbraucher über die umwelt- und gesundheitsrelevanten Auswirkungen von Produkten, Dienstleistungen und Verhaltensweisen aufzuklären und zu beraten".

"Abs. 2 Der BUND setzt sich ein für

- die Schaffung und Erhaltung einer menschenwürdigen Umwelt in einer das Leben fördernden gesunden Landschaft,
- eine ökologische Bewertung aller das Leben beeinflussenden Massnahmen,
- eine sachgemässe und wirkungsvolle Erweiterung und Durchsetzung von Umwelt- und Naturschutzgesetzen,
- Verbesserung des Tier- und Pflanzenschutzes,
- Naturschutz und Landschaftspflege,

- die Förderung des Verständnisses für notwendige Schutzmassnahmen in allen Kreisen der Bevölkerung, in der Jugend- und Erwachsenenbildung und insbesondere bei den verantwortlichen Persönlichkeiten in Politik, Verwaltung und Wirtschaft,
- eine Verstärkung ökologischer Prinzipien in der Gesellschaft und insbesondere in den Schulen,
- die Schaffung von Stiftungen und Bereitstellung von Spenden, die dem Umwelt- und Naturschutz dienen".

"Abs. 3 Der BUND übt seine Tätigkeit aus, indem er

- in einschlägigen Gesetzesvorhaben seine Ziele nachhaltig vertritt,
- mit allen publizistischen Möglichkeiten für die Gedanken des Umwelt- und Naturschutzes, insbesondere für die in Abs. 2 genannten Ziele eintritt,
- Kenntnisse über Probleme der Lebens- und Umweltgefährdung durch eigene Veröffentlichungen, Vorträge, Führungen, Lehrgänge und Ausstellung verbreitet,
- bei den zuständigen Ministerien eine stärker die Ökologie berücksichtigende Forschung anstrebt,
- mit Institutionen, Vereinigungen und Persönlichkeiten, die ähnliche Ziele verfolgen, Verbindung aufnimmt und auch auf internationaler Ebene eine enge Zusammenarbeit erwirkt,
- ständigen Kontakt zu allen Organisationen und Stellen pflegt, deren Massnahmen oder Planungen zu Nachteilen oder Schädigungen für Leben und natürliche Umwelt führen können,
- bei verantwortlichen Stellen oder in der Öffentlichkeit lebens- oder umweltfeindlichen Planungen oder Massnahmen mit Nachdruck entgegentritt,
- am Aufbau der Entwicklung und Sicherung ökologischer Informationskataster für alle Länder mitwirkt und
- durch jährlich festzulegende Handlungsrichtlinien und durch konkrete Arbeitsprogramme eine Anpassung der Ziele gemäss Abs. 2 an aktuelle Entwicklung sichert".

"Abs. 4

Der BUND steht auf dem Boden der freiheitlich demokratischen Grundordnung des Grundgesetzes für die Bundesrepublik Deutschland; er ist überparteilich und überkonfessionell".

On peut ordonner et résumer l'information contenue dans ces quatre premiers paragraphes des statuts du BUND en essayant d'appréhender tout d'abord sa raison d'être. En extrapolant, on remarque qu'il s'agit de la création ou du maintien d'un environnement le plus naturel possible. Ce qui signifie que ses parties constituantes comme la faune, la flore, les éléments naturels et les êtres humains doivent entretenir des rapports équilibrés. Aucune d'entre elles ne doit dès lors se développer de telle sorte qu'elle mette en danger la richesse du système, et particulièrement sa capacité à ingérer des changements, en deçà de laquelle elle ne peut plus produire du nouveau et s'adapter. Cette tâche incombe du reste selon le BUND à l'ensemble de la population et s'apparente à un comportement civique digne de ce nom: "Aus dieser Sicht leiten sich Forderungen des hier vorgelegten Grundsatzprogramms ab, die an Staat und Kommunen, Wirtschaft und Gesellschaft und an jeden einzelnen Bürger gerichtet sind" (Grundsatzprogramm de 1989, p. 4, cité par Rucht et al., 2000, p. 6). Le jugement sur l'état de l'environnement et à partir de là sur les mesures correctrices à prendre, ou tout au moins en ce qui concerne ce qui peut encore être sauvé, doit se baser sur une connaissance scientifique de l'écologie. Les moyens d'action en découlent logiquement, et nous les retrouvons tels quels dans les paragraphes mentionnés. Il faut donc d'une part favoriser la recherche par la mise à disposition de bourses d'étude et par des dons, et d'autre part faire en sorte que les connaissances acquises touche la plus grande partie de la population, soit pendant la période de formation des jeunes et des adultes, ce qui est le plus efficace, soit en employant tous les médias possibles comme des publications, des conférences, des visites, des cours, des expositions, soit en soignant les contacts auprès du monde économique et politique et en faisant du lobbyisme la préservation de l'existant peut se faire par un travail sur le terrain, la stratégie centrale de l'action du BUND repose sur l'emploi et le respect à bon escient du droit, soit en favorisant les lois en faveur de la protection de la nature, soit en s'opposant à toutes celles dont les effets sont en sa défaveur. Il en va de même par exemple pour les mesures d'aménagement du territoire, qui doivent être contrées par des moyens légaux et par un intense travail de lobbyisme, à un niveau tant régional qu'international.

C'est dans ce cadre là qu'on comprend l'affirmation du respect des principes de droit et d'ordre social de la République Fédérale Allemande. Cette association qui veut se situer au dessus des questions idéologico-politique et confessionnelles (Abs. 4) mentionne formellement les valeurs qu'elle défend dans ses statuts dans d'autres documents, que ce soit au niveau de l'organisation des rapports qu'elle prétend entretenir avec ses associations dans les Länder, au niveau de la prise de décisions dans ses organes, ou encore en ce qui

concerne son rôle de promoteur de la démocratie dans la société allemande (cité par Rucht et al., 2000, p. 5-6):

"Die Landesverbände sind eigenständige Vereine und haben ihre eigenen Themenschwerpunkte und Arbeitskreise" (BUNDmagazin, 2000, p. 4).

"Der BUND ist demokratisch und föderativ organisiert" (www.bund.net).

"Unser Erfolg wächst, weil wir offen sind- und demokratisch. Der BUND ist eine Bürgerbewegung" (www.bund.net).

"Der BUND setzt sich nachdrücklich für mehr Demokratie in Deutschland ein. Er setzt sich für basisdemokratische Reformen in Deutschland ein" (BUNDmagazin, 2000, p. 4).

La stratégie poursuivie par le BUND est donc largement institutionnelle et respecte l'état de droit allemand. Par rapport aux types d'action menées, le BUND affirme avoir employé de 1999 à 2000 plus de 16 fois des pétitions, des conférences de presses, des rapports scientifiques, du lobbisme, de 1 à 3 fois des marches de protestation, des référendum et des occupations, et jamais de la violence, des grèves et des boycotts, ce qui illustre le choix de moyens d'action largement légaux (Rucht et al., 2000, p. 17-18).

Avant de passer à l'étude de sa structure organisationnelle, nous souhaitons mentionner les domaines concrets sur lesquels son action s'est concentrée et les campagnes d'action nationale qu'elle a lancée. Il faut remarquer d'une part que les associations au niveau des Länder et des communes jouissant d'une grande autonomie dans le choix de leurs activités comme nous l'avons indiqué, ces éléments ne sont pas exhaustifs d'autre part, mais sont à considérer comme des tendances révélatrices. Cette organisation décentralisée des activités correspond à la stratégie selon laquelle des actions menées par les acteurs sur place sont plus efficaces car elles reposent sur une meilleure appréciation de leur urgence et de leur faisabilité. Comme l'indique le BUNDmagazin dans un bilan des activités organisées depuis plus de 25 ans par les associations locales ou régionales (2000, p. 19, cité par Rucht et al., 2000, p. 18):

"Die Hauptarbeit, die der Verband leistet, findet in Tausenden Gruppen und Initiativen vor Ort statt...

- Sie starten Kampagnen zur Energieeinsparung, zur Müllvermeidung, zum Umstieg auf öffentliche Verkehrsmittel
- Sie übernehmen in Zusammenarbeit mit den Behörden die Betreuung von Naturschutzgebieten
- Sie führen Fortbildungsveranstaltungen in Sachen Natur- und Umweltschutz durch

- Sie organisieren Öko-Messen, Tauschbörsen, Reparatur-Tage, Aktionstage zum Öko-Landbau, Apfelfeste, Stadt-Land-Feste, Naturerlebnis-Tage, naturkundliche Führungen, Umwelt-Kindertage, Seminare, Bildungsreisen, Baumpflanzungen
- Sie entwickeln kommunale Einzelkonzepte, zum Beispiel zum Radwegausbau oder zur Renaturierung von Gewässern, befragen Bürgern zu Umweltthemen, arbeiten an kommunalpolitischen Zukunftskonzepten der Agenda-21-Gruppen mit".

Le BUND communique pourtant des buts généraux mentionnés dans des programmes résumant ses lignes directrices, les "Grundsatzprogramme", comme celui de 1989. Y sont cités par exemple le développement durable, la protection de l'environnement comme affaire étatique, les testes de nuisances à l'environnement, la décentralisation, l'éducation à l'environnement. Ils fournissent un résumé des domaines d'activités par thèmes, comme la santé, la biodiversité, l'agriculture, le transport, l'eau, le sol, et résumant les grandes lignes d'action menées au niveau national, comme les déchets ménagés, la nourriture modifiées génétiquement et la protection des paysages. Ces programmes de base permettent aux associations locales et régionales d'avoir des points de repère et de pouvoir solliciter un des 100 cercles de travail spécialisés répartis sur le pays et un des 19 groupes de travail centralisés sur des domaines comme les déchets, la technologie biologique et génétique, l'énergie, la santé, l'agronomie, la chimie, le transport. De plus, de 1976 à l'an 2000, la centrale organise régulièrement des campagnes d'action nationale, comme celle de 1988 pour la limitation de l'utilisation de bouteilles en plastique et celle de 1990 pour la limitation des déchets ménagés. Elle lance aussi des mots d'ordre, comme en 1993 pour la justice sociale et le droit d'asile, et en 1998 pour l'introduction de taxes écologiques. Le BUND, en association avec "Frend of the Earth Europe" (FoEE) et "Frend of the Earth International" (FoEI), participe à des campagnes européennes et mondiales contre l'emploi de nourriture modifiée génétiquement, pour l'arrêt de l'emploi d'énergie atomique et débat sur la politique mondiale du commerce (BUNDmagazin 2000, p. 33, cité par Rucht et al., 2000, p. 19).

La structure organisationnelle de l'association faîtière est composée de cinq organes principaux, la "Delegiertenversammlung", le "Verbandsrat", le "Beirat", le "Gesamtrat" et le "Vorstand", qui sont pratiquement reproduits à l'identique dans les associations régionale et locales, et qu'on retrouve dans la plupart des associations. A ce niveau le législateur fixe une répartition minimum des rôles (§ 26 BGB). L'assemblée des délégués ("Delegiertenversammlung") est l'organe le plus important. Elle se réunit une fois par année, est composée des délégués des associations régionales, élit le conseil

d'administration ("Vorstand") et les représentants des 19 groupes de travail du comité consultatif politico-scientifique ("fachpolitischer Ausschuss"). Le conseil des associations ("Verbandsrat") fonctionne comme une sorte de sénat où se retrouvent des membres des associations régionales œuvrant avec leurs propres groupes de travail. Le comité consultatif ("Beirat"), qui est formé d'un organe spécialisé dans les questions politico-scientifiques composé des délégués des groupes de travail ("fachpolitischer Ausschuss") et d'un autre regroupant les responsables des associations régionales ("verbandsorganisatorischer Ausschuss"), a une fonction d'assistance et d'expertise. Il tranche aussi en cas de divergence d'opinion. Le conseil général ("Gesamtrat") est composé du conseil d'administration, du conseil des associations et de l'organe politico-scientifique. Le conseil d'administration pour finir comprend un président, deux vice-président, un trésorier et un autre membre.

Le BUND est fort en 1999 de plus de 229.000 membres, ce qui le place au deuxième rang allemand après Greenpeace (Rucht, 1994, p. 266), et de plus de 100.000 donateurs, dont des entreprises, pour un budget en 1997 de 16 millions de DM. Tous les activistes sont des bénévoles qui ne doivent en aucun cas jouir d'avantages matériels à travers leur engagement (Satzung BUND 1980, § 3), à part les employés qui sont en 1997 au nombre de 42 (Rucht et al., 2000, p. 21). Dans une enquête menée par le BUND en 1997, 208 groupes du BUND sur 270 se plaignent du manque d'activistes ("Ehrenamt") et qu'il est beaucoup plus difficile qu'au début des années 90 de trouver des bénévoles (Natur und Umwelt 4/1997). Dès lors le BUND met en place des services particuliers réservés aux membres pour augmenter leur loyauté, comme la création en 1996 d'une assurance.

4.3. Structure et fonctionnement du BUND Kreisgruppe Braunschweig

4.3.1. Organes, fonctionnement et activités

Le "BUND Landesverband Niedersachsen e. V., Kreisgruppe Braunschweig" (BKBS), est affilié juridiquement à l'association régionale de Basse-Saxe inscrite dans le registre des associations. Il doit alors copier la structure organisationnelle de cette dernière en ce qui concerne en tout cas la nomination d'un comité directeur ("Vorstand") et d'un délégué pour l'assemblée des représentants ("Vertreterversammlung"), et s'il le désire s'aider dans son travail d'un comité consultatif ("Beirat"). Le comité directeur doit être composé au minimum d'un directeur élu pour trois ans par le comité consultatif, de deux vice-directeurs et d'un trésorier. Son rôle exécutif consiste à appliquer les décisions du groupe qui les prend avec lui (Satzung BUND Niedersachsen, § 8, lettre e) et de gérer son patrimoine. Le comité consultatif dont font partie dix membres en tout cas, élus pour une durée de trois ans par le groupe, conseille et soutient le comité directeur. Son représentant peut participer aux réunions du comité directeur, et l'inverse aussi, et son droit à être informé doit être illimité.

Mais dans les faits, le BKBS a peu de contacts avec l'association du Land Niedersachsen ou avec la centrale à Bonn et à Berlin, et n'envoient pas de représentants. Son fonctionnement est ainsi largement autarcique, que ce soit par rapport à la participation à des projets spécifiques ou à la coopération plus générale concernant selon des mots d'ordre. Le comité directeur est constitué d'un président, de son remplaçant et d'un trésorier. Le comité consultatif se compose de deux à cinq activistes faisant partie du comité directeur et s'occupant de projets spécifiques. Le comité directeur et le comité consultatif, en fait les principaux activistes de l'association, se rencontrent le dernier mercredi de chaque mois pour faire un bilan des activités et pour définir de manière plus formelle les prochaines activités à entreprendre. Les deux activistes rétribués par la ville de Braunschweig à mi-temps chacun assurent une sorte de secrétariat et de permanence. A cela s'ajoute la stagiaire travaillant pendant une année dans le cadre de l'année écologique volontaire ("freiwilliges ökologisches Jahr"). Elle assure de fait aussi une fonction de secrétaire en travaillant pour l'association 38,5 heures par semaine.

En ce qui concerne le fonctionnement de l'association, et plus précisément le processus de prise de décision et de répartition des tâches, on remarque une double structure. Premièrement, un ensemble d'activistes d'une part qui occupent les positions définies formellement comme le président du comité directeur, son remplaçant, ou le trésorier, ou qui s'occupent de projets et d'activités particulières d'autre part. Deuxièmement, les deux permanents occupant chacun une demi place de travail et la stagiaire. Cette dernière est reléguée à une fonction de secrétaire et d'exécution. Cela est de l'a priori à sa dépendance importante par rapport à l'association qui est d'une certaine manière son employeur. S'y ajoute à notre avis son jeune âge, son sexe, son caractère introverti, des connaissances spécialisées faibles et une méconnaissance des rouages de l'association et de ses rapports à son environnement. Les deux autres permanents assurent véritablement le suivi des activités et "s'y connaissent le mieux". Mais s'ils font des propositions sur ce qui devrait être fait, ils le font d'une certaine manière en retrait, laissant alors le président du comité directeur et les autres responsables de projets importants prendre la parole et définir les grandes lignes d'actions. On peut y voir un rapport de même nature que celui de la stagiaire à l'association. C'est en effet le BKBS, et à travers elle les activistes occupant les positions formelles dans l'association, de même que plus en amont la ville de Braunschweig qui lui fournit en fin de compte les ressources financières, est son employeur. A la différence de la stagiaire pourtant, ils sont des interlocuteurs incontournables et influencent dans les faits énormément le processus de prise de décision.

En ce qui concerne la prise de décision individuelle et collective à prendre part à tel ou telle activité, on peut avancer que le mécanisme le plus important d'engagement se situe d'une part dans la prise de responsabilité de s'occuper de telle ou telle activité, l'obligation morale d'honorer alors ses promesses d'action, et une sorte de comparaison implicite de l'engagement des activistes les uns par rapport aux autres. Ceux qui prennent beaucoup de leur temps pour l'association poussent implicitement les autres à en faire autant par des mécanismes très subtils de pressions sociales, comme se moquer, ne pas écouter les interlocuteurs, ou remettre en question leur expertise. Les attentes de rôles y jouent aussi une importante fonction: on attend des permanents qu'ils soient plus actifs que le président du comité directeur et que les responsables de projets agissent véritablement comme ils ont annoncé de le faire.

On peut distinguer parmi les activités et les projets menés par le BKBS ceux qui demandent un travail des activistes régulier et à long terme, et ceux dépendant de la conjoncture et des problèmes concrets à régler dans le sens de la protection de la nature.

Les trois principales activités regroupées en groupes de travail ("Arbeitsgruppen") demandant un travail hebdomadaire sont l'entretien d'un biotope naturel, le Sandbeekswiese, le centre de protection de la nature de Riddagshausen et la publication du journal du groupe local, le BUND-Brief, quatre fois par an. Ces deux premières activités, regroupées sous le terme de protection concrète de la nature sur le terrain ("praktischer Naturschutz") correspondent à un engagement important des activistes dans la semaine, et ceci en tout cas des permanents rémunérés. Puisque la plupart des activistes ne se rencontrent que mensuellement dans le cadre de leur réunion du comité directeur, cet engagement pratique pour la nature est l'occasion principale d'échanger des informations et de prendre des décisions.

Les autres activités dépendant plus de la conjoncture et des problèmes concrets, appelées défense de l'environnement ("Umweltschutz"), sont fortement liées à la possibilité juridique pour les associations de protection de la nature reconnues par le législateur d'être entendues. Ce droit à l'information et à donner son avis en ce qui concerne les décisions touchant la nature est inscrit dans le paragraphe 29 de la loi allemande de la protection de la nature (§ 29 de la "Bundesnaturschutzgesetz"). L'association s'engage en mars 2001 contre l'agrandissement de l'aéroport de Braunschweig. Dans le passé, elle a combattu le projet de construction de l'autoroute A2 et A39 et des voies de chemin de fer à grande vitesse Weddeler Schleife. Elle a pris position à propos du site de combustion des ordures de Buschhaus et sur la politique de retraitement des déchets de la ville de Braunschweig. Elle a participé aussi à la campagne nationale contre la transformation de Schacht Konrad comme site d'entreposage des restes de combustion radio-actifs. De manière plus générale, l'association combat l'emploi à ses yeux irresponsable de la technique de modification des gènes. Elle participe aussi à l'organisation annuelle de récolte de fonds de l'aide allemande pour l'environnement, le "Deutsche Umwelthilfe". Ces activités plus sporadiques sont regroupées aussi en groupe de travail, dont les principaux en mars 2001 sont le transport, la construction, le statut de protection des arbres et la récolte des fonds sus-mentionnée.

Dans leur brochure de présentation, les activistes du BKBS font état d'un troisième groupe d'activités, les relations publiques, comprenant à la fois la mise sur pied de stands de sensibilisation à l'écologie dans les foires ou les marchés, la mise à disposition d'information spécialisée pour tous les intéressés, le travail de presse et les contacts avec les autorités et le monde politique. Ce groupe d'activités est pour l'instant délaissé de manière globale, principalement en ce qui concerne le travail de presse. Il existait dans le passé un activiste dont la tâche consistait à prendre garde à ce que l'association soit

présentée de façon positive dans les médias. Le contact avec les autorités est pratiqué par contre par les deux groupes de travail de protection du biotope du Sandbeekswiese et de la réserve naturelle de Riddagshausen, ou lorsque des mesures d'aménagement du territoire permet à l'association de traiter directement avec les départements concernés selon le paragraphe 29 de la loi sur la protection de l'environnement. Une bibliothèque spécialisée dans leur local est ouverte au public. Le BKBS y met à disposition des livres ou des brochures d'information sur la faune et la flore de Braunschweig qui peuvent être empruntés par tous.

4.3.2. Finances et ressources

On peut distinguer trois groupes de sources financières permettant au groupe local de la ligue pour la défense de l'environnement et de la nature à Braunschweig de mener à bien ses diverses activités. Le fait qu'elle soit reconnue comme une association d'intérêt public au sens des impôts définit largement le financement de ses activités et joue alors un rôle conséquent par rapport à la motivation de ses membres. Elle n'a en effet à ce propos pas le droit de faire participer ses membres aux gains qui pourraient être générés. Les ressources de l'association ne doivent être employées que pour des tâches d'intérêt général¹⁸³. Comme les dons et les soutiens financiers sont déductibles des impôts, il se peut qu'un certain nombre de donateurs aident l'association pour se doter à la fois d'une bonne conscience écologique et pour ainsi investir d'une manière rentable leurs ressources.

En tant qu'association d'utilité publique, le BKBS pose une requête d'aide financière auprès de la ville de Braunschweig. Le montant de la somme mis à la disposition de l'association lui permet de pourvoir une place de travail partagée par deux des trois activistes rétribués et rattachée au projet de protection de la réserve naturelle de Riddagshausen située aux alentours de la ville. On peut dire que leur tâche correspond à celle de gardes forestiers. La ville paye aussi le loyer de leur local au centre de l'agglomération. Le BKBS pourrait arriver seul à payer ce loyer, mais dans ce cas il ne lui

¹⁸³ Au sens de la loi allemande, elle poursuit des "steuerbegünstigte Zwecke". Se reporter au § 3 "Gemeinnützigkeit und Mittelverwendung" des statuts de "BUND Landesverband Niedersachsen e. V." du 15 avril 1989, et le même paragraphe du "BUND Deutschland e. V." du 15 mars 1980, concernant l'interdiction pour les membres de jouir d'intérêts matériels s'ils veulent que leur association soit reconnue d'intérêt public et être pratiquement exemptée du paiement d'impôts.

resterait plus beaucoup de moyens pour financer ses diverses activités et projets. Cette importante dépendance financière de l'association par rapport à la ville de Braunschweig a pour conséquence que cette dernière a tendance à déléguer un certain nombre de ses activités liées à l'environnement à l'association et à considérer ses activistes comme des employés. L'association doit alors d'une certaine manière prendre garde à préserver ses intérêts et à poursuivre ses buts, qui peuvent être différents des visées plutôt à court terme du monde politique. Devenue à travers l'association d'une certaine manière l'employeur de ces deux membres qui entretiennent la réserve naturelle de Riddagshausen, et finançant l'achat de parcelles pour la constitution du biotope du Sandbeekswiese, la ville de Braunschweig pousse le BKBS à documenter ses activités afin d'être justifiable des ressources financières fournies. Des listes de présence pour l'entretien des biotopes et pour la réserve naturelle de Riddagshausen sont remplies, de même que les activités entreprises sont protocolées.

Les cotisations des membres passifs, appelés les "stumme Mitglieder", représentent une deuxième source financière importante. Afin d'augmenter le nombre des membres et ainsi les cotisations perçues, le BKBS a proposé aux différentes familles si elles ne voulaient pas payer des cotisations individuelles. Leur effectif est passé ainsi de 370 à 480 membres. Le forfait de la cotisation est déterminé par la centrale. Il s'agit de 30 DM pour les chômeurs, les petits rentiers, les parents éduquant seuls leurs enfants, les écoliers, les apprentis et les étudiants, de 90 DM pour les célibataires, et de 120 DM pour les familles avec enfants jusqu'à 16 ans. Il est possible de devenir membre à vie en payant 3000 DM en une fois. Pour les entreprises et les institutions, le montant s'élève au minimum à 250 DM par an. Les individus font automatiquement partie de l'association du BUND au niveau régional et national, quant bien même ils s'inscrivent dans leur groupe local. Il est intéressant de remarquer que la part du lion des cotisations, 47%, est perçue par l'association régionale, l'association faîtière touche 30%, et les groupes locaux dont le BKBS 23%, alors que ses membres ont l'impression d'accomplir un travail concret sur le terrain, à l'inverse de ceux qui défendent l'environnement depuis un bureau.

