

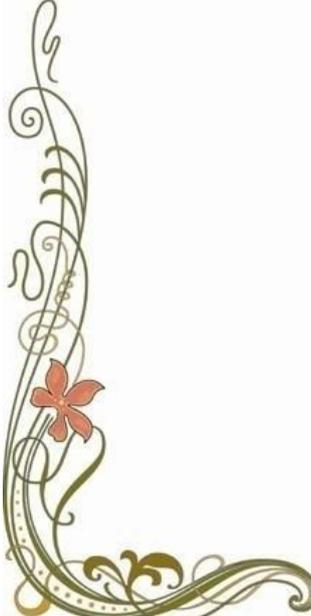


UNIVERSITE SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH
Faculté Des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales
Fès

*Master Spécialisé : Management des ressources, des capacités et
compétitivité des entreprises*

Les différentes théories d'organisation

Réalisé par : ABBOUZ Meriam



Année universitaire
2007 – 2008

PLAN

INTRODUCTION	
<u>I - L'ECOLE CLASSIQUE</u>	3
A - TAYLOR et l'O.S.T.....	3
B- Henri FAYOL.....	5
C- Max WEBER.....	7
<u>II- L'ECOLE DE RELATION HUMAINE</u>	8
A- Elton MAYO.....	8
B- Abraham MASLOW.....	9
C- Mc GREGOR.....	10
D – Frederick HERZBERG.....	11
E – Kurt LEWIN.....	12
F – LIKERT.....	12
<u>III –L' ECOLE NEOCLASSIQUE</u>	13
A- Alfred SLOAN.....	13
B – OCTAVE GELINIER.....	14
C – PETER DRUKER.....	14
<u>IV – L'ECOLE SOCIO-TECHNIQUE</u>	16
A – TRIST ET EMERY.....	16
B – JOAN WOODWARD	16
<u>V- L'ECOLE SYSTEMIQUE</u>	17
A- Von BERTALANFFY.....	17
B – Jaque MELESE.....	17
C – Synthèse de MINTZBERG.....	18
<u>VI - APPROCHE SOCIOLOGIQUE</u>	19
A – CROZIER et Fridberg.....	19
B – J.D. REYNAUD.....	20
C – Herbert SIMON.....	20
E – MARCH et CYERT.....	21
<u>VII – APPROCHES RECENTES</u>	22
A- La théorie de cout de transaction (Williamson).....	22
B - La théorie de l'agence (Jenson et Meckling).....	22
C - La théorie de dépendance des ressources (pfeffer et Salancik).....	23
D – La théorie de l'ecologie de population (Hannan et Freeman).....	23

Introduction

Ce dossier ne prétend pas exposer de manière exhaustive l'ensemble des théories qui ont réfléchi les problématiques globales ou spécifiques propres à la vie des organisations. A l'image des sciences de gestion qui se nourrissent de multiples disciplines (la micro-économie, la sociologie, la psychosociologie,...), l'approche théorique des organisations est au carrefour de plusieurs champs disciplinaires, ce qui en explique le contenu extrêmement dense.

Ce dossier n'exposera que de manière synthétique (et donc incomplète) les principales approches qui sont nécessaires pour bien comprendre les différents niveaux de lecture de la vie organisationnelle.

I - L'ÉCOLE CLASSIQUE (1900)

L'école classique est née au cours de la 2^o révolution industrielle. Cette école s'est développée dans 2 directions : l'organisation scientifique du travail et l'organisation administrative du travail.

A - TAYLOR (1856-1915) et l'organisation scientifique du travail

1 - Les études réalisées par Taylor

☞ L'analyse des temps et mouvements

Il fait l'analyse de tous les mouvements des ouvriers dans l'exécution d'une tâche et examine si tous ces mouvements sont nécessaires et efficaces afin d'en éliminer ou d'en améliorer dans le but d'accroître la productivité. Il a ainsi défini des temps moyens de production.

☞ L'analyse de la fatigue

- Il faut déterminer la quantité de travail qu'un ouvrier peut produire dans une journée normale de travail (sans gaspillage de temps).

☞ L'analyse du travail en équipe

- Le travail en équipe contribue à réduire la productivité. Taylor a ainsi interdit les équipes de plus de 4 salariés (adage : "diviser pour régner").

2 - Les principes de base d'OST dégagés par Taylor

☞ Les principes de l'OST

Étude scientifique du travail : cela recouvre l'analyse des opérations de production, la décomposition de ces tâches en tâches élémentaires, l'élimination de certaines tâches et la redéfinition de certaines tâches, le chronométrage des opérations. Cette étude est de la responsabilité de la direction de l'entreprise.

- les spécialistes du bureau des méthodes définissent les processus opératoires.
- recrutement scientifique de la main-d'œuvre et entraînement (formation) de l'ouvrier : il faut trouver l'ouvrier le mieux adapté au poste.
- application de l'OST par l'ouvrier : l'ouvrier doit appliquer les procédures scientifiques de travail. Son travail est observé, contrôlé en permanence.
- Il y a une coopération étroite entre la direction et les ouvriers.

