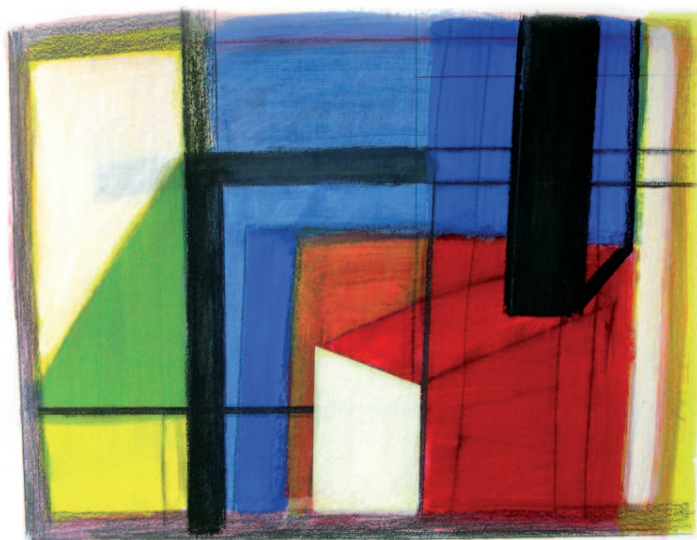


SOUS LA DIRECTION DE JEAN-MICHEL SAUSSOIS



Les Organisations

État des savoirs



Les Organisations

Couverture :

© Anne Saussois.

Série américaine 2006. Technique mixte sur papier 79 cm x 64 cm.

<http://www.annesaussois.com/>

RETROUVEZ NOS OUVRAGES SUR :

www.scienceshumaines.com

<http://editions.scienceshumaines.com>

Diffusion : Seuil

Distribution : Volumen

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement, par photocopie ou tout autre moyen, le présent ouvrage sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français du droit de copie.

© Sciences Humaines Éditions, 2012

38, rue Rantheaume

BP 256, 89004 Auxerre Cedex

Tel. : 03 86 72 07 00/Fax : 03 86 52 53 26

ISBN = 9782361061067

SOUS LA DIRECTION DE JEAN-MICHEL SAUSSOIS

Les Organisations

État des savoirs



DÉCRIRE, PENSER, COMPRENDRE LES ORGANISATIONS

Décrire les organisations sans les penser ou penser les organisations sans les décrire. Ce livre tente d'échapper à ce dilemme. Décrire les organisations certes, mais aussi les penser dans toutes leurs dimensions, voilà la ligne directrice de cet ouvrage.

Nous vivons dans un monde d'organisations « concrètes » et nous en faisons l'expérience tous les jours. Nous évoluons et travaillons dans des organisations qui se veulent rationnelles c'est-à-dire qui cherchent avant toute chose l'efficacité et l'efficacités ; et cela from cradle to grave disent les Anglo-Saxons, c'est-à-dire du berceau à la tombe.

Prenons, par exemple, le cas d'une femme parturiente : il est difficile pour elle d'échapper à l'hôpital, même s'il existe un mouvement récent en faveur d'un retour à l'accouchement à domicile. La maternité offre une rationalité technique, suppose une hiérarchie des savoirs et des compétences, assure une gestion des risques, autant de caractéristiques qui permettent de décrire une maternité mais aussi de penser la maternité comme une bureaucratie professionnelle sans que cette expression soit assimilable à une injure. Parler de bureaucratie professionnelle renvoie en effet à une typologie des organisations, à une manière de les penser de façon scientifique.

Prenons un autre exemple, celui de l'école. Pour un enfant, il est difficile d'échapper à l'école obligatoire même si, là aussi, un mouvement existe venant de parents préférant scolariser leur enfant à la maison, selon leur propre méthode pédagogique, et cela pour se soustraire, justifient-ils, à l'emprise de l'État qui souhaite une éducation réglée selon un cursus national.

Difficile encore d'échapper à un monde du travail organisé au sein de grandes ou petites entreprises qui constituent les organisations concrètes que l'on croit connaître le mieux. Même ceux qui n'ont pas de travail dépendent d'organisations administratives en charge de distribuer des indemnités de chômage... Difficile enfin d'échapper aux services des Pompes funèbres qu'elles soient en régie communale ou en délégation de service public, la nature du lien juridique ne change rien à l'affaire.

