

SOUS LA DIRECTION DE JEAN-MICHEL SAUSSOIS



Les Organisations

État des savoirs



SOUS LA DIRECTION DE JEAN-MICHEL SAUSSOIS

Les Organisations

État des savoirs



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
editions.scienceshumaines.com

Diffusion : 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, 2016**

38, rue Rantheaume

BP 256, 89004 Auxerre Cedex

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

ISBN 9782361063689

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'efficience et l'efficacité; et cela from cradle to grave comme aiment le dire les Anglo-Saxons, c'est-à-dire du berceau à la tombe.

Prenons, par exemple, le cas d'une femme parturiente: difficile pour cette femme d'échapper à l'hôpital, même s'il existe un mouvement récent en faveur d'un retour à la nature en préférant l'accouchement à domicile. La maternité ne sera pas forcément près de son domicile car la localisation répond à des objectifs techniques et économiques – autant d'objectifs définis par une autre organisation, une agence régionale de santé. La maternité offre une rationalité technique, organise une hiérarchie des compétences, procure aussi un volume d'accouchements construisant une base de savoir qui facilitera d'autant l'apprentissage, assure une gestion des risques en cas d'incidents critiques; autant de caractéristiques qui permettent de décrire cette maternité/hôpital mais aussi de la penser comme une bureaucratie professionnelle sans que l'expression « bureaucratie » soit assimilable à un gros mot. Parler de bureaucratie professionnelle renvoie en effet à une typologie des organisations, c'est-à-dire à une manière de classer, donc de penser les organisations de façon scientifique. En l'occurrence, il s'agit de dire que la base de la pyramide est constituée par le personnel soignant – c'est-à-dire la partie clef de l'organisation – et que les compétences professionnelles de cette base sont les mécanismes de coordination des activités; ce qui ne veut pas dire que les règles et les procédures édictées par la technocratie de gestion de l'hôpital ne sont pas observées pour autant.

Difficile encore d'échapper à un marché 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 plus de travail dépendent d'organisations en charge de dis-

tribuer des indemnités de chômage; il en va de même pour l'auto-entrepreneur qui n'échappe pas non plus aux organisations. 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.

Bref, nous vivons et travaillons dans un monde composé d'organisations qui portent en elles une rationalité à la fois technique et procédurale qui vient se télescoper avec une société qui se transforme. Ces organisations présentent des anatomies particulières, des morphologies spécifiques, 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.

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'Isaac Newton. Il n'y a 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 Webs médicaux, en leur préconisant des saignées ou des bains de pied. En revanche, 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 qui préconise des recettes. Là est la grande différence entre la médecine et le 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. Le livre est divisé en cinq parties, chacune des parties étant précédée d'une courte introduction en caractères italiques.

***La première partie** est consacrée aux organisations « au concret » 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 été le support des premières 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 les 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 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 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 appor-*

1- Ce livre est une version remaniée de *Les Organisations, état des savoirs*, paru en 2012 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. Les encadrés non signés sont de la rédaction du magazine *Sciences Humaines*.

tait 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 pleinement 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. Les organisations sont également à approcher comme 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 quatrième 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 et imprévisible.*

***Enfin la cinquième partie** reprend la question des organisations comme étant avant tout des organisations humaines, en remettant en évidence le fameux « facteur humain » des années 1950 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*)
- Internet, un laboratoire institutionnel (*É. Brousseau*)
- Les High-Reliability Organizations (*Encadré*)
- Les pôles de compétitivité (*A. Glaser*)
- L'OMC, une petite organisation internationale (*M. Rainelli*)
- L'Europe, une organisation complexe
(Entretien avec *S. Saurugger*)