Les techniques de l'OST

«One best way» : c'est la meilleure façon de procéder.

Il faut diviser l'entreprise en 2 grands groupes : ceux qui organisent le travail et ceux qui l'exécutent.

- parcellisation des tâches : elle est accompagnée d'un entraînement des ouvriers. Cela contribue à augmenter le rendement de l'entreprise. Il y a eu une division entre les concepteurs et ceux qui appliquent les méthodes.

- mise en place d'une réglementation formalisée des comportements et des récompenses évitant tous abus.

- mise en place d'un système permanent de contrôle pour éviter les erreurs et les mauvaises habitudes (avant, pendant et après la réalisation des tâches).

- mise en place d'une structure fonctionnelle qui privilégie la division du travail et la spécialisation des individus. Elle s'appuie sur la pluralité des chefs : chaque ouvrier peut recevoir des ordres de plusieurs responsables.

- adoption d'un système de rémunérations axé essentiellement sur le salaire aux pièces et les primes de productivité.

3 - Les disciples de Taylor

Franck GILBRETH.

Henry GANTT (suivi du planning de la production).

BEDAUX, ROWANN, HASLEY (étude des systèmes de rémunération liés à la production).

FORD (Fordisme : travail à la chaîne).

4 - Les limites du taylorisme

Grand succès du Taylorisme, adopté dans tous les pays. L'accroissement de la production dans le monde s'explique en partie par la mise en place du Taylorisme.

Cependant le Taylorisme est trop scientifique. Il y a eu une déshumanisation du travail, un absentéisme, des pannes provoquées. Le système s'est avéré trop contraignant psychologiquement et physiquement.

B - FAYOL (1841-1925) et la gestion administrative du travail

Cet auteur français a passé pratiquement toute sa carrière à Decazeville de 1860 à 1918 (successivement ingénieur et directeur général).

1 - Les fonctions

. Analyse des fonctions dans l'entreprise

Fonction	Objectif
Technique	Responsable de la production, fabrication
Commerciale	Responsable des achats et des ventes
Financière	Responsable du financement (recherche et gestion des capitaux)
Comptable	Responsable des comptes (documents de synthèse)
De sécurité	Responsable de la protection des personnes et des biens (salle blanche)
Administrative	Responsable de l'administration (de la direction)

La capacité essentielle des responsables de l'entreprise est la capacité administrative.

Fonction administrative

La fonction administrative est diffusée dans toute l'entreprise, moins en bas de la hiérarchie, plus en haut de la hiérarchie.

La fonction administrative (fonction de direction) est chargée de cinq tâches (POCCC) :

- prévoir : anticiper l'évolution de l'entreprise.

- organiser : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.
- commander : gérer les hommes, donner des ordres ou des directives.
- coordonner : harmoniser pour faire converger vers le même objectif.
- contrôler : vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé.

2 - Les principes de FAYOL

1. La division du travail : elle a pour but essentiel de produire plus et mieux avec le même effort. Elle permet la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.

2. Principe d'autorité et de responsabilité : l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.

3. La discipline : c'est le respect des conventions qui ont pour objet l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect.

4. L'unité de commandement : FAYOL s'est opposé au modèle fonctionnel proposé par TAYLOR. Il considère que la multiplicité des chefs est néfaste au bon fonctionnement des entreprises. Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef (ex. : les similitudes avec l'armée).

5. L'unité de direction : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but. La direction doit faire un effort de coordination de tous les services en vue de la réalisation d'un même objectif.

6. La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui de l'organisation.

7. La rémunération du personnel : le mode de rémunérations est fondamental puisqu'il peut avoir une influence considérable sur le fonctionnement de l'entreprise. La rémunération doit dépendre de l'effort de chacun et doit être équitable. La rémunération doit être "aussi satisfaisante que possible" pour le salarié et pour l'employeur.

8. La centralisation : Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel. Selon lui, la taille de l'entreprise, le caractère du chef et la valeur des subordonnés déterminent le degré de centralisation.

9. La hiérarchie : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne

hiérarchique. La ligne hiérarchique est un circuit imposé par l'unité de commandement (ex. : Citroën implantée en Chine et le problème de culture).

10. L'ordre matériel et social : il contribue à l'efficacité de l'entreprise. «Une place pour chaque personne, chaque personne à sa place» (ex. : le premier travail du consultant est la recherche de l'inutile).

11. L'équité : traiter les subordonnés sans aucune préférence personnelle (équité qui résulte de la justice et de la bienveillance).

12. La stabilité du personnel : elle contribue à un meilleur résultat général (savoir-faire).

13. L'initiative : elle augmente le zèle et le rendement des salariés. Un responsable qui accorde de l'initiative à ses salariés est supérieur à celui qui ne le fait pas.

