

Théories des organisations

La recherche de meilleures performances pour l'entreprise a conduit les praticiens à théoriser les résultats de leurs recherches ou de leurs observations. Les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise puis à l'organisation de la production. Progressivement, leur champ de réflexion s'est élargi à l'ensemble des organisations.

L'organisation est définie comme étant un système social organisé pour atteindre un certain type d'objectif. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité.

Plusieurs grands courants de pensée se dessinent, chacun privilégiant une approche particulière de l'organisation. De l'école classique à l'école de la gestion par les systèmes, chaque mouvement se développe en réaction à celui qui le précède en l'intégrant plus ou moins partiellement. De ce fait, les différents mouvements forment un tout.

I. L'ECOLE CLASSIQUE DES ORGANISATIONS 1900-1930.

Contexte conjoncturel :

◆ Révolution industrielle amorcée au 18^{ème} siècle et concentration des moyens de production favorisent l'émergence d'une nouvelle forme de production.

◆ Le secteur industriel attire une main d'œuvre agricole nombreuse, peu adaptée à la production technique et qu'il va falloir intégrer.

C'est dans ce contexte que l'école classique se développe dans 2 directions :

◆ Inspiration manageriale (Taylor, Fayol).

◆ Théories sur la bureaucratie (Weber).

A. TAYLOR 1856-1930.

1911 : Principles of scientific management.

C'est un self-made man, apprenti puis ingénieur, il réfléchit sur son expérience de l'organisation. Il dépasse la simple organisation du travail.

1. Théorie de Taylor.

a. Le scientisme.

Il a la certitude que la science peut résoudre tous les problèmes.

b. La gestion de la production est inefficace.

Le rôle de l'encadrement est mal rempli du fait d'un encadrement incompetent car mal formé. Les salariés restreignent le volume de leur production et cherchent à travailler le moins possible.

Les méthodes de travail sont inefficaces.

2. Méthodes.

Il cherche à remplacer la gestion quotidienne inefficace par un système cohérent et y former le personnel.

a. L'organisation scientifique du travail.

L'ouvrier Professionnel (métier, fierté, irresponsabilité) devient Ouvrier Spécialisé (aucun métier → aucune fierté, salarié interchangeable).

Cela consiste à étudier, enregistrer, classer les connaissances traditionnelles des ouvriers qualifiés.

Il s'agit de systématiser, modifier et enrichir le stock de connaissances théorique des ingénieurs du bureau des méthodes.

Les séquences d'opération sont recombinaées en séquences d'opérations plus rapides. A chacune des séquences est affecté un standard de performances attendu et le temps de l'opération.

La meilleure méthode doit absolument être suivie sans déviation par tous les salariés.

"Le principal objectif du management doit être d'assurer le maximum de prospérités, aussi bien pour l'employeur que pour chacun des employés. "

4 principes :

Séparation du travail de conception et d'exécution, il faut décharger l'ouvrier de toute initiative.

- une étude scientifique du travail doit être réalisée par une équipe de spécialistes, les ingénieurs.
- sélection scientifique et entraînement de l'ouvrier en fonction de ses aptitudes.
- couplage de l'étude scientifique du travail et de la sélection scientifique de l'ouvrier = changement des méthodes de management.

b. Système de sélection et de motivation.

Des hommes de qualité sont sélectionnés, les salariés sont formés.

Le salaire, à la pièce, est équitable pour une journée de travail équitable. Ce système est tout bénéfique pour l'entreprise qui maximise sa productivité et pour les salariés qui maximisent leur gain.

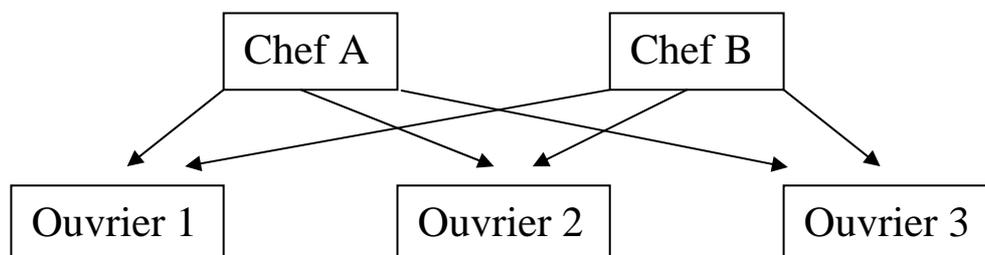
Il crée une coopération avec l'encadrement sur le lieu de travail car l'arbitraire du chef n'existe plus car la méthode scientifique est reconnue par tous.

On décompose la tâche → standards → l'ouvrier le plus rapide a un salaire 30 à 100% supérieur au marché.

c. Encadrement et structure fonctionnelle.

Il se divise en deux :

- il y a 8 contremaîtres par individu qui ont une fonction spécifique, instruction, entretien, cadence, contrôle, ...
- un département centralisé, puissant est chargé de l'ordonnance, de l'instruction, de la discipline, de la paie et de la pensée.



La structure fonctionnelle de Taylor repose sur la spécialisation, l'autorité se justifie par la compétence, l'autorité fonctionnelle se répartit sur les tâches.

Avantage :

- ◆ Les principes de Taylor sont efficaces en ce qui concerne la préparation et l'adaptation de l'ouvrier à une tâche déterminée.
- ◆ La communication est rapide.
- ◆ L'information est spécialisée.
- ◆ On a recours à des spécialistes.

Inconvénients :

- ◆ Dilution de l'autorité et de la responsabilité.
- ◆ Difficultés de coordination car chacun envisage le fonctionnement de l'entreprise du seul point de vue de sa fonction.
- ◆ Lacunes dues au risque de non-exécution de certaines fonctions.
- ◆ Faible mobilité du personnel.
- ◆ Risque de conflit d'autorité

3. Critiques.

L'O.S.T. se généralise dans l'industrie, mais le Taylorisme est critiqué sur plusieurs points :

- ◆ La séparation conception-exécution.
- ◆ La division excessive du travail, les tâches répétitives, monotones, aliénantes.
- ◆ L'idée que l'individu n'est motivé que par l'argent.

B. WEBER ET LA BUREAUCRATIE WEBERIENNE 1864-1920.

1. Doctrine.

Il met au point une théorie sur les structures d'autorité afin de classer les organisations.

Il se demande pourquoi les individus obéissent aux ordres.

Il fait la distinction entre le pouvoir qui est l'aptitude à forcer l'obéissance et l'autorité qui est l'aptitude à faire observer volontairement les ordres.

Dans un système d'autorité, les subordonnés acceptent les ordres parce qu'ils sont légitimes.

2. Les types d'organisation.

Weber distingue trois types purs d'organisation selon la manière de légitimer l'autorité. Dans la pratique, une organisation peut être la combinaison de ces trois types :

- ◆ L'organisation charismatique basée sur les qualités personnelles du leader. Les disciples forment avec le leader l'essentiel de l'organisation. Ce type d'organisation est instable par sa construction.
- ◆ L'organisation traditionnelle : l'autorité est basée sur les précédents et les usages. Le leader détient l'autorité en vertu du statut dont il a hérité. L'extension de cette autorité est fixée par la coutume.
- ◆ L'organisation bureaucratique. C'est pour Weber la plus performante car la hiérarchie est clairement définie, l'autorité est institutionnelle, elle relève des statuts de l'entreprise, elle est déterminée dans le cadre du contrat de travail. Les responsables

d'un service ont des fonctions spécifiques, ils ne donnent des ordres qu'à leurs subordonnés directs.

3. Les limites.

Le modèle de Weber rationnel et sécurisant suppose un environnement stable, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Son formalisme peut être source de dysfonctionnements (lourdeur, rigidités, lenteur quand la taille augmente).

C. FAYOL 1841-1925.

1916 : Administration industrielle et générale.

Objectif : créer une science de gestion des entreprises qui serait universelle, applicable en tous lieux, en tout temps, et dans toute entreprise.

C'est un praticien qui a exercé comme dirigeant.

Il tente d'établir une énumération complète de toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises. Il appelle ces opérations, fonctions et en distingue 6.

1. Les six fonctions de Fayol.

- ◆ Technique (production, transformation).
- ◆ Commerciale (achat, vente, échange).
- ◆ Sécurité (protection des hommes et des biens).
- ◆ Comptable.
- ◆ Financière (recherche et usage optimaux de capitaux).
- ◆ Administrative (organiser, coordonner, contrôler, commander, prévoir).

Chaque poste comporte ces fonctions, mais avec des proportions différentes.

Selon Fayol, la fonction administrative est la plus importante car c'est la seule qu'un dirigeant ne peut déléguer. Par administratif, il faut comprendre management.

Il fait la liste des 14 principes de l'administration. (Cf. poly sur la fonction administration.)

Fonction administration = fonction essentielle, d'elle dépend le bon fonctionnement de l'organisation. Toute activité administrative ou manageriale se décompose en 5 groupes d'opérations :

- ◆ Prévoir l'avenir pour pouvoir le préparer par un programme d'action.
- ◆ Organiser, cad, construire une structure avec une définition claire des responsabilités et l'unité de commandement.
- ◆ Commander = assurer le fonctionnement de l'organisation.
- ◆ Coordonner tous les actes de l'entreprise.
- ◆ Contrôler pour vérifier si tout est conforme au programme, aux ordres, aux principes.

2. Les principes d'administration.

Fayol distingue :

◆ La capacité productive qui ne concerne que le bas de la hiérarchie, cad ceux qui interviennent dans le processus de production.

◆ La capacité administrative qui incombe uniquement au chef d'entreprise et qui est d'autant plus importante que le niveau hiérarchique est élevé.

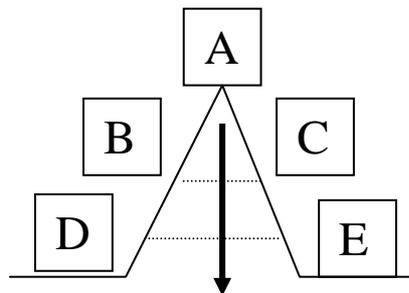
3. Structure hiérarchique ou linéaire.

a. Principes.

Cette structure repose sur l'unité de commandement, l'autorité circule de haut en bas.

