



UN NOUVEAU RAPPORT À L'AUTORITÉ ? PERSPECTIVE SOCIO HISTORIQUE SUR LE FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS

PROF. PHILIPPE SCIEUR
UCLOUVAIN

FORMATION PERMANENTE DU DIOCÈSE DE TOURNAI
SUR LE THÈME : LA SYNODALITÉ

MONS - 29 AVRIL 2025

The background of the slide is a dark blue overlay on a photograph. The photograph shows several hands of different people reaching down to touch or point at a large sheet of paper, which appears to be an architectural blueprint or a technical drawing. The hands are positioned at various points across the frame, suggesting a collaborative work environment.

INTRODUCTION

*PRÉSENTATION DE
L'INTERVENANT*

*PLAN DE L'EXPOSÉ
EN GUISE DE LIMINAIRE*

PRÉSENTATION DE L'INTERVENANT

- Sociologue, Prof. ordinaire UCLouvain (COMU/ESPO), Chercheur (CRIDIS/IACCHOS et GIRCAM/ILC)
- Domaine de recherche : action collective organisée (organisation, profession, dispositif organisé...) dans les secteurs non marchand (associatif, secteur public), artistique, culturel
- Analyste organisationnel, intervenant et consultant, expert FSE ; conférencier
- Référents théoriques : Simmel, Morin, Touraine, Martuccelli, Crozier, Friedberg...
- Vice-recteur FUCaM (2005-2010)..., responsabilité de programmes académiques, d'un centre de recherche..., coresponsable académique de C.U. (management des ASBL et en GRH), administrateur, membre de l'A.G. de plusieurs ASBL...

PLAN DE L'EXPOSÉ

Introduction

1. **La Modernité et le monde industriel.** Le 19ème et la 1^{ère} moitié du 20ème siècle. Le modèle de l'autorité fondée sur le principe de la rationalité absolue
2. **La société postindustrielle.** La transition : « les 30 Glorieuses » (1950-1980). Le modèle de l'autorité fondée sur le principe de la rationalité limitée
3. **La Post-Modernité et la société singulariste.** De 1980 à 2010. L'autorité comme processus permanent de construction sociale
4. **La société tensionnelle.** Depuis 2010 à Aujourd'hui. Une autorité partagée versus une autorité absolue

Conclusion

FAQ

EN GUISE DE LIMINAIRE

- Une compréhension du monde actuel : un point de vue partiel, de l'ordre de l'essai, dans un temps déterminé
- Une nécessaire réduction de la complexité mais une mise en lien systémique ; le principe fondamental de l'historicité
- Un registre volontairement non opérationnel qui espère susciter réflexion et réflexivité sur l'institutionnel, l'organisationnel, le subjectif et le sens du collectif au niveau de vie concrète de l'Eglise
- 4 périodes historiques à la fois disruptives et enchâssées (non disruptives), à la complexité croissante, un focus sur la société européenne et occidentale
- Une perspective comparative à réaliser au regard de l'Eglise comme organisation
- Ecrit en écriture inclusive et sous forme épïcène ; idem pour le discours

1. LA MODERNITÉ ET LE MONDE INDUSTRIEL

*LE 19^{ÈME} ET LA 1^{ÈRE} MOITIÉ DU
20^{ÈME} SIÈCLE*

*LE MODÈLE DE L'AUTORITÉ
FONDÉE SUR LE PRINCIPE DE
LA RATIONALITÉ ABSOLUE*

LA MODERNITÉ ET LE MONDE INDUSTRIEL

Le monde industriel

Principe : émergence d'une société qui remplace un monde organisé selon une logique communautaire et féodalisée

16^{ème} siècle et suivants

Grandes découvertes territoriales, commercialisation accrue, régulations par l'Etat et par le marché ; développement de l'administration ; économie qui se tourne vers la ville et l'industrie ; importance de l'argent comme valeur d'échange...

Construction d'une société de classes (privilèges ou non, statuts, origine sociale) : EX. : la solidarité dépend de la bonne volonté des nantis.