14. L'union du personnel : il y a une recherche de l'harmonie dans la gestion du personnel. Mieux vaut éviter de diviser pour régner.

3 - Les disciples de FAYOL

URWICK et GULICK ont distingué 3 types de relations formelles : la ligne hiérarchique, les relations fonctionnelles et les relations «Staff and Line» (relations de conseil).

Ils ont insisté sur un principe de délégation de l'autorité donc la décentralisation de l'entreprise. Ils ont admis des critères de départementalisation de l'entreprise : structure par objectif, structure par clientèle, structure par opération technique, structure par zone.

4 – les Critiques

L'analyse des fonctions est un apport essentiel. Cependant, Fayol a ignoré certaines fonctions importantes dans l'entreprise aujourd'hui, comme la recherche-développement. De plus, il a insuffisamment mis l'accent sur les fonctions commerciales dans l'entreprise

C - WEBER et la bureaucratie

• La bureaucratie est un fonctionnement standardisé de la gestion non péjoratif. Elle est fondée sur :

- une stricte définition des objectifs, des tâches de l'autorité de chacun.
- une structure hiérarchique qui contrôle tout.

- un ensemble cohérent de règles applicables à chaque cas (= fonctionnement mécanique).

- des relations réduites impersonnelles entre les fonctions et non entre les personnes (= relation de travail uniquement).

- un emploi qui dépend de qualifications professionnelles d'un salarié, et existence de possibilités d'avancement

• selon lui il existe trois types d'organisation : charismatique, traditionnelle et rationnelle légale.

- L'autorité charismatique est fondée sur les qualités personnelles du leader (Ex: Henry Ford, Marcel Dassault, Francis Bouygues, Bill Gates).

- L'autorité traditionnelle résulte du statut social dont a hérité le leader.

- Le troisième type d'organisation est l'autorité résultant de l'organisation bureaucratique rationnelle légale (repose sur des dispositions juridiques formalisées).

• Avantages :

☞ Système de fonctionnement sécurisant,

☞ Le système comporte une certaine rationalité.

• Inconvénients :

☞ La bureaucratie requiert un environnement stable.

☞ Rigidité du système par rapport à l'environnement.

☞ Pauvreté des relations interpersonnelles : déshumanisation.

☞ Rejet de la nouveauté et de l'innovation.

II - L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES (1930)

A - Elton Mayo et l'expérience d'Hawthorne

Elton Mayo est d'origine australienne (1880-1949), il a immigré aux USA en 1922. Il a été professeur et chercheur.

1 - L'expérience d'Hawthorne et ses résultats

Une enquête s'est effectuée dans les ateliers de la "Western electric", une usine de fabrication de téléphone. Cette enquête se déroula en 3 phases :

☞ Pour la première phase de l'enquête, les chercheurs ont constitué deux groupes composés d'ouvrières : un groupe expérimental, sur lequel ont été testés certaines modifications dans les conditions de travail et un groupe témoin, pour lequel aucun changement n'est intervenu.

Ils ont constaté que la motivation psychologique des salariés dans l'entreprise est aussi importante que la motivation matérielle.

☞ La deuxième phase des enquêtes s'est réalisée sous la forme d'interviews auprès de 2000 salariés pour connaître le type de contrôle souhaité dans les ateliers et le niveau des conditions de travail.

Les enquêteurs sont arrivés à la conclusion que la plupart des problèmes des ouvriers entre eux et entre les ouvriers et les contremaîtres dépendaient de leurs attitudes émotionnelles et non des conditions matérielles.

☞ La dernière phase des recherches a consisté à observer le comportement des ouvrières d'un atelier d'assemblage. Les chercheurs ont ainsi pu mettre en évidence le système de valeurs du groupe et les symboles partagés par ses membres.

2 - Les conclusions

- la quantité de travail accomplie par un ouvrier n'est pas seulement déterminée par sa capacité physique, mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration au groupe.
- les paramètres non financiers (conditions de travail, relations sociales) jouent un rôle capital dans la motivation et la cohésion du groupe.
- la spécialisation à outrance préconisée par l'OST n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail.
- les salariés ne réagissent pas à la direction en tant qu'individus, mais en tant que membres d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement et son propre système de valeurs.

B - Abraham Maslow (1908-1970) et la pyramide des besoins

MASLOW est un psychologue américain qui a élaboré la théorie des besoins (ou des "motivations"), selon lui les motivations de l'individu, en particulier au travail, sont conditionnées par la recherche de la satisfaction de besoin.

Ainsi, dans sa fameuse pyramide il va hiérarchiser cinq catégories de besoins en expliquant en particulier que les salariés ne peuvent satisfaire les besoins de niveau supérieur si les besoins de niveau inférieur sont satisfaits.

- Niveau 1 : besoins physiologiques : se nourrir, se loger; une fois satisfaits, ces besoins cessent d'être motivants.