L'autorité se justifie par la légitimité, elle est déléguée sur les personnes.

Le système de la passerelle permet de remédier à la déformation, au coût et à la lenteur générés par une hiérarchie trop rigide.



b. Avantages.

- ◆ Simplicité et clarté du fait de l'unité de commandement.
- ◆ Possibilité d'isoler très nettement les responsabilités.
- ◆ Pas de confusion dans les rapports entre les personnes.
- ◆ Efficacité dans la résolution des conflits.

c. Inconvénients.

- ◆ Rigidité de la hiérarchie malgré les passerelles.
- ◆ Manque de coordination du fait du cloisonnement des différents organes de l'entreprise.
- ◆ Manque de réactivité puisque l'information circule mal.
- ◆ Le chef doit avoir des compétences multiples ou s'entourer d'un Staff.

D. LA THEORIE CLASSIQUE.

Elle s'établit sur les bases de Taylor et Fayol.

Elle est basée sur les observations des organisations existantes et la façon dont les entreprises prospèrent et ont réussi.

A partir de là, cette théorie énonce des règles d'application générales pour agir à la tête des organisations.

1. Principes.

- ◆ Division du travail.
- ◆ Départementalisation des activités.
- ◆ Unité de commandement.
- ◆ Ligne claire d'autorité du dirigeant.
- ◆ Portée optimale du contrôle.
- ◆ Lien responsabilité-autorité.
- ◆ Séparation opérationnel-fonctionnel.
- ◆ Décentralisation de l'autorité.
- ◆ Identification du poste et de la fonction.

2. Fonctions.

- ◆ Planification.
- ◆ Organisation.
- ◆ Direction.
- ◆ Coordination.
- ◆ Contrôle.

La doctrine repose sur un certain nombre de fondements (postulats et principes) implicites.

Postulats = faits reconnus comme évidents.	Principes = règles d'action évidentes
<p>L'homme</p> <ul style="list-style-type: none"> - est un être logique et raisonnable - est naturellement paresseux et fraudeur - est un être économique, motivé uniquement par le salaire - recherche la sécurité et une définition claire de son travail - assimile bien les tâches simples et faciles <p>L'entreprise est un système</p> <ul style="list-style-type: none"> - fermé, statique - rationnel - mécaniste (l'ensemble des phénomènes s'explique par les seules lois automatiques de cause à effet) <p>La productivité est la mesure de l'efficacité.</p>	<p>Il est possible de dégager des principes universels :</p> <ul style="list-style-type: none"> Supervision (contrôle) nécessaire Coordination imposée par le haut Délégation d'autorité de haut en bas Système équitable de rémunération <p>Définition des tâches rigoureuses, objective et impersonnelle</p> <p>Division du travail, spécialisation</p> <p>Il est possible de dégager des principes universels et permanents :</p> <p>Il existe un "one best way" de production qui doit s'imposer à tous</p> <p>Le profit est la mesure de la performance</p> <p>On peut faire abstraction des facteurs humains</p>

Conclusion.

Taylor fait porter ses recherches sur l'organisation du travail en ateliers de production au stade de l'exécution. Son centre d'intérêt est l'ouvrier, l'outil de production.

Fayol se préoccupe très peu de l'organisation du travail et beaucoup de l'organisation administrative. Il met l'accent sur le rôle prépondérant du chef et sur les qualités qu'il doit posséder.

Ford (1873-1947) reprend les principes de l'O.S.T., il les applique à son usine en introduisant le travail à la chaîne, mécanisé.

En 1908, il lance le modèle T (standardisation de la production).

En 1914, première chaîne de montage complète.

En 1925, il produit en 1 jour ce qu'il produisait en 1 an en 1914.

La doctrine de Ford se décline en 2 grands points :

- ◆ Production de masse et spécialisation, il pense que la production de masse implique des produits très simples où le nombre de types est réduit à l'extrême → machines rationalisées → spécialisation très forte de l'ouvrier → pas de formation nécessaire.

Cette production de masse à cadence rapide et à bas prix doit trouver des débouchés.

- ◆ Les hauts salaires sont un facteur de prospérité pour l'entreprise.

Ford a pensé qu'en distribuant des salaires très élevés :

- ◆ Il créerait des débouchés à ses propres produits.

- ◆ Il faciliterait l'acceptation de la mécanisation.

- ◆ Il éviterait tout conflit social.

II. L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES 1920-1970.

Contexte conjoncturel :

L'évolution des techniques de production et les transformations qu'elle implique quant à la nature du travail donne naissance à l'ergonomie. L'ergonomie a pour finalité l'adaptation du travail à l'homme.

La psychologie appliquée issue des travaux de Sigmund Freud fait ressortir l'importance des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. De même, influent sur cette productivité, les facteurs physiologiques liés à l'environnement physique et aux conditions de travail.

La crise de 1929 est à l'origine d'un certain mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme.

L'école des relations humaines critique l'école classique parce qu'elle néglige la nature humaine du travail et les motivations et démotivations des salariés. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

A. MAYO 1880-1949.

1. Expérience de Hawthorne.

Elle est réalisée à l'usine de Western Electric dans le but initial d'établir un lien entre les conditions de travail et de productivité.

Mayo étudie le comportement d'un groupe de 6 femmes qui travaillent à l'assemblage de relais pour le téléphone. Il augmente le temps de pause, discute avec elles, préconise la distribution de primes → explosion de la production. Ensuite, il rétablit la situation initiale, mais continue de discuter → la production continue de s'accroître.

2. Conclusion des expériences.

- ◆ Le simple fait que l'individu se sache observé modifie son comportement.
- ◆ L'augmentation de la productivité se réalise quand les ouvriers ressentent l'intérêt qu'on leur porte. Cela n'a donc rien à voir avec les conditions matérielles.
- ◆ Mise en évidence des relations impersonnelles à l'intérieur du groupe. La relation intra groupe, la cohésion et la relation avec le responsable du groupe favorisent la hausse de la productivité.
- ◆ La cohésion et les bonnes relations s'obtiennent en passant du système classique de supervision à un système plus souple. Ce qui importe est l'aspect émotionnel et non l'autorité (s'oppose à Taylor).
- ◆ Peu importe la méthode de travail.
- ◆ La motivation réelle est l'affectivité.

Dans les années 50, Brown montre l'importance des groupes informels dans l'organisation et de leurs règles dans le fonctionnement de l'organisation.
Matthewson avait montré que le facteur motivant était l'estime réciproque.

Donc :

- ◆ La motivation économique n'est pas le seul élément moteur du comportement :
"Quand la participation, la coopération et la discussion s'établissent, les conditions physiques ont peu d'importance."
- ◆ Il faut laisser aux salariés davantage de responsabilités donc il faut mettre en place des structures décentralisées.

3. Critiques

a) Méthodologie et processus expérimental.

- ◆ L'expérience n'est pas assez préparée.
- ◆ Choix de l'échantillon.
- ◆ Rôle des observateurs.

b) Critique idéologique.

Mayo a accepté les présupposés de l'idéologie patronale.

c) Champ restreint.

Comme pour Taylor, Fayol, les tenants des relations humaines pensent qu'il existe une et une seule bonne façon de faire, ce sont des théories déterministes.

B. LEWIN Kurt, 1890-1947.

Principe :

Le rôle du mode de commandement.

1. Base théorique.

Selon lui, l'individu est plongé dans un champ social. Les forces psychologiques qui opèrent sur l'individu et dans l'individu sont causes de son comportement.
L'élément fondamental est le champ social qui sont des groupes de référence et d'appartenance. La totalité du champ influe sur l'individu.

2. Style de leadership.

Il réalise en 1939 une expérience portant sur :

- ◆ Le processus du souvenir.
- ◆ Le processus de société.
- ◆ Le processus de soustraction et de régression.
- ◆ L'autorité et l'influence sociale.

Lewin détermine 3 styles de leadership :

◆ Le leadership permissif : il n'y a pas de localisation précise de l'autorité (commandement "laisser faire").

◆ Le leadership autoritaire : le dirigeant définit le rôle de chacun, il répartit le travail, il décide seul, mais il ne participe pas lui-même à l'action. Deux réactions possibles : apathie ou agressivité.

◆ Le leadership démocratique : le chef ne décide qu'après avoir consulté les autres membres du groupe, il tient compte de leur avis.

3. Les conclusions de LEWIN.

1 → Supériorité des comportements de coopération et d'intégration parce qu'ils tiennent compte des besoins du groupe. Cette supériorité s'explique par :

- ◆ Un meilleur moral de chacun des participants.
- ◆ De meilleures relations internes du groupe.
- ◆ Une canalisation de l'agressivité dans un sens constructif.
- ◆ Une plus grande efficacité dans la résolution des problèmes.

2 → Il crée en 1944 l'expression "dynamique de groupe", il est plus facile de changer des individus formés en groupe que de changer chacun d'eux séparément.

Coch et French prolongent les études de Lewin en étudiant la résistance aux changements.

Leurs expériences montrent l'importance de la participation directe du leadership participatif dans la méthodologie de l'introduction du changement. Pour que le changement soit accepté, il faut débloquer, introduire le changement, rebloquer sur la situation nouvelle.

C. Jacob Levi MORENO, 1892-1974.

Pour connaître et mesurer les relations interprofessionnelles dans un groupe, MORENO crée le sociogramme. Il s'agit de demander à chacun des membres du groupe les sentiments qu'il éprouve à l'égard des autres participants.

Ces sentiments sont classés en 3 catégories : sympathie, empathie, indifférence.

Le sociogramme permet de mettre en évidence les leaders du groupe, les sous-groupes et le climat du groupe.

Le sociogramme débouche sur la thérapie de groupe de travail, en fonction des affinités des individus qui réduit les tensions et améliore le moral.

Différences essentielles entre l'école classique et celle des relations humaines.

	Ecole classique	Ecole des relations humaines
Décision	Centralisée	Décentralisée
Unité de base de l'organisation	Individu	Groupe
Structure	Formelle	(et) Informelle
Force d'intégration	Autorité	Confiance
Fonction du supérieur	Représentant de l'autorité	Agent de contrôle intra- et inter-groupe
Attitude vis-à-vis du travail	Contrôle extérieur	Responsabilité

Le grand mérite de cette école a été de mettre en évidence le sentiment d'appartenance mais on lui reproche :

- ◆ Son inefficacité opérationnelle (la coopération ne constitue pas une motivation suffisante).
- ◆ Une méconnaissance du rôle de la technologie.
- ◆ D'ignorer le poids de l'environnement.
- ◆ Une psychologie sans complexité, centrée sur l'homme social uniquement.