VISAGES DES ORGANISATIONS ET VARIÉTÉ DES FORMES

L'organisation prise au singulier, comme dans « l'organisation a dit que », évoque par association libre un service secret avec ses agents doubles et ses coups tordus. La CIA dont l'acronyme signifie Central Intelligence Agency, c'est-à-dire une organisation au service du Congrès pour mieux renseigner et protéger la démocratie, devient « la compagnie » dans un roman de Robert Littell, épais roman de 1215 pages où le lecteur découvre les rouages des mécanismes de fonctionnement de l'une des organisations les plus tristement célèbres. L'organisation peut prendre aussi un visage moins inquiétant et renvoyer à des images de clubs où les barrières à l'entrée sont élevées et où les coûts de sortie peuvent l'être, dans le cas de la mafia par exemple. L'organisation peut aussi évoquer une immense machine qui fonctionne pour elle-même. Caligula, troisième empereur de Rome, voulait nommer son cheval préféré, Incitatus, d'abord au Sénat puis à un poste de consul. Belle métaphore pour illustrer le fait qu'une bureaucratie 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, le poste est premier par rapport à qui va le remplir. Henry Mintzberg dans sa typologie¹ parle de « bureaucratie mécanique » pour montrer que le mécanisme principal de coordination se trouve être une technostucture qui définit en permanence des normes et les impose comme mécanisme de coordination des activités; ce sont les normes et ces procédures qui forment en quelque sorte un répertoire d'action. Autant de descriptions qui justifieront ceux qui veulent se libérer de cette emprise des normes et procédures qui contraignent les libertés² et étouffent les initiatives. Le succès actuel que rencontre le mouvement voulant libérer l'entreprise s'explique par le rejet d'une organisation construite indépendamment des hommes et des femmes qui y « vivent » ou y « travaillent ».

1- Voir l'encadré sur Mintzberg.

2- Voir l'article d'Isaac Getz.

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, un pôle de compétitivité sont autant d'organisations concrètes qui présentent des points 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'Henry 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. Les chercheurs en organisation appellent ces structures M-Form pour mettre l'accent sur le M. pour Multidivisionelles, Multiproduits, Multinationales. Toutes les grandes entreprises ont adopté ce type de structure et cela quelle que soit leur nationalité. La force de ces structures est de pouvoir s'affranchir des frontières nationales et du coup déborder les États-nations.

À côté de ces M-Form existent d'autres structures, différentes des pyramides hiérarchiques classiques, avec une base et un sommet. 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.

On observe également le fait que de plus en plus d'organisations sont construites sur le principe de l'horizontalité ou sur le principe du réseau ou sur le principe d'écosystème. L'expression « écosystème » devient aujourd'hui largement utilisée pour désigner l'enchevêtrement de structures de taille différente et de nature juridique différente qui peuvent rassembler des acteurs publics et privés : c'est le cas des pôles de compétitivité par exemple³, structure hybride inventée de toutes pièces il y a dix ans et qui a permis le financement de 1 600 projets bénéficiant d'argent public. Les morphologies diffèrent donc selon le clivage horizontal ou vertical.

Si la taille ou la structure sont des facteurs qui classent, le but en est un autre. 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 autour d'un projet. 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 qui produit des aliments ou des médicaments ? 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 ? Entre la sécurité de l'emploi, la croissance, l'autonomie de l'entreprise vis-à-vis des actionnaires et des banques, qui va trancher ? Qui établira la hiérarchie des objectifs et pour le compte de qui ? La responsabilité sociale des entreprises peut-elle être considérée comme un but ?

Soit l'exemple de la prison pour éviter de raisonner sur l'entreprise. 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 ni les mêmes comportements de ceux qui ont en charge d'atteindre ces objectifs.

3- Voir l'article d'Anna Glazer.

Dans ce 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. Lors de séminaires pour cadres, l'histoire du maçon est souvent utilisée pour faire comprendre ce que signifie l'articulation entre des buts organisationnels et des buts individuels et le sens de son travail. Supposons un observateur extérieur regardant trois maçons en train de construire un mur en pierres; après les avoir longuement observés, il leur demande 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 ». Pour un dirigeant d'entreprise, la troisième réponse est-elle la réponse attendue ?

Si l'on posait aujourd'hui la question « Que faites-vous ? » à deux gestionnaires de fortune privée qui travaillent dans la même banque, les réponses pourraient être surprenantes pour un directeur d'agence. Le premier pourrait répondre: « Je suis en train de sélectionner les actions de mon client dont j'ai la signature pour optimiser le portefeuille de la banque qui m'emploie et qui saura me remercier »; le second pourrait répondre autrement: « Je suis en train de chercher les actions qui protégeront le mieux la retraite de mon client dont j'ai la signature et qui me fait confiance ». 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. Vont se poser alors des problèmes de justice, d'arbitrage entre des valeurs personnelles et les buts organisationnels auprès de salariés qui deviennent alors des lanceurs d'alerte. Ces lanceurs d'alerte de plus en plus nombreux renvoient à une perte de l'estime de soi, à une dimension individuelle mais aussi anthropologique.