- Niveau 2 : besoins de sécurité : sécurité physique, sécurité de l'emploi, projection du besoin de sécurité sur les enfants.

- Niveau 3 : besoins sociaux, d'appartenance, d'affection : besoin de s'identifier à un groupe, d'être reconnu par les autres;

- Niveau 4 : besoins d'estime et de reconnaissance : recherche d'un statut, autonomie, être respecté;

- Niveau 5 : besoin d'accomplissement personnel : réaliser tout ce dont on est capable. Ce besoin sera à satisfaire que si les besoins précédents sont respectés.

Des théoriciens comme Alderfer critiquent cette hiérarchisation vu que plusieurs besoins peuvent s'exprimer simultanément.

C – MC Gregor Douglas

Mc Gregor propose un nouveau style de management des hommes en opposant en particulier deux conceptions de l'homme au travail :

➤ « la théorie X » qui correspond à l'idéologie et aux pratiques de l'époque :

- L'individu a une aversion innée pour le travail.
- Il convient alors de le commander, contrôler son travail et mettre en place des mesures coercitives.
- L'individu recherche avant tout la sécurité, et fuit les responsabilités, il préfère d'être dirigé.

➤ « la théorie Y » qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels :

- l'individu au travail peut s'auto contrôler et se fixer ses propres objectifs
- Il recherche l'accomplissement en prenant des responsabilités.
- Le salarié dispose d'un capital d'imagination et de créativité.
- Il existe « un stock de savoir » chez le salarié et ce stock n'est pas ou peu utilisé.

*D - Frederick Herzberg et l'étude des motivations

C'est un psychologue. Il a conduit des recherches sur l'étude des motivations de l'homme

1 - L'étude des motivations (de l'homme au travail)

Dans sa théorie bifactorielle, Il a identifié 2 catégories de facteurs :

📖 Facteurs d'insatisfaction (ou facteur d'hygiène et de sécurité) :

- avoir des conditions de travail décentes,
- avoir une rémunération convenable,
- avoir des relations personnelles de qualité, ou acceptables,
- besoin de supervision (être encadré),
- compréhension de la politique d'entreprise et de sa gestion (rôle que l'on tient).

La non satisfaction de ces besoins entraîne des conflits ; par contre, leur satisfaction n'apporte aucun contentement supplémentaire.

📖 Facteurs de satisfaction:

- besoin de reconnaissance,
- besoin de responsabilité, d'autonomie,
- besoin d'avancement,
- intérêt du travail en lui-même,
- besoin de l'achèvement : comprendre le rôle d'un salarié, son utilité.

S'ils sont satisfaits, ces besoins sont des facteurs de motivation.

2 - Les méthodes d'organisation du travail

Il a proposé ces méthodes avec un double objectif :

📖 Éviter le mécontentement. Les facteurs de mécontentement peuvent être facilement identifiés et éliminés; pour lui cela fait partie des revendications normales des salariés. Il faut veiller à la qualité des conditions de travail et à un système de rémunération motivant.

📖 Provoquer la satisfaction par l'élargissement et l'enrichissement des tâches : la taylorisation a appauvri le contenu du travail. Il faut enrichir le travail :

- élargissement des tâches : il s'agit de regrouper sur un même poste de travail des tâches élémentaires, auparavant réparties entre plusieurs opérateurs.

- enrichissement des tâches : il s'agit de restructurer les tâches qui visent à donner un contenu plus qualifié au travail et à donner plus de responsabilités aux opérateurs.

Il y a eu une amélioration de la satisfaction des salariés sans réduire la productivité de l'entreprise.

E - Kurt Lewin et la dynamique de groupe (1890-1947)

Il était d'origine allemande. Il a porté son analyse sur l'étude des comportements des groupes, il s'intéressera en particulier aux modes d'expression de l'autorité, du leadership et de leurs interactions avec la dynamique de groupe.

A partir de recherches réalisées sur des groupes chargés de fabriquer des masques, il va tester trois modes de commandement différents :

- Un leader autoritaire qui dirige les travaux par ordre.
- Un leader démocratique qui émet des suggestions, encourage les salariés et participe à la vie de groupe.
- Un leader « laissez-faire » qui ne participe qu'au strict minimum aux activités et qui ne lie aucune relations affective avec le groupe.

En termes de résultats, c'est le style démocratique qui est le plus performant mais il soulignera l'importance d'une dynamique de groupe reposant sur le dialogue, la confiance et la responsabilisation.

F - Le modèle de Likert (1903)

• C'est un psychologue et un auteur américain qui a prolongé les travaux de MAYO et LEWIN. Il a développé le principe de la relation intégré comme principe majeur d'organisation (théorie des années 50). Il a préconisé une organisation du travail par groupe, car il considérait que cela créait de meilleures relations entre chacun.