Comme pour l'école classique, on perçoit bien que les idées sont sous-entendues par une conception de l'homme dans son travail : plus il est heureux (considération, ambiance, relations, attachement à l'institution, ...), plus il est productif. Le paternalisme constitue une forme caricaturale de cette conception.

III. L'ÉCOLE NEO-CLASSIQUE

L'école néo-classique s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens.

C'est un courant pragmatique dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique.

Ces principes sont :

- le but de l'entreprise est la maximisation du profit, c'est lui qui mesure l'efficacité organisationnelle.
- Tous les autres objectifs restent subordonnés à l'accomplissement prioritaire celui-ci. Il y a donc pluralité d'objectifs.
- L'entreprise est le moteur principal de la richesse économique.
- Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes.

Ce courant intègre quelque peu des aspects de l'école psychosociologique mais l'essentiel est que chaque individu lutte pour sa survie, les meilleurs accèdent à des postes clés, les moins performants sont éliminés.

A. Alfred P. Sloan

Il a consacré sa carrière à General Motors dont il a fait la première société mondiale grâce à la décentralisation et en appliquant quatre principes simples :

- les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
- Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, publicité, etc.).
- La direction générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de la politique générale.
- L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée consultativement dans les autres divisions.

Il pense que la décentralisation procure initiative, responsabilité, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème.

La condition de réussite est que la coordination se fasse par une circulation horizontale des informations.

B. Peter Drucker

Il a conseillé de nombreux dirigeants de grandes entreprises américaines et s'est particulièrement intéressé aux fonctions de direction générale.

Selon lui l'équipe de direction doit :

- fixer la mission spécifique de l'organisation ce qui permet de déterminer des objectifs clairs et réalistes.
- Mettre en place une organisation de travail efficace, productive est satisfaisant pour le personnel.
- Prendre en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de celui-ci sur les orientations de l'organisation.

La recherche du profit n'est pas une fin en soi. Le profit est un effet de l'excellence du management. L'entreprise doit créer, maintenir et développer une clientèle. Les centres de profit sont la recherche - développement, le marketing.

L'entreprise est une institution créatrice de changement cherchant à satisfaire les gens de l'extérieur avant ceux de l'intérieur.

C. Octave Gélénier

Il est l'un des fondateurs de la DPPO.

La science des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables.

Le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme.

Réaliser des profits à long terme doit concorder avec une croissance à long terme ce qui suppose de supprimer les obstacles à l'accès au marché, au financement, à la capacité d'évolution de l'équipe dirigeante.

Ce qui lui semble primordial est l'adaptation de l'équipe dirigeante aux mutations technologiques, managériales, au temps.

La politique générale doit s'accompagner d'objectifs quantitatifs et datés. Les objectifs vont permettre de déléguer l'autorité, de définir des responsabilités, d'intégrer des services, de définir la structure adéquate, de superviser, de motiver les hommes.

Les objectifs sont ensuite complétés par des programmes et des budgets.

Les déterminants de la compétitivité selon Gélénier sont :

- l'innovation permanente.
- La pression concurrentielle forte.
- La poursuite d'objectifs d'utilité sociale à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise.

IV. LES THEORIES DES BESOINS DE L'HOMME AU TRAVAIL.

Les besoins individuels sont au centre de l'organisation. Le but est d'améliorer les qualités de vie au travail.

A. MASLOW Abraham 1908-1970.

1. La hiérarchie des besoins.

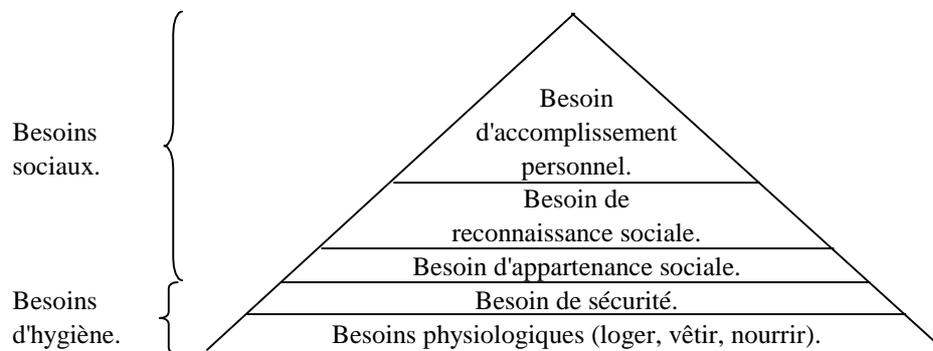
- ◆ L'individu agit en fonction de besoins innés.
- ◆ Les besoins sont hiérarchisés.
- ◆ Quand certains besoins sont satisfaits, des besoins de niveau supérieur apparaissent.
- ◆ Un besoin non satisfait a des conséquences négatives sur le salarié.

2. La pyramide de Maslow.

Dans l'ordre, des besoins physiologiques, de sécurité, sociaux ou d'appartenance, d'estime, de développement personnel.

Cette théorie est très influente et met en évidence l'impact du contenu du travail pour le salarié et montre qu'il n'y a pas que la motivation financière.

Des vérifications expérimentales ont montré l'existence de besoins mais l'échelle de ces besoins a été mise en doute ainsi que leur hiérarchie.



Pyramide de MASLOW.

3. Utilité de la pyramide.

La classification de MASLOW permet de comprendre l'origine des tensions au sein de l'entreprise et d'y remédier.

→ Ainsi, si la tension résulte d'une satisfaction insatisfaisante des facteurs d'hygiène, la direction générale peut intervenir et réduire l'insatisfaction en augmentant les salaires, les avantages en nature, en améliorant les conditions de travail.

→ Si l'insatisfaction résulte d'une satisfaction insuffisante des besoins sociaux ou personnels, l'entreprise devra modifier son style de management, elle devra mettre l'accent sur la participation des individus → management participatif.

B. HERZBERG, LA THEORIE BI-FACTORIELLE.

Pendant plus de 20 ans, il s'interroge sur les motivations de l'homme au travail et sur l'adéquation des méthodes d'organisation du travail aux besoins de l'homme.

1. Son étude.

Il retient 16 facteurs d'attitude au travail. 10 sont significatifs, 6 ne le sont pas. Il classe les sources de satisfaction en 2 catégories : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

a. Les facteurs d'hygiène.

Ils sont relatifs à l'environnement du travail. Ils répondent aux besoins d'entretien, la non-satisfaction de ces besoins est source de conflits, mais leur satisfaction apporte un contentement provisoire.

b. Les facteurs de motivation.

Ils sont relatifs au contenu du travail et ont un rôle essentiellement positif. Ils correspondent au besoin de satisfaction de soi.

Herzberg propose 5 facteurs de motivation :

- ◆ Avancement et promotion.
- ◆ Attraction du travail.
- ◆ Responsabilité.
- ◆ Reconnaissance.
- ◆ Achèvement.

Les facteurs de motivation sont la principale source de satisfaction durable.

1. Les conclusions de Herzberg.

L'organisation du travail doit apporter une réponse aux deux catégories de besoin.

Il faut donc :

a. Eviter le mécontentement.

C'est à dire prendre en compte l'environnement du travail et modifier la politique de rémunération.

b. Provoquer la satisfaction et donc :

- ◆ Elargir les tâches, c'est à dire rassembler pour un même poste de travail un ensemble de tâches élémentaires.
- ◆ Enrichir les tâches, c'est à dire les restructurer pour leur donner un aspect plus qualitatif (conception et exécution + contrôle).

Conclusion : les sentiments de frustration envers l'entreprise et les comportements qui en découlent sont dus à l'absence de prise en compte des facteurs de motivation par les politiques sociales.

C'est la raison pour laquelle les politiques de ressources humaines qui ne s'intéressent qu'aux facteurs d'hygiène échouent.

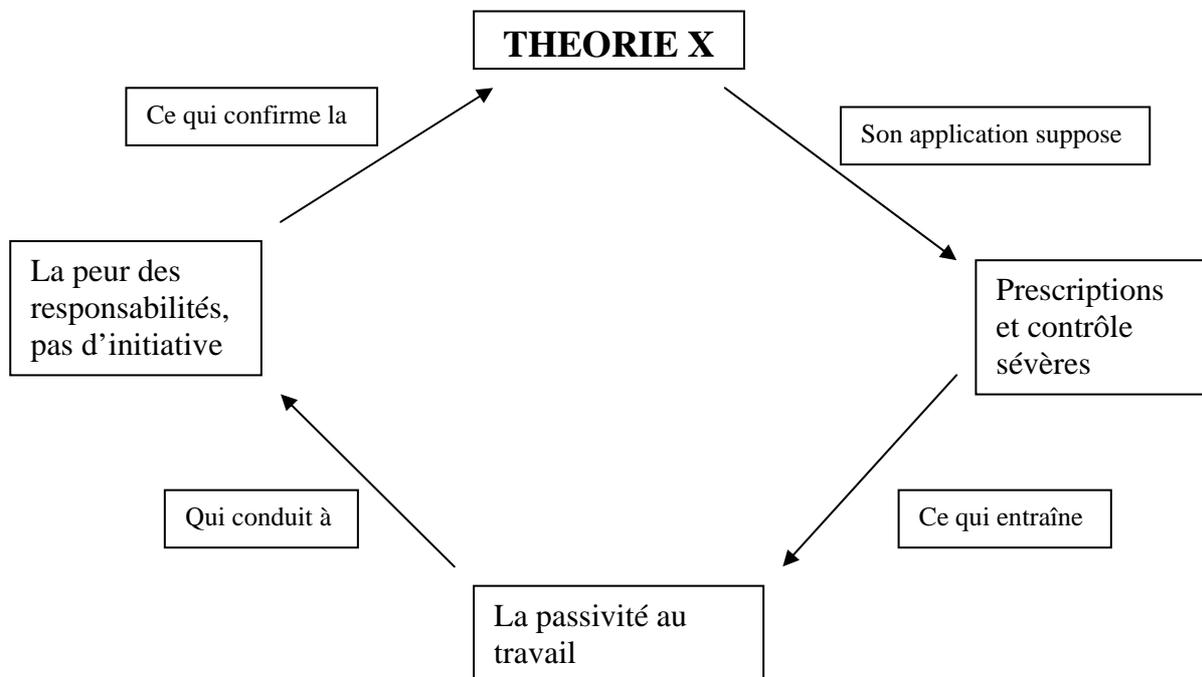
C. MC GREGOR Douglass 1906-1964.