19^{ème} et 1^{ère} moitié du 20^{ème} siècle

Importance du salariat, concentration ouvrière, urbanisation, production intensifiée, technologisation, développement du capitalisme, nouvelles formes de vie collective (tissu familial), institutionnalisation de l'entreprise

La question de la **solidarité** : mécanique versus organique ; la place de l'autre, celui qui est en besoin, gérée par des dispositifs organisés publics (lois, hôpitaux...) et privés (coopérative, soutenance syndicale, paternalisme catholique, protestant, laïque, congrégations...) ;
L'**engagement** relève d'actions politiques (au sens large), s'inscrit dans des collectifs organisés ou d'actions individuelles paternalistes (donc morales)

LA MODERNITÉ ET LE MODÈLE DE L'AUTORITÉ FONDÉE SUR LE PRINCIPE DE LA RATIONALITÉ ABSOLUE

Emergence **de la science et de la raison** comme mode légitime d'explication du monde (scientisme); Industrialisation (productivisme) et capitalisme ; autorité et « *one best way* »

Idéologie du **progrès**, de l'utopie de la **croissance** exponentielle, de la liberté, avènement des questions de démocratie (égalité), et d'individualisme, exercice de la critique et début du sécularisme ; principe de l'**Etat-providence** ;

Collectivisme (solidarités ouvrières...) et **morphologie sociale** (en classes) ; conflits sociaux et homéostasie sociale ;

Ère de l'Anthropocène (Stoermer, inventeur années 1980, popularisé par Crutzen, années 2000) cf. Magny M. (2021), *L'anthropocène*, Paris, Seuil (Que sais-je ?)

- Extrait de « Les temps modernes » (Chaplin, 1936)



LA RATIONALITÉ ABSOLUE : UNE AUTORITÉ ABSOLUE ?

Les modèles organisationnels (Taylor, Ford, Fayol, Renault...) se basent sur un postulat de nécessité d'une autorité non discutable du décideur et de modèles organisationnels très hiérarchisés (organigramme pyramidal), d'un humain **bête** (non éduqué) et **paresseux**, d'un système bureaucratique de fonctionnement où l'individu est un **rouage**.

Cela peut conduire à l'organisation contre la démocratie (Arendt, Michels).

Autorité demande **Légitimité** si non, soit **opposition**, soit **régime de la terreur**. Selon Weber (1921), 3 types de domination fondent l'autorité : **traditionnelle** (donc **statutaire**), **charismatique** et **rationnelle légale** (impersonnelle et censée idéaltypiquement être démocratique, elle est dominante). Ce sont des croyances acceptées par dominants et dominés.

EX. : l'Eglise fondée sur domination traditionnelle, hôpital sur domination rationnelle légale et traditionnelle, entreprise sur domination rationnelle légale

2. LA SOCIÉTÉ POST- INDUSTRIELLE.

*LA TRANSITION : « LES 30
GLORIEUSES » (1950-1980).*

*LE MODÈLE DE L'AUTORITÉ
FONDÉE SUR LE PRINCIPE DE
LA RATIONALITÉ LIMITÉE*

LES 30 « GLORIEUSES »

+ - 1950 – 1980 après la Seconde Guerre mondiale jusqu'à la seconde crise économique des années 1980

Capitalisme florissant ; plein emploi ; qualification structurelle ; principe de croissance exponentielle à son apogée (mais Meadows, Georgescu-Roegen), internationalisation de l'économie (décennie 1970)

Émergence du **temps libre** et civilisation des **loisirs** ; l'individualisme libéral

Décennie 1960 comme **marqueur** social, politique, culturel et économique ; le fossé des générations (Mead)

Etat-providence et solidarité organique d'initiative privée ; principe de subsidiarisation d'une série de fonctions sociales auprès d'organismes publics et/ou associations (handicap, aide à la jeunesse, éducation permanente, culture...)