- 4 styles de direction sont présentés :

📖 style autoritaire, exploiteur dans lequel les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, de pénalisation,

☞ le style autoritaire, paternaliste dans lequel les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, récompenses (Michelin au début de son développement, avant CE),

☞ le style consultatif dans lequel les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions,

☞ le style participatif de groupe qui repose sur 3 éléments :

- rapport de coopération entre les membres de l'organisation,

- prise de décision et contrôle par les groupes,

- la fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

• Likert a conseillé le chevauchement des groupes, pour réduire les distorsions dans le cheminement des informations. Il a préconisé un mode de style de direction participative.

III. L'ÉCOLE NÉOCLASSIQUE (1955)

A - Alfred Prichard Sloan (1875-1966)

Il a dirigé la GENERAL MOTORS. Son principe de base est la décentralisation coordonnée.

• décentralisation : il a insisté sur ses avantages : rapidité, flexibilité, initiative et responsabilité. La décentralisation accroît la réactivité de l'entreprise. D'où, 2 corollaires :

✓ l'autonomie des décisions dans la ligne de la politique générale de l'entreprise,

✓ un contrôle périodique des résultats (contrôle interne).

• coordination : elle est indispensable car l'efficacité de l'entreprise en dépend. C'est aussi une source d'économie (elle évite les doublons). Pour Sloan, cette coordination se traduit par la mise en place de comités dans lesquels sont réunis tous les services concernés (pouvoir consultatif des comités). D'où, une uniformisation des méthodes de gestion :

✓ généralisation des budgets et des standards, centres de profit,

✓ centralisation des décisions financières,

✓ centralisation des informations à l'aide de l'informatique pour une production rapide des résultats.

B - Octave G linier (1916)

Il est français et il a été directeur général de la CEGOS (centre d'étude et de gestion d'organisation scientifique). La CEGOS est un grand cabinet de conseil français.

- G linier a posé 2 principes pour une plus grande efficacité :
 - concurrence et innovation,
 - finalité humaine de l'entreprise.
- Il a défini 2 tâches principales pour la direction :
 - définition de la politique générale : choix des buts de l'entreprise à l'aide d'objectifs, de politiques sectorielles et organisation des moyens de l'entreprise par des programmes et des budgets,
 - définition de la structure des responsabilités : il a posé 3 principes :
 1. Cette structure doit être légère, d'où l'idée de réduire des niveaux hiérarchiques.
 2. Minimiser le volume des communications : assurer la communication d'informations pertinentes.
 3. Mettre en place des organes pourvus d'objectifs mesurables.
- La mise en place de la direction par objectif (DPO) et de la délégation des responsabilités (pour lui, déléguer c'est confier à un subordonné la mission d'atteindre un objectif en lui laissant une certaine latitude dans le choix des moyens).

C - Peter Ferdinand Drucker (1909)

C'est un conseiller en management. Son idée, c'est que le management ait une fonction essentielle dans l'organisation. C'est un travail spécifique, c'est-à-dire qu'il requiert des compétences et des outils particuliers.

1 - Les tâches majeures du management

Il a défini 3 tâches :

- Définition de la mission de l'entreprise et détermination d'objectifs claires pour l'organisation. L'objectif principal n'est pas une maximisation du profit, mais poser une contrainte économique (réaliser un profit car sinon on gaspille des

ressources). L'objectif principal est de créer une clientèle : les fonctions de base sont le marketing et l'innovation. Pour lui, le profit, c'est la mesure de la rentabilité de ses fonctions.

- Organisation du travail productif et mise en place de conditions de travail créant la satisfaction du personnel. Pour lui, cela se réalise au travers de la définition de standards (de normes) au travers de l'autocontrôle et par un processus d'apprentissage continu.

- Dès les années 60, la gestion des impacts et des responsabilités sociales a été mise en place. L'entreprise doit gérer les impacts sociaux que son action provoque.

2 - Le manager

Les tâches qui incombent aux managers sont les suivantes :

1. Fixer les objectifs.
2. Analyser le travail et l'organiser dans une structure.
3. Motiver et communiquer.
4. Mesurer par des normes.
5. Former les salariés.

D - Postulats et principes de l'école néoclassique

• Les postulats :

1. Le profit est un facteur essentiel de survie et de développement de l'entreprise.
2. La prise de décision doit se situer aussi près que possible du lieu d'action.
3. Il faut faire coïncider les objectifs des salariés et les objectifs de l'entreprise et s'appuyer sur les motivations positives des salariés et de les satisfaire.

• Les principes :

1. Maximisation du profit.
2. Décentralisation des responsabilités et des décisions.

3. DPO et DPPO (direction participative par objectifs).
4. Réduction du nombre des niveaux hiérarchiques.
5. contrôles par exceptions de la hiérarchie.
6. Autocontrôle des unités autonomes.
7. Motivation par la compétitivité.