Il existe deux façons de gérer les hommes.

1. La théorie X.

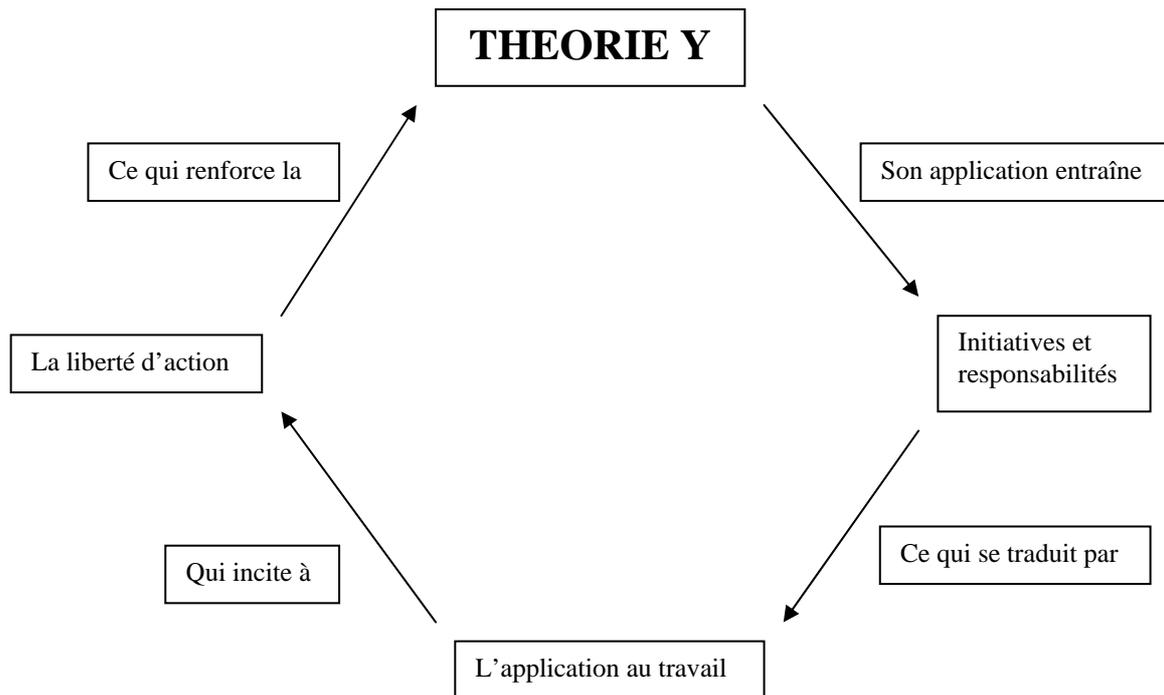
La théorie X est basée sur les postulats suivants :

- ◆ L'homme est paresseux, il n'aime pas le travail, il doit donc être contrôlé, dirigé, soumis à des sanctions. Dans la mesure où le travail est nécessaire, seul le salaire peut compenser la désutilité du travail.
- ◆ L'homme préfère être dirigé, il évite toute responsabilité.
- ◆ Il a peu d'ambitions et il préfère la sécurité. Il n'aime pas le changement, il préfère les tâches routinières parce qu'il les connaît bien.



2. La théorie Y.

- ◆ Le travail est aussi indispensable que le repos.
- ◆ Le système de sanction et de contrôle externe n'est pas le seul moyen d'amener les hommes à satisfaire les besoins et objectifs de l'organisation.
- ◆ L'homme a la capacité de s'auto-diriger et de s'auto-contrôler.
- ◆ L'engagement personnel est le fait de récompenses induites dans le travail.
- ◆ Il a la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation.



La théorie X est très répandue, mais ses méthodes sont peu efficaces et sont inadaptées car elles reposent sur des motivations peu importantes.

Le style Y est plus efficace car il repose sur des motivations plus profondes qui permettent d'intégrer les buts individuels et ceux de l'organisation.

3. Les conclusions de Mc Gregor.

Les modes de direction basés sur les théories X peuvent être employés avec succès lorsque les besoins physiologiques de l'individu ne sont pas satisfaits ou en l'absence d'une législation prévoyant un salaire minimum. Mais entre 1945 et 1970, le niveau de vie s'est amélioré, on a donc cherché à motiver l'individu autrement que par la rémunération. Le choc de mai 1968 en France révèle les soucis des salariés d'être motivés, responsabilisés. On entend donc faire circuler l'information, utiliser le potentiel de l'individu pour augmenter sa satisfaction au travail.

Dans le contexte de crise et de chômage des années 80, 90, on a eu à la fois un retour en force des théories X de l'organisation, et à la fois un développement du management participatif.

V. LES HERITIERS DE CES ECOLES.

A. L'analyse de Rensis LIKERT.

1. Caractéristiques.

- ◆ Le style de direction.
- ◆ La motivation.
- ◆ Le type de communication.
- ◆ L'influence.
- ◆ La prise de décision.
- ◆ Les objectifs.
- ◆ Le processus de contrôle.
- ◆ Les performances et la formation.

2. Il distingue 4 types de gestion.

Il étudie les rapports entre le chef et ses subordonnés, il en déduit 4 types de management :

- ◆ Exploiteur autoritaire.
- ◆ Autoritaire bienveillant.
- ◆ Consultatif.
- ◆ Participatif.

a. Le système autoritaire exploiteur.

Décisions prises au sommet.
Communications peu nombreuses et descendantes.
Utilisation de la menace.

b. Le système autoritaire paternaliste.

Quelques décisions mineures sont prises à des niveaux inférieurs.
Les subordonnés ont une attitude soumise.
Les subordonnés ne font remonter que l'information que le supérieur désire recevoir.

c. Le système consultatif.

Les subordonnés sont impliqués dans les décisions, mais ils n'ont pas beaucoup d'influence, leur voix est consultative.
Les communications sont à la fois ascendantes et descendantes.
Le travail d'équipe est encouragé.

d. Le système participatif par groupe.

Les décisions sont prises par le groupe pour fixer les objectifs et régler les conflits.

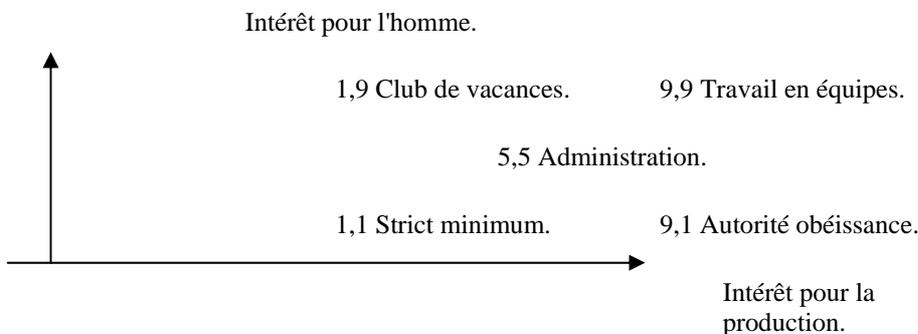
Les décisions sont décentralisées.

La communication est totale, c'est à dire descendante, ascendante et transversale.

Ce système efficace nécessite une bonne intégration de chaque individu dans le groupe. C'est le système le meilleur pour Likert. Il permet la mise en place de structures matricielles par projet.

B. LA GRILLE DE MOUTON ET BLAKE.BLAKE et MOUTON.

Ils proposent une grille dont le principe est simple : on accorde à l'homme dans l'entreprise deux notes comprises entre 1 et 9, l'une concernant l'intérêt porté à l'élément humain, l'autre concernant l'intérêt porté à la production.

1. Déductions.

Ils en déduisent 5 types de management et 5 styles d'entreprises et de managers :

1,1 Strict minimum : Effort minimal pour soutenir le niveau de production suffisant qui permette de maintenir l'adhésion du personnel.

9,1 Autorité, obéissance : risque de conflits sauf si les conditions de travail sont aménagées.

1,9 Club de vacances : grande attention accordée au personnel, donc bonne atmosphère mais trop peu d'intérêt pour la production.

5,5 Administration : l'organisation repose sur l'équilibre, exigence de la production et maintien d'un bon moral.

9,9 Travail en équipes : le travail est accompli par des individus impliqués. Les relations sont fondées sur le respect et la confiance. C'est la solution optimale en matière de management.

C. LE DEVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS (OD)

Dans cette optique, il est possible d'obtenir un développement conjoint des ressources humaines et des performances de l'entreprise.

Ce développement est possible à travers l'introduction volontaire et contrôlée du changement.

Il s'agit donc de trouver les moyens optimaux de mobilisation des ressources humaines.

Les outils de l'OD sont :

- Les training groups : constitution de groupes dont les membres doivent parvenir à une plus grande capacité d'appréhension, une augmentation de leurs capacités, une plus grande stimulation et clairvoyance quant à leurs propres objectifs. Les participants conduits par un animateur doivent développer des comportements plus efficaces.
- Le survey feedback : Il s'agit d'études complètes de groupe, par questionnaires, de manière à analyser les modes d'encadrement, le climat de l'organisation, la satisfaction des membres...dans un souci d'amélioration.
- L'analyse transactionnelle : A partir de l'idée que chacun présente 3 états (inconscient, moi, surmoi), chacun doit apprendre à gérer ses transactions avec l'autre. Soit l'organisation par la hiérarchie force ou bien elle cherche à faire identifier les problèmes par le personnel et ensuite à en rechercher des solutions de manière à créer une dynamique de succès.

D. LE CONFLIT INDIVIDU-ORGANISATION (ARGYRIS)

Des conflits existent entre les exigences de développement de l'organisation et les exigences de développement du personnel au sein de l'organisation.