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.

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 controverses. 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.



L'ABBESSE
CHEF ET GÉNÉRALE DE L'ORDRE

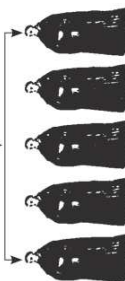


PAROISSE (UNE COADJUTRICE
AVEC PROMESSE D'HAÏBIT)

SAINTE-JEAN-DE-L'HABIT
(de l'habitabilité)
PRIEURÉ DES HOMMES



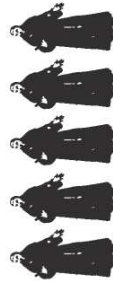
GRAND-PRIEUR
SOUS-PRIEUR



LES FRÈRES PRÊTRES

Avant des offices ou des charges soit au prieuré,

- services religieux,
 - administratifs,
 - conseillers.
- Soit à l'extérieur :
- au service de l'abbesse,
 - travaux manuels.



LES FRÈRES LAÏCS

Ils peuvent avoir des offices ou des charges au prieuré,

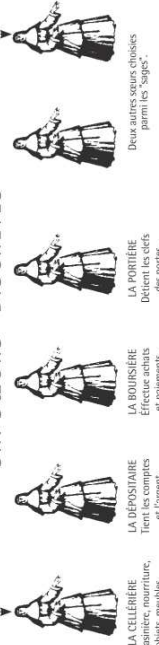
- à l'intérieur du prieuré
- administration
- travaux manuels.

LE GRAND-MOÛTIER
(Prieuré-Sainte-Marie)



MÈRE TERTIA
LA GRANDE-PRIEURE
SOUS-PRIEURE

SIX SŒURS "DISCRÈTES"



LA CELLIÈRE
Magasinier, nourriture,
objets, meubles.

LA DÉPOUSTAIRE
Tient les comptes
et l'argent.

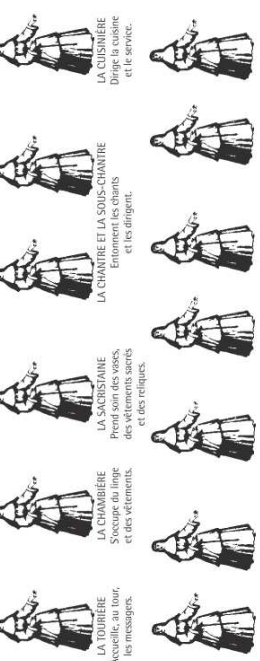
LA ROBUSIÈRE
Étoffe habits
et paiements.

LA PORTIÈRE
Défient les clés
des portes.

Deux autres sœurs choisies
parmi les "Sages".

LES OFFICIERES

Outre les offices donnés aux sœurs discrètes, on trouve :



LA TOURIÈRE
Accueille, au tour,
les messages.

LA CHAMBRIÈRE
S'occupe du linge
des vêtements,
et des reliques.

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"
Sont chargées aux offices,
à l'intérieur du prieuré
au habiliter et aux dominants.
- LES SŒURS "INFIRMIÈRES"
Soignent les malades et les infirmes.
- LES APOTHICAIRES
Chargés des ordres médicaux
et de la préparation des médicaments.

LE PETIT COUVENT



MATRESSE DES NOVICES
(matresse d'école)



LES NOVICES EN PROBATION

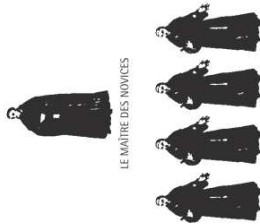


LES NOVICES



LES POSTULANTES

LE NOVICIAT



LE MAITRE DES NOVICES

LES NOVICES



LES POSTULANTES



LES OBLATES (Données)

LES SEMAINIÈRES



DU CHOEUR

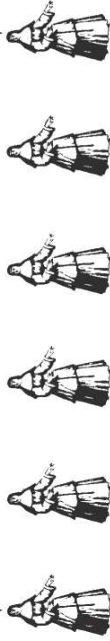
DE TABLE

DE CUISINE

DU TOUR

DE LECTURE

LES "SUPPLETTES"



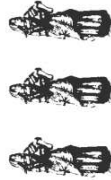
RELIGIEUSES DE SEMAINE, SUPPLÉANTES DES SEMAINIÈRES.