Le BKBS finance ses activités par un troisième groupe de ressources dont les montants sont plus sporadiques, même s'ils peuvent être tout de même conséquents. Ce sont les dons issus de particuliers, d'entreprises ou d'institutions liés à des projets spécifiques. L'association cherche à sponsoriser ses activités, par exemple le "Naturschutzzentrum Riddagshausen", tant par des entreprises que par des particulier. On peut citer en ce qui concerne les premiers une entreprise comme la Brauerei

Feldschlösschen, des assurances comme Iduna/Nova, des partis politiques comme Bündnis 90/die Grünen, des banques comme la Nord/LB. Il arrive aussi qu'elle jouisse, rarement, de dons testamentaires. Chaque année est organisée une récolte d'argent pour l'environnement, menée par les écoliers et organisée conjointement par le BKBS et par la "Deutsche Umwelthilfe". L'association bénéficie alors d'une partie des recettes. De temps à autres, selon la sensibilité écologique des juges, les amendes que doivent payer les personnes juridiques ou morales doivent être versées à des associations reconnues d'utilité publique, comme c'est le cas du BKBS.

En résumé, on remarque une scission entre d'une part les membres formels, les sympathisants et les institutions qui apportent exclusivement des ressources financières à l'organisations. D'autre part de vingt à vingt-cinq activistes de bases dont un petit groupe de six à huit au centre qui font véritablement fonctionner le groupe local. Plus on se rapproche du centre décisionnel de l'organisation, plus les activistes offrent une grande palette de ressources, en plus de leur cotisation, principalement du temps et de l'expertise.

4.3.3. Membres et processus de recrutement

En nous basant sur les critères définis dans la section 1.2.4., nous pouvons différencier les "membres" d'une SMO selon un certain nombre de cercles concentriques caractérisant leur engagement selon notre définition de la problématique d'une part, c'est-à-dire selon le montant et la qualité des ressources dépensées pour une organisation, et selon leur participation aux processus de prise de décisions d'autre part. En effet, les résultats de notre observation participante, qu'il faut invalider par l'analyse de nos questionnaires, nous indiquent pour l'instant que plus les individus investissent des ressources dans leur organisation, plus ils participent à la prise de décision et l'influencent, et à l'inverse, qu'ils sont d'accord d'investir des ressources parce qu'ils jouissent d'un grand poids dans la prise de décision. Nous aurions au milieu du cercle le centre décisionnel, puis en nous dirigeant de plus en plus vers l'extérieur, les activistes, les membres formels, les "stumme Mitglieder", et les sympathisants comme la ville de Braunschweig et les sponsors.

Le centre décisionnel est constitué des deux permanents rétribués à mi-temps, des activistes occupant les fonctions formelles, par exemple le président du comité directeur et son remplaçant, et de ceux s'occupant des projets les plus importants et qui font partie du

comité consultatif. Les autres activistes participent irrégulièrement aux réunions du comité directeur et consultatif, ou aux autres activités et projets. Ils n'occupent en général pas les fonctions formelles clés. Nous y incluons aussi la stagiaire. Les membres en tant que tels payent simplement une cotisation. Les sympathisants apportent aussi un soutien financier à l'association, sans pour autant être membre du BUND au niveau formel. Remarquons qu'il existe quelques activistes qui ne sont pas formellement membre de l'association, ce qui complique la proposition de critères irrévocables permettant de distinguer les différents "membres", ce d'autant plus que leur engagement varie dans le temps. Ceux-ci veulent simplement apporter une aide concrète et rejettent pour des raisons idéologiques toute affiliation formelle dont ils ne voient pas l'utilité.

Les résultats de notre observation participante et de nos entretiens informels nous indiquent que le BKBS connaît de grandes difficultés à recruter de nouveaux membres. Ce problème est particulièrement grave en ce qui concerne les activistes dont l'association a le plus besoin. Cet état de fait a plusieurs causes selon les interviewés, dont voici en résumé les trois principales.

La première est liée à des facteurs macro sociaux, et plus particulièrement à l'histoire de l'évolution du mouvement social écologique, qui a connu ses heures de gloire au début des années 80. Comme l'indique un des activistes, suites aux crises sociales des années 70 et à l'apparition d'un nouveau mode de vie accompagné de ses valeurs propres, une grande partie de la population s'est organisée pour protéger la nature et l'environnement. A ce moment, un grand nombre d'associations ont vu le jour. C'était aussi en partie un phénomène de mode dans le sens où en promouvant ces valeurs et cette façon de vivre, on était dans le vent ("es gab eine Zeit, es war angesagt"). Depuis, toutes les associations souffrent d'un manque de militants engagés, parce que les générations actuelles ("no futur"; "fun generation") partagent d'autres valeurs et se sentent concernées par d'autres problèmes. Un autre activiste déplore ce manque d'engagement et affirme que les citoyens "sollten Lust haben, was zu tun, anstatt zu meckern".

On peut aussi affirmer, deuxièmement, que le mouvement social écologique souffre de son succès dans le sens où actuellement l'immense majorité des partis politiques, des institutions et des entreprises reprennent à leur compte la thématique écologique et prévoient d'y consacrer une partie de leurs ressources. Ce qui a pour conséquence directe qu'il est bien vu actuellement de montrer son appartenance à une association défendant l'environnement. Il est question d'avoir une "grüne Veste" comme nous l'affirme un autre activiste. Pour des raisons cette fois stratégiques, d'autres individus deviennent membre de

l'association, comme des chasseurs, ou des hommes politiques, afin de jouir d'une légitimité et d'une expertise de façade lorsque leurs opinions et leurs intérêts se heurtent à la ligne traditionnelle du BKBS. Il n'est alors plus possible à l'association de leur affirmer qu'ils ne connaissent pas la problématique environnementale, puisqu'ils font partie de l'association comme les autres membres. Cette dernière gagne des membres qui non seulement ne sont pas actifs, mais qui en plus ont une autre conception de la finalité pour le BKBS.

La troisième raison est interne à l'association et fonctionne comme un cercle vicieux dans le sens où il lui manque les activistes ayant le temps et l'envie de mener des campagnes de recrutement efficaces pour lui permettre de gagner des membres engagés. Dans ce contexte dramatique, l'association régionale paye le prix fort et mandate une entreprise spécialisée dans la communication et la publicité. Celle-ci organise une fois par an une grande campagne de publicité avec le support de stands d'information afin de recruter de nouveaux membres. Cette action que les activistes du BKBS jugent complètement en contradiction avec la philosophie de l'engagement personnel et convaincu que devrait susciter la volonté de défendre la nature ("total in Widerspruch mit dem Sinn und Zweck von BUND") ne fait gagner à l'association que des "stumme Mitglieder" mais pas des membres actifs dont elle a véritablement besoin. En effet, ces professionnels de la communication n'arrivent pas à gagner à la cause du BKBS des individus motivés, du fait qu'ils professent des idées auxquels ils ne croient pas ou peu.

4.4. Résultats du questionnaire standardisé

4.4.1. Préparation, passage et méthodologie de la recherche standardisée

Nous avons préparé tout d'abord un questionnaire que nous avons corrigé avec un des membres actifs du BKBS pour que la formulation soit la plus compréhensible possible, et que les questions soient prégnantes. Nous en avons laissé un grand nombre d'exemplaires dans le local, ainsi que des enveloppes affranchies, afin que ceux qui le désire puissent nous le renvoyer directement. Nous avons ramassé les questionnaires remplis trois semaines plus tard, soit en avril 2001. Leur nombre est faible parce que quelques uns des activistes n'ont pas souhaité y répondre, et que leur nombre n'excède pas la quinzaine d'individus.

La construction du questionnaire correspond dans sa logique à celle que nous avons adoptée dans la recherche menée dans le montage, à la différence que les questions sont moins nombreuses, qu'il n'y en a pratiquement pas de contrôle, et qu'elles respectent l'ordre des facteurs du modèle d'engagement de la Problématique.

Nous optons ici pour la même présentation des résultats que dans le chapitre 3.4., les réponses aux dimensions des facteurs d'engagement sont regroupées et sont suivies d'un court commentaire de notre part. Notons que les questions 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51 et 52 sont ouvertes, donc qualitatives. Ces réponses comportent ainsi de précieux renseignements et complètent les résultats de notre observation participante et de nos interviews informels. Nous avons aussi réservé en fin de questionnaire la possibilité de mentionner des remarques.

4.4.2. Résultats du questionnaire standardisé

Tableau 17: Présentation des résultats de l'enquête quantitative dans le BKBS

1) Caractéristiques de l'émetteur des attentes

Origine des attentes

1 Les décisions sur ce qu'il faut faire sont prises pendant les réunions du comité.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	5	1	0	2	2,0	6	1	17

2 Nous recevons des directives de l'association départementale et fédérale sur les priorités à suivre en ce qui concerne la défense de la nature et de l'environnement.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
----	----	----	----	----	---	-------------	-------------	------------

1	2	0	4	2	3,0	3	4	75
---	---	---	---	---	-----	---	---	----

3 La coopération et la prise de décision commune avec l'association départementale et fédérale sont inexistantes.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	4	2	0	2	2,1	5	2	40

4 Les décisions sur ce qu'il y a à faire ensuite sont prises dans des groupes de travail.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	3	1	0	3	1,8	5	1	20

Légitimité

5 Je considère ceux qui jouissent du plus grand poids dans les prises de décisions comme les personnes les plus importantes dans le groupe local.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	5	3	0	1	2,4	5	3	60

Ressources

7 Les positions particulières des membres faisant partie du comité, du conseil de contrôle ou comme responsable de projets influencent l'importance de leur avis.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	2	5	0	2	2,7	2	5	40

Nous remarquons que les principales décisions sont prises à la fois lors de la réunion du comité et dans les groupes de travail ad hoc. Elles sont très indépendantes des directives et des mots d'ordre des structures tant départementales que fédérales. Ceux qui ont le plus leur mot à dire lors des prises de décisions sont aussi ceux qui sont considérés comme étant les plus importants du groupe, et ceci en faible partie parce qu'ils occupent des positions formelles dans l'organisation.

2) Caractéristiques des moyens de communication des attentes

Types des moyens de communication

8 Je reçois la plupart des informations concernant ce qu'il y a à faire ensuite de manière orale.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	3	0	0	2	1,4	7	0	0

Style de la communication

9 Je ressens la manière selon laquelle les décisions sont communiquées comme autoritaire.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	1	1	6	1	3,6	1	7	14

Qualité de la communication

10 Les décisions qui ont été prises sont formulées de manière non équivoque et claire.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	5	2	0	1	2,1	6	2	33

Le moyen de communication privilégié est l'orale, en corrélation avec les réponses aux questions 1 et 2, puisque les décisions sont prises pendant les réunions et réparties ensuite entre les membres présents, comme nous l'apprenons à la question 21. Dans le même sens, le style n'est pas autoritaire, puisque les rôles formels qu'endossent les

membres ont une faible influence sur leur droit à indiquer aux autres ce qu'ils ont à faire comme nous venons de le saisir, et que chacun peut choisir ce qu'il veut faire (question 14). Ce qui peut avoir pour conséquence, comme nous le constatons avec les réponses à la question 10, des décisions pas toujours précises et claires.

3) Caractéristiques du contenu des attentes

Légitimité des attentes

11 Mon activité et mon travail correspondent à ce que je m'étais imaginé avant mon entrée dans le groupe local.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	4	2	1	0	2,2	6	3	50

Sens des attentes

12 Mon travail correspond à un apport concret pour la protection de la nature et de l'environnement.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
8	1	0	0	0	1,1	9	0	0

13 Les décisions que nous prenons dans le groupe local correspondent à la finalité de notre association.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	4	0	0	2	1,6	7	0	0

Degré de participation au processus de prise de décision

6 Tous les membres présents jouissent du même droit de prise de position lorsque nous prenons des décisions.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	2	1	1	1	1,9	6	2	33

14 Je peux moi-même décider du contenu et de la manière selon lesquels je veux contribuer au groupe local.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
8	1	0	0	0	1,1	9	0	0

15 J'ai peu d'influence sur les priorités à fixer concernant nos activités.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	1	3	5	0	3,4	1	8	13

19 J'ai de la difficulté à faire accepter mes propres idées sur notre collaboration et sur les activités que nous devrions mener.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	0	5	3	1	3,4	0	8	0

Type, genre et variété des attentes

16 Les devoirs sont définis d'une manière claire dans notre groupe local.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	5	2	1	1	2,5	5	3	60

17 Ma contribution est autant administrative que de nature concrète sur place.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	3	0	2	0	2,0	7	2	29

Coûts de l'accomplissement des tâches

20 Je dépense beaucoup de temps et d'énergie pour le groupe local.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	3	3	0	2	2,0	6	3	50

44 Depuis quand (en mois et en années) prenez-vous part d'une manière régulière à des activités et des projets du groupe local?

M1: "fast 8 Jahre"

M2: "Seit September 98" (2 ans et demi)

M3: "Seit ca. 10 Jahren"

M4: "Seit ca. 6 Jahren mit –persönlich bedingten- weniger aktiven Phasen."

M5: "Seit 1984" (17 ans)

M6: "19 Jahren."

M7: "21 Jahren"

M8: "Seit etwa 1983" (18 ans)

M9: "3 Monaten"

45 Combien d'heures en moyenne par semaine travaillez-vous pour le groupe local?

M1: "1 1/2-2"

M2: "98/99 : 38,5 Std./Woche ; jetzt 2 Std./Woche"

M3: "ca 2"

M4: "s.o. je nach Möglichkeit 1 bis 5 Std. (aktivem Einsatz Pflegemassnahmen)"

M5: "ca. 10 Std., manchmal mehr bis 15 Std., selten weniger"

M6: "10h-25h"

M7: "4-8 Std."

M8: "30 Stunden (mal mehr, mal weniger)"

M9: "3-4 Std."

46 Si votre participation à des activités et des projets fluctue, à quoi cela peut-il être dû?

M1: "Zeitliche Beanspruchung durch Beruf"

M2: "Lernen für Schule"

M3: "(zu) starke berufliche Beanspruchung"

M4: "Berufsbedingte Auslastung ist zum Teil extrem (wenig Freizeit) ; Prioritäten sind abzuwägen bei gleichzeitigen familiären u. sozialen Aktivitäten (Familie, Freude), Krankheit."

M5: "Eher berufliche Gründe, manchmal denke ich, ich sollte zeitlich kürzer treten."

M6: "Berufsbedingter Zeitmangel ; d.h. zu den Zeiten, an denen Aktivitäten laufen parallel andere Veranstaltung, etc..."

M7: "Zeitweilige Resignation, gesundheitliche Gründe."

M8: "Zeitmangel, Motivationsschwankungen, Ruhepausen."

M9: "Verhinderung durch dienstl./sonstige priv. Termine."

Etonnamment, un tiers des membres affirment que leur travail dans le groupe local ne correspond pas entièrement à ce qu'ils avaient imaginé qu'il serait, en bien ou en mal, il n'est pas possible de le savoir. Si tous les membres soutiennent que leur activité correspond à un apport concret pour la défense de la nature, plus de la moitié estiment que les décisions qu'ils prennent ne correspondent pas entièrement à la finalité de leur association. Reflétant les réponses données aux questions 5 et 7, quelques membres reconnaissent que le droit à la prise de position est différencié selon les membres, même si la grande majorité indique qu'elle peut influencer les décisions prises en commun. Alors que pratiquement tous les membres affirment pouvoir décider eux-mêmes entièrement de la nature et de la manière selon laquelle ils veulent apporter leur contribution aux objectifs du groupe local, dans la question 14, les réponses sont plus nuancées à la question 21. La plupart des membres fournissant une contribution dans des domaines divers, il est logique qu'ils aient l'impression que les prérogatives soit peu claires. On remarque trois groupes de membres

actifs, ceux qui font partie du groupe local pratiquement depuis sa fondation, depuis 17 ans jusqu'à 21 ans, le deuxième depuis 6 ans à 10, et le troisième de 3 mois à 2 ans et demi. Le temps qu'ils y investissent n'en est pas dépendant, sauf pour quelques membres qui ne doivent plus avoir d'obligations professionnelles. Les trois quarts affirment ne pas pouvoir s'engager plus parce qu'ils manquent de temps pour des raisons professionnelles. Deux des personnes qui sont membre depuis le plus longtemps soutiennent être démotivés.

4) Caractéristiques du récepteur des attentes

Distribution des attentes

21 Les tâches à accomplir sont tout d'abord communiquées en bloc à l'ensemble des membres présents, et chacun peut ensuite décider pour lui-même quelle contribution il veut fournir.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	4	0	1	0	1,8	8	1	13

Valeurs, attentes, objectifs

22 Mon activité dans le groupe local correspond en grande partie aux valeurs et aux visions du monde que je promeus.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	5	0	0	0	1,6	9	0	0

47 Quels sont les principales raisons pour lesquelles vous êtes devenu membre du groupe local?

M1: "Für die mir wichtige Werte persönlich etwas zu tun. Die Art der Tätigkeit ist eine der wenigen im Nature und Umweltschutz, die nicht mit ständigen Frustration verbunden sind. Gleichgesinnte treffen."

M2: "Etwas für die Natur aktiv zu leisten."

M3: "Ich wollte im Naturschutz aktiv sein."

M4: "Auch hauptberufliche Tätigkeit im Bereich Naturschutz ; Erweiterung eigener Kenntnisse ; durch berufsbedingten Umzug war es sehr positiv, neue soziale Kontakte zu knüpfen und Menschen kennenzulernen."

M5: "1. Politische : mein Engagement sollte auch andere motivieren, sich für die Umwelt einzusetzen. 2. Freude an der Natur, an ihrer Vielfalt und ihren Geheimnissen. 3. Sehnsucht nach einer intakten, harmonischer Welt. 4. Etwas zu organisieren, zu bewegen."

M6: "Interesse, etwas in/für Natur zu tun. Möglichkeit, Gebiete, Kleinodien kennen, auf die man privat nicht unbedingt stößt. Kennenlernen der Umgebung ; Einsetzen für naturschutzrelevante Themen und ihr mögliches Durchsetzen im Bereich Braunschweig. Zu Beginn eine interessante Ergänzung zum Studium."

M7: "Schutz und Sicherung der Natur, Lösung von Umweltproblemen."

M8: "Das Bedürfnis, auf lokalen Ebene etwas für den Umwelt- und Naturschutz zu tun, mich zu engagieren."

M9: "Interesse an praktischer Tätigkeit in der /für die Natur, an ökologisch aktiven Personenkreis, 'das Bedürfnis, etwas zu tun'."

50 Quelle est l'importance de nos jours dans la population de la thématique de la protection de la nature et de l'environnement?

M1: "Leider vergleichsweise gering (Weite Teile der Bevölkerung haben den Kontakt zur belebten Welt, deren Teil sie sind, weitgehend verloren)."

M2: "Es sollte mehr sein."

M3: "Bedeutung hat abgenommen, andere Probleme wichtiger."

M4: "Frage ist nicht pauschal zu beantworten ! (Alter, Ausbildung u. Beruf, 'Betroffenheit', Erziehung spielen in bezug auf Interesse u. Meinung eine grosse Rolle !)"

M5: "Die Thematik bildet unsere Lebensgrundlage. Die Nature- u. Umweltproblematik ist in Deutschland latent vorhanden, weiter als in vielen anderen Ländern, jedoch wird die Einheit v. Ökologie u. Ökonomie zugunsten der Ökonomie verschoben."

M6: "Ziemlich unwichtig. Bei älteren Leuten ist die Sensibilität noch grösser als bei Jugend."

M7: "Verbal : sehr wichtig. Real : unwichtig."

M8: "Nach meinem Eindruck : Naturschutz annähernd gleich Null, Umweltschutz gesetzliche Vorgaben und wenn es sich wirtschaftlich lohnt."

M9: Anerkannt... wichtig, aber 'sehr strapaziert', eher..(indéchiffrable) ...nicht bereit ist, sich zu engagieren/einzuschränken wirkt wohl eher genervt ab."

51 Si vous avez l'impression qu'il y a toujours moins de concitoyens qui veulent s'engager pour la protection de la nature et de l'environnement, à quoi cela peut-il être dû?

M1: "Lebens- und Arbeitsbedingungen. Wertekodex in der Gesellschaft (Beispiel 'heilige Kuh, Auto'). (Folge) Entfremdung von der Natur."

M2: "Desinteresse, kein Bewußtsein."

M3: "An der Einstellung, selber etwas (für andere) zu tun. An der Komplexität der Probleme. An der Ausdauer, dem Weitblick, den es braucht, um seine Aktivität für sinnvoll zu halten."

M4: "Andere eigene Probleme, die einen höheren Stellenwert im Leben einnehmen (Arbeitslosigkeit, Krankheit). Wenig Sensibilität für Natur und Umwelt durch soziales u. gesellschaftliches Umfeld. Keine persönliche Betroffenheit bzw. Ignoranz."

M5: "Mehrere Gründe : Unpolitische Grundhaltung (Wellental), stark ausgeprägter Individualismus, das eigene Wohl ; Freizeitkultur –Freizeitstress ; man spendet für Greenpeace und oder wählt die Grünen, die werden es schon richten. Einsicht in die globale Struktur der Umweltproblematik lässt den eigenen Beitrag als wirkungslos erscheinen. Ähnliche Erscheinung treten in anderen Vereine u. Parteien u. Gewerkschaften auf."

M6: "Desinteresse. Persönliche Probleme (wie z. B. Arbeitslosigkeit, Angst um Arbeitsplatz, Ausbildungsplatz) sind grösser. Schüler werden ganz wenig für Thematik sensibilisiert. Erfolgsdruck ist für Schüler zu gross."

M7: "Egoismus, Gleichgültigkeit, Dummheit."

M8: "Null-Bock und Fun-Gesellschaft, andere Probleme wie Arbeitsplatz, Lebensstandard, Egoismus und Gleichgültigkeit. Wichtig ist wohl auch die immer stärker werdende Tendenz, sich theoretisch zu betätigen, z. B. über Internet."

M9: "Ermüdung des Interesses, es aufgrund zu geringer Resonanz ; geringe Bereitschaft zu ehrenamtl. Aufgaben ('Da hab' ich nix davon !)."

Ressources mobilisables

23 Je connais très bien la thématique de la protection de la nature et de l'environnement.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	4	2	0	0	1,9	7	2	29

25 Je possède des connaissances qui sont demandées telles quelles par les autres.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	8	0	1	0	2,2	8	1	13

Ressources nécessaires à l'exécution des attentes

24 Le fonctionnement du groupe local n'a pas de secret pour moi.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
7	1	1	0	0	1,3	8	1	13

26 Nous avons tout ce que nous nécessitons dans le groupe local pour atteindre nos objectifs.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	2	4	2	1	3,0	2	6	33

27 Il y a assez de membres engagés dans le groupe local.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	0	4	4	1	3,5	0	8	0

28 Mon expérience, mes connaissances et mes contacts sociaux me permettent de très bien accomplir mes tâches.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	7	0	0	1	1,9	8	0	0

Sentiment de groupe

43 Les membres engagés essayent de motiver les autres à collaborer.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	6	1	0	0	1,9	8	1	13

On peut remarquer un très faible décalage entre les valeurs et les visions du monde que la moitié des membres partagent et leur activité dans le groupe local. On constate que les principales raisons évoquées pour lesquelles ils s'engagent pour la défense de la nature sont tout d'abord l'aspect pratique et concret des activités qu'ils mènent, à l'inverse d'autres formes de défense de la nature et de l'environnement qui en ont frustrés quelques uns. Un autre argument avancé est la volonté de s'engager en tant que telle, d'agir, de faire quelque chose pour une cause jugée défendable. Et ici et là déjà des raisons plus personnelles, plus privées, que nous évoquerons à travers le commentaire à la question 52. Les réponses données à la question 50 offre un contraste saisissant et une vision assez défaitiste, comme si la problématique écologique avait fait son temps. Tout le monde en parle, a conscience de son importance, mais lorsqu'il s'agit de faire des choix concrets et douloureux, d'autres intérêts prévalent. Cet avis est corroboré par les réponses à la question suivante. La perte d'intérêt pour la protection de l'environnement de la part des autres citoyens est due soit à un manque de connaissance et d'engagement pour une cause qui demande un investissement à long terme, soit parce que les valeurs fondamentales de la société se sont modifiées, et aussi parce qu'ils sont confrontés à d'autres problèmes comme le chômage. On semble alors assister à un repli dans la sphère privée et à un désintérêt aux choses publiques, comme s'il suffit de voter pour les Verts ou de payer chaque mois sa cotisation pour que l'état de l'environnement s'améliore! Les membres actifs jugent s'y connaître assez dans la problématique de l'environnement, et maîtriser le fonctionnement de leur organisation où ceux qui s'engagent essaient de motiver les autres. Le groupe manque par contre de ressources, et particulièrement de membres actifs pour atteindre ses objectifs.

5) Type d'influence organisationnel "manipulation"

29 Le flux d'information fonctionne sans problèmes.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	4	3	0	0	2,1	6	3	50

30 Il est difficile de savoir ce que les autres membres actifs font pour le groupe local.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	1	3	4	1	3,4	1	7	14

On remarque à travers les réponses données à ces deux questions, de la même manière que celles concernant la distribution peu claire des tâches et la grande liberté de pouvoir choisir soi-même ce que l'on veut faire, que le flux d'information ne fonctionne pas de manière optimale. Elles sont corroborées par les réponses aux types d'influence organisationnelle "contrôle".