Les principes de l'organisation sont tels qu'ils vont entrer en contradiction avec la tendance au développement et à la croissance du personnel comme :

L'individu va progressivement passer de l'immaturation à la maturité, de la dépendance à l'indépendance alors que l'organisation va se spécialiser, se doter d'une hiérarchie de plus en plus étroite et définir des contenus limités des tâches.

L'organisation fait que ses membres n'ont qu'un contrôle minime et sont passifs.

Cela crée un sentiment d'échec psychologique qui pourra entraîner plusieurs réactions possibles :

- Quitter l'organisation.
- Travailler davantage.
- S'adapter en s'impliquant au minimum, manque d'intérêt, apathie.

La solution, selon Argyris, est de développer les capacités de stimuler l'énergie psychologique des membres de l'organisation, elle doit leur fournir les occasions par leur travail d'atteindre leurs aspirations.

VI. THEORIES DE LA CONTINGENCE STRUCTURELLE.

Les théories contingentes abandonnent l'idée d'une bonne solution. La solution peut varier selon la situation. Il y a 2 groupes de théories :

Celles qui relient les changements de structures organisationnelles à des variables internes.
Celles qui les relient à des changements externes.

A. LES VARIABLES INTERNES

1. La taille

L'idée est que à des tailles d'organisation différentes correspondent des problèmes différents. Pour les organisations de petite taille, le problème se situe au niveau de la division du travail alors que pour les organisations de grande taille il se situera davantage en termes de coordination des fonctions, de décentralisation, d'harmonisation des décisions.

Selon Blau, plus la taille est grande, plus les besoins en administration augmentent, plus la taille des composants s'élève, moins il y a d'homogénéité intra composant et plus il y a de différenciation structurelle.

La taille croissante d'une organisation entraîne une différenciation de sa structure (multiplication des segments, différenciation de ces segments, augmentation de la taille moyenne des composants).

En se différenciant, la structure crée une demande accrue en personnel d'encadrement ce qui a des effets pervers à partir d'un certain seuil.

2. L'âge

Selon Greiner, il y a un lien entre la croissance de la taille et le passage du temps.

L'entreprise passe par une série de phases. Chaque phase est un effet de la phase précédente et détermine la phase suivante. Nous sommes face à un processus cumulatif et chaque phase se caractérise par une crise à surmonter pour passer à la phase suivante.

Phase1. Création de l'entreprise :

Les membres sont informels, les liens amicaux, on se dévoue à l'organisation. L'entreprise meurt ou décolle et connaît une croissance modérée si elle survit. La première crise est une crise de leadership car si les capacités d'initiative et de créativité des fondateurs sont reconnus ce n'est pas le cas de leurs capacités de gestion.

Phase2. Direction d'entreprise :

Dans le cas où les fondateurs ont passé la main, l'entreprise passe par une structuration, formalisation, hiérarchisation, standardisation jusqu'à connaître une deuxième crise – d'autonomie – du fait de la lourdeur de la hiérarchie.

Phase 3. Délégation

L'expansion va se poursuivre dans la diversification. Sont apparus des dirigeants de divisions autonomes qui poseront ensuite une crise de contrôle.

Phase 4. Coordination

Sont mis en place des mécanismes de planification, des centres de profit, une centralisation, un traitement de l'information...L'entreprise va alors traverser une crise liée à l'accumulation de procédures complexes qui pose une crise de pouvoir.

Phase 5. Collaboration interpersonnelle

Le management par équipe est déployé, un contrôle social est réalisé, les structures matricielles sont préférées.

Le groupe d'Aston avance que plus la taille est grande plus l'organisation est découpée en fonctions, plus les activités sont spécialisées et formalisées.

Plus l'organisation sera âgée, plus les comportements seront formalisés et le travail répétitif.

3. La technologie

Il s'agit d'un lien démontré statistiquement par Woodward entre la technologie maîtrisée par l'entreprise et son choix d'organisation.

4 liens sont abordés :

1. Plus la complexité technologique est élevée, plus l'étendue du contrôle par la direction, le ratio d'encadrement et le nombre de niveaux hiérarchiques augmentent.
2. Plus la complexité technologique est élevée, moins le ratio main d'œuvre production sur hors production progresse, moins la part des rémunérations sur les coûts totaux progressent.
3. Plus la complexité technologique croît plus la séparation administration/production est claire, la communication écrite augmente tout comme les procédures de contrôle.
4. A partir d'un certain degré de complexité, la relation s'inverse.

B. LES VARIABLES EXTERNES

1. Burns et Stalker

Dans un environnement stable, l'organisation aura une structure mécaniste (complexe, formalisée, centralisée) alors que dans un environnement dynamique, la structure sera plus organique (plus de responsabilités, définitions plus floues des tâches, communications latérales) et moins formalisée.

Face à une demande imprévisible, des sources d'approvisionnement incertaines, la coordination devra être flexible et on procèdera à des ajustements mutuels.

2. Lawrence et Lorsch

Ils font la relation entre l'incertitude de l'environnement et le degré de différenciation et d'intégration dans l'entreprise.

Différenciation : degré auquel l'organisation se segmente en sous-systèmes et degré de changements des caractéristiques du comportement des membres de segment à segment.

Intégration : collaboration entre les unités.

Dans un environnement hostile, l'organisation centralisera sa structure temporairement pour contre attaquer rapidement mais décentralisera pour faire en sorte que les dirigeants des unités prennent des décisions en matière de concurrence à partir de leurs connaissances de clients, concurrents...On aura donc différentes décisions à différents endroits.

Plus l'organisation sera face à des marchés diversifiés, plus elle aura tendance à se scinder en petites unités organisées sur la base de marchés.

Face à cela, dans un souci de coordination, de cohérence de l'ensemble un degré d'intégration fort répondra au fort degré de différenciation.

3. Chandler

Selon ses observations, les choix stratégiques des entreprises sont conditionnés par un état de l'environnement et un stock de ressources disponibles puis cette stratégie conditionne la structure.

A partir de travaux on peut montrer que l'entreprise passe par 3 étapes :

La petite entreprise mono produit se développe à proximité de son domaine d'activité d'origine. Avec la croissance du marché elle est amenée à se diversifier.

Avec la hausse de la demande, des perspectives nouvelles s'offrent à l'entreprise qui va alors rechercher, pour saisir ces opportunités, de nouvelles ressources comme se tourner vers des partenaires extérieurs.

Avec son extension, elle doit décentraliser son pouvoir de direction et formaliser sa structure.

Pour y parvenir, les entreprises doivent planifier et doivent adopter une structure fonctionnelle.

L'entreprise doit ensuite élargir sa gamme, s'attaquer à de nouveaux marchés et donc se diversifier qui doit impérativement adopter alors une structure plus souple (matricielle, en centres de décision autonomes).

VII. LE SYSTEME SOCIO-TECHNIQUE.

A. NOTION DE SYSTEME APPLIQUEE AUX ORGANISATIONS.

1. Entreprise et biologie

L'entreprise est composée d'actifs corporels, financiers, organisationnels, clients et fournisseurs. Deux autres catégories se distinguent : tangible (matériel) et intangible (immatériel).

Il constitue le noyau dur de l'entreprise qui doit être combiné de façon optimale pour créer de la valeur. L'entreprise doit s'interroger sur quel actif est générateur de valeur. L'entreprise évolue tout comme les actifs. Ils déterminent de la valeur, sont susceptibles de disparaître ou de se transformer et donc l'entreprise doit évoluer, se reconfigurer de manière permanente.

L'entreprise est un élément évolutif qui doit être capable de se réguler face aux événements.

La co-évolution est parallèle à l'évolution avec les partenaires.

Les liens évolutifs sont plus ou moins forts et longs avec ses partenaires et se sont tous des liens de collaboration. Elle doit reconfigurer ses liens en fonction de son environnement. Plus il est turbulent moins le nombre de liens est important et inversement.

2. Analyse systémique :

Bertalanffy va utiliser les sciences pour analyser des domaines qui ne sont pas abordés par l'exploration scientifique. Il reste opposé à une vision analytique qui consiste, suivant une

logique cartésienne à décomposer et étudier tous éléments en unité élémentaire. Si la vision analytique est valable pour des choses simples elle perd de sa pertinence lorsque les éléments ne sont pas isolés et lorsqu'il y a interactions. Dans l'analyse systémique on va considérer les interactions entre les éléments qui constituent eux-mêmes un ensemble étudié.

Caractéristiques :

- Structuré :
- Finalisé : les éléments du système sont en interaction dynamique vers un but.
- Frontière : tout système est séparé de son environnement par une frontière qui le délimite.
- Eléments : plus il y a d'éléments plus le système est complexe. Plus ils sont variés plus le système est complexe. Plus il y a interaction entre les éléments plus le système est complexe, chacun des éléments va donner un état au système. Ils peuvent être dans des états différents dans le temps. Il en va de même pour le système dans son ensemble. Ils peuvent être classés en catégories.
- Variable d'entrée : éléments qui viennent de l'environnement et qui vont agir sur le système.
- Variable de sortie : viennent du système et vont agir sur l'environnement.
- Variable d'état : information sur le fonctionnement du système.
- Variable de commande : éléments chargés de réguler le système.

* Liaison : entre les éléments du système peuvent s'échanger des informations, des capitaux, des flux de différente nature qui participent à la régulation.

* Fonctionnement : tout système fonctionne. En fonctionnant le système génère des variables, des flux et va connaître des états.

3. L'entreprise est un système (Forrester)

L'entreprise est composée de différents éléments qui sont les hommes, les machines, les différents actifs de l'entreprise (matériels ou immatériels) ces éléments sont hétérogènes. Ils sont nombreux, divers et entretiennent de nombreuses relations. Donc le système est complexe. Cette complexité lui donne une capacité d'adaptation.

L'organisation est un système social ouvert.

Dans tout système il a des liaisons :

- informationnelle ou flux d'informations : ces flux se manifestent lors de prise de décisions ou communication.
- Flux matériel : flux physique (marchandises, matières....).
- Flux monétaire : financier, de capitaux que l'on retrouve lors des achats, d'investissement, de placement....
- Variables d'entrée : les entrants (input) : matières premières, main d'œuvre, infos sur la concurrence....
- Variables de sortie : les sortants (output) : produits finis.
- Variables d'état : information sur le système : le résultat.
- Variables de commande : régulation : décision de formation, de licenciement.