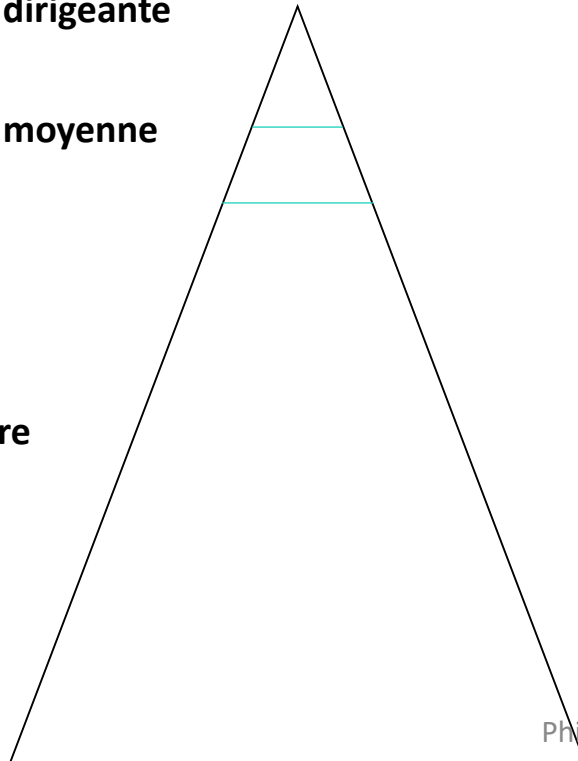
Une transition

Société industrielle de classes

Classe dirigeante

Classe moyenne

Classe
ouvrière



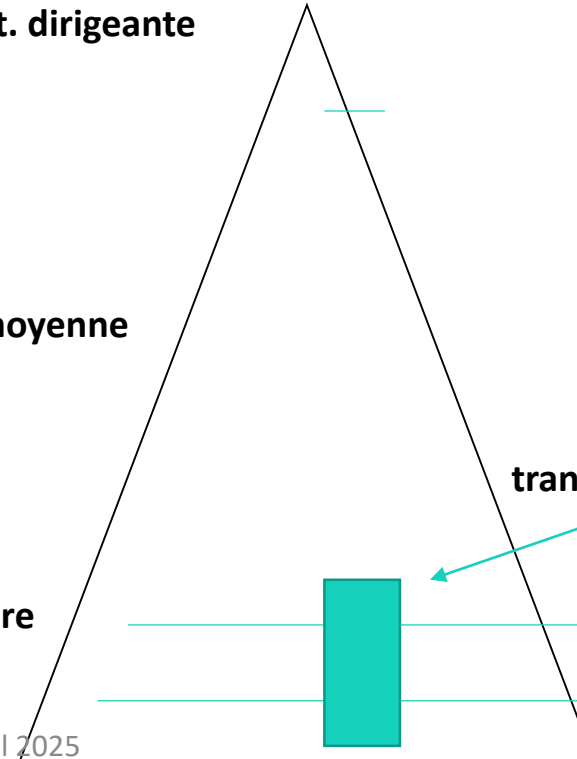
Société postindustrielle de catégories

Cat. dirigeante

Cat. moyenne

Cat. ouvrière

Cat. exclus



Espace
transitionnel

LA RATIONALITÉ LIMITÉE : UNE AUTORITÉ SYSTEMIQUE

Émergence d'un nouveau modèle organisationnel (Toyotisme) adapté culturellement à l'Europe ; **vision systémique de l'organisation**, principe de qualité, de qualité totale, des travailleurs polyvalents et formés (ouvriers qualifiés), **organigramme râteau**, principe d'investissement des membres du personnel... Concept de **culture d'entreprise**, *corporate culture*

Principe de **rationalité limitée** (Herbert Simon, Nobel en 1978), émergence des théories du pouvoir en organisation (Crozier, Friedberg) qui relativisent l'autorité statutaire ; d'autres voies que l'autorité pour gérer les humains.

Management plus **collaboratif** (cercles de qualité...) mais autorité statutaire, psychologie industrielle et **émergence des premiers modèles dits collaboratifs**

plus grande qualification		plus grande responsabilité, plus
grande responsabilisation		autorité plus orientée sur les
résultats, un peu moins sur le processus		la question du bien-être

The background of the slide is a dark blue overlay on a photograph. The photograph shows several pairs of hands, likely belonging to different people, gathered around a large table. They are looking down at and pointing to various parts of a large sheet of paper, which appears to be an architectural blueprint or a technical drawing. The lighting is somewhat dim, focusing on the hands and the paper.

3. LA POST- MODERNITÉ ET LA SOCIÉTÉ SINGULARISTE

DE 1980 À 2010

*L'AUTORITÉ COMME
PROCESSUS PERMANENT DE
CONSTRUCTION SOCIALE*

ECONOMIE ET POLITIQUE

Une crise économique (années 1980), une nouvelle société, complexe et plurielle

Le **mythe de la croissance exponentielle** est mis à mal ; croissance versus décroissance ; accentuation des questions écologiques ; apparition du « développement durable » (vs « *greenwashing* »)

Globalisation de l'économie, migrations économiques et politiques

Une nouvelle paupérisation ; un rapport à l'emploi en tension avec le rapport au travail ; une **précarisation** accentuée

Un Etat-providence défaillant, un **Etat social actif**, un besoin accru de solidarité organique privée, un marché des solidarités

Technologisation médiatique (**T.I.C.**) en développement exponentiel

PERSPECTIVES SOCIOLOGIQUES

Capitalisme du **monde du projet** : se projeter, souplesse, plasticité, flexibilité... (Boltanski et Chiapello)

Le **déclin des institutions** (Dubet) et l'émergence d'un niveau clé de socialisation et d'action sociale et sociétale : l'organisation (« l'intermonde »)

La reconnaissance d'un **individu complexe et multiple**

Importance des **singularités et des expériences individuelles** constitutives des identités spécifiques et particulières de chacun.e (Martuccelli) ; L'éthique (subjective et relative) supplante la morale (normative et universaliste) (Touraine)

Culture et pratiques de l'évaluation, de l'**accountability** (reddition des comptes) pour le non-marchand subventionné ; bureaucratisation et rigidité accrues...