6) Type d'influence organisationnel "socialisation"

31 Je me considère moi-même et mon environnement d'une manière différente depuis que je suis membre de l'association.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	3	1	2	1	2,4	5	3	60

La participation active au groupe local n'est pas sans influencer les valeurs et les visions du monde de ses membres.

7) Type d'influence organisationnel "motivation"

18 Cela arrive que je participe à des projets dont les chances de succès sont faibles.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	3	1	0	1	1,6	7	1	14

32 Si je pèse les avantages et les désavantages, cela vaut la peine de s'engager pour le groupe local.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
6	3	0	0	0	1,3	9	0	0

33 Mon travail est reconnu par les autres.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	6	0	0	0	1,7	9	0	0

34 Je peux observer de manière précise les résultats de notre travail pour la nature.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
4	4	1	0	0	1,7	8	1	13

35 Les résultats de notre collaboration me motivent.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
3	4	2	0	0	1,9	7	2	29

36 Si je ne peux pas accomplir le travail que j'ai promis de mener, les conséquences pour moi personnellement sont graves.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	1	3	4	0	3,1	2	7	29

37 Si je n'entreprends rien moi-même pour la protection de la nature et de l'environnement à travers le groupe local, tout va être lentement mais sûrement ruiné.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	2	4	3	0	3,1	2	7	29

49 Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail pour le groupe local?

M1: "Zusammen mit Menschen, denen die gleiche Werte wichtig sind wir mir, etwas zu tun. Ich sehe nach meiner Arbeit unmittelbar, was ich geschafft habe (Erfolgserlebnis). Körperliche Arbeit ist ein angenehmer Ausgleich zum Büro-Job. Kommunikativer Austausch bei der Kaffee-Pause."

M2: "Aktivität, Leute, Tätigkeiten."

M3:

M4: "Körperliche Tätigkeit im Bereich Naturschutz ; nicht nur über Naturschutz reden, sondern konkret eigenen Beitrag leisten zu können ; Die Zusammenarbeit mit anderen Gruppenmitgliedern ist offen und zwanglos ; die persönliche Kontakte schätze ich sehr ! "

M5: "Gleichgesinnte Menschen mit ähnlichen Wertvorstellungen, überwiegend positive Zusammenarbeit, Freundschaften sind entstanden, Selbstverwirklichung, Freude am Organisieren, körperliche Arbeit bei Biotopschutz, man sieht was man schafft (im Biotopschutz), ich durchschaue vieles besser durch viele Informationen, viele Kenntnisse und Anregungen erworben."

M6: "Arbeiten mit Gleichgesinnten ; Diskussionen über diverse relevante Themen ; Möglichkeit, Jugendliche einer Grossstadt durch Naturschutzbildungsarbeit, ihre 'Umgebung', = Natur vor der Haustür vorzustellen und sie es selber zu lassen."

M7: "Naturschutz : Zeitweilig Sicht- und Messbare Veränderungen und Ergebnisse. Umweltschutz : Durchsetzung von ökologischen Standards. In der Gruppe : Ehrlichkeit und Offenheit untereinander."
M8: "Selbstständiges Handeln und Arbeit, praktische Naturschutzarbeit."
M9: "Dass es praktische Aufgaben im Freien sind, bei dem man Ergebnisse sieht und ökologische Zusammenhänge kennenlernen kann (Arbeitseinsätze im Biotopschutz). Gesellige Runde."

52 S'il existait des avantages pour vous personnellement à vous engager activement pour des projets et des activités, lesquels seraient-ils?

M1: "In diesem speziellen Fall Biotopschutz-AG: gesundheitliche Vorteile (frische Luft, körperliches Training, seelischer Ausgleich)"

M2: "Es war meine Einstellung zur Ausbildung."

M3: "Interessante Erfahrungen, Kennenlernen regionaler 'Naturschätze'."

M4: "bereits benannt."

M5: "Mehr Einblick u. Durchblick in polit. Entscheidungen. Meine erworbenen Kenntnisse habe ich auch schon beruflich nutzen können, z. B. bin ich einen Wochentag von der Schule für die Arbeit in einem Regionalen Umweltbildungszentrum freigestellt. Mit einem Freund zusammen habe ich bereits drei Bücher zum Thema Naturerkundung geschrieben. Beruflich bin ich selbstbewusster und durchsetzungsfähiger geworden."

M7: "Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten, die den Zustand der Umwelt meist wichtiger nehmen als ihr kleines persönliches Schicksal, d.h. kein Eigennutz."

M8: "Ich suche bei meinem Engagement nicht nach persönlichen Vorteilen !"

M9: "Erfolgsaussichten" hinsichtlich Resonanz, Meinungsbildung... ! ! ! ! Interessanter Personenkreis und ausreichende Arbeitsmittel. Ansonsten ist es wohl eher Zeitmangel aufgrund vielfältiges und Interessen, die mich von mehr Engagement abhält."

Les réponses données à la question 31 demandent une explication, puisque la grande majorité des membres actifs affirme participer à des projets dont les chances de succès sont faibles. Une explication peut être lue déjà à travers les réponses aux questions 33 et 34. Comme nous l'avons remarqué plus haut, leur participation aux activités du groupe est jugée concrète et pratique, à l'inverse d'autre forme d'engagement pour la défense de l'environnement. C'est en soi motivant, que de pouvoir mesurer les résultats de ses efforts. Ils affirment aussi pratiquement tous que ce qui leur plaît dans le groupe local, c'est la bonne ambiance de travail avec des personnes, devenues souvent des amis, qui s'identifient à la même cause. Les contacts personnels jugés positifs sont très appréciés. S'y ajoutent des aspects plus récréatifs s'apparentant à un hobby de pouvoir travailler au grand air, de se changer les idées et d'agir ainsi positivement pour sa santé. Quelques uns des membres, et ce n'est pas à négliger, s'engagent dans le groupe local car ils en font leur métier, ou mènent une activité professionnelle connexe.

8) Type d'influence organisationnel "sélection"

38 Cela a duré longtemps avant que je me sente accepté par les autres membres.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
0	0	3	6	0	3,7	0	9	0

39 N'importe qui peut devenir un membre actif de l'association s'il veut faire quelque chose pour la protection de la nature et de l'environnement.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
8	1	0	0	0	1,1	9	0	0

48 Comment avez-vous pris connaissance de l'existence du groupe local? Etes-vous devenu membre avec d'autres connaissances?

M1: "Als BUND-Mitglied über das Mitteilungsblatt 'BUND-Info'."

M2: "Durch das Nieders. Landesamt f. Ökologie ; allein."

M3: "Ich habe mich telefonisch erkundigt, welche Organisation in der Stadt aktiven Naturschutz betreibt. Allein."

M4: "Mundpropaganda."

M5: "Erster Kontakt : Überreichung einer Schulpfende an den BUND. Austritt aus dem ADAC, statt dessen : Eintritt in den BUND. Erste Mitarbeit durch meinen Beruf."

M6: "Während des Studiums. Wurde Werbung für Biotopschutzarbeit in der Biotopschutzgruppe gemacht. Sind damals mit ca. 10 Leute regelmässig zum Biotopschutz gegangen."

M7: "Print-Medien, nein."

M8: "Mundpropaganda ; ja."

M9: "Adressenverzeichnis von 'Umweltverbänden' der Stadt."

Les membres semblent ouverts à tout nouveau venu. Une grande partie des actifs a fait soit même la démarche pour devenir membre du groupe, une autre a été mise en contact avec la problématique écologique en faisant partie de ce qu'on peut considérer comme un réseau de sympathisants.

9) Type d'influence organisationnel "contrôle"

40 Il existe des critères clairs pour pouvoir mesurer les résultats de notre travail.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	2	4	1	1	2,6	3	5	60

41 Je sais exactement où nous en sommes par rapport à notre travail.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
1	6	1	0	1	2,0	7	1	14

42 Lorsque nous nous rencontrons, les contributions de chacun d'entre nous sont d'une manière ou d'une autre comparés.

EJ	PJ	PF	EF	SR	M	Σ PJ	Σ PF	% Σ
2	0	2	5	0	3,1	2	7	29

Il est assez paradoxale de remarquer que la grande majorité des membres savent exactement où ils en sont par rapport à leur travail pour le groupe, même si la plupart jugent qu'il n'existe pas de critère fiables pour en juger. Les réponses à la question 42 illustrent assez bien ce que nous considérons comme un phénomène d'autocensure dans le sens que cela ne correspond pas à l'idéologie du groupe d'affirmer que les uns et les autres comparent leurs contributions, alors que deux membres peut-être plus "objectifs" et perspicaces affirment qu'il en est tout à fait le cas.

Remarques et compléments par rapport à certaines questions (svp indiquer le numéro de la question)

M1: "1+3 etc.: Hierarchische Strukturen und Autorität spielen keine formelle Rolle. Entscheidungen ergeben sich aus der fachlichen Diskussion."

M9: "Zu den Fragen über Entscheidungsfindung/Verbandsführung kann ich mich nicht äussern, da ich lediglich an der praktischen Arbeit vor Ort (Biotopschutz) beteiligt bin, die Hintergründe also nicht kenne."

4.5. Analyse des résultats de l'étude empirique dans l'SMO, comparaison avec le modèle des facteurs d'engagement et les hypothèses théoriques

Après ces trois mois intensifs passés avec les membres actifs du BKBS, et au vu des résultats de nos recherches empiriques et de la littérature sur le contexte, l'histoire, les caractéristiques et le fonctionnement de cette association au niveau fédéral, régional et local, l'impression générale est celle d'une organisation sur le déclin par rapport à sa raison d'être. Cela ne signifie pas qu'elle va disparaître à moyen terme parce qu'elle n'atteint pas ses objectifs, ou qu'elle est lentement privée des ressources lui assurant son existence. Nous pensons simplement que le mouvement social écologique sur lequel elle s'appuie et dont elle est l'émanation formelle s'érode. Il ne nous est évidemment pas possible d'extrapoler les résultats de nos études sur le BKBS à l'ensemble des autres groupes locaux, des associations régionales ou de la centrale. Mais les tendances lourdes qui sourdent du fonctionnement de ce groupe local corroborent les lectures que nous avons résumées dans le deuxième chapitre, à savoir que la problématique écologique n'est plus autant soutenue par l'opinion publique et passe de "mode".

En effet, forte de 230.000 membres, gérant un budget de 8 millions d'Euro, organisée sur l'ensemble du territoire allemand et ayant passé des alliances stratégiques avec d'autres associations lui permettant de dépasser un cadre d'action local et de faire du lobbying à Bruxelles, elle perd lentement le soutien actif et volontaire de sa base. Tous les groupes locaux se plaignent de la difficulté à laquelle ils sont confrontés de trouver des activistes bénévoles engagés. Elle s'institutionnalise au niveau national et international, tandis qu'elle se transforme en une sorte de club fermé basé sur la convivialité au niveau local.

C'est un peu provocateur de notre part de parler de mode quand nous avons avec la RMT donné une importance centrale aux ressources qu'arrive à mobiliser une infrastructure pour expliquer sa capacité à organiser la protestation, et quand nous distinguons un mouvement social d'un phénomène émergent d'imitation. Mais justement, un mouvement social arrive à se procurer les ressources dont il a besoin en s'appuyant sur des valeurs et des visions du monde partagées par la population. Il est difficile d'accepter peut-être qu'on défend des idées parce qu'ainsi "on est dans le vent". Cette affirmation indique simplement que défendre des idées porteuses permet d'obtenir des avantages certains, même de nature matérielle. Quelle plaisir d'appartenir à la grande famille des

révolutionnaires, à l'avant-garde éclairante du monde, et d'augmenter ainsi son pouvoir en s'appuyant sur des valeurs à la mode! Mais après le pic d'engagement volontaire des années 80 qui a eu pour résultat la cristallisation du mécontentement et de la volonté de changement par la formation de structures permettant une meilleure coordination de l'action, on peut lire dans l'évolution actuelle du BUND les éléments d'un rapport systémique changeant profondément la nature de cette organisation et jetant les bases d'une spirale descendante.

La thématique passe-t-elle de mode dans la population sous l'effet de son succès, ou les citoyens sont préoccupés par d'autres problèmes qu'ils jugent plus importants? Nous avons indiqué dans le deuxième chapitre que son succès est indéniable, mais assez paradoxal dans ses effets. Indéniable parce que la problématique écologique s'est largement institutionnalisée dans les pays occidentaux, que ce soit dans les écoles et les universités, à travers les produits de consommation, dans les entreprises et les partis politiques. Les enjeux liés à la protection de l'environnement font largement partie des valeurs communes, aucune force politique ne peut se permettre de ne pas la mentionner. Sous la pression des groupes écologiques, nombres de projets mettant en danger la nature ont pu être évités, tandis que des normes respectant plus l'environnement sont appliquées, que ce soit pour une meilleure protection de l'eau, de l'air, des forêts et des paysages, de la faune et de la flore. Mais la vision qui en découle est toujours largement anthropocentriste, on défend la nature parce qu'une détérioration trop importante de celle-ci a des effets catastrophiques sur l'homme, non parce que les citoyens adhèrent à l'idéologie écologique cherchant à promouvoir un système de valeur où celui-ci occupe le même rang que les autres espèces et où il s'agit de respecter les équilibres naturels. Au niveau des partis politiques et des entreprises, le rapport est encore plus instrumental, puisque la thématique écologique est utilisée soit pour s'assurer un succès électoral, soit pour mettre sur le marché de nouveaux produits ou pour renouveler les infrastructures. Les organisations formelles défendant la cause écologique sont très présentes, chaque ville de moyenne importance en a en Allemagne au moins une antenne, tandis que d'autres comme "Greenpeace" arrivent à retenir l'attention de médias centraux comme la télévision par des actions d'éclat. Le citoyen peut donc avoir l'impression à sa décharge qu'elles s'occupent de défendre l'environnement, et que le paiement d'une cotisation mensuelle permet de les soutenir activement. Mais c'est un leurre, car cette façon de concevoir l'engagement pour la nature est accompagnée d'effets qui changent la raison d'être de ces organisations et qui amplifient à notre avis le désengagement.

Il nous semble aussi que la défense de la nature et de l'environnement, indépendamment des succès du mouvement écologique, perd de son importance au niveau de l'opinion publique pour d'autres raisons. Il faut pour cela se rapporter à la fois au profil social des activistes qui sont à l'origine de la vague de protestation des années 80 et au contexte macro social dans lequel elle s'inscrit. Sans entrer dans les détails d'une analyse complexe, il nous semble que les thèses écologique sont soutenues par des individus organisés en réseau qui promeuvent un système de valeurs qu'on peut appeler postmoderne s'exprimant par un art de vivre et par un discours politique particuliers. On est d'origine sociale moyenne voire supérieure, on a souvent fait des études, on est contre le système capitaliste dont on rejette la logique de la consommation, on écoute de la musique pop ou du monde, etc. Ces valeurs, cet art de vivre et cette défense de valeurs nouvelles sont rendus possibles d'une part par une explosion des richesses liés à ce qu'on appelle les trentes glorieuses d'une part, d'autre part par la guerre froide qui, si elle fait peser un sentiment de menaces latentes et constantes, alimente les conflits internes en permettant un jeu politique avec des alliés puissants et lointains, et fournit à tous un sentiment de sécurité parce que le monde est clairement segmenté idéologiquement et géographiquement. L'intégration sociale est renforcée, on s'occupe bien plus de ce qui se passe chez soi. L'ouverture générale du monde au système économique capitaliste, la mise en concurrence à laquelle elle correspond, la disparition d'idéologies politiques concurrentes, parallèlement au vieillissement de cette couche de la population qui formait le terreau de cette revendication postmoderne, tous ces éléments ont pour conséquence à notre avis un renfermement sur la sphère privée dans un contexte de remise en question des acquis sociaux. Le chômage, la sécurité, le bien-être matériel, la société de loisir sont l'expression de cette nouvelle organisation de la vie sociale. On assiste en fait à un retour à des thématiques à nouveau très concrètes et très humaines qui reprennent le dessus sur des préoccupations collectives et généreuses comme l'est l'écologie. Des impératifs de survie, même injustifiés, sont à nouveau dans les têtes.

C'est ce que nous lisons dans les réponses aux questions ouvertes de notre questionnaire lorsque nous posons la question des avantages personnels à l'engagement pour le BKBS et des raisons pouvant expliquer un manque de soutien à l'écologie dans la population. Les membres actifs reconnaissent que l'engagement pour la protection de la nature et de l'environnement est difficile, parce qu'on défend un bien commun qui demande un travail constant à long terme. C'est la raison du reste pour laquelle ils affirment tous pouvoir agir activement en faveur de la nature à travers leur participation au BKBS, et

principalement aux activités organisées en plein air d'aménagement de biotopes. Ils se rendent compte aussi tous que les valeurs se sont modifiées dans la population. C'est la société des loisirs et du plaisir, très individualiste, qui est rendue responsable du manque de soutien à des causes communes. La pression sociale à la réussite, le chômage, le sentiment d'insécurité, la santé, sont aussi des raisons à la désaffection selon eux. Mais il est intéressant de se rendre compte que tous les membres actifs cherchent finalement à assouvir des besoins personnels à travers le BKBS. Il est une source directe de revenu et/ou le moyen de commencer ou de poursuivre une formation professionnelle pour un bon quart des activistes. Les activités mises en place par cette association permettent pour beaucoup de membres de rétablir un équilibre physique et mentale, de se détendre des activités professionnelles pour plus de la moitié. Pratiquement tous affirment qu'il est agréable de s'y retrouver entre personnes défendant les mêmes valeurs et qui sont de commerce agréable. Nous avons aussi remarqué une scission dans les activistes entre ceux qui s'attachent coûte que coûte à l'association dont ils sont les membres fondateurs et qui défendent toujours les valeurs d'un écologisme militant, et ceux qui faisant partie d'une nouvelle génération n'ont pas participé à cette mouvance des années 80 et ont un rapport moins idéologique, plus pragmatique, et peut être plus opportuniste, avec le BKBS.

Le problème le plus important auquel est confronté le BUND, c'est que d'un côté il ne peut se développer comme le ferait une entreprise en se commercialisant afin de pouvoir payer ses membres. Ce serait aller contre ses statuts et sa raison d'être où il est indiqué que le travail doit être accompli bénévolement, et cela démobiliserait les derniers membres actifs qui croient encore fermement au soutien gratuit à une cause commune. De l'autre côté, il souffre d'un manque cruel d'activistes de base qui seraient à même d'accomplir le travail nécessaire. Il entre selon nous alors dans une phase d'institutionnalisation importante au niveau fédéral et régional, et à l'inverse de convivialité au niveau local. Ce qui permet aux membres actifs, même s'ils ne sont pas ou peu payés, de mener une carrière de spécialiste dans un domaine porteur, et aux autres de jouir des incitations sociales d'un club fermé. On se rappelle aussi que le BUND crée un ensemble de service pour ses membres, et qu'il engage des professionnels qui se chargent de la promotion et du recrutement, tendances qui ont un effet négatifs sur l'engagement des activistes pour lesquels la protection de la nature doit être désintéressée.

Si nous revenons maintenant aux résultats rapportés à chacun des facteurs et des types d'influence organisationnels de notre modèle de l'engagement, nous remarquons qu'ils illustrent bien l'histoire et les caractéristiques de ce groupement. Comme il nous l'a

été affirmé à plusieurs reprises lors de nos interviews informels, le BKBS fonctionne de manière largement autarcique par rapport à la centrale fédérale ou régionale. Les décisions sont prises en groupe sans que les rôles formels prévus par les statuts n'aient une incidence prépondérante. C'est plutôt l'expertise d'une part, le travail fourni d'autre part, qui déterminent le poids de chacun des activistes dans les processus de prise de décisions. On a pu tout de même remarquer un conflit latent entre les trois membres actifs rémunérés et ceux qui occupent des fonctions formelles. Les premiers sont des employés sans l'être véritablement, ils connaissent le mieux le fonctionnement de l'association et sont des experts dans la thématique de l'environnement, mais doivent se tenir en retrait lors des décisions car ils n'occupent pas de positions formelles importantes. L'ancienneté joue un rôle car on devient le garant de la pérennité. On incorpore l'histoire d'un mouvement pour lequel on a dépensé beaucoup de ressources et qui définit grandement ce que l'on est.

La répartition du travail et la gestion de l'information est à l'image du processus de prise de décision, des ressources et de la raison d'être de cette organisation. Comme elle souffre cruellement de membres actifs, chaque contribution est la bien venue, quel qu'elle soit. Et comme le travail est bénévole, chacun a la liberté de choisir ce qu'il veut faire, sans obligation aucune, ou du moins en apparence. Ce qui a pour conséquence que les décisions sont prises dans des groupes ad hoc restreints ou pendant les réunions mensuelles. Le suivi de l'information et des dossiers est rendu de la sorte difficile parce qu'il est très personnalisé d'une part, l'échange d'information a lieu à des moments particuliers et est oral d'autre part. Pour ces raisons aussi, une répartition claire des prérogatives et des tâches n'a pas lieu.

Si les membres actifs affirment jouir de tous d'assez de ressources pour mener à bien les activités qu'ils se sont fixés d'accomplir, les moyens et surtout les effectifs nécessaires à un fonctionnement optimal sont jugés insuffisants. La participation aux activités du BKBS a modifié les valeurs et la vision du monde des activistes, même si elle est un moyen réussi selon eux de les mettre en pratique et qu'elles sont donc partagées par les membres avant qu'ils fassent partie de l'association. Même s'il arrive aux activistes de participer à des projets dont les chances de succès sont faibles, et même si la thématique écologique n'est plus aussi porteuse, ils ressentent leur engagement comme avantageux, parce qu'ils peuvent en tout cas y assouvir des besoins plus personnels, comme celui aussi de se conformer aux valeurs qu'ils promeuvent.

CINQUIEME PARTIE: BILAN DE LA RECHERCHE

Nous voici arrivé à la fin de notre recherche. C'est le moment d'en présenter une conclusion et d'en tirer le bilan. Comme nous avons pu le constater tout au long de ce travail, l'objet que nous étudions est complexe. Il en est ainsi parce qu'il s'apparente à un groupe de questions centrales en sciences sociales. De part cette centralité, la plupart d'entre elles apportent des contributions intéressantes et d'innombrables angles d'approche. Mais dans cette profusion, il fallait procéder à des choix judicieux par rapport à nos interrogations principales, tout en menant une recherche empirique la plus instructive possible. Nous concluons cette dernière partie tout d'abord en resituant notre démarche, puis en indiquant chaque fois ce qu'elle nous a apporté sur la base de la comparaison des résultats de nos deux recherches empiriques. Nous terminerons par discuter quelques pistes d'étude à suivre dans une étude ultérieure.

1). *Logique de la problématique.* Etudier ce qui fait que les membres d'une organisation agissent assez comme il le leur est demandé de sorte que l'ensemble dont ils font partie fonctionne et continue à exister se rapporte à l'étude des mécanismes assurant la coopération entre les hommes. Notre première tâche était de saisir en quoi cet objet d'étude est intéressant, c'est-à-dire de montrer au lecteur qu'il n'est pas "naturel", et ainsi quels sont les termes du problème auquel il correspond. Nous devons pour cela d'une part comprendre la différence entre action individuelle et action collective, et montrer qu'une organisation, c'est de l'"agir ensemble" s'inscrivant dans le temps. Et d'autre part voir que l'"agir ensemble" est caractérisé par la mise en commun d'une partie ou de l'ensemble des ressources dont les individus ont le contrôle pour les "dépenser" selon un ou des buts plus ou moins clairement définis. Cette mise en commun de ressources a pour conséquence une limitation de leur latitude d'action car ils les dépensent par rapport à des attentes de comportement qui leur sont communiquées et qu'ils ne peuvent au mieux que partiellement définir. Mais voilà, qu'est-ce qui détermine le montant et la qualité des ressources qu'ils sont d'accord de mettre en commun selon ce qui leur est demandé de faire, leur degré d'engagement? Nous avons défini un modèle des facteurs d'engagement et des types organisationnels d'influence permettant de comprendre les termes de la problématique auxquels cet objet d'étude correspond, et d'expliquer concrètement les variations d'engagement constatées.

Nous avons introduit une limite fonctionnelle à l'étude de l'engagement formant déjà un des termes de la problématique, à savoir les besoins du système organisation où les membres agissent. Dans un premier mouvement nous étudions les facteurs déterminant le montant et la qualité des ressources dépensées par rapport à des attentes de comportement qui sont l'opérationnalisation des parties du travail à accomplir permettant d'atteindre la "visée" produite collectivement, qu'elle soit une action à caractère plus ou moins politique, un bien ou un service. Il existe donc dans chaque organisation des tâches à accomplir qui assurent la pérennité de l'ensemble. Ce qui nous incitait à étudier théoriquement puis empiriquement les liens concrets existant entre une organisation et son environnement déterminant pour une part variable le montant et la qualité des ressources demandées à ses membres, et dans ce sens à nous demander qu'elle est la nature de la raison d'être des ensembles étudiés. Au niveau de ces besoins fonctionnels minimum d'une organisation, nous avons affirmé qu'ils dépendent à la fois de son degré de dépendance à son environnement et du degré de sanction de ce dernier. Sa dépendance est déterminée par la nature du produit de l'action collective et par la façon dont il est plus ou moins "consommé" par ceux qui participent à sa "production", de même que par l'origine plus ou moins interne des ressources qui y sont nécessaires. La sanction de l'environnement dépend de ces facteurs et de la structure plus ou moins concurrentielle du "marché" où le résultat de l'action collective va être "vendu".