- Ouverture : comme tout système, l'entreprise a une frontière. Il est ouvert c'est-à-dire qu'elle entretient des relations avec son environnement ce qui explique des variables d'entrée et de sortie.

Les différents échanges de l'entreprise avec son environnement déterminent son fonctionnement. L'entreprise puise dans son environnement des hommes, des ressources matérielles et va lui fournir les résultats de son activité, c'est-à-dire des revenus, des déchets, des produits....

L'entreprise poursuit des objectifs d'où un système finalisé. L'entreprise n'atteint pas toujours des résultats escomptés, c'est pourquoi il faut la réguler. L'entreprise est un système organisé, c'est-à-dire qu'entre tous les éléments sont définis des résultats plus ou moins formels.

Il existe dans le système des relations entre subordonnés à supérieurs donc système hiérarchisé.

L'entreprise est composée de sous systèmes :

- de production, de décision, d'information, d'exploitation, financier.

Chacun des sous-systèmes peut lui-même être subdivisé en sous systèmes qui entretiennent entre eux des relations :

- régulation :

- *Par anticipation* : c'est une régulation de long terme et stratégique. Par anticipation on va éviter que le système soit inadapté, il s'agit de traiter les perturbations de l'environnement avant qu'elles n'affectent le système. Il est indispensable de disposer des informations qui ont été collectées afin de prévoir des éventuelles perturbations. Cette régulation par anticipation est indispensable lorsque les délais d'adaptation de l'entreprise sont longs : difficile, coûteuse. Toutes les infos ne sont pas forcément disponibles. Cette régulation doit être complétée par la régulation par alerte.
- *Par alerte* : les perturbations ont affecté le fonctionnement interne de l'entreprise d'où des mesures correctives. L'entreprise y a recours lorsqu'elle n'a pas su ou pas pu anticiper. Lorsque les perturbations sont internes ou lorsque enfin ses délais de réactions sont rapides.
- *Par erreur* : à court terme et dans le domaine de l'exploitation. L'entreprise a des résultats, on les compare aux objectifs puis on calcule des écarts, puis on cherche à comprendre d'où viennent ces écarts. Une fois les raisons trouvées, le système met en œuvre les modifications. Cette régulation est fréquente et permet de palier aux insuffisances des deux autres modes de régulation.
- *L'autorégulation* : système automatisé. Le système va se trouver en équilibre permanent ou avoir un fonctionnement régulier. Chaque élément de ce système ne peut avoir qu'un nombre limité de comportements. Le nombre de relations entre ces systèmes est réduit (chaîne....).

Dans l'entreprise ces quatre modes de régulation existent et sont utilisés simultanément.

L'intérêt de considérer l'organisation comme un système montre que l'organisation est plus importante que la somme de ses parties. Le concept de système rend compte de la diversité des organisations. Elle est influencée par son environnement et réciproquement.

B. ANALYSE SOCIO-TECHNIQUE.

Trist et Bamforth ont montré, à partir d'une étude sur l'extraction du charbon en Grande Bretagne, que la technologie n'impose pas un mode d'organisation (opposé à Woodward), mais, elle définit un cadre tout en laissant une marge dans l'organisation sociale.

En fait, l'organisation ne dépend ni de la technologie, ni de la situation sociale ou psychologique des travailleurs. Elle dépend des deux et on peut considérer l'organisation comme un système socio-technique.

VIII. LES THEORIES ECONOMIQUES DE L'ORGANISATION.

Ces théories sont fondées sur l'entreprise considérée comme une unité technique qui combine des facteurs de production dans le but de dégager un profit maximum. Elles se caractérisent essentiellement par l'intérêt porté à la prise de décision et au processus décisionnel.

A. LA THEORIE DE LA DECISION 1947 (Herbert ALEXANDER, SIMON 1916).

1 → Pour la théorie économique, l'individu a un comportement totalement rationnel. Cela signifie que, pour prendre une décision :

- ◆ Il identifie le problème.
- ◆ Il formule des solutions.
- ◆ Il opère un choix définitif qui est basé sur la solution qui apporte le maximum de satisfactions.

2 → Simon conteste cette décision car la rationalité ne peut être parfaite. En effet, la connaissance des solutions éventuelles est limitée par les informations dont on dispose sur une situation donnée. De plus, ces informations ne sont pas figées, elles fluctuent. Enfin, on ne retient qu'un certain nombre d'éventualités.

Cela conduit Simon à parler de rationalité limitée car il n'est pas permis à l'individu de parvenir à trouver la solution optimale.

3 → A partir de ce constat, Simon déduit l'existence de 2 types de décisions dans l'entreprise :

- ◆ Les décisions programmées qui ont un caractère habituel, routinier, répétitif.
- ◆ Les décisions non programmées qui ont un caractère non structuré et qui sont très importantes pour la vie de l'entreprise ; Elles sont de la compétence des dirigeants.

B. LA THEORIE COMPORTEMENTALE (J.MARCH, R.CYERT)

Pour eux, les individus forment des groupes ou sous-groupes qui marchandent leur apport à la richesse de l'organisation (approche par marchandage). Certaines coalitions peuvent, à un moment donné, devenir dominantes → elles influent sur les objectifs, mais c'est toujours limité dans le temps. Le processus de prise de décision dans les organisations va dépendre :

- ◆ De la façon dont on a identifié le problème.
- ◆ Du mode de collecte des informations.
- ◆ Du poids des coalitions en présence.
- ◆ De l'intégration des leçons du passé.

Selon eux, il y a 4 types de situation et de décision :

1. Quasi-résolution des conflits :

Les buts de l'organisation vont être définis par négociation entre les différentes coalitions d'individus de l'organisation à propos des contributions et incitations de chacun.

Plus les buts sont vagues, mieux ils sont acceptés.

Il n'y a aucun consensus général, chaque unité va poursuivre ses objectifs mais il n'y aura pas de recherche d'une situation globale optimale.

Les problèmes vont être traités séquentiellement pour éviter les contradictions s'ils étaient considérés en même temps.

2. Eviter l'incertitude

En environnement incertain, au lieu de calculer les risques éventuels, d'anticiper, les individus vont chercher à les éviter. Ils ne vont traiter les problèmes que lorsqu'ils se poseront.

3. Recherche de solution en terme de problème

Le but de l'organisation est d'obtenir un niveau minimum de satisfaction. Les individus vont retenir la première solution acceptable.

Les problèmes se posent lorsque l'objectif n'est pas atteint. Alors est entamée une recherche de solutions ou une révision à la baisse de l'objectif auquel on recherchera des solutions inférieures, qui si elles ne sont pas trouvées déboucheront sur une nouvelle révision à la baisse de l'objectif.

4. Apprentissage organisationnel

Les objectifs fixés et les règles qui s'appliquent vont s'adapter en fonction du passé, de l'expérience, des expériences des organisations comparables.

C. THEORIE MANAGERIALE (BERLE ET MEANS 30'S)

Dans un contexte où les sociétés par actions se sont multipliées, où la séparation propriété – gestion s'est développée, le pouvoir de décision est passé des actionnaires aux managers.

L'entreprise est considérée comme un ensemble de groupes aux intérêts propres :

- Actionnaires.
- Personnel.
- Dirigeant.
- Fournisseurs.

Entre ces groupes existent des rapports pouvant s'avérer conflictuels.

Se posent alors un certain nombre de questions :

- Qui contrôle la firme ?
- Comment est-elle contrôlée ?

Dans cette approche on considère que l'organisation est déterminée par les marchés et la structure du capital ce qui nous renvoie aussi à la théorie de la contingence externe.

D. THEORIE BEHAVIORISITE (CYERT ET MARCH : 1960)

A la suite des travaux de Berle et Means, il apparaît que l'organisation est un complexe de groupes d'intérêts différents.

Ils réaffirment que c'est un lieu de rapports de forces et de conflits d'intérêts, mais que c'est aussi un lieu de coopération constructive autour de la prise de pouvoir et d'apprentissage collectif.

E. THEORIE DES NŒUDS DE CONTRAT (COASE 1937 ET 1970)

Pour lui, on peut considérer la firme comme un vaste ensemble de contrats => nœud de contrats.

Il a ce qu'on appelle une vision contractuelle de l'organisation.

Il faut s'interroger sur les types de contrats mis en place ainsi que les motifs de leur mise en place.

Par ailleurs il met en évidence conflits, divergences d'intérêts ainsi que des problèmes d'asymétrie d'informations donc des risques de comportements opportunistes.

Toute organisation se trouve dans une situation non équilibrée où tous les agents n'ont pas la même information.

L'objectif est alors de trouver un système contractuel qui garantisse l'efficacité de l'organisation mais cela comporte un coût.

On va donc rentrer dans une logique d'arbitrage.

F. THEORIES DES DROITS DE PROPRIETE (ALCHIAN ET DEMSETZ).

A partir de la vision contractuelle de la firme, ils affirment qu'il existe une répartition des droits de propriété permettant de bénéficier des avantages de la spécialisation tout en favorisant les incitations de chacun dans l'organisation.

G. THEORIE DE L'AGENCE (JENSEN ET MECKLING)

A partir des travaux d'Alchian et Demsetz et de R.Coase, Jensen et Meckling affirment qu'il ne doit pas y avoir de relations d'autorité mais seulement des rapports contractuels. Il existe des contrats incitatifs optimaux adaptés à des situations différentes.

De ces relations contractuelles, vont naître des relations d'agence dès qu'un acteur (principal) va confier la gestion de ses intérêts à un autre acteur (agent) pour des raisons de savoir-faire détenu par l'agent.

De cette délégation naît donc des relations d'agence comme entre :

- Actionnaire-gestionnaire.

- Employeur-salarié.
- Donneur d'ordre-sous-traitant....

De cette relation d'agence émane deux risques :

- Aléa moral : le principal ne peut pas être toujours en mesure d'apprécier la ou les décisions prises par l'agent.
- Sélection adverse : le principal n'est pas certain d'avoir en sa possession toutes les informations dont dispose l'agent.