Le classement des organisations

Bref, nous vivons dans un monde composé d'organisations qui portent en elles une rationalité. Il va falloir les décrire par le menu, leur chair et leur os. Ces organisations présentent en effet des anatomies particulières, des morphologies spécifiques compte tenu de l'environnement. Elles ont non seulement des tailles différentes mais également des histoires, des trajectoires variées. Autant de facteurs que la littérature scientifique appellera facteurs de contingence. Ces facteurs rendent difficile des comparaisons, ce qui justifie du même coup un travail scientifique consistant à produire des classements, à bâtir des typologies. Un tel travail de classement est en fait une étape obligée dans une démarche scientifique.

Quoi de commun entre une toute petite entreprise familiale et une grande entreprise comme Google ou Microsoft ? Quoi de commun entre un club de football professionnel et un orchestre symphonique ? Quoi de commun entre un bureau de poste et une agence de voyage ? En apparence rien, mais si l'on y regarde plus près, on retrouve des problèmes communs qui appellent des réponses spécifiques. Il va falloir résoudre des problèmes de coordination des tâches, il va falloir élaborer des règles pour rendre la vie quotidienne possible, il va falloir répondre aux questions du type « qui fait quoi ? » au sein d'une action collective finalisée autour d'un but à atteindre.

Une autre façon d'aborder ces organisations est d'en décrire les buts poursuivis, au moins officiellement, c'est-à-dire les buts explicites. On parlera dans la littérature de but organisationnel (organizational goal) pour désigner ce qui va structurer à la fois les actions et les décisions d'une collectivité humaine. La description des buts est une démarche délicate. On conviendra facilement que le but d'une montre est d'indiquer l'heure, mais qu'en est-il du but d'une organisation concrète ? Que signifie un but du point de vue de ceux qui le définissent ou de ceux qui doivent l'atteindre au sein d'une action collective ?

Soit l'exemple d'une prison. Certains diront sans ambages que le but d'une prison est de surveiller et de punir ceux qui ont enfreint les règles permettant de vivre dans une société de droit, d'autres diront que le but d'une prison est de favoriser une réinsertion sociale et d'éviter ainsi la récidive. Ces deux positions n'induisent pas les mêmes actions et ne mobilisent pas les mêmes compétences.

On pourrait avoir la même discussion concernant l'école. Certains diront que le but de l'école est de préparer un jeune à l'état de citoyen éclairé, d'autres à préparer les élèves à intégrer le marché du travail dans les meilleures conditions. Là aussi, les actions seront différentes selon le but décrit.

Dans les deux cas, on constate que la description par les buts permet de souligner leur ambivalence. On peut même compliquer le propos en indiquant que des buts explicites se juxtaposent aux buts implicites ou aux buts tels qu'ils ont été compris par ceux qui sont en charge de les atteindre. Si l'on demande par exemple à trois maçons en train de construire un mur en pierres ce qu'ils sont en train de faire, l'un répondra : « Je pose du ciment sur une pierre », le deuxième dira : « Je suis en train de construire un mur », le troisième précisera : « Je suis en train de construire une cathédrale ».

On pourrait poser la même question en ces temps de crise financière à un gestionnaire de fortune privée qui travaille dans une banque. Que faites-vous ? La réponse pourrait être : « Je suis en train de sélectionner les actions les meilleures pour le portefeuille dont je suis responsable auprès de la banque qui m'emploie », ou alors : « Je suis en train de chercher les actions qui protégeront le mieux la retraite de mon client ». La deuxième réponse fournie par ce gestionnaire de fortune peut alors avoir comme conséquence de ne pas atteindre le but de la banque si celui-ci consiste à produire de la valeur pour ses actionnaires.

Ces deux histoires à vertu pédagogique soulignent le fait que décrire les buts d'une organisation sans se poser la question de leur rapport avec la motivation de ceux qui ont à les mettre en œuvre pose problème pour ceux qui veulent penser les organisations. Comment faire coïncider les buts organisationnels avec les buts individuels ? Voilà une question dont la réponse dépasse le registre de la description.