Mais cette détermination des attentes de comportement n'est pas uniquement le reflet des besoins fonctionnels d'une organisation, elle dépend aussi des tentatives plus ou moins fructueuses d'autres institutions et organisations extérieures qui n'ont pas de liens directs avec la nature de ce qui est atteint collectivement d'une part. Elles sont aussi d'autre part définies par les relations entre les contextes d'action et à l'intérieur d'eux-mêmes dans l'organisation étudiée, et par l'appartenance passée ou présente des membres organisationnels à d'autres organisations qui détermine aussi les attentes de comportement qu'ils vont avoir les uns par rapport aux autres. Les organisations et leur coalition dominante étudiées sont inscrites dans des structures sociales qu'il faut étudier empiriquement, elles ne sont pas entièrement libres de définir les attentes communiquées à leurs membres selon leurs besoins fonctionnels leur permettant d'assurer leur survie.

Se demander quelles peuvent être les différentes origines des attentes communiquées aux membres et savoir comment elles se construisent nous intéressait dans notre recherche en fin de compte pour appréhender premièrement le montant et la qualité des ressources demandées, et deuxièmement quelle est la marge de manœuvre des

membres par rapport à la manière selon laquelle ils doivent les "dépenser". On peut alors avoir à faire à une double réduction de leur latitude d'action parce qu'il leur est prescrit non seulement ce qu'ils doivent accomplir, mais encore la façon selon laquelle ils doivent le mener à bien.

Mais c'est une face de la problématique de l'engagement. Nous avons introduit le concept de raison d'être et défini une typologie des organisations entre celles qui sont plutôt instrumentales ou expressives afin de souligner que le deuxième élément central, en complément au nombre et à la qualité des ressources que les membres devraient "dépenser" s'ils ont un comportement conforme aux attentes qui leur sont communiquées, est le rapport qu'ils entretiennent à leur organisation selon sa raison d'être. Il doit être plus conflictuel par nature dans une entreprise que dans une organisation formelle faisant partie de la structure de mobilisation d'un mouvement social. Il en est ainsi pour deux raisons. Premièrement parce que la possibilité de choix de ne pas participer à une organisation instrumentale est plus faible que dans une organisation expressive. Deuxièmement parce que de par sa raison d'être, une organisation instrumentale tend à demander d'avantage à ses membres qu'elle ne leur donne en retour.

Il n'est en effet pas possible pour la grande majorité des citoyens des pays occidentaux de ne pas faire partie d'organisations qui leur fournissent en échange de leur travail des ressources monétaires. Celles-ci leur assurent une existence matérielle et symbolique du fait que nos systèmes sociaux ont de plus en plus adopté la logique de fonctionnement du capitalisme où la plupart des relations sociales sont impossibles sans argent, sous quelque forme que ce soit. La possibilité de choix en ce qui concerne la participation à un mouvement social est beaucoup plus grande. On participe à la protestation afin de modifier des éléments de la réalité sociale qu'on juge injustes ou dangereux. On s'implique donc en tout cas beaucoup plus librement pour un projet dont la valeur est considérée comme importante. Une organisation expressive est basée normalement sur la conviction intérieure et le libre "investissement" des ressources contrôlées individuellement, tandis qu'une organisation instrumentale, prise dans la logique capitaliste, cherche toujours à dégager un profit de l'engagement de ses membres, donc à les rémunérer moins que ce qu'ils lui rapportent. Cette différence entre organisation instrumentale et organisation expressive correspond à des facteurs d'engagement importants que nous avons intégrés à notre modèle.

En nous situant toujours du côté du système afin de définir les termes de la problématique, nous avons affirmé qu'une organisation, qu'elle soit cette fois instrumentale

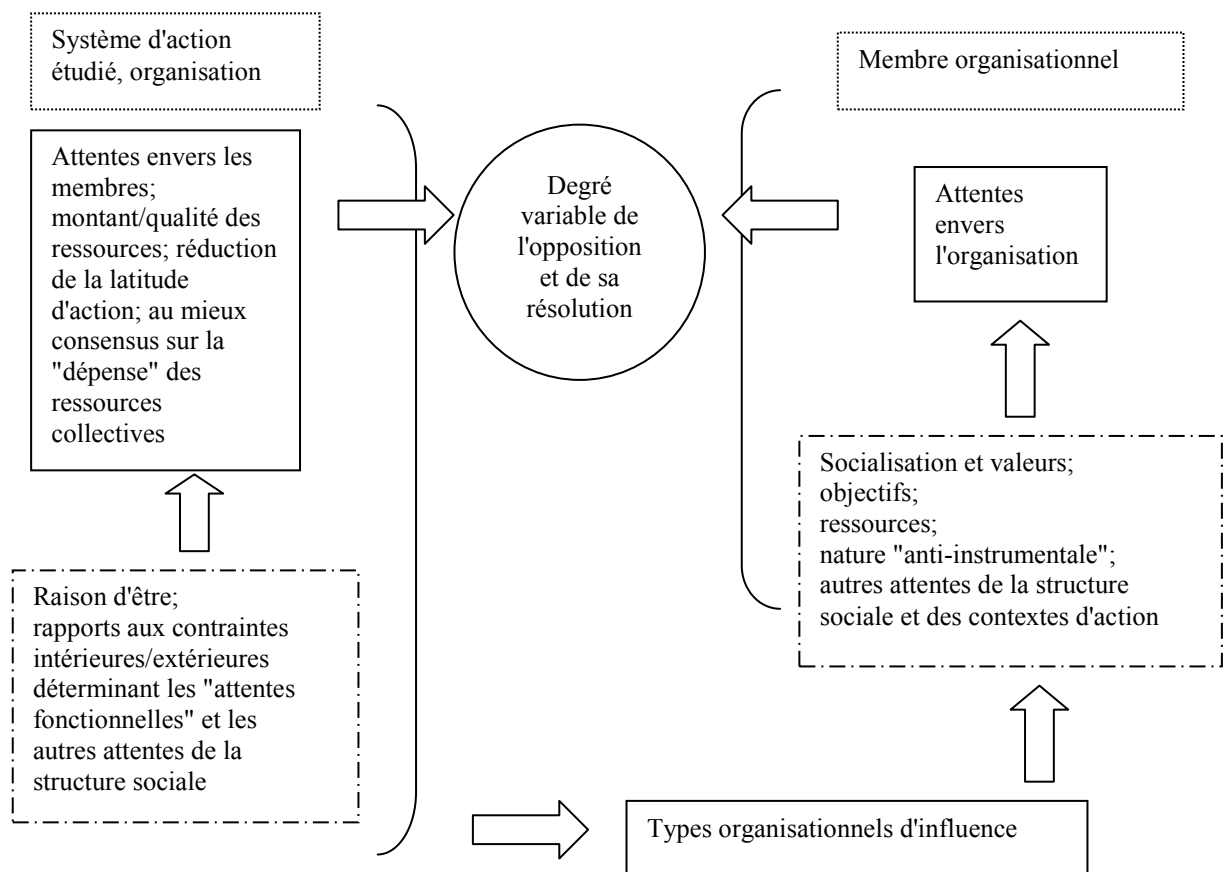
ou expressive, doit toujours arriver à définir des lignes d'action dont l'opérationnalisation est la définition d'attentes de comportement. A une des extrêmes d'un continuum sur la participation à la prise de décision sur les objectifs, ceux-ci sont le résultat d'un consensus où l'ensemble des membres ont pu de manière égale en définir une partie semblable. A une autre extrême, ils sont entièrement déterminés par une seule personne. Ce qui signifie que dans le meilleur des cas, il n'est jamais possible que chacun des membres détermine la "visée" de l'organisation, il faut toujours en tout cas qu'un consensus soit trouvé qui de fait ne satisfait jamais entièrement l'ensemble des membres organisationnels. Cela ne serait pas un problème si tous les membres sont identiques, s'ils poursuivent exactement les mêmes buts, s'ils sont socialisés de la même manière, si leurs connaissances et leur savoir-faire sont semblables. Il n'en est évidemment jamais ainsi. Mais en plus, lorsqu'une organisation se développe, elle a tendance à définir des positions de plus en plus spécialisées et une hiérarchie définissant des préséances accentuant ces différences. Selon la raison d'être de l'organisation, ses caractéristiques, la nature de ce qu'elle produit collectivement et ses rapports à son environnement, une coalition dominante va se mettre en place qui accapare plus ou moins fortement la prise de décision.

Du côté du système, nous avons donc des attentes de comportement correspondant à des ressources demandées aux membres organisationnels, dont ils ne peuvent jamais entièrement définir et la qualité/quantité et leur affectation, car sinon l'organisation serait incapable d'action collective. Du côté des membres, ils ont eux-mêmes chacun des attentes différentes pour leur organisation d'une part, parce qu'ils ont des objectifs, des ressources et des valeurs différentes, renforcées selon la trajectoire de l'organisation dont la complexité, et alors la spécialisation des tâches, peut être de plus en plus poussée. Ils ont un comportement naturellement stratégique pour pouvoir exister socialement d'autre part.

Ce sont les deux termes de la problématique que nous avons défini. Il fallait à partir de là développer un modèle des facteurs d'engagement et des types organisationnels d'influence permettant à la fois de mesurer la force de cette opposition entre la rationalité du système et les besoins des membres, et de pouvoir expliquer comment elle est plus ou moins résolue puisque les deux organisations étudiées empiriquement sont capables d'agir collectivement. Remarquons que le concept d'engagement s'éloigne ainsi du sens commun. Il s'agissait non pas d'étudier le montant et la qualité des ressources dépensées par un membre pour son organisation, mais par rapport aux attentes de comportement qui lui sont communiquées. Nous avons ainsi restreint volontairement la portée de ce terme, car c'est la conformité de comportement par rapport à des attentes correspondant à des tâches qui sont

des parties de ce qui va être "produit" collectivement qui assurent l'existence de l'organisation et la reproduction dans le temps de l'agir ensemble. Pour autant bien sûr que les décisions auxquelles ces attentes correspondent ne sont pas trop "irrationnelles" par rapport aux contraintes organisationnelles.

Tableau 18: Schéma des termes de l'opposition variable rationalité du système/rationalité des membres caractérisant la problématique et sa résolution assurant l'existence de l'organisation



Du point de vue de la coalition dominante d'une organisation, elle doit s'assurer, si elle veut que les membres organisationnels se conforment aux attentes de comportement qu'elle définit, qu'ils sachent et aient compris ce qu'ils ont à faire, et qu'ils en aient les ressources. A ces conditions de base s'ajoute l'objet de notre étude, leur volonté de se conformer, qui dépend de ces éléments constituant des facteurs d'engagement, des caractéristiques des membres, leur socialisation, leurs objectifs et leurs ressources, d'une certaine conception de la nature humaine que nous avons appelée anti-instrumentale, et des cinq types organisationnels d'influence que nous avons définis.

Par rapport aux membres organisationnels, il fallait avoir une bonne compréhension d'une part des différents processus de choix à partir desquels un membre peut décider d'agir comme il le lui est demandé, et d'autre part de la construction social de ses préférences qui les orientent et en forment le soubassement.

2). *Force de l'opposition rationalité du système/rationalité des membres à partir des caractéristiques et de la situation du montage et du BKBS.* Les hypothèses formulées concernant les termes de la problématique se trouvent confirmées dans nos deux recherches empiriques. Dans le montage, on assiste à une modification des attentes communiquées aux contremaîtres cherchant à obtenir d'eux des comportements assurant à ce système d'action de meilleures chances de survie par rapport aux contraintes de son environnement économique qui s'est notablement modifié au niveau européen et mondial. Elles correspondent de plus en plus à des "attentes fonctionnelles" et procèdent à un retour aux caractéristiques du "type" d'organisation instrumentale. La raison d'être de cette entreprise qui s'intégrait à la logique du capitalisme social allemand s'apparente de plus en plus au capitalisme à l'anglo-saxonne où la notion de profit est prédominante. De manière générale, on peut affirmer que le montant et la qualité des ressources qui sont demandées aux contremaîtres augmentent, et qu'ainsi leur latitude d'action se réduit, de même que se limite la possibilité de choix de leur affectation.

Au niveau de l'identification à l'entreprise, qui est importante, c'est comme nous l'avions pensé un phénomène postérieur à leur participation. Travailler pour cette entreprise ne correspond pas à une aspiration profonde et la construction en tant que telle de voitures ne représente pas une valeur à laquelle ils croient fermement. Un autre résultat allant dans ce sens est la scission importante entre leur vie privée et professionnelle. Il fallait bien à un moment donné gagner sa vie. Les contremaîtres se sont orientés dans leur carrière par rapport aux nouvelles opportunités qui s'ouvraient à eux, comme la construction de la nouvelle halle 54 qui demandait un grand contingent de personnel, la modification de l'organisation des maîtrises qui a permis à un grand nombre d'entre eux de passer de vice-contremaître à contremaître, ou d'ouvrier spécialisé à contremaître. Mais ils utilisent les zones d'incertitude du montage pour maintenir malgré tout une certaine autonomie.

L'opposition entre la rationalité du système et les besoins des contremaîtres se renforce, ceci d'autant plus que l'augmentation de leur instrumentalisation ne s'accompagne pas d'un emploi plus important du type organisationnel "motivation", dont la palette des moyens d'influence à laquelle il correspond est le plus souvent employé dans ce genre d'organisations instrumentales. Mais comme cette relation est de plus en plus en leur

défaveur, du fait que les contremaîtres sont plus dépendants actuellement de leur entreprise que l'inverse, particulièrement dans un contexte marqué par un fort chômage, et parce qu'ainsi leur possibilité de changer d'organisation est limitée aussi parce qu'il est trop tard pour la majorité d'entre eux d'exercer une autre profession, il ne leur reste plus qu'à ravalier leur frustration grandissante et à se conformer. L'organisation des groupes de formation continue et l'introduction du travail en équipe correspondent à des tentatives d'employer plus fortement les types d'influence "socialisation" et "manipulation". Il s'agit en effet de faire beaucoup plus adhérer les employés à la raison d'être de l'entreprise d'une part. D'autre part, on souhaite augmenter le degré d'information des cadres afin qu'ils puissent l'utiliser comme une ressource envers les ouvriers et le partenaire social. Mais ni les responsables de sous-département, ni les contremaîtres, ni les coordinateurs d'équipe ne sont dupes parce que ces tentatives ne sont pas accompagnées d'une amélioration objective de leurs conditions de travail.

Au niveau de l'SMO, la force de l'opposition est beaucoup moins grande parce que la plupart des facteurs qui la détermine ont des effets inverses que dans l'entreprise. Le BKBS existe pour protéger la nature. On peut se demander ce qui motive les membres actifs à s'engager pour l'amélioration d'un bien commun qui par nature profite à tous, alors qu'ils sont les seuls à fournir le travail nécessaire. On a remarqué que non seulement ils arrivent à rendre ce bien moins commun, mais qu'en plus ce n'est que la participation directe à sa promotion qui procure certains "rétributions". Ce ne sont en effet principalement que les membres actifs qui peuvent profiter pleinement des deux biotopes aménagés, ils réduisent leur utilisation publique parce que ces derniers tendent à devenir des sortes de "chasses gardées". Leur participation à des campagnes d'actions et à des manifestations qui correspondraient plus à un engagement gratuit pour une cause commune est réduite. Le travail sur le terrain, la rédaction de journaux et de brochures, la collecte de fond, le lobbying auprès des autorités et des entreprises permettent à ceux qui l'effectuent soit d'entretenir leur santé, soit de continuer à jouer un rôle social jugé utile après l'âge de la retraite, soit d'acquérir des connaissances souvent complémentaires à une profession apparentée, soit de se profiler politiquement, soit tout simplement d'obtenir des ressources financières dont nous avons dit qu'elles sont absolument nécessaire dans nos système sociaux.

Tableau 19: Facteurs déterminant la force de l'opposition rationalité du système/rationalité des membres à partir de la raison d'être, des caractéristiques et de la situation du montage et du BKBS

	Site du montage de l'usine VW à Wolfsburg	BUND Kreisgruppe Braunschweig
Raison d'être	Passage de la logique de la survie à celle du profit. Modification sous la pression de l'environnement du capitalisme social allemand à un capitalisme à l'anglo-saxonne. La rentabilité du capital devient de plus en plus importante, et non pas la recherche d'un relatif équilibre dans la distribution des fruits de son utilisation.	Défendre la nature et assurer un environnement viable, principalement par des actions concrètes sur le terrain et par une sensibilisation de l'opinion.
Nature du produit de l'action collective	Production de voitures de la meilleure qualité possible, au prix le plus bas, livrées dans les délais les plus courts. Le maître mot est l'adaptation aux souhaits des clients selon ces critères.	Aménagement de deux biotopes, travail de lobbying auprès des autorités et des entreprises, sensibilisation de l'opinion public aux enjeux de l'écologie.
Consommation du produit de l'action collective	Ventes des voitures pratiquement à 100 % en dehors du montage, les contremaîtres peuvent les acheter et le font, mais quasiment au même prix que sur le marché.	Les activistes ont un accès privilégié aux deux biotopes et peuvent plus en profiter que le public. Les autres activités s'apparentant le plus à un travail pour un bien commun sont menées par ceux qui défendent le plus les valeurs de l'écologie, mais cette forme d'engagement périclité.
Origine des ressources nécessaires à la production du résultat collectif	Le montage n'appartient que pour une infime partie aux contremaîtres lorsqu'ils ont acheté des actions. Le capital immobilisé dans les machines et les bâtiments est beaucoup plus important en termes monétaires que le travail qu'ils fournissent. Mais leur savoir-faire est difficilement remplaçable.	Concernant leurs activités principales, les membres actifs sont beaucoup plus autosuffisants, leur travail seul pourrait continuer à faire fonctionner l'organisation. Mais les cotisations, les dons, le soutien de l'administration et des entreprises constituent des apports financiers non négligeables.
Degré de dépendance à l'environnement	Il est très fort puisque quasiment toutes les ressources nécessaires au fonctionnement du montage à part le travail fourni sont extérieures. L'ensemble du produit de l'action collective doit y être vendu.	Le BKBS est beaucoup plus autarcique parce que la plupart de ses activités pourraient être menées à bien par l'apport des ressources des membres et qu'il les "vendent" peu à l'extérieur.
Degré de sanction de l'environnement	La concurrence sur le marché de l'automobile est très forte et la non compétitivité impliquerait à court terme la disparition du montage. Les arrangements au niveau politique pour préserver des emplois et la constitution de cartels sont de plus en plus l'objet de contrôle de la part de l'Union Européenne et d'institutions comme l'Organisation Mondiale du Commerce.	Les membres passifs payent une cotisation par acquis de conscience et demandent peu de comptes rendus sur des activités dont les résultats sont de toute manière difficilement quantifiables. Les rapports avec les autres groupes pour la défense de l'environnement sont coopératifs, même s'il existe une certaine lutte entre elles pour obtenir des cotisations de membres.

La raison d'être profonde de ce genre d'organisation est aussi radicalement différente de celle d'une entreprise et a de fait des implications importantes en ce qui concerne la force de l'opposition rationalité du système et des membres. Comme il ne s'agit en effet pas de dégager un profit de l'engagement, mais de défendre ou de promouvoir une cause, les membres participent parce qu'ils en partagent le bien fondé et la justesse. Le

montant et la qualité des ressources "dépensées" doivent découler d'une décision personnelle basée sur le libre arbitre. Il serait donc contre nature de les définir suivant un cahier des charges. Cette organisation ne peut pas non plus employer les moyens d'influence formalisés comme le contrat de travail, sa résiliation, des remises à l'ordre et une hiérarchie stricte des préséances. Les décisions sur la définition de la "visée" et sur l'apport en ressources de chacun est beaucoup plus consensuelle. Il en est ainsi aussi parce que l'organisation dépend beaucoup plus de ses membres que l'inverse. La principale raison évoquée restreignant l'engagement des membres est le manque de temps lié à l'activité professionnelle.

Nous avons aussi remarqué que le BKBS fonctionne de plus en plus comme une association, elle devient autarcique et perd beaucoup de sa nature radicale. Des ressources importantes sont certes fournies par les autorités, des entreprises et le BUND au niveau régional et national, mais ce sont les membres actifs qui permettent en fin de compte de la faire fonctionner. Le produit de leur action collective est "consommé" essentiellement par ceux qui participent à sa production, la sanction et l'emprise de l'environnement sont ainsi très réduites.

3). *Comparaison et explication des résultats empiriques obtenus dans le montage et le BKBS concernant les facteurs d'engagement.* Les facteurs d'engagement, de même que les types organisationnels d'influence dont nous présentons les résultats comparés plus bas, intègrent les termes de la problématique. Ils nous ont permis de mesurer la force de l'opposition de ses termes et d'expliquer le degré d'engagement des contremaîtres et des membres actifs. Nous résumons ici les principales différences constatées entre le montage et le BKBS à travers les quatre facteurs d'engagement.

3.1). *Caractéristiques de l'émetteur des attentes (1).* Les résultats obtenus dans le montage mettent en évidence la différence entre d'une part le poids symbolique, et du coup alors réel, donné à la hiérarchie et à la structure formelle, et d'autre part la réalité des pratiques. En demandant aux contremaîtres qui a de l'influence sur leur travail et qui leur dit ce qu'ils ont à faire, ils affirmaient en conformité avec les préséances que ce sont les chefs directes, les PPL et FAL, qui définissent les tâches à accomplir, tout en niant l'influence prépondérante des services, du partenaire social et des ouvriers, alors qu'ils sont des groupes d'acteurs centraux. Les résultats de notre observation participante et du questionnaire semi-directif nous ont permis de mettre à jour le contexte d'action concret des contremaîtres. Il est caractérisé par des attentes de la direction difficilement réalisables parce qu'elle n'est pas capable à court terme de modifier leurs atouts comme le nombre et

la qualité des ouvriers, la possibilité de les sanctionner positivement ou négativement, et les enjeux, comme l'impossibilité d'augmenter leur salaire ou de les promouvoir. Leurs chefs directs sont confrontés au même scénario, et c'est le rapport personnel qu'ils établissent avec leurs contremaîtres qui est décisif par rapport à leur capacité à les faire agir comme ils le souhaitent. Dans ce cadre là, c'est véritablement l'autorité personnelle qui est déterminante, et bien moins celle attachée à une fonction. Les attentes que nous avons appelées "systémiques", donc celles qui sont formulées par des individus qui n'ont pas pris aux systèmes d'action touchant les contremaîtres, n'ont pas d'effets car ils les ignorent tout simplement. Nous avons aussi pu remarquer que le flou entourant la restructuration de la hiérarchie formelle et l'introduction du travail en équipe est largement utilisé par les contremaîtres qui savent très bien le mettre à profit lorsqu'il correspond à la formulation d'attentes contradictoires.

A la grande différence du montage, de part ses caractéristiques et sa raison d'être que nous avons énoncées dans le tableau précédent, le BKBS définit certes des fonctions officielles, elles n'assurent pourtant aucunement à ceux qui les occupent la légitimité formelle de dicter aux autres membres leur manière d'agir. Les membres actifs décident d'eux-mêmes ce qu'ils souhaitent faire pour cette organisation, ces décisions sont ensuite discutées lors des réunions mensuelles. Mais nous avons indiqué qu'il s'est constitué un petit groupe de membres dont le poids dans le processus de prise de décision est plus important principalement parce qu'ils ont les connaissances pratiques et théoriques, et parce qu'ils fournissent plus de temps à l'organisation. Ceci leur permet de mieux connaître les rouages de son fonctionnement au niveau local, régional et national, ainsi que les enjeux de l'écologisme allemand.

3.2). *Caractéristiques des moyens de communication des attentes (2)*. Les moyens de communication employés dans le montage envers les contremaîtres sont le reflet de la lente modification de leurs tâches dans le montage, de leur position et du fonctionnement général de leur contexte d'action. Les aspects de leur travail leur demandant des réactions immédiates sont transmis par les moyens de communication qui les atteignent le plus sûrement et qui les obligent le plus à les accomplir comme le téléphone portable, le téléphone fixe ou l'apostrophe directe. Ils sont alors en prise directe avec leurs supérieurs. Cette dernière est souvent utilisée en réunion comme moyen de pression sociale. Dans une organisation où d'un côté les membres jouissent d'une grande liberté d'action, mais de l'autre où la nécessité à mieux intégrer les comportements est devenue de plus en plus importante au fil des ans, le moyen consistant à faire perdre la face aux interlocuteurs d'une

manière assez agressive, voire injurieuse, est souvent le seul moyen jugé bon pour qu'ils se conforment. Les contremaîtres reçoivent maintenant un grand nombre de directives à travers le réseau interne informatique et doivent de plus en plus jongler avec les chiffres et établir eux-mêmes des statistiques et des tableaux, parce qu'il est attendu d'eux qu'ils se comportent en véritable manager sur place, de sorte que l'ordinateur personnel est devenu un moyen de communication important. La majorité d'entre eux jugent que ces nouvelles attentes de comportement sont mal communiquées.