IV. L'ÉCOLE SOCIO-TECHNIQUE (1950).

A - L'analyse sociotechnique (TRIST et EMERY)

L'une de leurs études la plus célèbre fut l'analyse de modes d'organisation et les comportements au travail dans des compagnies minières de charbon en Angleterre. D'importants conflits opposaient les employeurs et les salariés lors de la mise en place de nouvelles machines pour augmenter la productivité : paradoxalement l'introduction de ces nouvelles machines s'accompagnait d'une diminution de la production. Ces deux chercheurs vont alors distinguer une première équipe, qui travaillera avec les nouvelles machines mais en préservant les mêmes modes d'organisations tayloriens qu'auparavant et une seconde qui modifie son organisation en accompagnant la mise en place de nouvelles techniques par une plus grande autonomie et une responsabilisation qui amènent les salariés à mieux maîtriser le processus global de production à atteindre. Alors que les conflits et absentéisme étaient importants dans la première équipe, les conditions de productivité et l'ambiance de travail s'améliorèrent grandement au sein de la seconde équipe.

Ils remarquèrent que pour une technologie donnée, ils existent donc plusieurs modes de production possibles (et non pas une seule comme avançait Taylor et Ford) et l'organisation apparaît comme un système ouvert ou cohabitant et interagissant un système technique et un système social ; de multiples combinaisons entre ces systèmes peuvent amener plusieurs modes d'organisation.

B - les interactions technologie-structure : Joan Woodward (1916).

Professeur de sociologie industrielle au collège impérial de science et technologie universités de Londres. À partir d'une recherche développée sur 100 firmes industrielles, elle étudiera le degré de relation entre les performances des entreprises et leur mise en pratique des principes traditionnels d'organisation scientifique du travail. Les résultats de cette étude démontrent que c'étaient les similitudes des systèmes de production qui expliquaient les similitudes d'organisation des entreprises et donc l'organisation idéale « the one best way » n'existait pas.

Elle remarquera aussi que ni la taille, ni l'histoire d'entreprise, ni la branche de l'industrie n'expliquait les différences constaté au niveau d'organisation des entreprises, selon elle les différences provenaient essentiellement de la technologie développée.

Les travaux de woodward ont montré aussi qu'il n'y avait pas de structure qui soit la meilleure pour toutes les organisations puisque cette structure dépend de la technologie employée

V. LES APPROCHES SYSTEMIQUES

A - La théorie générale des systèmes (VON BERTALANFFY)

Le physicien Ludwig VON BERTALANFFY a élargi la réflexion à l'ensemble des systèmes et formulé une théorie générale des systèmes,. Son but est de dégager et de formuler des principes valables pour les «systèmes» en général, indépendamment de la nature des éléments qui les composent et des relations, des «forces», qui les relient.de ce fait, sa théorie distingue 2 notions fondamentales :

- ✓ Systèmes fermés, lorsqu'ils sont isolés de leur environnement
- ✓ Systèmes ouverts lorsqu'ils se livrent à des échanges avec leur environnement.

B - Les modules de Jacques MELESE

Dans son analyse modulaire des systèmes, Jacques MELESE étudie l'entreprise comme un emboîtement hiérarchisé de modules qui correspondent aux fonctions décrites dans la structure organisationnelle. Chaque module a sa part d'autonomie et d'interdépendance avec les autres. Selon lui l'entreprise est un système ouvert, finalisé, régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interaction :

✓ **L'entreprise est un système** : comme tout système, elle comporte une structure composée d'éléments matériels (locaux), incorporels (fonds de commerce) et humains, un réseau de flux physiques, financiers et d'informations reliant ses différents éléments et réalisant l'unité de l'organisation.

✓ **L'entreprise est un système ouvert** : elle est en relation avec son environnement économique, technique, institutionnel, etc.

✓ **L'entreprise est un système finalisé** : elle a des buts précis, des objectifs propres (maximisation du profit, taux de croissance) distincts de ceux des ses membres (personnel, dirigeants).

✓ **L'entreprise est un système régulé** : elle s'adapte en permanence pour atteindre des objectifs précis, par autorégulation ou en raison de l'existence d'organes de commande (direction).

✓ **L'entreprise est composée de sous-systèmes** en interaction parmi lesquels on peut citer le système d'information (moyens et procédures qui représentent l'état et le fonctionnement de l'entreprise face à son environnement), le système de décision (ensemble de tous les éléments, comme le personnel et les procédures, qui interviennent dans le processus de décision), les systèmes opérationnels (production, finances, gestion du personnel...).

C - La synthèse de HENRY MINTZBERG

L'école de Mintzberg date des années 80. Cet auteur reste d'actualité au niveau de la presse économique. Il a écrit de nombreux articles. Son ouvrage principal s'intitule «Structures des organisations et dynamique des entreprises». Il présente une approche globale de l'organisation qui est analysée en fonction des relations entre cinq de ses composantes et de leur poids respectif dans la structure

✓ **Le centre opérationnel** : unités qui exécutent les tâches de production et de distribution

✓ **Le sommet stratégique** : équipe dirigeante.