L'AUTORITÉ COMME PROCESSUS PERMANENT DE CONSTRUCTION SOCIALE

Le **statut social** n'est plus protégé structurellement : l'autorité est discutable et discutée ; la légitimité requise se construit dans les relations à autrui, par les actes et/ou par la communication ; elle est fragile et souffre des critiques individuelles (diffusées par les réseaux sociaux, le tribunal du net) et collectives ; plus personne n'est à l'abri. **L'autorité** ne peut plus être absolue en démocratie, elle est forte dans les régimes dictatoriaux.

Un **modèle de gestion de l'entreprise**, avec **ses figures de l'autorité**, qui domine les autres secteurs (associatifs et administratifs) et constitue le référent idéologique et pragmatique pour le politique et beaucoup de gestionnaires. Autour de **l'efficacité et de l'efficience**.

The background of the slide is a dark blue overlay on a photograph. The photograph shows several hands of different people pointing at a large map or document spread out on a table. The hands are in various positions, some pointing directly at the camera, others towards the map. The map itself appears to be a technical drawing or a map with various lines and shapes.

LA SOCIÉTÉ TENSIONNELLE

*DEPUIS 2010 À AUJOURD'HUI
UNE AUTORITÉ PARTAGÉE
VERSUS UNE AUTORITÉ
ABSOLUE*

PERSPECTIVES SOCIOLOGIQUES

Un autre **rapport à l'espace** : **tension** local / global (économique, politique, culturel, social...), le **glocalisme** ; nomadisme médiatique

Un autre **rapport au temps** : **tension** ici **et** maintenant/projet ; l'information en temps réel (JT, mails, réseaux sociaux...), **tension** entre lignes d'horizons brouillées ou myopiques, un refus des engagements à terme **et** société du projet

Tension entre **complexité / simplisme** (catégorisation, amalgame, généralisation abusive, radicalisme) (Rosanvallon, 2020, *Le siècle des populismes*)

Tension au cœur d'une **épistémologie du quotidien** : comment penser le monde en dehors ou par des catégories ? **Tension** sur **l'approche en historicité** : **anachronie** (projection compréhensive du présent sur le passé) / **catachronie** (compréhension du passé indépendamment du présent qui conditionne sa saisie)

Remise en cause des systèmes **démocratiques** et de leurs légitimités : **tensions** entre représentativité / participation ; majorité / minorité ; natif.ve.s / migrants... Sociétés de crises... de la pensée, notamment (et comment penser la crise, pandémie, transition écologique...?) (Morin, 2022)

Nouvelle **tension** entre **morale / éthique**, sur la question des discriminations, des minorités, de l'écologie, de la planète...

Accélération des T.I.C. (A.I*...) et de la réalité médiatique (plus de distinction réel / virtuel) ; **liberté** interprétative et de jugement / **médiation**, éducation, socialisation collective, **tension** qui pose la question de la légitimité des savoirs produits et diffusés.

**« Le danger ne vient pas des robots, mais du risque que les humains deviennent robots » Morin, 2022:40*

Tension **utopie / dystopie** qui a quitté la sphère artistique pour intégrer les discours communs et quotidiens (*cf. supra* les horizons brouillés)

Tension entre diversité / singularité ...

UNE AUTORITÉ PARTAGÉE VERSUS UNE AUTORITÉ ABSOLUE

La **participation** implique les collaborateurs dans le fonctionnement de l'organisation, y compris dans la préparation et la prise de décision. Cette forme de gestion s'inscrit dans une dynamique horizontale d'action avec une ligne hiérarchique peu nombreuse et volontairement peu directive. Intelligence collective.

Le leadership **collaboratif** : cohésion d'équipe et intelligence collective. Ce type de management est davantage cadré que la participation et relève plutôt d'une dynamique de groupes constitués et interactifs. Les objectifs et les ressources sont préalablement fixés. La discussion porte sur les moyens pour les atteindre.

La **représentation** est une forme de gouvernance qui prévoit, selon des modalités électives, le droit aux mandataires d'exercer un pouvoir donné au nom de leurs mandants (politique, concertation sociale...).

Le management **directif moderne** consiste à structurer et organiser la dynamique de travail. Il s'intéresse aux résultats (financiers...) plus qu'aux processus. Il suit la progression des objectifs, et ne vise pas nécessairement à être autoritaire mais plutôt normatif. Il est le garant des règles. Il est systémique car il repose sur un système vertical et à double sens d'informations.