Dans le BKBS, les moyens de communications sont principalement oraux, lors des réunions mensuelles ou sur les sites des deux biotopes. Ils correspondent encore une fois bien aux caractéristiques, à la situation et à la raison d'être de cette organisation, où aucun membre n'est habilité à imposer à un autre une décision. Si le style est coopératif parce qu'il s'agit chaque fois de mobiliser le maximum d'énergie pour des tâches bénévoles, les décisions prises sont souvent communiquées d'une manière peu claire.

3.3). *Caractéristiques du contenu des attentes (3)*. Dans le montage, comme dans la plupart des organisations de "type" instrumental, les attentes de comportement sont formalisées, elles ont un caractère officiel et cherchent à décrire les tâches que les contremaîtres doivent mener à bien. Sous la pression de l'environnement dont le montage est très dépendant, les attentes qui leur sont communiquées se sont modifiées et englobent maintenant des éléments qu'il est moins facile à décrire de manière univoque sur le papier parce qu'elles sont moins mesurables, comme le style de commandement. Peu préparés à ces changements dont ils reconnaissent l'existence, et parce qu'ils correspondent à une augmentation de leur instrumentalisation et à une diminution concomitante de leur marge de libre arbitre, pourtant jugée importante, les contremaîtres les désapprouvent. Ils soutiennent tous que leur rôle occupe une position centrale dans le fonctionnement du montage et qu'ils contribuent pour beaucoup au succès de l'ensemble.

Les décisions concernant les actions à accomplir sont prises collectivement suivant l'urgence de la situation, les ressources à disposition et les priorités que le BKBS se fixe. Nous avons indiqué que comme cette organisation a tendance à fonctionner comme une association, et non comme une SMO militante, les tâches qu'elle effectue en priorité comme l'aménagement des biotopes, ou des actions ponctuelles bien rodées ne nécessitent pas de grande tergiversations, ce d'autant moins que ceux qui se sont spécialisés dans un domaine font un compte rendu de l'avancement de leur travail dont les autres leur sont redevables, sans en juger, mais plutôt en posant des questions ou en émettant des suggestions. Mais cela ne signifie pas que les coûts correspondant à l'accomplissement des

tâches qu'ils se sont fixées ne puissent être très importants, particulièrement en temps libre mis à disposition.

3.4). *Caractéristiques du récepteur auquel sont communiquées les attentes (4)*. On remarque une beaucoup plus grande congruence entre les valeurs des membres actifs du BKBS, leurs intérêts privés et leur vie professionnelle que ce n'est le cas chez les contremaîtres, ce qui corrobore bien notre thèse de la relation moins conflictuelle entre la raison d'être d'une organisation expressive et les motifs à la participation. On s'engage avant tout dans une SMO parce qu'on soutient un projet auquel on croit. On travaille dans une entreprise, en tout cas en ce qui concerne les contremaîtres, parce qu'on a besoin d'argent pour vivre. Les contremaîtres soutiennent avoir en suffisance les ressources dont ils ont besoins pour pouvoir accomplir leur travail, alors que dans le BKBS on affirme en manquer, surtout de membres actifs.

4). *Comparaison et explication des résultats empiriques obtenus dans le montage et le BKBS concernant les types d'influence organisationnels*. La sélection et la modification de l'information, la "manipulation" (5), sont employées de manière non officielle autant dans le montage que dans le BKBS, et ceci par tous les membres, et à tous les niveaux hiérarchiques. C'est une ressource stratégique de la coopération, parce que sans information, il est difficile de pouvoir saisir les relations entre les individus constituant un contexte d'action, et ainsi se positionner par rapport à eux, et dépenser de la meilleure manière possible ses ressources suivant ses préférences. Elle est naturellement plus ou moins pertinente suivant les enjeux différents de chacun des groupes de membres. On cherche presque toujours à masquer l'information qui pourrait porter préjudice, tandis qu'on se plaint de ne pas en avoir assez lorsqu'elle concerne les autres. Dans le montage, l'accès à l'information est fortement régulé. Il dépend d'une part des préséances formelles et des fonctions, d'autre part aussi de la capacité des membres à la rechercher où elle se trouve. C'est du donnant, donnant, et elle est marchandée comme une denrée rare. Les discussions informelles qui se mettent en place pour une raison ou une autre sont cruciales à ce niveau. Sous le couvert de "savoir comment ça va", on cherche à obtenir des informations générales ou spécifiques. Dans le BKBS, la "manipulation" est utilisée de manière moins stratégique par les membres actifs puisqu'il ne s'agit pas d'y faire carrière et qu'ils ne participent pas dans leur majorité pour en retirer des avantages matériels.

La "socialisation" (6), correspondant aux moyens d'influence dont l'objectif est la modification des valeurs et des représentations des membres, est utilisée dans le montage à travers l'introduction du travail en équipe, et par la mise en place des cours de formation

continue pour les contremaîtres. Il s'agit bien d'augmenter l'identification des membres aux buts de cette organisation en expliquant entre autres que la modification du marché nécessite de chacun un plus grand engagement. Mais ce type d'influence se heurte dans cette organisation instrumentale à sa raison d'être, ce dont les contremaîtres ne sont pas dupes. La "socialisation" est moins nécessaire dans le BKBS car les membres actifs en font pratiquement tous parties parce qu'ils partagent les valeurs qu'elle veut promouvoir.

Les ressources données ou enlevées en cas de conformité ou de non conformité aux attentes, la "motivation" (7), constituent le type d'influence le plus important dans le montage et dans les organisations instrumentales. Mais elle institue des comportements calculateurs qui, s'ils sont généralisés, peuvent leur être très dommageable. Elle nécessite des critères d'appréciation et une forme de calcul de la contribution de l'ensemble de ses membres qui ne sont jamais objectifs car ils reposent sur des valeurs d'une part, elle dépend de la capacité à récolter des données fiables d'autre part, le "contrôle", qui lui-même nécessite l'emploi important de ressources. D'où la nécessité d'instituer des enjeux relativement stables afin que la discussion au sujet de leur justesse ne soit pas le lieu d'un conflit permanent. Mais c'est justement un des grands problèmes paradoxaux du montage. D'un côté les enjeux sont mal définis par rapport aux nouvelles attentes communiquées aux contremaîtres, c'est-à-dire ce qu'ils peuvent gagner ou perdre s'ils se conforment. Ils rechignent à s'y conformer entièrement, ce qui nuit au management qui porte la responsabilité du succès de l'ensemble et qui doit en augmenter la productivité. De l'autre côté ce flou est maintenu par la direction qui en retire un avantage stratégique en gardant une latitude d'action plus grande. Dans le BKBS, comme tout travail allant dans le sens de l'organisation est le bien venu, les membres choisissent beaucoup plus ce qu'ils veulent faire selon les avantages qu'ils espèrent en retirer. Les tâches les moins intéressantes sont assurées par les membres rémunérés. C'est aussi pour tous un plaisir de participer à un projet qui jouit encore à leurs yeux d'une valeur importante.

Dans le montage, la "sélection" (8) s'est durcie et fortement formalisée sous la pression de l'environnement, parce que cette organisation est de plus en plus indépendante du marché de l'emploi. Cette modification touche autant les ouvriers non spécialisés que les cadres supérieurs. Tout un programme de promotion interne est mis sur place avec des examens spécifiques. Comme le BKBS souffre de membres passifs et actifs, toute contribution est acceptée pour autant qu'elle aille dans le sens des valeurs défendues par cette organisation.

L'information à partir de laquelle les comportements peuvent être jugés, le "contrôle" (9), est rassemblée dans le montage lorsqu'elle se rapporte à des éléments quantifiables comme le nombre de voitures montées ou leur qualité. Mais même ici, puisqu'elle correspond à un enjeu majeur, les critères de mesure ne sont pas standardisés et chacun des départements "bricole" ses données. Elle est évidemment encore plus difficile à obtenir lorsqu'il s'agit d'évaluer des comportements aussi "politiques" que le rendement ou l'"engagement" des membres comme les contremaîtres. On se met alors rapidement d'accord, et de manière officieuse, sur un comportement "acceptable". Le "contrôle" serait en contradiction avec l'engagement volontaire, basé sur le libre arbitre et désintéressé des membres actifs du BKBS, de sorte que si en effet les contributions sont bien évidemment comparées, cela se fait toujours de manière non officielle, sauf pour les membres rémunérés par les autorités qui doivent rendre compte de leur travail.

5). *Relations systémiques par rapport aux organisations étudiées entre leur raison d'être, leurs caractéristiques et celles de leur membres, leur situation, et l'emploi différencié des types organisationnels d'influence.* Nous constatons donc comme nous l'avons soutenu que ces types organisationnels d'influence se retrouvent dans chaque contexte d'action étudié, mais que leur utilisation est plus ou moins importante, plus ou moins généralisée et formalisée. Elle dépend de leur raison d'être, de leurs caractéristiques, de leur situation ainsi que des caractéristiques de leurs membres organisationnels. Ces éléments se modifient constamment.

Au centre de notre raisonnement se trouve la raison d'être de l'organisation étudiée, ce pourquoi des individus agissent collectivement. Le sens de leur agir ensemble se manifeste par ce qu'ils font collectivement et par la façon selon laquelle ils l'accomplissent. Il peut être une action plus ou moins politique, ou simplement la revendication d'une manière d'exister, un produit manufacturé ou un service. Atteindre cette "visée" nécessite des ressources pertinentes, des moyens en vue de l'obtenir. La raison d'être de l'organisation et de là la nature de ce qui est produit collectivement d'une part, les moyens nécessaires à son obtention et les conditions sous lesquelles ceux-ci peuvent être obtenus d'autre part, constituent les deux éléments centraux à partir desquels les types organisationnels d'influence peuvent être plus ou moins employés. Quelles différences existent à ce niveau entre une organisation instrumentale et expressive, entre le montage de l'usine VW à Wolfsburg et le BUND Kreisgruppe Braunschweig?

Le rapport entre la raison d'être du montage et les motifs subjectifs à la participation de la part des contremaîtres sont conflictuels parce que ceux qui possèdent

l'entreprise cherchent à retirer du profit de leur engagement. Les contremaîtres ne travaillent pas parce qu'ils aiment monter des voitures ou parce qu'ils veulent que le montage soit le meilleur du monde, mais parce qu'ils doivent gagner leur vie. Ils vendent leur travail contre un salaire. Les membres actifs de l'SMO croient en la valeur du produit de leur action collective, ils participent à cette organisation parce qu'ils veulent défendre la nature et préserver l'environnement. Puisque cet engagement est volontaire, il n'est pas forcé qu'il s'accompagne d'une rétribution sous forme de dédommagement comme dans le montage. Le plaisir de défendre une cause qu'on considère comme juste, et qui a à leurs yeux de la valeur, est le moteur premier à la participation.

Mais cet état de fait se modifie parce qu'il devient intenable pour les membres d'une entreprise d'avoir entre eux des relations à ce point utilitaires. Ils vont avoir tendance à s'identifier avec leur organisation instrumentale, à créer entre eux des relations de travail agréables basées sur de toutes autres formes d'échange que l'argent. Une entreprise ne leur fournit d'autre part pas seulement une rétribution matérielle, elle les habille d'une identité sociale qui, si elle est positive, pourra être employée comme ressources dans d'autres jeux ou d'autres champs sociaux. On peut observer le même phénomène, mais inversé, dans une SMO, du fait que les rapports entre ses membres sont surdéterminés par le système capitaliste dans lequel elle s'inscrit. La participation est de ce fait limitée pour eux par la nécessité qu'ils ont à se procurer en tout cas assez de ressources matérielles pour pouvoir survivre. L'engagement se heurte aux nécessités de la vie dans ce système d'organisation social. Lorsqu'une vague de protestation est passée, quand le public soutient moins une cause, que les bénévoles se font plus rares et que le fait de participer à une bonne cause ne fournit plus non plus en tout cas une certaine reconnaissance sociale, le rapport à l'SMO devient plus utilitaire, on cherche à travers sa participation à en retirer des avantages moins désintéressés. C'est la situation du BKBS.

Le problème c'est que les organisations expressives manquent de ressources matérielles pour pouvoir commencer à offrir à leurs membres une forme de dédommagement, puisqu'elles ne vendent pas à proprement parler un produit ou un service et qu'elles se construisent autour de l'idée de l'engagement volontaire et désintéressé pour une cause juste. Mais si elles le font de manière généralisée, elles perdent leur "âme" et changent de raison d'être pour ressembler de plus en plus à une organisation instrumentale. Elles courent le risque de se couper de leurs membres les plus convaincus.

Le type d'influence "socialisation" est moins nécessaire dans une SMO du fait que les membres en font partie parce qu'ils s'identifient à sa raison d'être. Une entreprise par

contre cherche à obtenir une plus grande congruence entre ses intérêts et ceux de ses employés en cachant les rapports asymétriques qui en sont le fondement, entre le capital et le travail. Mais c'est en fait un phénomène qui se passe de tentatives d'influence concertées, on travaille souvent pour son chef direct et pour ses collègues, parce qu'aussi le travail en devient plus agréable et plus intéressant. En bref, on s'identifie facilement par là à une marque et à une entreprise qui symbolise ces rapports. Mais le retour à la réalité de la raison d'être d'une organisation instrumentale est souvent douloureux lorsque des membres sont licenciés ou quand elle doit se mettre en faillite. On se sent trahis par une organisation à l'égard de laquelle on n'a pas toujours développé des relations marchandes et dans laquelle on a passé durant sa vie souvent plus de temps qu'avec sa famille ou ses proches.

Suivant le marché de l'emploi, notamment de la concurrence par rapport à un profil professionnel donné, les entreprises peuvent développer des critères de sélection plus ou moins sévères afin de recruter les individus qui seraient les mieux qualifiés aux postes à pourvoir. Une SMO n'en a souvent pas les moyens, car elle est encore plus dépendante qu'une entreprise des membres actifs qui constituent sa principale ressource et dont elles a toujours besoin. Mais la sélection y existe aussi et se fait par d'autres moyens, du reste beaucoup plus par l'autocensure des individus intéressés. Un potentiel politique de mobilisation, c'est une partie d'un même milieu social qui se mobilise. On est et on se sent souvent en famille dans un mouvement social. De sorte qu'on partage des affinités communes ou non, qu'elles soient politiques, vestimentaires, ou langagières. Les intrus sont vite démasqués et la vie leur est rendue impossible. Ils sentent bien qu'ils n'ont rien à y faire, et ne tentent souvent même pas de faire partie des organisations formelles qui le soutiennent. Remarquons que ces éléments jouent aussi un rôle non négligeable dans les entretiens d'embauche, en plus des certificats de qualification et de conduite, éléments plus "objectifs" qu'un candidat doit présenter lorsqu'il désire travailler pour une entreprise.

Il est plus facile pour une organisation qui produit un bien ou un service de définir un cahier des tâches, des fonctions, d'assigner des places de travail et des horaires. Les membres signent un contrat de travail où sont spécifiées les grandes lignes des ressources qu'ils doivent fournir, de même que leur acceptation de la hiérarchie formelle, du secret à respecter concernant les données sensibles et de leur soumission aux diverses lois qui y sévissent. La possibilité de confronter comportement attendu et comportement effectif est ainsi plus importante de part la nature de ce qui leur est demandé, et parce que les attentes sont souvent décrites noir sur blanc. Du fait que la "visée" d'une organisation expressive est moins facilement mesurable, que la participation est volontaire et que la plupart des

ressources cherchant à la réaliser sont accueillies les bras ouverts, sa volonté et sa capacité à contrôler l'engagement de ses membres sont bien plus faibles.

Le jeu avec l'information qui assure aux membres d'une entreprise qui le maîtrisent d'importants avantages ne peut non plus être employé de la même façon dans une SMO. L'engagement "gratuit" pour une cause juste nécessite une grande transparence sur son fonctionnement. Les membres actifs ne doivent pas avoir l'impression que quelque chose leur est caché, au risque de la quitter.

6). *Mot de la fin à partir d'une appréciation général sur notre travail et de quelques pistes d'étude à suivre dans une recherche ultérieure.* Le postulat à la base des études que nous avons discutées sur le comportement des membres dans les entreprises et dans les organisations des mouvements sociaux, en sociologie, en sciences politiques et en économie, consiste à affirmer que des variables et leurs relations permettent de l'expliquer. Nous en avons fait de même. S'il n'est pas possible de spécifier des facteurs et les conditions de leur fonctionnement, de même que d'en mesurer les effets, les sciences sociales ne pourraient pas prétendre comprendre la réalité sociale. Mais le découpage de cette dernière, auquel les facteurs d'engagement et les types d'influence organisationnels que nous avons défini correspondent, souffre bien évidemment de la construction de tout modèle. C'est une abstraction qui, pour pouvoir être explicative, opère des choix.

Etudier la raison d'être, les caractéristiques et la situation du montage de l'usine VW à Wolfsburg et du BUND Kreisgruppe Braunschweig nous incitait à adopter tout d'abord un point de vue méso et macro social. Il s'agissait d'analyser les conditions de fonctionnement de ces deux "types" d'organisation prises dans la structure sociale allemande du début du XXIème siècle. Pourquoi existent-elles, qu'est-ce qu'elles produisent, quelle est leur taille et leur structure, de quelles ressources ont-elles besoins, à quel prix peuvent-elles les obtenir, étaient les questions principales à ces deux niveaux d'étude. Au niveau méso et micro social, il fallait se demander pourquoi les contremaîtres et les membres actifs en font partie, quelles sont leurs ressources, leurs aspirations et leurs valeurs, comment ils interagissent, et quelles sont les aspects de cette structuration de leurs relations entre eux et l'organisation.

Le degré de conflit entre ces deux réalités, *entre la rationalité du système pris dans des contraintes de fonctionnement qui ne sont pas les mêmes que celles de ses membres*, était mesurable et résolvable à travers l'étude des facteurs d'engagement et des types d'influence organisationnels. Nous avons inventorié ces derniers, parce que nous soutenons qu'ils se retrouvent dans chaque forme d'agir ensemble, mais que leur utilisation plus ou

moins importante dépend de la raison d'être, des caractéristiques et de la situation de l'organisation étudiée, comme nous avons pu le constater.

Au niveau de la rationalité des contremaîtres et des membres actifs, nous aurions certes souhaité pouvoir approfondir la compréhension de leur parcours de vie, étudier plus précisément leur origine social et la combiner avec une étude psychologique de leur caractère. Jusqu'où est-il possible d'expliquer le comportement humain en faisant référence aux contraintes de leur situation, à leur capacité à être plus ou moins stratégique, et à leur socialisation? N'existe-t-il pas tout de même des différences qu'il faut rapporter à leur héritage biologique? Ces interrogations sont un grand point de friction entre la sociologie, la psychologie et la médecine, questions qui restent pour nous comme pour la plupart des chercheurs, une énigme non résolue.

Mais nous avons fait le choix de nous concentrer sur les facteurs issus des contextes de leur action dans les organisations étudiées. Nous n'avons donc pas pu étudier autant que nous le voulions les caractéristiques des membres, aussi parce que cela nous était impossible dans le montage pour des raisons juridiques et par manque de temps, dans le BKBS parce que les membres actifs y étaient réticents, nous sachant employé chez VW qui représente ce contre quoi ils luttent: la voiture, les routes, la pollution et la dénaturalisation des paysages.

Notre travail peut être donc complété à notre avis de manière intéressante sur deux tableaux. D'une part en essayant de lier empiriquement les thèses de l'EFSO et de Bourdieu sur la socialisation et sur l'influence des parcours de vie en étudiant concrètement l'origine social des membres organisationnels. Cela nous permettra par exemple de mieux comprendre, dans le cadre de l'étude des mouvements sociaux, le rôle concret que joue l'intégration sociale dans des réseaux appartenant au potentiel politique de mobilisation. D'autre part de faire le bilan, de manière approfondie, de la recherche actuelle en neurologie, en biologie, en psychologie et en psychologie social sur la question de l'inné et de l'acquis.

ANNEXES

Annexe 1: Liste des questions servant de fil conducteur lors de l'entretien qualitatif avec les contremaîtres du montage

Tätigkeit/Arbeit

Können Sie mir die wesentlichen Aspekte Ihrer Tätigkeit erläutern?

Worum geht es bei Ihrer Arbeit?

(konkrete und genaue Beschreibung der Tätigkeit, mit Besonderheiten gegenüber Arbeitskollegen)

Welche sind die bedeutendsten, schwierigsten und interessantesten Aspekte Ihrer Arbeit?

(Selbstbeschreibung aus verschiedenen Sichtpunkten und subjektive Betrachtung der Tätigkeit)

Welche sind die Hauptprobleme, mit den Sie konfrontiert sind?

Wie können Sie sie lösen?

(Zusammenfassung, erste Erläuterung der Beziehungen zu den Arbeitskollegen)

Beziehungen

Mit wem arbeiten Sie zusammen? Mit wem sind Sie in engen Arbeitsbeziehungen in Ihrer Arbeit?

(erster Übersicht der Arbeitsbeziehungen)

Unter diesen Beziehungen, welche sind die wichtigsten, die schwierigsten, die interessantesten, die konfliktreichsten?

Mit welchen von diesen Kollegen haben Sie guten und schlechten Beziehungen, und warum?

(Selbsteinschätzung nach eigenen Besorgnissen sortiert)

Rollephilosophie

Wie finden Sie Ihre Arbeit?

Was haben Sie mit Ihrer Arbeit vor?

Wie könnte man die Nützlichkeit Ihrer Arbeit verbessern?

Was könnte man ändern, um ein besseres Funktionieren Ihres Abschnittes zu sichern?

Liebe MeisterInnen,

als Doktorand in der Montage eingestellt, betreue ich die Meisterteams 5 und 6 im Rahmen des Projektes "Meisterweiterentwicklung", an dem Sie aktiv teilnehmen. Parallel bin ich als Prozeßbegleiter in Normalschicht für die Einführung der Teamarbeit in der Montagelinie 1 im Projektteam Teamarbeit zuständig.

Nachdem ich vor dem Werksurlaub eine qualitative Untersuchung (es wurden mehrere allgemeine Themen angesprochen, wie z. B. die Qualität der Information und die organisatorischen Probleme der jeweiligen Meisterschaften) bei 18 MeisterInnen der drei Montagelinien durchgeführt habe, befinde ich mich jetzt in der letzten Phase meiner Doktorarbeit, die ich gerne mit einem quantitativen Fragebogen ergänzen möchte.

Daher habe ich einen Fragebogen entwickelt, dessen gemischte Fragen sich auf ein eigenes Modell über Übereinstimmungsprozesse in Organisationen bezieht. Dieses sollte zu einem besseren Verständnis darüber führen, was die MA dazu bringt, Tätigkeiten auszuführen, die von ihnen verlangt werden. In dieser Problematik sollen Sie als Teilnehmer am Projekt „Meisterweiterentwicklung“ als Zielgruppe dienen.

Die Ergebnisse meiner Untersuchungen können Sie als Qualifizierung zur Führung Ihrer Mitarbeiter nutzen, wenn Sie sich über die Befragung hinaus mit dieser Problematik auseinandersetzen wollen. In diesem Sinne stehe ich Ihnen zur Verfügung und würde gern die Ergebnisse meiner Untersuchung in Ihren Meisterentwicklungsteams vorstellen.

Die Erfassung und Auswertung des Fragebogens erfolgt anonym. Rückschlüsse auf einzelne MeisterkollegInnen sind nicht möglich. Die Beteiligung an dieser Befragung erfolgt auf einer freiwilligen Basis und es bleibt Ihnen überlassen die Fragen vollständig oder nur teilweise zu beantworten. Das sollte Sie nicht mehr als eine halbe Stunde Zeit kosten. Ich bitte Sie, den ausgefüllten Fragebogen in den beiliegenden Briefumschlag zu stecken und in eine der dafür bereitgestellten Urnen einzuwerfen:

- H 54 E 93 Zwischengeschoss im Büro Projektteam Teamarbeit
- H 12 E 55 Obergeschoss im Büro von H. Dick

Ich bedanke mich ganz herzlich bei Ihnen für Ihre Unterstützung und bin davon überzeugt, daß wir alle von den Ergebnissen dieser Fragebögen viel lernen werden.

Thomas Thöni, PWA-MP, (Tel.: 24990)

Geben Sie bitte für jeden der folgenden Sätze an, wie gut er Ihrer Meinung nach zutrifft. Wählen Sie bitte eine der folgenden Antworten für Ihre Einschätzung und markieren Sie das entsprechende Kästchen durch ein Kreuz.