✓ **La ligne hiérarchique** : qui relie le centre opérationnel et le sommet stratégique

✓ **La technostructure** : unités qui planifient et organisent le travail.

✓ **Le support technique** : unités qui assurent des prestations non directement liées à l'activité (exemple : restauration dans l'entreprise).

• Selon Mintzberg Il y a 5 mécanismes de base par lesquels les organisations coordonnent leur travail :

1. L'ajustement mutuel dans lequel la coordination du travail est effectuée par simple communication informelle.

2. La supervision directe : c'est un mécanisme de coordination dans lequel une personne est investie de la responsabilité du travail de plusieurs autres.

3. La standardisation des procédés de travail. Ce mécanisme assure la coordination en spécifiant le contenu du travail à accomplir (descriptifs de tâches, des modes opératoires).

4. La standardisation des résultats : elle assure la coordination en précisant le résultat à atteindre (spécification des dimensions du produit à fabriquer).

5. La standardisation des qualifications; elle assure la coordination en précisant la formation, les compétences que doit avoir celui qui occupe le poste.

VI. LES APPROCHES SOCIOLOGIQUES.

La sociologie des organisations se place dans le cadre d'une logique d'action : l'individu au travail n'est qu'est pas exclusivement motivé par le gain (taylorisme) et il ne se comporte pas comme un acteur passif qui ne fait que réagir à de simples stimuli. L'individu au travail est un être libre et même si son environnement ne lui permet de développer qu'une rationalité limitée, il peut décider. Il existe individuellement dans l'organisation, et à ce titre il développe des stratégies comportementales individuelles.

A – l'organisation comme construit social dynamique (Crozier et Friedberg)

Crozier analyse le phénomène de pouvoir dans les organisations et démontre que les relations de pouvoir ne se limite pas aux seuls rapports hiérarchiques : tout salarié cherche à récupérer des espaces « sources d'incertitudes » pour exercer une influence et développer des stratégies

En 1977, il écrit « l'acteur et le système » en collaboration avec Friedberg ; dans cette ouvrage :

✓ Ils rejettent le modèle bureaucratique qui ne repose que sur des relations de pouvoir empêchant l'organisation d'éliminer ses dysfonctionnements et qui ignore l'influence des relations et des jeux stratégiques que peut développer tout salarié

✓ Ils démontrent que le salarié ne subit pas passivement son environnement : il se compose comme un acteur stratégique dans l'organisation pour en tirer le meilleur parti. De ce fait le véritable pouvoir pour tout individu dans une organisation correspond à sa capacité à réduire les incertitudes de son environnement.

✓ Au delà des modes d'expression formels de l'organisation, les salariés établissent entre eux des systèmes de relations « le système d'action concret », qui leur permettent de résoudre les problèmes du quotidien. Ce système de régulation est un construit social.

Donc le pouvoir peut ne pas se confondre avec la hiérarchie et peut correspondre à la maîtrise d'une compétence (pouvoir d'expertise), à la maîtrise d'une source d'information, à la capacité à communiquer...

Ainsi, ils distinguent quatre sources de pouvoir :

- ✓ Le pouvoir d'expertise
- ✓ Le pouvoir lié à la maîtrise de l'information et de la communication
- ✓ Le pouvoir provenant des règles de l'organisation.
- ✓ Le pouvoir provenant de la capacité à maîtriser et à gérer « les zones d'incertitude » procurant pouvoir et autonomie aux individus

B - La théorie de la régulation de J.D Reynaud.

Sociologue français, J D Reynaud publie en 1989 « les règles du jeu action collective et régulation sociale ».ouvrage dans lequel il analyse la construction de l'action collective dans une organisation qui apparaît comme un ensemble organisé et ou s'exprime des jeux et des stratégies d'acteur.

Pour passer du stade des jeux et stratégies individuelles des salariés au construit social et à une action collective, l'organisation développe sans cesse des règles dont l'existence et les dimensions lui permettent de se réguler. Progressivement le groupe et l'action collective se construisent en particulier à partir de règles qui vont se renouveler par échanges, par négociation et constituer une régulation.

C - la théorie de la traduction de M. Callon et B.Latour.

A partir d'un ensemble de recherches sur le terrain(en particulier celle relative à l'introduction d'une technique japonaise d'élevage de coquilles pour répondre à la disparition progressive des coquilles st jaques), ils vont démontrer que les conditions de la création et de la diffusion d'innovations et de connaissances dépassent les frontières organisationnelles directes et mobilisent toutes les catégories d'acteurs humains et non humains. Ainsi, pour mobiliser l'ensemble de ces acteurs, il convient de développer une série de traduction c'est-à-dire de retranscrire l'objectif de l'action par rapport aux préoccupations directes de chaque acteur (les connaissances des chercheurs relatives aux coquilles st jaques seront traduites en terme de survie économique pour les pêcheurs, en termes d'images pour les pouvoirs publiques..).