Ainsi le principal doit donc chercher à minimiser ces deux risques ce qui le poussera par exemple à contractualiser, à avoir recours à des outils de contrôle mais aussi à construire des systèmes incitatifs (rémunération..).

H. THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION (WILLIAMSON)

A partir des théories de Simon et Coase, Williamson considère que la transaction est l'unité fondamentale de l'analyse économique.

Selon lui les contrats sont incomplets et qu'il y a donc des risques de manipulations.

Tous les événements ne sont pas envisagés.

Il existe aussi des risques de comportements opportunistes qui induisent une volonté de se protéger qui se fera par un choix d'organisation.

L'organisation est par ailleurs composée d'actifs qui sont ou non spécifiques. Plus leur degré de spécificité sera élevé plus il y aura un risque d'appropriation par une partie qui cherchera à s'accaparer une partie des bénéfices. Face à ce risque, plus il sera nécessaire d'intégrer ces actifs et la coordination sera effectuée par la firme et non par le marché.

Compte tenu de tous ces éléments le face à face entre des agents (transaction) génère des coûts (coûts de transaction) du fait des ressources mobilisées, du temps consacré à rechercher un compromis, des efforts de standardisation, des mesures de protection mises en place....

Il s'agira donc de trouver l'organisation qui permettra de minimiser ces coûts de transaction.

IX. THEORIES MODERNES DES ORGANISATIONS

A. POUVOIR

1. Présentation

Le pouvoir d'une personne sur une autre est sa capacité à faire faire à l'autre ce qu'il n'aurait pas fait autrement. C'est la capacité d'une personne d'influencer une ou plusieurs autres personnes.

Le pouvoir est une donnée relationnelle.

Il est relatif car il est fonction de la situation dans laquelle se trouvent les acteurs car c'est dans la situation que se trouvent les sources de pouvoir, les ressources et contraintes de chaque acteur. Il est relatif aux acteurs impliqués et aux enjeux.

Le pouvoir d'un acteur existe indépendamment du pouvoir de l'autre.

Le pouvoir est subjectif.
Le pouvoir n'est pas transitif.

Le pouvoir est basé sur la dépendance d'un acteur, B, pour obtenir ce qu'il souhaite ou ce dont il a besoin vis-à-vis d'un autre acteur, A.

Cette dépendance est fonction de :

Si A contrôle les ressources dont B a besoin ou croit avoir besoin.

Le pouvoir de A dépend du degré auquel B peut avoir accès à des sources autres que celles de A.

De la capacité de B à user d'un pouvoir coercitif.

Pour Crozier, la source essentielle, dans l'organisation, de dépendance est l'incertitude.

L'incertitude est un élément important pour un acteur mais dont le contrôle lui échappe.

Celui qui a la faculté de maîtriser cette incertitude a du pouvoir sur l'acteur pour laquelle elle est importante.

La nature du pouvoir, la manière dont il se distribue dans la société, la place accordée au travail, le style dominant de management, l'attrait plus ou moins fort par les dirigeants, le contrôle sont des éléments de différenciation des structures.

B. SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS (CROZIER, FRIEDBERG)

Ils partent des limites des théories classiques, des relations humaines auxquelles ils reprochent de donner une idée réductrice de l'individu qui est passif.

Ils cherchent à révéler la configuration stratégique réelle de l'organisation.

L'individu est un acteur, libre et capable de décision. Chaque acteur a un but. Tous les acteurs sont relativement libres, mais ils sont tous interdépendants, disposent d'une marge d'autonomie et sont rationnels limités.

Entre les membres de l'organisation s'établit un ensemble de relations, des règles mises au point pour répondre à de problèmes posés par le fonctionnement de l'organisation.

L'organisation se caractérise par une multitude d'incertitudes et par leurs interactions.

L'exécution satisfaisante des tâches de chacun dépend toujours soit d'une action soit d'une information transmise par un autre.

Le pouvoir de chacun est sa capacité à faire régner l'incertitude sur le fait qu'il va exécuter ou non une action ou fournir ou non l'information et s'il va le faire correctement.

Plus l'individu sera perçu comme libre de faire ou de ne pas faire, par les autres, plus l'incertitude qu'il fait régner est importante au bon fonctionnement de l'organisation, plus il est libre et plus il peut obtenir des autres des conduites conformes à ses objectifs et plus il a donc de pouvoir.

Il y a un lien entre autonomie et pouvoir.

L'organisation est un réseau de pouvoirs et de négociation permanentes où chacun joue sa participation en échange de conduites conformes à ses intérêts de la part des autres acteurs.

Les acteurs vont développer des stratégies pour élargir leur propre marge de liberté et d'arbitraire et réduire celle des autres.

C. THEORIES DU CONTROLE EXTERNE

1. La dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik)

Les organisations sont liées aux conditions de leurs environnements. Elles ne survivent que si elles sont efficaces c'est-à-dire si elles arrivent à gérer les demandes des groupes d'intérêts extérieurs dont elles dépendent pour leurs ressources et dont le soutien leur est indispensable.

L'impact des dirigeants, des individus sur les performances est moins important ici car ils ont peu de contrôle et subissent de nombreuses contraintes.

Les organisations font face à de multiples demandes d'une multitude de groupes d'intérêts dont les demandes peuvent être en concurrence ou encore incompatibles.

Les organisations y répondront sélectivement en fonction de l'importance des ressources, de l'existence d'autres ressources.

Les organisations vont adopter des stratégies pour modifier la situation à laquelle elles ont à faire face et pour éviter de céder aux contraintes extérieures sélectivement.

Gérer l'organisation sera influencer les actions des groupes d'intérêts pertinents dans l'environnement, manipuler l'environnement, reconnaître les contraintes dominantes à l'instant de s'y conformer.

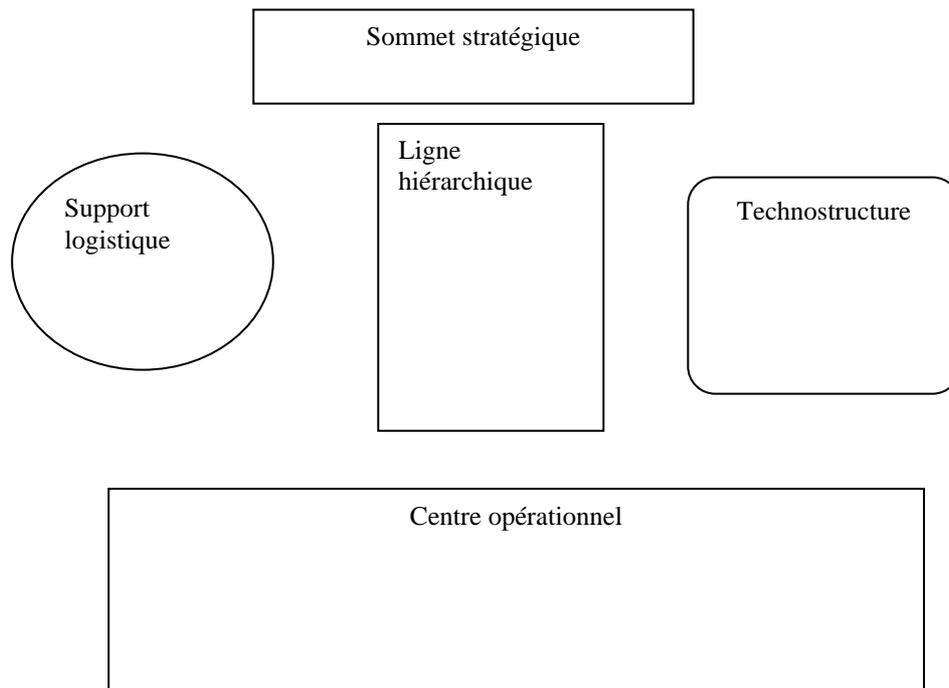
2. L'écologie des populations (Freeman, Hannan, Aldrich)

Les structures organisationnelles sont inertes du fait de contraintes internes et externes lourdes.

Les changements de structure sont très longs et très lents et pourtant il existe une multiplicité de formes organisationnelles qui sont le fruit de la concurrence des entreprises pour accéder aux ressources et de la sélection naturelle qui élimine les organisations ou pousse les organisations à changer.

X.MINTZBERG

A. REPRESENTATION STRUCTURELLE



Le centre opérationnel

Opérateurs dont le travail est lié à la production de biens et services (vendeurs, assembleur etc.).

Le sommet stratégique

(conseils d'administration) Doit s'assurer que l'entreprise remplit sa mission, sert les besoins de ceux qui la contrôlent, développe la stratégie, alloue des ressources, traite des perturbations, contrôle, anime, entretient les relations avec l'environnement.

Ligne hiérarchique

Cadres qui ont une autorité sur les opérateurs. Collectent, transmettent des informations, traitent des problèmes au sein d'unités, coordonnent les activités avec celle des autres. (Directeur d'usines, responsables régionaux des ventes).

Technostructure

Standardisent des procédés de travail (spécialistes des méthodes), les résultats en préparant la planification et en contrôlant, les qualifications par le recrutement et la formation.

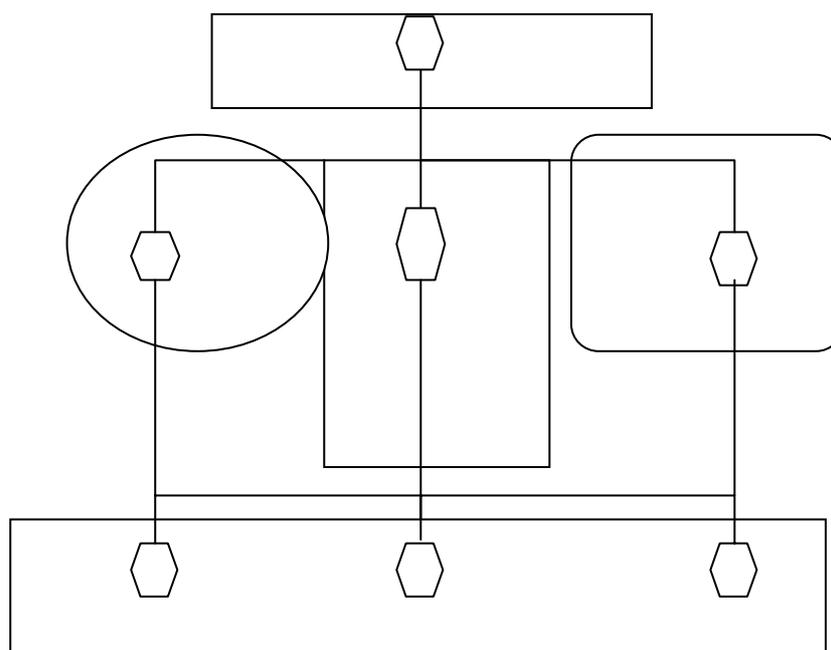
Support logistique

Fonctionnels aidant les missions de base, cherchent à réduire l'incertitude. (Conseils juridiques, recherche-développement, fait etc.).