Beispiel:

1= trifft voll zu; 2 trifft eher zu; 3= trifft weniger zu; 4= trifft gar nicht zu

1. Die Rolle und Funktion der Meister hat sich sehr geändert

2. Seitdem ich als Meister tätig bin, habe ich mich verändert
3. Die meisten Meister haben ihre neue Funktion und Rolle in der Montage verstanden
4. Ich verhalte mich anders in meinem beruflichen und privaten Umfeld, seitdem ich Meister bin
5. Die Meisterkollegen sind entsprechend ihre Aufgaben ausreichend qualifiziert
6. Als ich bei VW angefangen habe, war es schwer, einen Arbeitsplatz zu bekommen

7. Ich sehe einen grossen Unterschied zwischen meiner Arbeit als Meister und meinen Interessen im Privatleben

8. Ich finde, ich bin bei VW ausreichend entlohnt
9. Mit der Zeit habe ich verstanden, wie der "Hase läuft"
10. Ich sehe die Welt anders, seitdem ich bei VW tätig bin
11. Ich nutze die materiellen Vorteile als Werksangehöriger stark (Versicherung, Bank, Autos, Aktien)
12. Ich habe bisher öfters die Möglichkeit gehabt, an einer Zusatzleistung (Konzert, Ausflug, Essen) auf Kosten von VW teilzunehmen
13. Wenn ich die Vor- und Nachteile gegeneinander abwäge, lohnt es sich, Meister in der Montage zu sein
14. Meine Chancen sind groß, eine bessere Position bei VW zu erreichen
15. Als Meister kann ich mehr darüber entscheiden, was und wie Sachen zu erledigen sind
16. Es bringt mir Freude, ein gewisses Maß an Entscheidungen treffen zu können
17. Wenn ich gegen die Arbeitsordnung verstoße, ist die Gefahr sehr groß, entlassen zu werden
18. Meister heißt, viel Verantwortung zu übernehmen
19. Wenn ich meine Arbeit falsch mache, hat es immer bedeutende Konsequenzen
20. Es war früher einfacher als jetzt, Meister zu werden
21. Es ist sehr einfach, richtige und ausführliche Daten über Qualität und Produktivität in der Meisterschaften sammeln zu können

22. Ich wollte immer Autos bauen
23. Ohne die Meister würde gar nichts in der Montage funktionieren
24. Ich möchte gern Unterabteilungsleiter werden
25. Auf dem Weg zum Meister habe ich Unterstützung von meinem Vorgesetzten und Kollegen erhalten
26. Wenn ich die Möglichkeit hätte, würde ich gern in einem anderen Cost Center tätig sein
27. Meister zu werden, war ein bedeutender Schritt in meinem Leben
28. Ich habe mir meine Tätigkeit als Meister so vorgestellt, wie sie jetzt ist
29. Alle Meister sind mit der gleichen Art von Problemen konfrontiert
30. Ich habe Stolz empfunden, als ich Meister geworden bin
31. Es sind mehrere Vorgesetzten, die mir sagen, was ich zu tun habe
32. Als ich Meister geworden bin, hat eine offizielle Bekanntmachung mit Vorgesetzten und Meisterkollegen stattgefunden
33. Meine Arbeit als Meister ist ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg des Unternehmens
34. Meine Entscheidungsfreiheit darüber, was ich zu tun habe, ist gleich null
35. Ich bekomme Informationen für die Erledigung meiner Aufgaben von meinem direkten Vorgesetzten
36. Das was die anderen von mir fordern, entspricht dem, was ich als Aufgabe eines Meisters verstehe
37. Ich genieße einen gewissen Grad an Entscheidungsfreiheit bezüglich der Art und Weise, wie ich meine Arbeit erledige
38. Mein Vorgesetzter kümmert sich nur um das Tagesgeschäft.
39. Das Unternehmen ist gut geführt
40. Meister zu sein bedeutet, sich an neue Sachen anpassen zu können
41. Ich muss wichtige Entscheidungen während meiner Schicht schnell treffen
42. Die Informationen und Daten, die ich bekomme, sind oft verfälscht
43. Die Umsetzung der Unternehmensziele erregt Unruhe bei meinen Mitarbeitern
44. Ich bekomme ausreichende Informationen über meine Funktion und Aufgaben als Meister in der Montage
45. Ich muss jeden Tag kämpfen, um das machen zu können, was von mir verlangt wird

46. Ich bin am Wochenende so erledigt, daß es mir schwer fällt, noch etwas privates zu unternehmen
47. Betriebsräte und Betreiber arbeiten kooperativ zusammen
48. Die Besonderheiten der Meisterschaften werden bei der Vergabe der Aufgaben berücksichtigt
49. Die Aufgaben der Meister ändern sich ständig
50. Der grösste Teil der Meisterkollegen verfügen über die richtige fachliche Ausbildung
51. Die arbeitsbedingte Unterschiede von einer Meisterschaft zu einer anderen werden berücksichtigt
52. Mein Vorgesetzter kommt auf mich persönlich zu, wenn neue Aufgaben zu vermitteln sind
53. Meine Hobbys unterscheiden sich sehr zu meine Tätigkeit als Meister
54. Ich werde von anderen Meistern oft um Hilfestellung gebeten
55. Ich verfüge über ausreichende Informationen
56. Die jungen Meister haben es schwer, weil sie sich nicht helfen wissen
57. Ich verfüge über ausreichende und entsprechend qualifizierte Mitarbeiter
58. Gutes Produkt-, Prozeß-, und Betriebsmaterial sind gewährleistet
59. Meine Erfahrung und Kenntnissen reichen mir, die Probleme in meiner Meisterschaft abzustellen
60. Ich bin häufig mit zeitraubenden Problemen durch defekte Bauteile oder Anlagen konfrontiert
61. Meine Dienstleister machen ihre Arbeit im Durchschnitt gut
62. Es sind die Mehrheit in der Montage nur Einzelkämpfer
63. Ich fühle mich von meinen Vorgesetzten unterstützt
64. Die wichtigen Informationen bekomme ich von meinem Vorgesetzten
65. Wir, die Meister, halten zusammen
66. Ich fühle mich für meine Leistung im allgemeinen anerkannt
67. Mein Vorgesetzter kommt mindestens einmal pro Schicht vor Ort, um zu sehen, ob alles in Ordnung ist
68. Die Meister werden ständig beurteilt
69. Meine Mitarbeiter sind im Durchschnitt motiviert

- 70. Mein direkter Vorgesetzter ist immer derjenige, der mich beurteilt
- 71. Der Informationsfluss funktioniert reibungslos
- 72. Wenn ich es wollte, könnte ich ohne Schwierigkeiten eine andere Stelle außerhalb der Montage finden

Bitte beantworten Sie die Fragen auf die Zeilen oder kreuzen Sie an

73. Wie oft beteiligen Sie sich im Durchschnitt pro Woche an einer Runde/Besprechung?

.....
.....

74. Wer sagt Ihnen am meisten, was sie zu tun haben?

.....
.....

75. Welches sind die Konsequenzen davon, wenn Sie die Ihnen kommunizierten Aufgaben nicht erledigen können?

.....
.....

76. Wen empfinden Sie als Ihren Chef?

.....
.....

77. Seitdem Sie Meister sind, wie viele Seminare zur Weiterbildung haben Sie besucht?

.....
.....

78. Warum wollten Sie Meister werden?

.....
.....

79. Wieviel Zeit haben Sie gebracht, um Ihre Meisterschaft gut zu organisieren (in Monaten)?

.....
.....

80. Was haben Sie mit Ihrer Meisterurkunde gemacht?

.....

 81. Wie empfinden Sie die Art und Weise, wie Ihnen Aufgaben mitgeteilt werden?

.....
 82. Welche Medien werden für die Mitteilung Ihrer Aufgaben am meisten benutzt (bitte ankreuzen) ?

	Checker	Fax	Computer	Telefon	interne Post	wurde direkt angesprochen
sehr häufig						
häufig						
selten						
sehr selten						

83. Von wem werden Ihnen Ihre Aufgaben mitgeteilt (bitte ankreuzen)?

	CC Leiter	AL	PPL	FAL	Fertigungs- koordinat or	Dienstleiter	Meisterkollegen
sehr häufig							
häufig							
selten							
sehr selten							

84. Welche Medien benutzen diese Kollegenkreise am meisten mit Ihnen (bitte ankreuzen)?

	CC Leiter	AL	PPL	FAL	Fertigungs- koordinat or	Dienstleiter	Meisterkollegen
Checker							

Fax							
Computer							
Telefon							
interne Post							
wurde direkt angesprochen							

85. Was benutzten Sie für die Ausführung Ihrer Aufgaben am meisten (bitte ankreuzen)?

	Checker	Fax	Computer	Telefon	interne Post	spreche die Kollegen direkt an
sehr häufig						
häufig						
selten						
sehr selten						

86. Welche der unten genannten Kollegenkreise beeinflusst Sie für die Ausführung Ihrer Arbeit am meisten (bitte ankreuzen)?

	AL	PP L	F A L	Fertigungs koordinator	Dienstlei ster	Betriebs räte	Vertrauens leute	CC Leiter	Meisterkolle gen	Mita rbeiter
sehr viel										
viel										
wenig										
sehr wenig										

87. Wieviel Prozent einer Schichtarbeitszeit nimmt es in Anspruch, Konflikte zwischen Ihren Mitarbeitern zu lösen?.

.....

88. Mit wem haben Sie am meisten zu tun, wenn es um Qualität und Produktivität in Ihrer Meisterschaft geht?

.....
.....

89. Wie beschaffen Sie sich die notwendigen Informationen?.

.....
.....

90. Mit welchen Dienstleistern haben Sie am meisten zu tun?

.....
.....
.....
.....

Annexe 3 : Questionnaire quantitatif passé dans le BKBS et sa page de garde

Liebe aktive Mitglieder von BUND Kreisgruppe Braunschweig,

Wie einigen von Ihnen in der letzten Vorstandssitzung mitgeteilt wurde, schreibe ich eine Doktorarbeit an dem Institut für Soziologie der Freien Universität Berlin.

Es geht mir darum, zwei verschiedene Arten von Organisationen, ein Unternehmen und eine Organisation der ökologischen Bewegung, zu untersuchen. Es interessiert mich dabei besonders zu verstehen, was Organisationsmitglieder dazu führt, sich für ihre Organisation und deren Ziele stark zu engagieren.

Daher habe ich einen Fragebogen entwickelt, dessen zum Teil gemischte Fragen sich auf ein eigenes Modell über Übereinstimmungsprozesse bezieht. Sie als aktive Mitglied der BUND Kreisgruppe Braunschweig sollen als Zielgruppe meiner Untersuchung dienen.

Die Ergebnisse meiner Untersuchung werden Ihnen in der Form eines kurzen Berichtes zusammengefasst und zur Verfügung gestellt. Würden Sie sich für meine Problematik interessieren, würde ich dazu auch gerne ein Wort sagen.

Die Erfassung und Auswertung des Fragebogens erfolgt anonym. Rückschlüsse auf einzelne aktive Mitglieder sind nicht möglich. Die Beteiligung an dieser Befragung erfolgt natürlich auf einer freiwilligen Basis. Andererseits je mehr ich ausgefüllte Fragebögen zurückbekomme, desto aussagekräftig werden die Ergebnisse.

Am einfachsten schicken Sie mir Ihren Fragebogen so schnell es geht bei mir zu Hause an die folgende Anschrift zurück:

Thomas Thöni
Wendenstraße 60-61
38100 Braunschweig

Ich bedanke mich ganz herzlich bei Ihnen für Ihre Unterstützung

Thomas Thöni

Geben Sie bitte für jeden der folgenden Sätze an, wie gut er Ihrer Meinung nach zutrifft. Wählen Sie eine der folgenden Antworten für Ihre Einschätzung und markieren Sie das entsprechende Kästchen durch ein Kreuz.

1= trifft voll zu; 2= trifft eher zu; 3= trifft weniger zu; 4= trifft gar nicht zu

1. Die Entscheidungen darüber, was zu erledigen ist, werden in der Vorstandssitzung getroffen
2. Wir bekommen Richtlinien vom Landes- und Bundesverband darüber, wo die Prioritäten des Natur- und Umweltschutzes liegen sollen
3. Die Kooperation und die Abstimmung mit dem Bundes- und Landesverband über bestimmte Projekte ist gleich null
4. Entscheidungen über die weitere Zusammenarbeit werden in Arbeitsgruppen getroffen
5. Diejenigen, die am meisten Gewicht bei Entscheidungen geniessen, empfinde ich als wichtigste Personen der Kreisgruppe
6. Alle anwesende Mitglieder haben das gleiche Stimmrecht bei Entscheidungen
7. Die besondere Position als z. B. Vorstands- und Beiratsmitglied, oder Projektverantwortliche beeinflusst ihre Aussagekraft
8. Die meisten Informationen über die weitere Zusammenarbeit bekomme ich mündlich
9. Die Art und Weise, wie Entscheidungen mitgeteilt werden, empfinde ich als autoritär
10. Die getroffenen Entscheidungen sind eindeutig und klar formuliert
11. Meine Tätigkeit und meine Arbeit entspricht dem, was ich mir vor meinem Eintritt in der Kreisgruppe vorgestellt habe
12. Meine Leistung ist ein konkreter Beitrag zum Schutz der Natur und der Umwelt
13. In der Kreisgruppe treffen wir die richtigen Entscheidungen im Sinn des Zweckes unseres Vereines
14. Ich kann selbst entscheiden, was und wie ich meinen Beitrag zur Kreisgruppe leisten will
15. Ich habe wenig Einfluss darüber, wo der Schwerpunkt unsere Aktivität liegen soll
16. Die Aufgaben in der Kreisgruppe sind klar definiert
17. Mein Beitrag ist sowohl administrativer als auch konkreter Natur vor Ort
18. Es passiert, daß ich an Projekte teilnehme, deren Erfolgchancen gering sind
19. Ich habe Schwierigkeiten, meine eigene Vorstellung von unserer Zusammenarbeit und wünschenswerte Aktivitäten durchzusetzen
20. Ich verbringe viel Zeit und Energie für die Kreisgruppe

21. Die zu erledigen Aufgaben werden erstmals für alle anwesende Mitglieder pauschal mitgeteilt, und jeder kann nachher für sich selbst entscheiden, welchen Beitrag er dabei leisten möchte
22. Meine Tätigkeit in der Kreisgruppe entspricht zum großen Teil den Werten und Weltvorstellungen, die ich vertrete
23. Ich kenne mich sehr gut in der Umwelt- und Naturschutzthematik aus
24. Das Funktionieren der Kreisgruppe ist kein Geheimnis für mich
25. Ich verfüge über Kenntnisse, die als solche von den anderen gefragt werden
26. In der Kreisgruppe haben wir alles, was wir brauchen, um unsere Ziele zu erreichen
27. Es sind genügend engagierte Mitglieder in der Kreisgruppe
28. Meine Erfahrung, meine Kenntnisse und meine sozialen Kontakte ermöglichen mir, meine Aufgaben sehr gut auszuführen
29. Der Informationsfluss funktioniert reibungslos
30. Es ist schwer zu wissen, was die anderen aktiven Mitglieder für die Kreisgruppe tun
31. Ich sehe mich selbst und meine Umwelt anders, seitdem ich Mitglied des Vereins bin
32. Wenn ich die Vor- und Nachteile gegeneinander abwäge, lohnt es sich, sich für die Kreisgruppe zu engagieren
33. Meine Leistung wird von den anderen anerkannt
34. Ich kann die positiven Ergebnisse unserer Arbeit für die Natur genau beobachten
35. Die Ergebnisse unserer Zusammenarbeit motivieren mich
36. Wenn ich meine versprochene Leistung nicht beibringen kann, sind die Folgen für mich persönlich schlimm
37. Wenn ich selber für den Natur- und Umweltschutz durch die Kreisgruppe nicht unternehme, wird alles langsam aber sicher kaputt gehen
38. Es hat lange gedauert, bis ich mich von den anderen Mitgliedern akzeptiert gefühlt habe
39. Jeder kann ein aktiver Mitglied des Vereins werden, wenn er etwas für den Natur- und Umweltschutz leisten will
40. Es gibt eindeutige Kriterien, um die Ergebnisse unserer Arbeit messen zu können
41. Ich weiß genau, wo wir bei unserer Arbeit stehen
42. Wenn wir uns treffen, werden die Beiträge der einzelnen so oder so verglichen
43. Die engagierten Mitglieder versuchen, andere zu motivieren, mitzuarbeiten.

44. Seit wann (in Monaten und Jahren) nehmen Sie regelmässig an Aktivitäten und Projekte der Kreisgruppe teil?

.....
.....

45. Wie viele Stunden pro Woche im Durchschnitt sind Sie für die Kreisgruppe tätig?

.....
.....

46. Wenn es Schwankungen bei Ihrer Beteiligung an Aktivitäten und Projekten geben würde, woran würde es liegen?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

47. Welche sind die Hauptgründe dafür, dass Sie aktiv an der Kreisgruppe geworden sind?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

48. Wie haben Sie die Existenz von der Kreisgruppe erfahren? Sind Sie mit anderen Bekannten aktiv geworden?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

49. Was gefällt Ihnen am meisten an Ihrer Tätigkeit in der Kreisgruppe?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

50. Wie wichtig ist heutzutage die Natur- und Umweltschutzthematik in der Bevölkerung?

.....
.....
.....
.....

51. Wenn Sie den Eindruck hätten, es gibt immer weniger Mitbürger, die sich für den Natur- und Umweltschutz engagieren wollen, woran würde es liegen?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

52. Wenn es Vorteile für Sie persönlich geben würde, sich aktiv an Projekten und Aktivitäten zu beteiligen, welche würden sie sein?

.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Bemerkungen und Ergänzungen zu bestimmten Fragen (bitte Nummer der Frage angeben)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Thema und Ziel der Untersuchung. Thema dieser Dissertation ist der Konformitätsgrad von Organisationsmitgliedern, ihr Engagement, gemäß der ihnen mitgeteilten Verhaltenserwartungen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Frage der für problematisch gehaltenen Zusammenarbeit in zwei "Arten" von Organisationen in der Bundesrepublik Deutschland, dem Endmontage eines Automobilherstellers und der Kreisgruppe einer formellen Organisation der ökologischen sozialen Bewegung. Obwohl beide untersuchte sozialen Gebilde weiterhin funktionsfähig sind, vertreten wir die Auffassung, dass diese zu einem gewissen Grad notwendige Übereinstimmung keine natürliche Tatsache ist, sondern einen latenten Konflikt in jeder Organisation bildet. Aus diesem Grund haben wir diese beiden entgegengesetzten Organisationen ausgesucht, weil wir gegen die allgemeine Meinung beweisen wollen, dass das untersuchte Problem jede Form des Zusammenhandelns betrifft, und dass die gleiche Art von Lösungen dazu je nach Merkmale und Lage des sozialen Gebildes in unterschiedlicher Ausprägung angewendet werden können. Demzufolge suchen wir nach den Faktoren, die einerseits die Stärke dieses Konfliktes erklären, und die andererseits die mehr oder weniger erfolgreiche Anpassung an die den Meister der Montage im Werk Wolfsburg der Volkswagen AG und den aktiven Mitgliedern der BUND Kreisgruppe Braunschweig (BKBS) kommunizierten Verhaltenserwartungen deutlich machen können. Dazu entwickeln wir ein Modell der Engamentfaktoren und der organisatorischen Einflusstypen, dessen Aussagekraft wir sowohl theoretisch als auch empirisch unter Beweis stellen.

Das Ziel der Dissertation ist erreicht, wenn sich der Leser der Meinung des Verfassers anschließt, dass das Kooperationsproblem auf denselben Kernelementen beruht, und wenn er einen Überblick der meist angewendeten Mechanismen gewinnt, die einen Beitrag zu einer erfolgreichen Lösung in jeder Organisation leisten. Der Leser soll durch unsere beiden empirischen Untersuchungen auch erkennen, dass sie je nach Zweck, interner und externer Lage der Organisationen stark oder schwach benutzt werden können.

Kennzeichen der Problematik. Die Problematik besteht darin, dass sich die Handlungszwänge der Organisation als ganze von denen ihrer verschiedenen Mitglieder als Individuum oder in Gruppen mehr oder weniger unterscheiden. Dieser Gegensatz zwischen der Rationalität des sozialen Systems und seiner Teile ist in seiner einfachsten

Erscheinungsweise durch das Wesen des Zusammenhandelns auf der einen Seite, und durch eine Identitätstheorie und die verschiedenen Merkmale der Teilnehmer auf der anderen Seite gekennzeichnet. Diese Elemente bilden die Ausgangsposition für unsere ganze Diskussion.

Jede Organisation entspricht dem stabilen Zusammenhandeln ihrer Mitglieder, welches sich über die Zeit hinaus wiederholt, weil ihr Verhalten vorhersagbar geworden ist, indem sie eine Struktur als Gefüge von Regeln entwickelt hat, nach den die Mitglieder ihr Verhalten richten. Zusammenhandeln bedeutet das Loslassen der individuellen Kontrolle über Ressourcen und ihre Kollektivierung zum Erzielen eines gemeinsamen Gutes. Dieses braucht nicht materieller Natur sein. Das Überführen der einzelnen Ressourcen ins Kollektive kommt einer Konformität gegenüber Verhaltenserwartungen gleich, den Teilen des zu erreichenden Gutes, das heisst eine Reduzierung der Handlungsmöglichkeiten der Individuen, indem sie über ihren Ressourceneinsatz nicht mehr ganz frei entscheiden. Sie können nämlich im besten Fall nur einen Kompromiss über die Qualität, die Quantität, das Ziel und den Zweck der Ressourcenausgabe gleichermaßen schliessen. Kein Organisationsmitglied kann bei dem Zusammenhandeln diese Elemente für sich völlig frei festlegen, da dann eine Zusammenarbeit nicht möglich wäre.

Die soziale Existenz der Individuen ist gewährleistet, wenn sie in der Lage sind, ihr Verhalten einigermassen unvorhersehbar zu machen. Nur wenn sie über Ressourcen verfügen und sie diese zur Sicherstellung einer gewissen Handlungsfreiheit einsetzen, werden sie als Menschen und nicht als Sache oder Maschine wahrgenommen. Wir gehen von einem inneren Antrieb des Menschen aus, der dazu führt, dass sich das Individuum um die Folgen seiner Taten kümmert und ernst genommen werden will. Dieser Identitätstheorie zufolge verweigert sich das Individuum in jeder Organisation gegen eine völlige Einschränkung seiner Handlungswahl ohne "Gegenleistung", die mindestens in anderen Feldern oder Systemen des Zusammenhandelns seine Handlungsmöglichkeiten erweitert. Je nach Situationen nützt es die Lücke in den Regulierungsversuchen seines Verhaltens. Dazu kommen die unterschiedlichen Merkmale der Organisationsmitglieder, sei es ihre Sozialisation, Werte und Lebenslauf, ihre Ziele und Ressourcen, die das Schliessen einen für alle gleich zufriedenstellenden Kompromiss unmöglich machen, wenn es dazu kommt, weil die meisten von ihnen andere Ziele für und innerhalb der Organisation aufgrund ihrer verschiedenen Situation, Position und Ansichten verfolgen.

Während der Dauer der Untersuchung funktionieren die Montage und die Kreisgruppe, das heisst dass ihr Überleben in ihrem externen und internen Umfeld für diese

Zeit gesichert ist. Unter der Annahme, dass unsere Problematik stimmt, dann muss es Faktoren geben, die zuerst die Stärke des Gegensatzes zwischen der Rationalität des Systems und seinen Mitgliedern, und Abmilderung des Gegensatzes oder dessen Auflösung konkret erklären. Um einen möglichst genauen Überblick dieser Engagementfaktoren und organisatorischen Einflusstypen zu gewinnen, haben wir das Gespräch in zwei Richtungen fortgesetzt. Bei der einen geht es darum zu erkennen, was die Qualität und die Quantität der gefragten Ressourcen sowohl auch den Freiheitsgrad über ihren Einsatz beeinflusst. Bei der anderen, wie die Organisationsmitglieder diese Instrumentalisierung ihres Verhaltens aufgrund ihrer Entscheidungsprozesse und Vorzüge mehr oder weniger annehmen und überhaupt wahrnehmen.

Auf der Systemebene suchen wir nach dem Zweck der Organisation, dem Wesen des gemeinsamen Gutes, seinem internen oder externen Verbrauch, der Herkunft der notwendigen Ressourcen und dem Wettbewerbsgrad in seiner Umwelt. Wir fragen uns dabei vor allem, welche Abhängigkeitsbeziehungen die untersuchten Organisationen je nach ihren Merkmalen und Lagen kennzeichnen. Die gleiche Beziehung interessiert uns auch zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern. Zu diesem Punkt stellen wir uns einerseits die Frage, in wie fern sie sich selbst organisieren und eine Art Autonomie in ihrer Organisation ins Leben rufen können, und andererseits wie ihre vergangene und gegenwärtige Teilnahme an anderen sozialen Gebilden ihre Vorzüge und dadurch ihre Entscheidungen beeinflussen. Sowohl die Organisation als auch ihre Mitglieder handeln in einer Gesellschaft. Dies bedeutet, dass die senkrechten und waagerechten Verhaltenserwartungen, von der Hierarchie und unter Kollegen bestimmt, nicht nur funktionaler Natur sind, sondern sie auch den kulturellen Normen der Umwelt entsprechen.