Décrire les organisations pour mieux les penser

Pour penser les organisations, rien de plus pratique qu'une théorie ou, mieux, que des théories. Grande différence avec les sciences de la nature, les sciences sociales ne répondent pas en effet à des modèles universels ou à des lois comme la gravitation universelle d'I. Newton. Il n'y pas d'équivalent en sciences sociales : c'est la raison pour laquelle il semble préférable d'envisager des théories des organisations plutôt qu'une théorie des organisations même s'il est possible de trouver un fil conducteur qui les traverse, ce qui est l'ambition de tout chercheur. Un médecin aujourd'hui ne pourrait plus se référer à des théories du XVII^e siècle et saigner ses malades comme au temps des Diafoirus de Molière. Les sciences médicales ont évolué sous la poussée de différentes disciplines comme la biologie ou la génétique. Le médecin d'aujourd'hui n'a rien de comparable avec celui du temps de Molière et il risquerait de perdre ses malades, de plus en plus avertis par les web médicaux, en leur préconisant des saignées ou des bains de pied. Par

contre, un consultant en organisation peut très bien aujourd'hui se référer aux théories de la motivation énoncées dans les années 1950 tout en faisant appel à des approches cognitivistes les plus pointues issues des derniers travaux de recherche en science cognitive. Les théories des organisations cohabitent sans trop de conflit et le management peut très bien « faire son marché » parmi une littérature abondante. Là est grande différence entre ces deux univers comme celui de la médecine ou du management dans leur rapport avec les théories.

Voilà pourquoi ce livre¹, qui s'adresse aussi bien à ceux qui veulent pouvoir décrire les organisations pour mieux les comprendre qu'à ceux qui veulent agir pour redessiner et transformer les organisations, propose différents regards et approches : historiques, sociologiques, institutionnalistes, culturalistes, économiques.

La première partie est consacrée aux organisations concrètes et souligne, à travers différents exemples, leur variété : variété de la taille, variété des buts, variété des formes (des formes verticales aux formes horizontales en passant par des formes virtuelles). L'entreprise a surtout été le support des études sur les organisations, mais d'autres organisations produisent des choses invisibles comme le compromis social ou politique et peuvent être décrites au même titre qu'une usine qui fabrique des écrans plats ou un centre d'appel qui produit des réponses à des questions.

La deuxième partie aborde les théories des organisations en soulignant un phénomène de débordement. Depuis ces vingt dernières années, les théories des organisations tentent de déborder leur objet initial soit par le biais de la question des institutions, soit par le biais de la question de l'action, soit par le biais de la conception. Le premier débordement est plutôt le fait des économistes qui s'intéressent aux mécanismes réels de fonctionnement d'une économie mais aussi de sociologues qui, eux, veulent prolonger le travail pionnier de Philip Selznick, dans la lignée de Max Weber. Ce que économistes et sociologues tentent de faire, à leur manière, c'est de réinterroger aujourd'hui les rapports entre économie et société dans une optique comparative pour dégager des lois en matière de changement institutionnel. D'une certaine façon, ce débordement éloigne les chercheurs des sciences de l'organisation dont on essaya de construire les assises en France dans les années 1980, aux États-Unis dans les années 1960 sous l'impulsion d'Herbert Simon. Le deuxième débordement est plutôt le fait des universitaires qualifiés

1- Ce livre est une version remaniée de *Les Organisations, état des savoirs*, paru en 1999, réédité en 2005, et entièrement revu pour la présente édition. Il reprend des articles du magazine *Sciences Humaines* revus et actualisés. Le livre propose également, pour tenir compte des évolutions et des travaux scientifiques récents, de nombreux articles inédits.

de « gestionnaires » dans la nomenclature CNRS. L'ambition des « gestionnaires » n'est pas mince puisqu'il s'agit de constituer ni plus ni moins une discipline autonome qui tiendrait par elle-même et qui ne serait plus le réceptacle des sciences humaines ou des sciences de l'homme et de la société, la fin en quelque sorte de la période « auberge espagnole » où chacun apportait avec lui un morceau de sa discipline pour aborder ensemble un même sujet qui serait transversal aux disciplines, vertu postulée de la pluridisciplinarité. Signe de maturité, la gestion comme discipline affirme aujourd'hui pouvoir marcher sans béquilles disciplinaires et jouer plutôt la carte de l'intégration pluridisciplinaire en se focalisant sur l'action collective et en assumant sa portée normative.