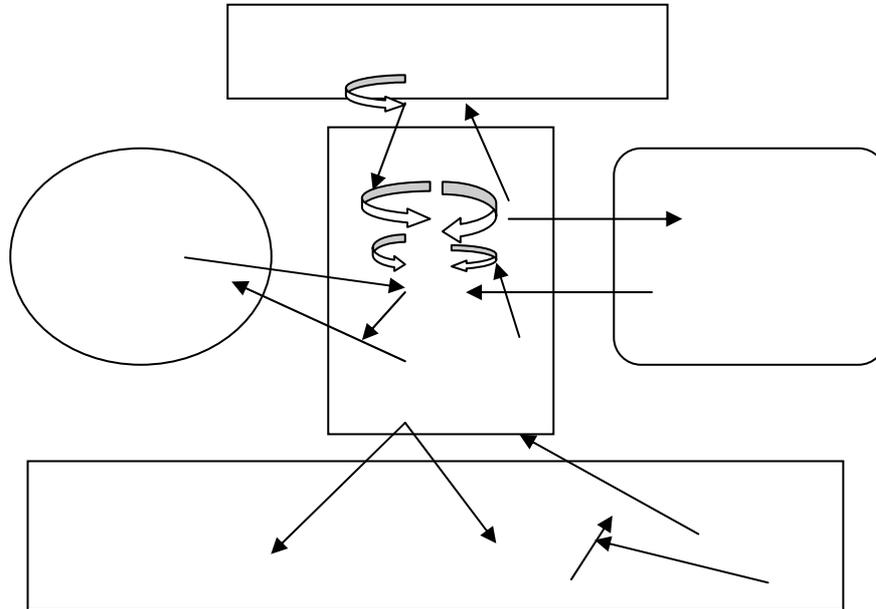
Les cadres de la ligne hiérarchique, de la technostructure, du support logistique peuvent être au même niveau. Toutes ces parties sont inter-reliées par des liens variés multiples et complexes.

Liaisons

D'autorité formelle

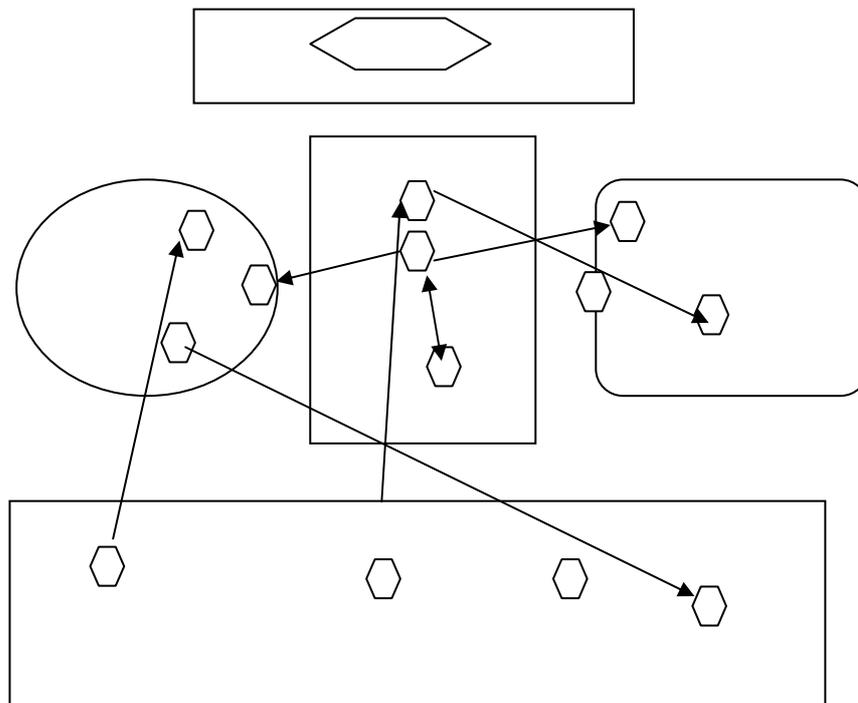


D'activités régulées



Flux de travaux opérationnels, de contrôle assurant la transmission d'informations d'opérationnels à la ligne hiérarchique, entre fonctionnels et opérationnels.

De communications informelles



Transferts d'informations entre des centres de pouvoir non officiellement reconnus.

Constellation de travaux

Petits groupes de pairs constitués sur la base de relations horizontales, travaillant ensemble.

Il existe en outre des flux de processus de décisions non programmés qui complètent les flux d'activités régulées pour traiter l'exception.

Modes de coordination

Pour Henry Mintzberg ces mécanismes de coordination constituent une composante essentielle de différenciation des structures.

- ❑ Ajustements mutuels : mode de coordination pour les activités d'un très au niveau de complexité.
- ❑ Supervision directe : ordres, instructions du chef aux opérationnels par la voie hiérarchique.
- ❑ Standardisation des procédés de travail : description du travail, règlements etc. (structure bureaucratique).
- ❑ Standardisation des résultats : coordination par normalisation de la production y compris de la performance (comparaison entre les équipes).
- ❑ Standardisation des qualifications et des savoirs : coordination par spécification des compétences et de la formation requises pour exécuter le travail.
- ❑ Standardisation des normes : reconnaissance du rôle de la culture ou de l'idéologie dans la coordination des organisations.

Plusieurs de ses modes de coordination peuvent coexister au sein de l'entreprise, mais l'un d'entre eux a tendance à dominer et à s'imposer comme principe structurant de l'organisation.

Structures multiples

Simple ou élémentaire

Entreprise artisanale, de petite taille, jeune, dynamique.
Coordination par supervision directe.
Domination du sommet stratégique.
Centralisation.

Bureaucratie mécaniste ou industrielle

Grandes entreprises, groupes, âgées, dans un environnement stable.
Coordination par standardisation du travail.
Centralisation du pouvoir.
Domination de la technostrucure.

Bureaucratie professionnelle

Université, hôpitaux, évoluant dans un environnement stable, complexe, peu d'adaptation aux changements, aux innovations.

Coordination par standardisation des qualifications et des savoirs.

Domination du centre opérationnel.
Décentralisation des pouvoirs.

Structure divisionnelle

Groupe diversifié, âgé, de grande taille.
Coordination par standardisation des résultats.
Décentralisation.

Adhocratie

Entreprise évoluant dans un environnement complexe, dynamique, peu âgée, disposant d'un système technique sophistiqué, se restructure fréquemment.
Coordination par ajustement mutuel.
Domination du support logistique.
Décentralisation sélective.

B. APPROCHE DE H. MINTZBERG

Il propose un mode de formation des objectifs qui tend à réconcilier les deux démarches. Les objectifs sont formulés après un jeu de pouvoirs et d'influences entre les acteurs qui essaient :

- de faire valoir leurs points de vue respectifs,
- d'infléchir la volonté de leurs interlocuteurs dans le sens qu'ils souhaitent : H. Mintzberg

distingue deux grands types d'influence :

→ les influences externes à l'organisation (actionnaires, marchés, syndicats nationaux, grand public) ;

→ les influences internes à l'organisation (directeurs généraux, encadrement, fonctionnels, techniques ou auxiliaires, opérationnels).

Le jeu entre coalitions internes et externes même selon H. Mintzberg a différentes structures de pouvoirs. La formation des objectifs variera en fonction de ces structures de pouvoir.

3. Coalitions

a) Internes

Personnalisée : Le PDG prend les décisions stratégiques, dirige étroitement l'exécution de ses décisions. Les autres ont peu de pouvoir. On retrouve cette situation dans les organisations simples de petite taille ayant des objectifs de survie, de croissance.

Bureaucratique : Pouvoir concentré entre le haut de la hiérarchie et la technostructure. On rencontre cette configuration dans un environnement stable, simple, âgée et de grande taille.

Idéologique : les agents partagent les mêmes buts. Les décisions se prennent en fonction des valeurs partagées que l'on se rencontre dans des structures décentralisées, avec une direction charismatique.

Professionnelle : le pouvoir est détenu par les experts, ce sont leurs compétences, leurs connaissances qui sont à la base de leur pouvoir. Cette configuration se retrouve en environnement complexe.

Politisée : Dans ce type d'organisation, les agents sont guidés par des besoins personnels exercent des pressions.

b) Externes

Dominée : un détenteur d'influence externe domine les autres, détermine l'environnement et influence l'entreprise.

Divisée : Plusieurs agents externes, aux buts propres, exercent un pouvoir sur l'entreprise..

Passive : L'environnement est composé de nombreux agents, isolés, dont le pouvoir est faible.

4. Configurations du pouvoir

La combinaison de ces différentes coalitions déterminent la configuration du pouvoir :

Instrument : Coalition externe dominée – coalition interne bureaucratique
Pouvoir exercé par l'acteur externe (société mère, Etat) qui impose les méthodes de contrôle bureaucratique (filiale, entreprise publique).

Système clos : Coalition externe passive – coalition interne bureaucratique
Les cadres dirigeants de l'organisation déterminent les objectifs, contrôlent.

Autocratie : Coalition externe passive – coalition interne personnalisée
Le dirigeant détient seul le pouvoir.

Missionnaire : Coalition externe passive – coalition interne idéologique
L'organisation cherche à imposer sa mission à son environnement. (cas de l'entreprise japonaise)

Méritocratie : Coalition externe passive – coalition interne professionnelle
Le niveau de compétences permet à l'organisation d'exercer son pouvoir sur ses partenaires.

Arène politique : Coalition externe divisée – coalition interne politisée
Anarchie (cas des organisations en crise, en transition)