Die Beziehung zwischen dem Zweck der Montage und der Kreisgruppe und den Gründen der Teilnahme an ihrem Zusammenhandeln sind tendenziell konfliktgeladen oder homogen, was die Stärke der Problematik sehr beeinflusst und uns erlaubt, sie als instrumentale und expressive Organisationen zu bezeichnen. Dieser Unterschied beruht auf drei Elementen. Die Wahl der Teilnahme an einer instrumentalen Organisation ist erstens in unserer kapitalistisch organisierten Gesellschaft für die meisten von uns gleich null, weil wir unsere Arbeit gegen eine Entlohnung verkaufen müssen, um unsere materielle wie auch symbolische Lebensgrundlage sichern zu können. Weil diese Organisationen zweitens profitorientiert handeln müssen, versuchen sie immer einen Gewinn auch auf den Kosten der Organisationsmitglieder zu erzielen. Das gemeinsame Gut, das Produkt des Zusammenhandeln, ist nicht, drittens, das Motiv der Beteiligung. Die Identifikation mit der

instrumentalen Organisation ist mindestens am Anfang schwach. Die Instrumentalisierung der Mitglieder kann sehr stark sein, die Anzahl und die Qualität der Ressourcen sehr hoch, die Freiheit über die Art und Weise ihres Einsatzes sehr gering, es hat nicht die gleichen Folgen in einer instrumentalen und expressiven Organisation für das Engagement. Was für unsere Problematik in erster Linie zählt, ist der Zweck der Organisationen, warum sie existieren und mit welchen Mittel sie ihre notwendigen Ressourcen bekommen wollen.

Engagementfaktoren und organisatorische Einflusstypen. Eine aufschlussreiche Herangehensweise zum ausführlichen Auflisten der Engagementfaktoren und der organisatorischen Einflusstypen ist es, sich allgemein zu fragen, was einerseits auf der Seite der Organisation stattfinden soll, so dass sich die Mitglieder so verhalten, wie sie sich es wünscht, und was andererseits ein Individuum braucht, um handeln zu können.

Eine Organisation muss sicherstellen, dass die Mitglieder die ihnen mitgeteilten Erwartungen erstens kennen und verstanden haben, dass sie zweitens über die Ressourcen verfügen, um diese zu erfüllen, und dass sie drittens damit einverstanden sind und so handeln wollen. Aufgrund dieser Elementen kann man drei Gruppen von Faktoren festlegen, wobei die ersten zwei eine Grundvoraussetzung jeder Organisation bilden und dadurch den Konformitätsgrad seiner Mitglieder schon sehr beeinflussen. Mithilfe einem einfachen Modell des Kommunikationsflusses ergeben sich zuerst vier Engagementfaktoren und ihre verschiedenen Dimensionen, zu denen wir jeweils Hypothesen über ihre Wirkungen und über ihre Zusammenhänge aufstellen: die Merkmale des Senders der Erwartungen (1), die angewendeten Kommunikationsmittel (2), der Inhalt der Erwartungen (3) und die notwendigen Ressourcen und Merkmale des Empfängers (4). Die sehr wichtige Beziehung zwischen dem Zweck der Organisation und den Motiven der Teilnahme ist eine Dimension des Inhaltes der Erwartungen.

Die zweite Frage, was ein Individuum braucht, um handeln zu können, ermöglicht es uns die organisatorischen Einflusstypen aufzulisten, die eine Teilantwort auf die dritte Gruppe von Faktoren entsprechen, dass sich die Mitglieder so verhalten wollen, wie es von der Organisation gefordert wird. Sie brauchen Informationen über das soziale System, wo sie handeln, Werte und Normen, die ihre Vorzüge definieren, die Information durchsieben und nach denen sie ihre Ressourcen ausgeben, und Ressourcen als Handlungsmittel. Die drei ersten organisatorischen Einflusstypen "Manipulation", "Sozialisation" und "Motivation" sind dadurch gekennzeichnet, dass sie diese drei Zonen des menschlichen Verhaltens beeinflussen. Bei der "Manipulation" geht es um die Weitergabe oder das Vorenthalten der notwendigen Informationen, bei der "Sozialisation", um die Änderungen

von Werte, Normen und Ansichten, und bei der "Motivation", um das Geben oder Wegnehmen von nutzbaren Ressourcen. Dazu gibt es noch zwei besondere Einflusstypen, die "Kontrolle" und die "Selektion". Bei dem ersten geht es darum, Information für eine spätere Anwendung der anderen drei Typen zu sammeln, und zwischen erwarteten und tatsächlichen Verhalten zu differenzieren. Die "Selektion" bezweckt die Auswahl der Mitglieder mithilfe von Kriterien, bevor sie der Organisation zugehören, oder wenn sie von einem Subsystem zu einem anderen in der Organisation wechseln. So verringert sich die Anwendung der anderen organisatorischen Einflusstypen, weil sich dadurch die Übereinstimmung zwischen den Merkmalen der Mitglieder und den ihnen zukünftig kommunzierten Erwartungen erhöht.

Wir sprechen von Typen und nicht von Mitteln, weil sie jeweils in vielen Weisen in einer Organisation Gestalt gewinnen. Sie können bewußt von der herrschenden Koalition angewendet werden, oder sie beeinflussen das Verhalten der Mitglieder unoffiziell. Sie entstehen aber alle in den untersuchten Organisationen und beeinflussen dort das Verhalten der Mitglieder.

Gliederung und logischer Aufbau der Untersuchung. Diese Arbeit besteht aus fünf Teilen, die stark ineinandergreifen und logisch nacheinander aufgebaut sind. Im Grunde genommen geht es in unseren beiden ersten theoretischen Teilen darum, immer mehr Antwortelemente über unser Untersuchungsobjekt, seine Problematik, die Engagementfaktoren/organisatorischen Einflusstypen und die Hypothesen über ihre Wirkung auf das Verhalten der Mitglieder zu gewinnen, die wir danach in den nächsten zwei empirischen Teilen über die Montage und die Kreisgruppe prüfen, und deren Gesamtergebnissen wir im letzten Teil zusammenfassen.

In der *Problemstellung* erklären wir zuerst die angewendeten Begriffe wie Engagement, Instrumentalisierung, Beschränkung der Handlungsfreiheit, herrschende Koalition, Zweck eines sozialen Systems, instrumentale und expressive Organisation. Dann behandeln wir das Koordinations- und Integrationsproblem jeder Form des Zusammenhandelns, die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt, und ihre verschiedenen Instrumentalisierungsbedürfnisse. Durch eine Reflexion über die Regulation, die formelle und informelle Struktur, und das Typologieproblem der Organisation, betrachten wir sie als Regulationsprozess und Institution. Dazu stellen wir die Erkenntnisse der Ecole Française de Sociologie des Organisations (EFSO) und den Paradigmenwechsel durch die Ressource Mobilization Theory (RMT) vor. Sie beinhalten die beiden zentralen theoretischen Quellen für die Untersuchung eines Unternehmen und

einer sozialen Bewegung und geben Auskunft über die Konzepte der Organisation, Organisationsmitglieder, Organisation einer sozialen Bewegungen und soziale Bewegung. Nach der Darstellung der Analyse von Entscheidungsprozessen und Vorzügen der Organisationsmitglieder über die Zeit hinaus in den Organisationstheorien, geben wir als Synthese der beiden Teile der Problematik unseres Modells der Engagementfaktoren und organisatorischen Einflusstypen, die dazu gehörenden Hypothesen über ihre Wirkung auf das Verhalten der Organisationsmitglieder aufgrund einer theoretischen und methodologischen Reflexion über den Einfluss wieder.

Im zweiten Teil, der *theoretischen Vertiefung*, beschäftigen wir uns intensiver mit den zwei Elementen der Problematik, den Handlungszwängen auf der Seite der Organisation und seiner Mitglieder. Im ersten Kapitel vergleichen wir die Ansichten der EFSO und der RMT über den Organisationsprozess in einem Unternehmen und in der formalen Organisation einer sozialen Bewegung. Dies erlaubt es uns die Besonderheiten unseres Untersuchungsobjektes bezüglich ihrer Ähnlichkeiten des Kooperationsproblems und seiner Lösungen zu vertiefen. Im zweiten Kapitel geht es darum, die Beziehungen der Organisation mit seiner Umwelt, die Frage der Sozialisation der Organisationsmitglieder, ihre verschiedenen Strategien, das Paradox des Zusammenhandelns und seiner Lösungen, wie auch die Frage der sozialen Kontrolle und die systemischen Beziehungen zwischen den Merkmalen einer Organisation und seinen einwendbaren Einflusstypen genauer zu betrachten. Im dritten Kapitel stellen wir dem Leser einen kurzen theoretischen Schluss vor.

Im dritten und vierten Teil geben wir zuerst praktische Hinweise wieder, über die Informationsquellen, den Aufbau und das Design der *empirischen Untersuchungen*. Im zweiten Kapitel bezogen auf die Montage und im zweiten und dritten Kapitel bezogen auf die BKBS geht es um die Analyse deren Situation und ihrer Merkmale. Dann stellen wir die qualitativen und quantitativen Ergebnisse unserer beiden Fragebögen im Unternehmen dar. Für die BKBS haben wir einen quantitativen Fragebogen mit mehr offenen Fragen angewendet, über deren Ergebnisse wir im vierten Kapitel berichten. Das fünften Kapitel dient der Darstellung der Schlussfolgerungen.

Der letzte Teil unserer Betrachtung besteht vor allem aus einem Vergleich unserer beiden empirischen Untersuchungen, eingebettet in der Zusammenfassung der Logik unserer Arbeit und seiner Problematik, deren wichtigsten Elementen wir mit Hilfe unseren Untersuchungen wiedergeben. Zum *Schluss* geben wir einen Ausblick über mögliche Erweiterungen dieser Abhandlung.

Stärke des Gegensatzes zwischen der Rationalität der Montage und der BKBS und ihren Mitgliedern. In der Montage hat die Instrumentalisierung der Meister zugenommen. Als instrumentale Organisation bestand ihr Zweck immer daraus, Profit zu erzielen. Es musste sich lohnen, Kapital in dieses Unternehmen zu investieren. Was zusammen gebaut wurde, wurde zum grössten Teil aus dem System verkauft, in einer Umwelt, wo der Wettbewerb schwach war, und wo sie mehr oder weniger das verkaufen konnte, was sie wollte. Obwohl der Besitz des Unternehmen nicht in den Händen der Meister war, wurde es trotzdem regional und national gesteuert.

Diese Situation hat sich drastisch seit Ende der 80^{er} Jahre geändert (nicht der Zweck dieser Organisation, wo der Gegensatz zwischen den Handlungszwängen der Montage und seiner Meister von Natur her stark ist, sondern seiner Umwelt). Sie ist immer mehr von Marktmechanismen der Umwelt abhängig. Der sozial geprägte deutsche Kapitalismus, d. h. der Versuch, ein gerechtes Gleichgewicht zwischen der Entlohnung der Arbeit und dem Profit der Kapitalbesitzer zu erhalten, hat sich in einem anglo-sächsischen Kapitalismus verwandelt. Die Kapitalbesitzer haben immer mehr das Sagen. Er wird jetzt internationaler verwendet und gesteuert. Wenn es sich nicht mehr lohnt, in einem Standort zu investieren, wird er einfach zugemacht.

Die Montage muss jetzt viel mehr kämpfen um ihre notwendigen externen Ressourcen einerseits, und um den Verkauf des Produktes andererseits zu realisieren. Es wird zuviel produziert, die Kosten müssen gesenkt werden, und die Qualität und Liefertreue muss zunehmen. Die Meister sind von der Montage abhängiger geworden, weil sich die Struktur des Arbeitsmarktes für sie ungünstig geändert hat. Der Zwang zu arbeiten ist gleich, die Arbeitslosigkeit hat sich aber verstärkt. Das bedeutet, dass die Montage mehr Druck auf sie bei ihrer Auswahl und Entlohnung üben kann. Die traditionell angewendeten Einflusstypen wie die "Motivation" halten diese Erhöhung ihrer Instrumentalisierung nicht mehr im Gleichgewicht, weil die Montage sie nicht mehr bezahlen kann. Sie versucht diesem Zustand mit einer verstärkten Anwendung anderer Einflusstypen, wie die der "Manipulation" und der "Sozialisation" auszugleichen. Die objektive Situation verändert sich aber nicht. Die meisten von ihnen kündigen intern und handeln nach Vorschriften.

Die Umwelt und die Situation der Kreisgruppe hat sich auch seit der grossen Mobilisierungswelle für die Ökologie in der 80^{er} Jahre stark geändert. Es sind andere Themen in der Bevölkerung wichtiger geworden. Wir haben auch mit einem zunehmenden Individualismus zu tun. Die soziale Struktur, die der ökologischen Bewegung als Basis

gedient hat, löst sich auf oder wurde institutionalisiert. All diese makrosoziologischen Faktoren haben aber nicht den gleichen Einfluss auf die expressive Organisation und auf den Grad des Engagement ihrer Mitglieder, weil sie anderer Natur ist, und so andere Handlungsmöglichkeiten besitzt. Eine formale Organisation einer sozialen Bewegung ist vor allem in der Gestalt der Mitglieder, die sich von Beginn an mit dem Zweck ihres Zusammenhandelns identifizieren. Sie ist die Konkretisierung und gleichzeitig Mittel des Projektes, deren Werte und Sinn die meisten von ihnen teilen.

Die BKBS ist autark geworden und wirkt immer mehr als ein Verein. Weil das Produkt des Zusammenhandelns von den Mitgliedern verbraucht werden kann, und nicht nach aussen verkauft werden muss, und weil sie ihre meisten Tätigkeiten ohne die Nützung externer Ressourcen ausüben können, ist diese Organisation sehr unabhängig von ihrer Umwelt. Die Kontrollmöglichkeiten durch die passiven Mitglieder, d. h. diejenigen, die nur ein Gebühr bezahlen, ist sehr gering. Sie unterstützen so eher diese Organisation, als sie ein Produkt kaufen. Es findet aber ein Wettbewerb für die aktiven Mitglieder unter den Umweltschutzgruppen statt. Umgekehrt hängt die Kreisgruppe also viel mehr von ihren aktiven Mitglieder ab, weil sich immer weniger Leuten in der Bevölkerung für den Schutz der Natur einsetzen wollen. Die Aktivisten können aber einen direkten Nutzen aus ihrer Teilnahme an dieser Organisation ziehen, sei es für ihre Gesundheit, für ihren Beruf, weil sie so ihre Zeit als Rentner nützlich verbringen. Nur die Teilnahme an dem allgemeinen Gut sichert sein Verbrauch. Die Beteiligung an Demonstration ist gering. Die Mitglieder handeln gemeinsam für die Kreisgruppe, weil sie einerseits an die Richtigkeit ihres Zweckes glauben, und andererseits weil sie jeder für sich davon profitieren.

Das Handeln der Kreisgruppe hängt von der Zeit und der Lust seiner Aktivisten ab, die alle Ehrenamtlich arbeiten. Die Organisation steckt dabei in einer Sackgasse, weil ihre Situation sich so verändert hat, dass die tragende soziale Struktur nicht mehr vorhanden ist. Sie kann ihre Mitglieder nicht entlohnen, weil sie nicht über die materiellen Ressourcen verfügt, da sie kein Produkt herstellt, das man kaufen kann. Sie darf es auch nicht tun, ohne ihre letzten überzeugten Aktivisten zu verlieren, weil sie in diesem Fall gegen ihren Zweck verstossen würde. Was übrig bleibt, ist die Einschränkung ihrer Tätigkeiten in der Hoffnung auf eine Bewusstseinsveränderung der Bürger.

Engagementfaktoren und organisatorische Einflusstypen in der Montage und der Kreisgruppe. Die Merkmale und die Situation dieser beiden Organisationen beeinflussen die beobachteten Engagementfaktoren und die organisatorischen Einflusstypen. Weil die instrumentelle Organisation mithilfe unserem kapitalistischen

System die materielle Abhängigkeit der Bürger nützt, kann sie die Meister indirekt zwingen, ihre Hierarchien und Regeln anzunehmen. Die Meister gewinnen aber einen gewissen Autonomiegrad, indem sie die verschiedenen Interessen der wichtigsten Akteure der Montage zu ihrem Gunsten gegeneinander spielen lassen. Die Art und Weise, wie die auszuführenden Tätigkeiten kommuniziert werden, spiegelt auch diese besondere Beziehung wieder. Die Meister geraten in einem Zwiespalt, weil ihnen die notwendigen Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt werden, die sie brauchen, um sich als kleine Manager vor Ort zu verhalten. Sie können weder ihre Mitarbeiter auswählen, noch können sie die Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistung entlohnen oder bestrafen.

Bestimmte Mietglieder der Kreisgruppe haben zwar hierarchische Funktionen inne, sie geben ihnen in der Wirklichkeit keine Legitimität, anderen zu sagen, was und wie sie handeln sollten. Jeder entscheidet für sich selbst, was er für die Organisation leisten möchte. Jeder Art von Arbeit im Sinne der Gruppe ist willkommen. Es bildet sich aber natürlicherweise eine herrschende Koalition, deren massgebliches Gewicht sich bei Entscheidungen auf eine höhere Arbeitszeit und bessere Kenntnisse beruht. Die Tätigkeiten können nie autoritär kommuniziert werden, sondern werden mithilfe einer sachlichen Begründung vorgeschlagen. Der Entscheidungsprozess kann sich dadurch in die Länge ziehen.

In der Montage wird die "Manipulation" strategisch angewendet und ermöglicht der herrschenden Koalition, die anderen Mitglieder stark zu beeinflussen. Sie kann in dieser Form in der Kreisgruppe nicht benützt werden, weil die Ressourcenausgabe ihrer ehrenamtlichen Aktivisten eine viel grössere Durchsichtigkeit des Handelns aller benötigt.

Die "Sozialisation" findet einfach in fast jeder instrumentalen Organisation statt, da jedes Mitglied von der Sinnhaftigkeit seiner Tätigkeit überzeugt sein muss, vor allem wenn es mehr Zeit in seinem Leben in der Organisation als mit seinen Verwandten und Freunden verbringt. Es ist aber eine oberflächliche Identifikation, weil keiner der befragten Meister ihre objektiven Verhältnisse in der Montage unbewusst sind. Es sind mehrere Mittel zur Erhöhung ihrer Identifikation ins Leben gerufen worden, wie die Einführung der Teamarbeit und der Meisterweiterentwicklungsteams, die eigentlich ein dünnes Ergebnis erzielen haben. Im Gegensatz dazu ist die Identifikation in der Kreisgruppe von Beginn an stark. Sie nimmt mit der Teilnahme an konkreten erfolgreichen Handlungen zu.

Die Montage hat ein sehr kompliziertes System der materiellen Entlohnung entwickelt, das aber weiterhin auf Werten und Konsens basiert. Es ist starr und nicht leistungsorientiert, was die Meister sehr demotiviert. In der Kreisgruppe wird die

"Motivation" so angewendet, dass jeder als Entlohnung die Ergebnisse seiner erfolgreich ausgeführten Arbeit zurückgemeldet bekommt, wofür er sich interessiert. Dafür gibt es ausreichendes zu tun und die Neigung der Einzelnen sind erfüllt.

In der Montage gibt es jetzt ein sehr striktes und formelles Programm zur Auswahl und Förderung der Meister, was vor zehn Jahren nicht existierte. Die "Selektion" hat also unter dem Einfluss der Änderung des Arbeitsmarktes stark zugenommen. Die Kreisgruppe muss im Gegenteil kämpfen, um überhaupt noch Aktivisten zu gewinnen. Es sind aber im Grunde genommen immer noch die gleich sozialisierten Bürger, die sich weiterhin für die ökologische Thematik interessieren.

Die Erhebung der Daten über das Verhalten der einzelnen Mitglieder der Montage ist ein wirtschaftlicher Zwang. Dafür wird viel Geld ausgegeben, das aber oft je nach der inneren politischen Umstände mehr oder weniger wirkungslos bleibt. Dadurch dass das Produkt materieller Natur ist, sind die einzelnen Leistungen messbarer als in der BKBS. Dort ist nur die Idee einer Messung der Handlungen unvorstellbar. Sie findet aber informell statt. Je nachdem, welche Position die Aktivisten inne haben, und was sie sich vornehmen, für ihre Organisation zu tun, wird danach genau beobachtet, was daraus geworden ist.

Annexe 5: Curriculum Vitae

Der Lebenslauf ist in der Online-Version aus Gründen des Datenschutzes nicht enthalten.

BIBLIOGRAPHIE

- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1987), "A qui tient le succès des innovations?", in: *Gérer et Comprendre*, n° 11, p. 4-17 et n° 12, p. 14-29.
- Aldrich, H. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Allison, G. T. (1971), *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*, Boston: Little Brown.
- Allport, F. G. (1961), *Pattern and Growth in Personality*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Antoni, C. H. (1992), "Meister im Wandel: zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit", in: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, n° 134, p. 32-56.
- Ardrey, R. (1977), *The Hunting Hypothesis*, Des Plaines, Ill.: Bantam Books.
- Argyris, C. (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, New York: Wiley.
- (1965), *Organization and Innovation*, Homewood, Ill.: R. D. Irwin.
- Bales, R. F. (1951), *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*, Cambridge Mass.: Cambridge University Press.
- (1958), "Task roles and social roles in problem-solving groups", in: E. E. McCoby, T. M. Newcomb et E. L. Hartley (éd.), *Reading in social psychology*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Ballé, C. (1989), *La sociologie des organisations*, Paris: PUF, coll. Que sais-je?.
- Bennis, W. (1966), *Changing Organization*, New York: McGraw-Hill.
- Benson, J. K. (1975), "The Interorganizational Network as a Political Economy", *Administrative Science Quarterly*, n° 10, p. 229-249.
- Berger, P. L. (1973), *Comprendre la sociologie. Son rôle dans la société moderne*, Paris: Edit. du Centurion, coll. Connaissance du présent.
- Bertalanffy, L. v. (1968), *General Systems Theory. Foundations, Development, Applications*, New York: G. Braziller.
- Birnbaum, P. (1983), "Mobilisation, structures sociales et types d'Etat", in: *Revue française de sociologie*, n° 24-3, p. 421-440.

- Blau, P. M. et Scott, W. R. (1963), *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Blau, P. M. et Schoenherr, R. (1971), *The Structure of Organizations*, New York: Basic Books.
- Bleicher, K. (1991), *Organisation: Strategien-Strukturen-Kulturen*, Wiesbaden: Th. Gabler.
- Blohm, H. (1977), *Organisation, Information und Überwachung*, Wiesbaden: Th. Gabler.
- Blumberg, P. (1968), *Industrial Democracy: the Sociology of Participation*, London: Constable.
- Boudon, R. (1979), *La logique du social. Introduction à l'analyse sociologique*, Paris: Hachette Littérature.
- Bourdieu, P. (1984), *Questions de sociologie*, Paris: Les Editions de Minuit.
- (1994), *Raisons Pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris: Editions du Seuil.
- Bourdieu, P. et Wacquant L. J. D. (1992), *Réponses, pour une anthropologie réflexive*, Paris: Seuil.
- BUND (1980), *Satzung des BUND e.V.*, Stand 15. März 1980.
- BUND (1989), *Satzung des BUND Landesverband Niedersachsen e. V.*, Stand 15. April 1989.
- BUND (2000), *BUND magazin: 25 Jahre BUND*, 4. Jahrgang 2. Quartal Heft 2/2000.
- BUND (2002), *www.bund.net*
- Burns, T. et Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovations*, Londres: Tavistock.
- Callon, M. (1986), "Eléments pour une sociologie de la traduction", in: *L'Année sociologique*, n° 36, p. 169-208.
- (1988), *La science et ses réseaux*, Paris: La Découverte.
- Cartwright, D. (1959), "Studies in social power", in: *Publication of the Institute for Social Research. Research Center for Group Dynamics*, Michigan, University of Michigan: Ann Arbor.
- Cattell, R. B. (1951), *An Introduction to personality study*, London: Hutchinson's University Library.
- Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Chazel, F. (1992), "Mouvements sociaux", in: R. Boudon (éd.), *Traité de sociologie*, Paris: PUF, p. 263-312.
- (1994), "Symposium sur le Pouvoir et la Règle", in: *Sociologie du Travail*, n°1, p. 85-94.