La troisième partie aborde la question toujours renouvelée du rapport entre ce qui relève du management et ce qui relève de l'organisation, entre ce qui relève des principes de construction et ce qui relève de la science.

La quatrième partie donne une place spécifique à ce qui caractérise les organisations, c'est-à-dire leur processus de prise de décision. Certes les organisations doivent agir mais elles doivent aussi être capables de décider ; décider est donc une tâche aussi importante que faire, faire faire ou créer. Et c'est dans les processus de décision que les valeurs et les normes jouent pleinement, agissant comme des filtres qui viennent limiter la rationalité.

La cinquième partie aborde la question de la dynamique de transformation des organisations en abordant les formes d'apprentissage organisationnel dans un contexte de plus en plus mouvant.

Enfin la sixième partie reprend la question des organisations comme étant avant tout des organisations humaines, en remettant en évidence le fameux « facteur humain » au cœur de l'action collective.

Les index, le lexique et la bibliographie qui figurent en fin d'ouvrage permettent au lecteur de se repérer facilement dans cet ensemble conçu à la fois comme un livre de synthèse et un voyage au cœur des organisations où il pourra vagabonder au gré des questions théoriques ou pratiques qu'il se pose à leur sujet.

Jean-Michel Saussois

LES ORGANISATIONS

AU CONCRET

- Lire un organigramme : l'abbaye de Fontevraud (J.-M. Saussois)
- Les universités, des organisations spécifiques ? (C. Musselin)
- Une coopérative ouvrière : l'exemple du Relais (T. Barreto)
- L'entreprise virtuelle (F. Fréry)
- Internet, un laboratoire institutionnel (É. Brousseau)
- Les High-Reliability Organizations (Encadré)
- L'Europe, une organisation complexe (Entretien avec S. Saurugger)
- L'OMC, une petite organisation internationale (M. Rainelli)

PORTRAITS D'ORGANISATION

Concrètement, une organisation ressemble à quoi ? Familièrement, entendre « l'organisation a dit que » évoque un service secret digne des séries télévisées. Le terme d'organisation peut aussi renvoyer à des images de clubs fermés où les barrières à l'entrée sont élevées et où les coûts de sortie le sont également. Dans le cas de la mafia, l'organisation se construit indépendamment des hommes et des femmes qui « vivent » ou « travaillent » non pas « dans » mais « pour » l'organisation.

L'organisation peut aussi se transformer en une immense machine qui fonctionne pour elle-même et cela quelles que soient les époques. Caligula, troisième empereur de Rome, voulait nommer son cheval préféré, Incitatus, d'abord au Sénat puis à un poste de consul. Bel exemple pour illustrer une bureaucratie qui, une fois lancée, peut s'affranchir des hommes et de son environnement. N'importe qui peut remplir la fonction dans la mesure où les définitions des tâches à remplir suffisent. Henri Mintzberg dans sa typologie¹ parle de « bureaucratie mécanique » pour montrer que le mécanisme principal de coordination se trouve être une technostructure qui définit en permanence des normes ; ce sont les normes et ces procédures qui forment en quelque sorte un répertoire d'action.

L'organisation peut former un tout et se trouve alors être plus que la somme des individus qui en font partie. On parlera ainsi de Carrefour ou de Bercy, un raccourci commode pour désigner soit une grande surface soit les bureaux du ministère des Finances situés dans l'ancienne halle aux vins de Bercy.

L'organisation prend également parfois les contours d'une personne morale. C'est le cas particulier des entreprises (corporation en anglais) qui sont assimilées à des avatars qui ont et exercent les mêmes droits que les personnes physiques.