LE RESTE DU COUVENT



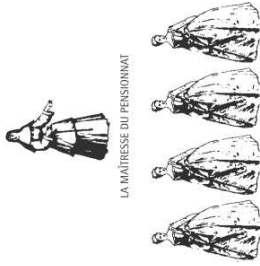
LES SŒURS DE CHOEUR

LES SŒURS CONVERSES



LES OBLATES (Données)

LE PENSIONNAT



LA MAITRESSE DU PENSIONNAT

LES PENSIONNAIRES

LA "MAISON" DE L'ABBESSE ET LES EMPLOYÉES DE L'ABBAYE

En 1640, on recense 80 personnes au service de l'abbaye :

- 1 Bâilleur
- 1 Cuisinier
- 1 Doyen
- 1 Boucher
- 1 Cordonnier
- 1 Couvreur
- 1 Charpentier
- 1 Chapelain
- 1 Cellier
- 1 Vitrier
- 1 Bouillier
- 1 Bûcheron
- 1 Armurier
- 1 Tonnelier
- 8 Charretiers
- 6 Laboureurs
- 8 Jardiniers
- 1 Messager
- 1 Serrurier
- 1 Proviseur
- 2 Portiers
- 4 Tourliers
- 1 Boulanger
- 1 Boucher
- 1 Forestier
- 1 Chasseur
- 1 Contable
- 1 Saisie
- 1 Intendant à Paris
- 1 Intendant à Fontevraud
- 1 Sirechal
- 1 Agent général
- 1 Contrôleur
- 2 Solliciteurs
- 1 Receveur
- 1 Chirurgien
- 1 Apothicaire
- X Ploueurs
- X Celler
- X Avocats
- X Conseillers
- X Notaires
- X Receveur ordinaire
- 1 Armurier
- 1 Succédain
- 1 Apprenti
- 1 Grenadier
- 1 Vendeur
- 1 Vigneron
- 1 Serrurier
- 1 Proviseur
- 1 Boulanger
- 1 Boucher
- 1 Forestier
- 1 Chasseur
- 1 Contable
- 1 Saisie

ORGANISATION DE L'ABBAYE

CHRISTINE MUSSELIN

LES UNIVERSITÉS, DES ORGANISATIONS SPÉCIFIQUES ?

Les universités, en France et à l'étranger, sont soumises actuellement à de très nombreuses réformes. Pour comprendre leur réception, analyser leurs effets et interpréter la manière dont elles sont mises en œuvre, il est indispensable de reposer la question des caractéristiques organisationnelles des universités, après qu'elle a été abandonnée pendant de nombreuses années. C'est ce que nous proposons de faire ici, après avoir rappelé les travaux pionniers sur cette question.

Quatre modèles précurseurs

Dans les années 1960-1970, les universités ont fait l'objet de divers travaux de recherche menés par des universitaires américains qui ont les ont appréhendées en tant que collectifs organisés présentant des spécificités particulières. Quatre grands modèles avaient alors été identifiés.

Le premier, dans une tradition proche de la sociologie des sciences de Merton et de la république des sciences de Michael Polanyi¹ qualifiait les universités d'organisations collégiales et mettait en avant l'existence de normes partagées autour de la science, permettant des prises de décisions consensuelles entre pairs. À la suite des travaux fondateurs dans les années 1960 de John Millet et Paul Goodman², d'autres auteurs, comme Burton Clark ou William Tierney³ ont continué à s'intéresser aux valeurs,

1- M. Polanyi, « The Republic of Science : its Political and Economic Theory », *Minerva* 1, 1962.

2- J.D. Millett, *Academic Community, an essay on Organization*, McGraw-Hill, 1962 ; P. Goodman, *The Community of Scholars*, Random House, 1962.

3- B.R. Clark, « The Organizational Saga in Higher Education », *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972 ; W.G. Tierney, « Organizational Culture in Higher Education », *Journal of Higher Education*, 59 (1), 1988.