Le management **directif autoritaire** est la manière dont une personne ou un groupe prend des décisions, sans concertation à aucun moment, sur la base de l'application stricte d'un règlement et/ou d'une situation de pouvoir non contesté et discrétionnaire.

DES MODÈLES DE GESTION, PARTICIPATIFS ET ORIENTÉS HUMAINS (DEPUIS 2010)

De nouveaux modèles émergents ?

- Le modèle de l'apprentissage organisationnel (C. Argyris, cf. supra)
- Le Lean management version R.H. (la satisfaction du « client » et celle du membre du personnel)
- L'entreprise humaniste ou convivialiste (Chibane K., « Comment devenir un manager bienveillant. Pratiques du management de demain », *Coaching Pro*, n° 69, 35p. ; Laloux F. (2016), *Reinventer l'entreprise. Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino ; Lecomte J. (2016), *Les entreprises humanistes. Comment elles vont changer le monde*, Paris, Les Arènes).
- L'entreprise libérée (Dorel M. (2014), *Le management libéré*, Toulouse, Editions Hélène Jacobs ; Getz I. (2016), *L'entreprise libérée, ça marche!*, Paris, Flammarion ; Gérard A. (2017) *Le patron qui ne voulait plus être chef*, Paris, Flammarion ; Getz I. (2017), *L'entreprise libérée. Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris, Fayard ; Getz I., Carney B.-M. (2016), *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Clés des Champs/Flammarion ; Simmat & Bercovici (2016), *Les entreprises libérées. La première BD - Reportage sur l'entreprise du futur*, Paris, Les Arènes BD ; Verrier G., Bourgeois N. (2016), *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Paris, Dunod.
- L'entreprise vivante (Mack M., Koehler C. (2017), *Entreprises vivantes. Ensemble, elles peuvent changer le monde*, Paris, L'Harmattan.
- L'entreprise holocratique (redistribution de l'autorité, nouvelle structuration, décision par les rôles et non les fonctions, réunion d'équipe..)(Robertson B. (2016), *La révolution Holocracy. Le système de management des entreprises performantes*, Paris, Alisia

L'ENTREPRISE LIBRELE, UN MODELE PARTICIPATIF

Quelques principes généraux, des idéaux-types

Les salariés sont **entièrement libres d'agir** pour le bien de l'entreprise; ils ont la possibilité de se développer personnellement

Une **communication interne transparente**; une contact régulier entre la direction et les travailleurs ; créer un langage commun

Une solidarité y compris en dehors de l'exercice de ses compétences (capacités et du ressort de) ; la **participation comme forme de fonctionnement par défaut**

Pas de **signes symboliques hiérarchiques** (ex, pas de parking privé pour la direction) ; diminution de la structure hiérarchique

Configurer **l'organisation en mini-unités** les plus autonomes possibles (un manager, autogestion en équipes, animateur légitime)

Le **manager** renonce à contrôler mais se doit **d'agir sur l'environnement de travail**

Les **écarts à la règle** sont des sources potentielles d'apprentissage

Le **bricolage gestionnaire** comme vertu et condition d'efficacité

Un **pari sur l'intelligence** des individus ; la **confiance** comme fondement

LA TENTATION DU RETOUR DE L'AUTORITÉ ABSOLUE ?

En période de crise, d'instabilité :

- **tentation du retour à l'autorité absolue** car action rapide, sans concertation, univoque
- *warning backlash* (réaction conservatrice face aux changements récents mis en œuvre en matière de protection environnementale)
- **Jeux de pouvoir** en fonction des incertitudes du système, augmentation de la densité des jeux de pouvoir
- (...) **ou**
- La **résilience des entreprises libérées** pour vaincre économiquement et humainement la crise

CONCLUSIONS SOUS FORME DE TENSIONS

Des organisations aux configurations multiples : de la **diversité** organisationnelle / de la **standardisation** organisationnelle

Des organisations qui s'interrogent **sur leur sens et leur implication sociétale** / des organisations focalisées **sur l'efficacité ou l'efficacité**

Des organisations qui considèrent l'humain, comme un **complément à la machine**, y compris l'I.A. / comme **une personne**, sujette et sociale

Des organisations qui valorisent **l'intelligence collective** / qui appliquent des modèles de gestion « **prêts à porter** »

Des organisations qui acceptent **le débat, la contradiction, la dialogique** / qui préconisent le « **one best way** », la hiérarchie et la décision unilatérale en verticalité

Je vous remercie pour votre attention