Bref, il s'agit de montrer dans ce chapitre la variété des organisations concrètes qui présentent des anatomies bien différentes. Une abbaye, une université, une coopérative, une entreprise, la Commission européenne sont autant d'organisations concrètes qui présentent des points

1- Voir page 190.

communs, certes, mais aussi de grandes différences. Les points communs seront à trouver dans la division du travail (le « qui fait quoi ? »), dans l'édiction de règles de vie en commun visant à prévoir un comportement des individus, dans les hiérarchies des qualifications et des compétences. Dans toutes ces organisations, il y a bien un socle commun mais les différences sont nombreuses au-delà des apparences, c'est-à-dire au-delà du fait que des individus agissent en leur sein.

La taille, la structure et le but des organisations

La taille bien sûr est un facteur discriminant pour classer les organisations. Rien de commun par exemple entre une toute petite entreprise (TPE) où la famille se mobilise pour vendre des pizzas à emporter (la structure simple d'Henri Mintzberg) et un grand groupe industriel français ou étranger ; les architectures en sont très différentes. De même qu'il existe des architectures sans architectes, il existe des organisations qui se construisent sans organisateurs : la charpente organisationnelle n'est pas pensée d'emblée et la construction se fait par essai et erreur, un peu comme les habitants d'une maison ajoutent des pièces au fur et à mesure des naissances dans la famille. Rien de comparable avec les grandes entreprises qui font appel à des organisateurs pour construire des structures qui sont « dessinées » au service d'une stratégie. C'est le cas des grandes entreprises qui bâtissent des structures à visée mondiale, ce que les spécialistes appellent des structures multidivisionnelles dites M-Form.

À côté de ces M-Form existent d'autres structures, différentes des pyramides hiérarchiques classiques, avec une base et un sommet. La structure horizontale l'emporte désormais sur la structure verticale. De plus en plus d'organisations sont construites sur le principe de l'horizontalité ou sur le principe du réseau. D'autres forment des structures éphémères rassemblant des acteurs publics et privés : c'est le cas des pôles de compétitivité par exemple. Les morphologies diffèrent donc selon le clivage horizontal ou vertical.

Si la taille ou la structure sont des facteurs classants, le but en est un autre. Une association sans but lucratif se différencie évidemment d'une entreprise dont la finalité est de gagner de l'argent pour le compte de ceux qui ont pris le risque d'y investir leur propre argent et non « l'argent des autres ». Il existe également des différences entre une entreprise dont le dirigeant est propriétaire et une structure où le dirigeant est salarié. Une coopérative de production avec son principe « un homme, une

voix », présente également une configuration tout à fait différente en raison du rôle joué par les assemblées délibératives.

Hors de la sphère de production

Les organisations concrètes existent aussi en dehors de la sphère dite de production. Ces organisations ne produisent pas des produits ou des services mais produisent un consensus, une position commune sur un sujet qui fait l'objet de controverse. C'est le cas des organisations internationales, par exemple, à propos des barrières douanières (OMC) ou des paradis fiscaux (OCDE). Les organisations internationales qui produisent ces consensus reposent sur des mécanismes subtils de réunions et de commissions horizontales très différentes des structures d'autorité pyramidale. Les groupes de travail d'experts de haut niveau, les auditions publiques y sont les outils pertinents.

Les sources de légitimité produisent également des différences dans les organisations et la cohabitation quotidienne au sein d'une même structure entre les élus et les nommés n'est pas toujours facile. C'est le cas des collectivités locales lorsque les élus d'une ville pensent qu'une ville se gère comme une entreprise. L'illusion est trompeuse, la ville peut ressembler apparemment à une entreprise mais en apparence seulement dans la mesure où une ville est un collectif de citoyens qui diffère d'un collectif au travail. Mais les organisations peuvent être portées aussi par des bénévoles allant du pompier au retraité dans une association de type 1901.

Le panorama présenté ici n'est évidemment pas exhaustif. Les exemples ont été pris dans différentes sphères d'activité, d'hier à aujourd'hui, afin de donner une idée de leur extrême diversité.

J.-M. S.

Lire un organigramme : l'abbaye de Fontevraud

Nous présentons dans les pages suivantes, au risque de l'anachronisme, un organigramme non pas d'une grande multinationale mais d'une abbaye. En l'occurrence, il s'agit de l'abbaye de Fontevraud au ^{XVII}^e siècle...