- Child, J. (1972), "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice", in: *Sociology*, n° 6, p. 1-22.
- Cohen, M. D., March, J. G. et Olsen, J. P. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", in: *Administrative Science Quarterly*, n° 17, p. 1-25.
- Cohen, M. D. et March, J. G. (1974), *Leadership and Ambiguity: The American College President*, New York: McGraw-Hill.
- Coleman, J. S. (1973), *The mathematics of collective action*, Chicago: Aldine.
- Cook, K. S. (1977), "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations", in: *The Sociological Quarterly*, n° 18, p. 62-82.
- Coser, L. A. (1959), *The functions of social conflict*, New York: The Free Press.
- Crowe, B. J. et al. (1972), "The effects of subordinates' behavior on managerial style", in: *Human Relations*, n° 25, p. 215-237.
- Crozier, M. (1951), "Human Engineering", in: *Les Temps modernes*, n° 7, p. 44-57.
- (1964), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris: Ed. du Seuil.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris: Seuil.
- Cyert, R. M. et March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Deaborn, D. et Simon H. A. (1958), "Selective perception: A note on the departmental identification", in: *Sociometry*, n° 21, p. 140-144.
- Della Porta, D. (1988), "Recruitment Processes in Clandestine Political Organizations: Italien Left-Wing Terrorism", in: B. Klandermans, H. Kriesi et S.Tarrow (éd.), *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures, International Social Movement Research*, Greenwich, Conn.: JAI, vol. 1, p. 155-172.
- Deschamps, J.-C. et Clémence A. (1990), *L'explication quotidienne. Perspectives psychologiques*, Cousset: Delval.
- Deval, (1991), "Deep Ecology and Radical Environmentalism", in: *Society and Natural Policies*, vol. 4, p. 247-258.
- DiMaggio, P. J. (1988), "Interest and Agency in Institutional Theory", in: L. Zucker (éd.), *Institutional Patterns and Organizations*, Cambridge Mass.: Bellinger.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago UP.
- Doise, W. et Mugny, G. (1981), *Le développement social de l'intelligence*, Genève: InterEditions.

- Durkheim, E. (1973), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris: PUF.
- Durkheim, E. et Mauss, M. (1969), "De quelques formes primitives de classifications, contribution à l'étude des représentations collectives", in: M. Mauss, *Oeuvres*, Paris: Editions de Minuit, t. II.
- Durst, R. (1996), "Der Meister im Wandel. Eine Trendermittlung zur neuen Rolle des Industriemeisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten", in: T. Mühlbrandt et K. Kings, *Den Wandel meistern: Neue Aufgabe für den Industriemeister in schlanken Produktion*, Herzogenrath, p. 37-93.
- Elster, J. (1979), *Ulysses and the Sirens*, Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- (1983), *Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality*, Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Emery, F. E. et Trist, E. L. (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", in: *Human Relations*, n° 18, p. 21-33.
- Etzioni, A. (1961), *A comparative Analysis of Complex Organizations*, Glencoe, Ill.: The Free Press (trad. fr. Paris: Duculot, 1973).
- (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Evan, W. (1966), "The Organization Set", in: J. D. Thompson (éd.), *Approaches to Organizational Design*, Pittsburgh: Pittsburgh University Press.
- Favre, P. (1977), "Nécessaire mais non suffisante, la sociologie des effets pervers", in: *Revue française de science politique*, p. 1229-1271.
- Fayol, H. (1918), *Administration industrielle et générale*, Paris.
- Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, New York: Harper.
- Foucault, M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris: Gallimard.
- Freeman, J. (1973), "The Origins of the Women's Liberation Movement", in: *American Journal of Sociology*, n° 78, p. 792-811.
- Friedberg, E. (1988), *L'analyse sociologique des organisations*, Paris: Grep, Revue POUR (1er éd. 1971).
- (1992a), "Les quatre dimensions de l'action organisée", in: *Revue française de sociologie*, n° 33, p. 531-557.
- (1992b), "Organisation", in: R. Boudon (éd.), *Dictionnaire de la sociologie*, Paris: PUF.
- (1993a), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris: Seuil.
- (1993b), "Organisation et action collective", in: R. Boudon (éd.), *Traité de*

- Sociologie*, Paris: PUF.
- Friedmann, G. (1950), *Où va le travail humain?*, Paris: Gallimard.
- Gamson, W.A. (1968), *Power and Discontent*, Homewood, Ill.: Dorsey.
- (1975), *The Strategy of Social Protest*, Homewood, Ill: Dorsey.
 - (1987), Introduction aux principaux textes de McCarthy et Zald cité par Chazel et al., 1994, "Symposium sur le Pouvoir et la Règle", *Sociologie du Travail* n°1, p. 85-94.
- Gamson, W. A., B. Fireman et S. Rytina. (1982), *Encounter with Unjust Authority*, Homewood, Ill: Dorsey.
- Gaxie, D. (1977), "Economie des partis et rétributions du militantisme", in: *Revue française de science politique*, p. 123-154.
- Georgiou, P. (1973), "The Goal-Paradigm and Notes toward a Counter Paradigm", in: *Administrative Science Quartely*, n° 18-3, p. 291-310.
- Ghertman (1981), *La prise de décision*, Paris: PUF.
- Giraud, C. (1994), *Concepts d'une sociologie de l'action. Introduction raisonnée*, Paris: L'Harmattan.
- Goffman, E. (1961), *Asylums*, New York: Double Day (trad. fr., *Asiles*, Paris: Editions de Minuit, 1968)
- (1974), *Frame Analysis*, Cambridge: Harvard University Press.
- Grandori, A. (1987), *Perspectives on Organization Theory*, Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Greiner, L. E. (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", in: *Harvard Business Review* 50, n° 4, p. 37-46.
- Grémion, P. (1970), "Introduction à l'étude du système politico-administratif local", in: *Sociologie du Travail*, n°1, p. 51-73.
- Grochla, E. (1980), *Handwörterbuch der Organisation. Encyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag.
- (1972), *Unternehmungsorganisation*, Reinbeck b. Hamburg.
- Grün, O. (1966), *Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation*, Berlin.
- Gulick, L. et Urwick, L. (1937), *Papers on the Science of Administration*, New York.
- Gurr, T. R. (1970), *Why Men Rebel?*, Princeton NJ.: Princeton University Press.
- Gutemberg, E. (1983), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Produktion*, Band 1, Berlin/Heidelberg/New York.
- Hall, R. H. (1972), *Organizations. Structure and Prozess*, New York: Englewood Cliffs.

- Hannan, M. T. et Freeman, J. H. (1977), "The Population Ecology of Organizations", in: *American Journal of Sociology*, n° 82, p. 929-964.
- Herzberg, F. (1966), *Work and The Nature of Man*, New York: World Press.
- Hickson, D. J. et al. (1969), "Operation Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal", in: *Administrative Science Quarterly*, n° 16, p. 378-397.
- et al. (1974), "The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison", in: *Sociology*, n° 8, p. 59-81.
- Hirschmann, A. O. (1967), *Development Projects Observed*, Washington, D. C.: The Brookings Institution.
- (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press (trad. franç., *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris: Editions Ouvrières).
- Hodgkinson, G. P. et Johnson, G. (1994), "Exploring the mental models of competitive strategists: The case for a processual approach", in: *Journal of Management Studies* n° 31, p. 525-551.
- Homans, G. C. (1972), *Grundfragen soziologischer Theorie*, Opladen: Vanberg.
- Hulin, C. L. (1971), "Individual differences and job enrichment -the case against general treatment", in: J. H. Maher (éd.), *New Perspectives in Job Enrichment*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Jenkins, J. C. (1983), "Resource Mobilization Theory and the Study of Social Movements", in: *Annual Review of Sociology*, n° 9, p. 527-53.
- Jenkins, J. C. et C. Perrow (1977), " Insurgency of the Powerless: Farm Worker Movement 1946-1972", in: *American Sociological Review*, n° 42, p. 249-268.
- Karpik, L. (1966), *Organization and environment: theory issues and reality*, London/Beverly Hills: Sage.
- Katz et Kahn (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley and Sons, Inc..
- Kellerhals, J. (1974), *Les associations dans l'enjeu démocratique, étude sur la participation aux groupements organisés*, Lausanne: Payot.
- Kieser, A. et Kubicek, H. (1992), *Organisation*, Berlin/New York.
- Klandermans, B. (1984), "Mobilization and Participation: Social-Psychological Expansion of Resource Mobilization Theory", in: *American Sociological Review*, n° 49, p. 583-600.

- (1988), "The Formation and Mobilization of Consensus", in: Bert Klandermans, Hanspeter Kriesi et Sidney Tarrow (éd.), *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures, International Social Movement Research*, Greenwich, Conn.: JAI, vol. 1, p. 173-96.
 - (1997), *The social psychology of protest*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Klandermans, B. et D. Oegema. (1987), "Potentials, Networks, Motivation and Barriers: Steps Towards Participation in Social Movements", in: *American Sociological Review* 52. p. 519-31.
- Klandermans, B. et S. Tarrow (1988), "Mobilization into Social Movements: Synthesizing European and American Approaches", in: Bert Klandermans, Hanspeter Kriesi et Sidney Tarrow (éd.), *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures, International Social Movement Research*, Greenwich, Conn.: JAI, vol. 1, p.1-40.
- Kornhauser W.(1959), *The Politics of Mass Society*, New York: Free Press.
- Kosiol, E. (1976), *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden.
- Kriesi, H. (1985), "Einleitung" , in: H. Kriesi (éd.), *Bewegung in der Schweizer Politik, Fallstudien zu politischen Mobilisierungsprozessen in der Schweiz*, Frankfurt: Campus Verlag.
- (1988), "Local Mobilization for the People's Petition of the Dutch Peace Movement", in: Bert Klandermans, Hanspeter Kriesi et Sidney Tarrow (éd.), *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures, International Social Movement Research*, Greenwich, Conn.: JAI, vol. 1, p. 41-82.
 - (1988), "The Interdependence of Structure and Action: Some Reflections on the state of the art", in: Bert Klandermans, Hanspeter Kriesi et Sidney Tarrow (éd.), *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures, International Social Movement Research*, Greenwich, Conn.: JAI, vol. 1, p. 349.
 - (1996), "The organizational structure of new social movements in a political context", in: D. McAdam, J. D. McCarthy et M. N. Zald (éd.), *Comparative perspectives on social movements: political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*, New York: Cambridge University Press, p. 152-184.
- Kühl, (2001), "Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung", *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 30, Heft 3, Juni 2001, p. 199-222.

- Kuper L. et G. Smith (1971), *Pluralisme in Africa*, Berkeley: University of California Press.
- Lalivé d'Epinay, C. (1991), "Les fondements mythiques de l'éthos du travail, Contribution à une théorie du mythe dans la société moderne", in: *Archives de Sciences sociales des Religions*, n° 75, p. 153-168.
- Langer, E. J. (1978), "Rethinking the role of thought in social interaction", in: J.H. Harvey, W. Ickes et R.F. Kidd (éd.), *New directions in attribution research*, Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 2ème vol.
- Laver, M. (1981), "Rational Man", in: *The Politics of private desires*, p. 21-38.
- Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W. (1967), *Organisation and environment: Managing differentiation and integration*, Boston.
- Lécuyer, B.-P. (1988), "Rationalité et idéologie des sciences de l'homme. Le cas des expériences Hawthorne (1924-1933) et de leur réexamen historique" in: *Revue de Synthèse*, n° spécial 3/4, "Une histoire des sciences de l'homme", p. 401-427.
- Le Goff, J.-P. (1992), *Le mythe de l'entreprise*, Paris: La Découverte.
- Lehner, J. M. (1996), "Cognitive mapping: Kognitive Karten vom Management", in: G. Schreyögg et P. Conrad (éd.), *Managementforschung, Wissensmanagement*, n° 6, Berlin/New York, p. 83-132.
- Léontiev, A. (1976), *Le Développement du psychisme*, Paris: Editions sociales.
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- (1967), *The Human Management: Its Management and Values*, New York: McGraw-Hill.
- Lindblom, C. E. (1959), "The Science of Mudding Through", in: *Public Administration Review*, n° 19, p. 79-88.
- (1965), *The Intelligence of democracy*, New York.
- Lowin, A. et Craig, J. R. (1968), "The Influence of level of performance on managerial style: an experimental object-lesson in the ambiguity of correlational data", in: *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 3, p. 440-458.
- Luhmann, N. (1964), *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*, Berlin.
- (1970), "Funktion und Kausalität", in: *Soziologische Aufklärung*, Bd. 1, Opladen.
- (1971), "Die Weltgesellschaft", in: *Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie*, n° 57, p. 1-35.
- (1984), *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt.

- (1995), *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, Frankfurt.
- March, J. G. (1974), "For a Technology of Foolishness", in: H. Leavitt et al. (éd.), *Organizations of the Future*, New York: Praeger Publishers.
- (1978), "Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice", in: *The Bell Journal of Economics*, n° 9
- March, J. G et H. A. Simon (1958), *Organizations*, New York: Wiley (trad. franç., 1965, *Les organisations*, Paris: Dunod).
- Marx, G. T. et J. L. Wood (1975), "Strands of Theory and Research in Collective Behavior", in: *Annual Review of Sociology*, p. 363-428.
- Maslow, A. H. (1954), *Motivation and personality*, New York: Harper.
- Mayntz, R. (1963), *Soziologie der Organisation*, Reinbek b. Hamburg.
- McAdam, D. (1982), *The Political Process and the Development of Black Insurgency, 1930-1970*, Chicago: University of Chicago Press.
- (1986), "Recruitment to High Risk Activism: The Case of Freedom Summer", in: *American Journal of Sociology*, n° 92, p. 64-90.
- (1988), "Micromobilization Context and Recruitment to Activism", in: B. Klandermans, H. Kriesi et S. Tarrow (éd.), *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures, International Social Movement Research*, Greenwich, Conn.: JAI, vol. 1, p. 125-154.
- McAdam, D., J. D. McCarthy et M. N. Zald (1988), "Social Movements", in: N. J. Smelser, N. (éd.), *Handbook of Sociology*, Newbury Park: Sage, p. 695-738.
- McCarthy, J. D. et M. N. Zald (1977), "Resource Mobilization and Social Movement: A Partial Theory", in: *American Journal of Sociology*, n° 6, p. 1212-1241.
- McClelland, D. et al. (1953), *The Achievement Motive*, New York: Appleton/Century Crofts.
- McGregor, (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- (1966), *Leadership and Innovation*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- McKelvey, B. (1982), *Organizational systematics*, Berkeley.
- McKelvey, B. et Aldrich, H. (1983), "Population, Natural Selection and Applied Organizational Science", in: *Administrative Science Quarterly*, n° 28, p. 101-128.
- Melucci, A. (1988), "Getting Involved: Identity and Mobilization in Social Movement", in: B. Klandermans, H. Kriesi et S. Tarrow (éd.), *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures, International Social Movement Research*, Greenwich, Conn.: JAI, vol. 1, p. 329-48.

- (1989), *Nomads of the Present: Social Movements and Needs in Contemporary Society*, Philadelphia: Temple University Press.
- Mendel, G. (1977), *La Chasse structurale*, Paris: Petite Bibliothèque Payot.
- Merton, R. K. et al. éd. (1959), *Sociology Today*, New York: Basic Books.
- Michels, R. (1913), *Les Partis politiques*, Paris: Giard et Brière.
- Miller, D. et Form, W. H. (1957), *Unternehmung, Betrieb und Umwelt*, Opladen.
- Mintzberg, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris: Editions d'organisation.
- Mongin, P. (1984), "Modèle rationnel ou modèle économique de la rationalité", in: *Revue économique*, n°1, p. 9-63.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organizations*, Beverly Hills: Sage.
- Morris, A. (1984), *The Origins of the Civil Rights Movement*, New York: Free Press.
- Moscovici, S. et Ricateau, P. (1972), "Conformité, minorité et influence sociale", in: S. Moscovici, *Introduction à la psychologie sociale*, Paris: Larousse, t. I.
- Mottez, B. (1971), *La sociologie industrielle*, Paris: PUF, coll. Que sais-je?.
- Mouzelis, N. P. (1967), *Organization and Bureaucracy*, Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Neidhardt F. et Rucht, D. (1993), "Auf dem Weg in die 'Bewegungsgesellschaft'? Über die Stabilisierbarkeit sozialer Bewegungen", in: *Soziale Welt*, p. 305-326.
- Neveu, E. (1996), *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris: Editions La Découverte, coll. Repères.
- Nordsieck, F. (1934), *Grundlagen der Organisationslehre*, Stuttgart.
- Oberschall, A. (1973), *Social Conflicts and Social Movements*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Offerlé, M. (1994), *Sociologie des groupes d'intérêts*, Paris: Montchrestien.
- Oliver, P. (1984), "If You Don't Do It, Nobody Else Will: Active and Token Contributors to Local Collective Action", in: *American Sociological Review*, n° 49, p. 601-10.
- Olson, M. Jr. (1965), *The Logic of Collective Action*, Cambridge: Harvard University Press (trad.fr., 1978, *La logique de l'action collective*, Paris: PUF).
- Opp, K.D. (1988), "Community Integration and Incentives for Political Protest", in: B. Klandermans, H. Kriesi et S. Tarrow (éd.), *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures. International Social Movement Research*, Greenwich, Conn.: JAI, vol. 1, p. 83-101.
- Opp, K.-D. et C. Gern (1993), "Dissident Groups, Personal Networks, and Spontaneous Cooperation: the East German Revolution of 1989 ", in: *American Sociological*

- Review*, n° 58, p. 659-80.
- Ortmann, G. et al. (1997), *Theorien der Organisation*, Opladen.
- Pagès, R. (1965), "L'élasticité d'une organisation en crise de direction", in: *Sociologie du Travail*, n° 4, p. 364-382.
- Pareto, V. (1968), *Traité de sociologie générale*, Genève: Droz.
- Parsons, T. (1960), *Structure and process in modern societies*, Ill.: Glencoe.
- Passeron, J.-C. (1994), "La rationalité et les types de l'action sociale chez Max Weber", in: *Revue européenne des sciences sociales*, tome 32, n° 98, p. 5-44.
- Passy, F. (1994), *The Citizen in Action. A Study of Micro-mobilization Processes within the Swiss Solidarity Movement*, New School for Social Research. Center for Studies of Social Change: document non publié.
- Payne, R. L. et al. (1976), "Organizational climate and job satisfaction: a conceptual synthesis", in: *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 16, p. 45-62.
- Pennings, J. M. (1974), *Environment, Structure and Performance of Complex Organizations*, Toronto, VIIe Congrès mondial de sociologie.
- (1975), "The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness", in: *Administrative Science Quarterly*, n° 20, p. 393-410.
- Perrenoud, P. (1988), "Sous les airs savants, une notion de sens commun: la socialisation", in: *Cahiers de recherche du Groupe de recherche sur la socialisation*, n° spécial *Analyse des modes de socialisation. Confrontations et perspectives*, Université de Lyon II, p. 149-170.
- (1993), "L'organisation, l'efficacité et le changement, réalités construites par les acteurs", à paraître in: *Education et recherche*, 1993, n°1, Service de la recherche sociologique et Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Genève, p. 1-19.
- Perrow, C. (1967), "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", in: *American Sociological Review*, n° 32, p. 194-208.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Boston: Pittman.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper and Row.
- Pinard, M. (1971), *The Rise of a Third Party: A Study in Crisis Politics*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Piven, F.F. et R. Cloward. (1977), *Poor People's Movements: Why They Succeed, How*

- They Fail*, New York: Vintage Books.
- Pugh, D. S. et al., (1963), "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis", in: *Administrative Science Quarterly*, n° 8, p. 289-315.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. (1969a), "An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations", in: *Administrative Science Quarterly*, n° 14, p. 115-126.
- Pugh, D. S., et al. (1969b), "The Context of Organization Structures", in: *Administrative Science Quarterly*, n° 14, p. 91-114.
- Reynaud, J.-D. (1993), "Action collective et contrainte sociale", in: R. Boudon (éd.), *Traité de Sociologie*, Paris: PUF, p. 257-266
- Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J. et al. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Ross, L. (1977), "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process", in: L. Berkowitz (éd.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10. New York: Academic Press.
- Rucht, D. (1990), "The Strategies and Action Repertoires of New Movements", in: R. J. Dalton et M. Kuechler (éd.), *Challenging the Political Order, New Social and Political Movements in Western Democracies*, Oxford: Polity Press, p. 156-175.
- (1994), *Modernisierung und neue soziale Bewegungen. Deutschland, Frankreich und USA im Vergleich*, Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag.
- (1996), "The impact of national contexts on social movement structures: A cross-movement and cross-national comparison", in: D. McAdam, J. D. McCarthy et M. N. Zald (éd.), *Comparative perspectives on social movements: political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*, New York: Cambridge University Press, p. 185-204.
- Rucht, D. et al. (2000), *TEA-Projekt*, Berlin: Document non publié.
- Rule, J. (1988), *Theories of Civil Violence*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Schein, E. H. (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Schreyögg, G. (1998), *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Wiesbaden: Gabler.
- Scott, W. R. (1964), "Theory of Organizations", in: E. L. Faris (éd.), *Handbook of Modern Sociology*, Chicago, Ill.: Paul McNally & Co..

- (1994), "Institutions and organizations: Toward a theoretical synthesis", in: W. R. Scott et al., *Institutional environment and organizations*, Thousand Oakes.
- Silverman, D. (1970), *The Theory of Organization*, Londres, Heinemann (trad. fr., *La théorie des organisations*, Paris: Dunod, 1973).
- Simon, H. A. (1955), "A Behavioral Model of Rational Choice", in: *Quarterly Journal of Economics*, n° 69, p. 99-118.
- (1956), "Rational Choice and the Structure of the Environment", in: *Psychological Review*, n° 66, p. 129-138.
- (1957), *Administrative Behavior*, New York: Mcmillan.
- (1976), "From substantive to procedural rationality", in: S. Latsis (éd.), *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge, Mass.: Cambridge University Press, p. 129-148.
- (1982), *Models of Bounded Rationality*, Cambridge Mass.: MIT Press.
- Smelser, N. J. (1962), *Theory of collective behavior*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Snow, D.A., L. A. Zurcher et S. Eklund-Olson (1980), "Social Networks and Social Movements: A Microstructural Approach to Differential Recruitment", in: *American Sociological Review*, n° 45, p. 787-801.
- Snow, D.A., E. B. Rochford, R. D. Benford et S. T. Worden (1986), "Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation", in: *American Sociological Review*, n° 51, p. 464-481.
- Springer, R. (1999), *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*, Frankfurt: Campus Verlag.
- Strauss, G. (1968), "Human relations. 1968 style", in: *Industrial Relations*, n° 7, p. 262-276.
- Tannenbaum, A. S. (1966), *Social psychology of the work organization*, London: Tavistock.
- Tarrow, S. (1983), "Struggling to Reform: Social Movements and Policy Change During Cycles of Protest", in: *Western Societies Papers*, n°15, Ithaca (NY): Cornell University.
- (1994), *Power in Movement, Social Movements, Collective Action and Politics*, New York: Cambridge University Press.
- Taylor, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York.
- Thöni, T. (1995), *Etude des déterminants de la participation à une action collective dans le cadre d'un mouvement social*, mémoire de diplôme, Université de Genève:

document non publié.

Thomas, K. (1964), *Die betriebliche Situation der Arbeiter*, Stuttgart.

Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.

Thompson, J. D. et McEwen, W. J. (1958), "Organizational Goals and Environment: Goalsettings as an Interaction Process", in: *American Sociological Review*, n° 23, p. 23-31.

Tilly, C. (1978), *From Mobilization to Revolution*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co.

- (1984), "Social Movements and National Politics", in C. Bright et S. Harding, *Statemaking and Social Movements. Essay in History and Theory*, Ann Arbor: University of Michigan Press, p. 297-317.

- (1986), *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris: Fayard.

- (1988), "Social Movements, old and new", in: L. Kriesberg, B. Misztal et J.

Mucha

(éd.), *Research in Social Movements, Conflicts and Change, A Research Annual, Social Movements as a factor of change in the contemporary world*, London/Greenwich: Jai Press, p. 1-18, vol. 10.

Türk, K. (1981), *Personalführung und soziale Kontrolle*, Stuttgart: F. Enke.

Turner, R. N. et Killian L. (1972), *Collective Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Udéhn, L. (1993), "Twenty-five Years with The Logic of Collective Action", in: *Acta Sociologica*, n° 36, p. 239-261.

Volkswagen AG (2000), *Gesamt- und Konzernbetriebsrat der Volkswagen AG*, Elmshorn: Druckerei der Volkswagen AG.

Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.

Wall, T. D. (1973), "Conceptual and measurement issues in job attitude research", in: *Bulletin of the British Psychological Society*, n° 27, p. 66-67.

Wall, T. D. et Lischeron, J. A. (1977), *Worker Participation. A Critique of the Literature and some fresh Evidence*, London: McGraw-Hill Book Company Limited.

Weber, M. (1964), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris: Plon.

- (1971), *Economie et société*, Paris: Plon.

Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass.: Addison/Wesley.

- (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", in:

- Administration Science Quartely*, n° 21, p. 1-19.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.
- (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.
- Woodward, J. (1958), *Management and Technology*, Londres: HMSO.
- (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres: Oxford University Press.
- Wrong, D. H. (1961), "The oversocialized conception of man in modern sociology", in: *American Sociological Review*, n° 2, p. 183-193.
- Zalzenik, A. et al. (1958), *The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers*, Boston: Harvard Business School.
- Zündorf (1987), *Macht, Einfluss und Vertrauen: Elemente einer soziologischen Theorie des Managements*, Arbeitsberichte des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, n° 31, Lüneburg: Hochschule Lüneburg.

Hiermit versichere ich, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen benützt habe.

Thomas Thöni

Genf, Februar 2003