Quelle que soit sa dimension (vaste abbaye aux multiples ramifications ou simple prieuré), un monastère est une société réduite, aux composantes diverses et variées, qui rassemble des hommes et/ou des femmes et qu'il convient d'organiser. Donc, une organisation comme une autre.

Qu'est-ce qu'un organigramme ?

L'organigramme, nous dit le dictionnaire, est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme ou d'une structure.

Mais on peut y lire plus. Herbert Simon, certainement celui qui a été l'un des premiers théoriciens à penser l'organisation, fournit une définition stimulante de ce qu'est un organigramme : un organigramme, dit-il, c'est « un ensemble de suppositions et de prévisions ».

À la lecture de l'organigramme de l'abbaye de Fontevraud, on pourrait faire les suppositions et les prévisions suivantes :

Tout d'abord la place centrale supposée être accordée à la transmission de la parole de Dieu ; cette transmission est organisée selon un canal hiérarchique avec un sommet et une base ; une division sexuelle avec à gauche un enseignement pour les jeunes hommes et à droite un enseignement pour les jeunes femmes.

Là encore, pour risquer un rapprochement, on pourrait parler de véritables définitions de fonctions avec un statut et un rôle. La vie quotidienne y est réglée par le rythme des prières. Elle s'organise autour de tâches bien concrètes qui renvoient à une division du travail : compter l'argent, passer des commandes, prendre soin des vêtements sacrés.

On peut supposer donc que chacun est à sa place et occupe son rang dans l'abbaye mais aussi en dehors de l'abbaye, comme ces gens de maison qui assurent en quelque sorte la logistique.

J.-M. S.



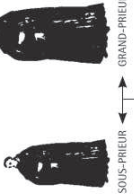
MABRESSE
CHEF ET GÉNÉRALE DE L'ORDRE



PAROISSIÈRE
AUXIÉLUTRICE
AVEC PROMESSE D'ABBAYE

SAINTE-JEAN-DE-L'HABIT
(de l'habitation)

PRIEURÉ DES HOMMES



SOUS-PRIEUR
GRAND-PRIEUR

LES FRÈRES PRÊTRES

Ayant des offices ou des charges soit au prieuré, soit à l'abbaye :

- services religieux,
- administratifs,
- au service de l'abbaye.



LES FRÈRES LAÏCS
Ils peuvent avoir des charges au prieuré, à l'abbaye ou à l'extérieur :

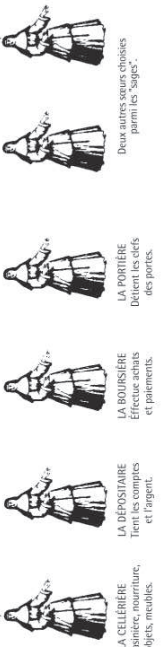
- administration,
- travaux manuels.

LE GRAND-MOUTIER
(Prieuré Sainte-Marie)



MÈRE TERTIA
LA GRANDE-PRIÈRE
SOUS-PRIÈRE

SIX SŒURS "DISCRÈTES"



LA CELLÈRE
Magasinier, nourriture, objets, meubles,

LA DÉPÔSITAIRE
Tient les comptes et l'argent,

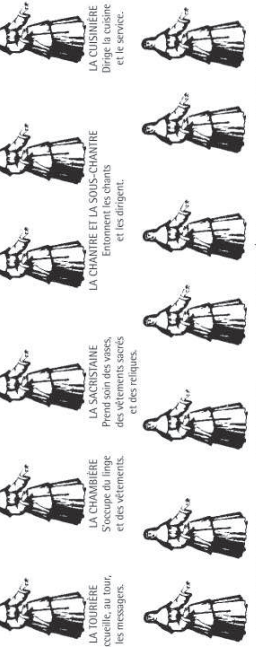
LA BOURSIÈRE
Effectue achats et paiements,

LA PORTIÈRE
Défend les clés des portes,

LES AUTRES SŒURS CHOISIES
parmi les "Sages",

LES OFFIÈRES

Quatre des offices données aux sœurs différentes on trouve :



LA TOURNIÈRE
Accueille, au tour, les messages,

LA CHAMBÈRE
S'occupe du linge et des vêtements,

LA SACRISTAINE
Prend soin des vases, des vêtements sacrés et des reliques,

LA CHANTRE ET LA SOUS-CHANTRE
Entonnent les chants et les dirigent,

LA CUISINIÈRE
Dirige la cuisine et le service,

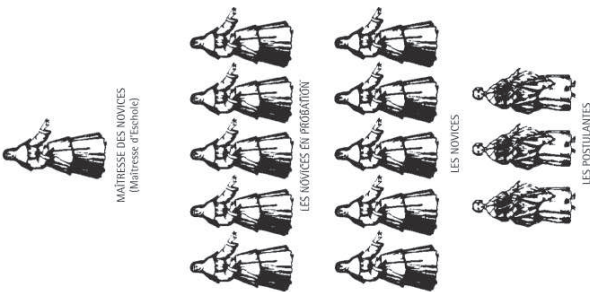
LES SŒURS "CHERCHES"
aux habitacles et aux dormants,

LA GRANDE-PRIÈRE
Sorte de cérémoniaire,

LES INFIRMIÈRES
Soignent les malades et les implimentes,

LES APOTICAIRES
Chargés des médicaments et de la préparation des médicaments.

LE PETIT COUVENT



MATRESSE DES NOVICES
(Maîtresse d'École)

LES NOVICES EN PROBATION

LES NOVICES

LES POSTULANTES

• Les approches critiques des organisations (B. Vidaillet, Y. Bousalham)	148
• Aux origines de la gestion scientifique (Entretien avec A. Hatchuel)	158
ORGANISATIONS ET MANAGEMENT	179
• Les quatre mythes du management selon March (Encadré)	188
• Le Modèle de Mintzberg (Encadré)	189
• L'hégémonie américaine en question(s) (J.-F. Chanlat)	192
• La gouvernance de l'entreprise (R. Pérez)	206
• Coordonner, coopérer, adhérer. Les enjeux du management (J.-M. Saussois)	214
• PME, un patronat aux trois visages (M. Bauer)	221
• Qui peut publier la description ethnographique d'une entreprise ? (M. Villette)	229
• Restructurations : entre permanence et rupture (R. Beaujolin-Bellet)	237
• Pouvoir et désir dans l'entreprise (E. Enriquez)	247
• L'hypocrisie organisationnelle (H. Dumez)	255
DÉCIDER DANS LES ORGANISATIONS	263
• Qu'est-ce que décider dans une organisation ? (J. Rojot)	267
• Règles du jeu et décision (Entretien avec J.-D. Reynaud)	274
• Les énigmes de la décision dans l'entreprise (J.-C. Moisdon, B. Weil)	281
• Les décisions stratégiques (H. Laroche)	288
• Les cadres et la domination douce (Entretien avec D. Courpasson)	295
• Des mondes du travail sans hiérarchie ? (I. Berrebi-Hoffmann)	300

DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS	309
• Organisation et innovation : une rencontre conflictuelle (N. Alter)	314
• « Trop de changement, c'est l'anarchie » (Entretien avec H. Mintzberg)	323
• Une méthode démocratique pour transformer l'organisation (Entretien avec M. Crozier)	331
• La dynamique de l'action organisée (Entretien avec E. Friedberg)	339
• Outil de gestion et dynamique de changement (J.-C. Moisdon)	346
• Action située et théorie de l'activité (Encadré)	353
LE FACTEUR HUMAIN DANS LES ORGANISATIONS	355
• Les bons contes font-ils aussi les bons managers ? (T. Boudès)	361
• La fabrication du sens dans les organisations (H. Laroche)	375
• L'individu et le système (S. Enlart)	382
• La construction des identités au travail (R. Sainsaulieu)	391
• Le développement personnel au service de l'entreprise ? (V. Brunel)	401
• Les cadres rebelles (D. Courpasson, F. Dany)	407
• La plainte des travailleurs (Entretien avec F. Dubet)	415
Annexes	
• Glossaire	423
• Bibliographie générale	431
• Index des noms de personnes	435
• Index des notions	438
• Liste des auteurs	443
• Table des matières	445