Ainsi mobilisés, les acteurs vont non seulement redéfinir les rôles mais également les dépasser (les pêcheurs effectueront des observations et prélèvement pour les chercheurs, par exemple). Emerge donc un nouveau réseau socio-technique permettant d'innover.

D - Herbert SIMON (1916)

Son ouvrage le plus célèbre est " administrative behavior " (1947). Ainsi " l'homme administratif " de SIMON se distingue de " l'homo economicus ", car il ne maximise pas, économiquement, son utilité, il ne connaît pas tous les paramètres indispensables à la prise de position rationnelle, et il n'a pas une fonction de préférence stable et durable. Le but de la théorie dite " de la rationalité limité " est donc de mettre en lumière les limites pratiques de la rationalité humaine et de s'efforcer trouver les moyens (entraînement, formation, adhésion à de nouvelles valeurs) de repousser ces limites.

Ainsi, le décideur navigue souvent dans le brouillard car :

- Les informations dont il dispose ne sont pas complètes
- Ses capacités d'abstraction, de synthèse ou d'analyse sont limitées
- Il est influencé par des émotions et des événements extérieurs (professionnels ou privés), étrangers à la décision qu'il doit prendre rationnellement.

Ainsi SIMON oppose à la rationalité absolue, la rationalité " procédurale " qui va consister à une succession de décisions itératives, qui cherchent, en fonction des erreurs passées, à s'approcher de la moins mauvaise solution possible.

E - la théorie comportementale des organisations (March et Cyert).

Disciples de SIMON ils se sont efforcés, au travers d'un célèbre ouvrage : " A behavioral theory of the firm " (1963), de donner un caractère opératoire aux idées de SIMON .

Ils décrivent toutes les organisations comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Ils remarquent que l'entreprise est " un groupe de participants aux demandes disparates ", bien que tous aient, " in fine " intérêt à la bonne marche du système. Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Donc les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Ainsi, selon eux, la théorie du comportement de la firme peut être résumée en 4 concepts fondamentaux :

- 1- La résolution des conflits : Une entreprise étant composée de coalitions de membres ayant des buts différents, il est nécessaire de mettre au point des procédures de résolution des conflits (rationalité locale: chaque coalition résout ses propres problèmes, et traitement séquentiel des problèmes : pas tout à la fois, il faut avancer pas à pas)
- 2- L'élimination de l'incertitude : Une firme cherche à éliminer progressivement les multitudes d'incertitudes qui l'entourent, mais telles les têtes de l'hydre, elles renaissent sans cesse à Irrationalité incontournable des choix à long terme.
- 3- La recherche de la problématique : Il est indispensable de rechercher les vraies causes des problèmes posés dans l'entreprise sans utiliser de masques (indulgence pour les " amis " et dénigrement des " ennemis ") : Il faut voir les réalités en face.
- 4- L'apprentissage : Les entreprises changent leurs comportements et la perception qu'elles ont des choses avec le temps, et ce qui est vrai aujourd'hui ne sera peut-être pas vrai demain (vision systémique).

VII. LES APPROCHES RECENTES.

A – la théorie de cout de transaction de WILLIAMSON.

La notion de coût de transaction qui est au centre de l'analyse de WILLIAMSON, recouvre l'ensemble des dépenses entraînées par le contrat qui

définit le transfert de propriété entre individus ou entre organisations. Ces coûts sont fonction du comportement des individus participant à la transaction et des propriétés objectives du marché. Le comportement est régi par deux principes fondamentaux: la rationalité limitée empruntée à SIMON et l'opportunisme, qui implique la recherche de l'intérêt propre, éventuellement en adoptant une attitude malhonnête.

WILLIAMSON à partir de ce cadre, établit les conditions pour lesquelles les organisations sont plus avantageuses que les marchés et recherche les formes d'organisation les plus efficaces, autrement dit, celles qui permettent de minimiser les coûts.

Ainsi, il distingue deux formes organisationnelles principales- la forme unifiée (forme U) et la forme multidivisionnelle (forme M). Dans la forme U, chaque unité opérationnelle accomplit une fonction spécialisée (ventes, finance, production, personnel...) pour l'ensemble des lignes de produits de la firme. Au contraire, dans la forme M, la structure est composée de divisions (ou de quasi-firmes) qui accomplissent l'ensemble des fonctions spécialisées pour un produit unique. Chaque division est responsable envers la direction générale qui répartit les ressources entre les différentes divisions.

La structure constituée par la forme multidivisionnelle, est organisée en fonction des lignes de produits. Chaque division est responsable d'une ligne de produits et s'organise elle-même de façon fonctionnelle. Cette organisation permet aux dirigeants de consacrer leur temps aux décisions stratégiques et d'éviter de privilégier une fonction particulière.

La forme M permet également de juger plus facilement des performances respectives des différentes divisions en organisant chacune d'entre elles comme un centre de profit.

B – la théorie de l'agence de (M Jensen et W Meckling).

Jensen et Meckling ont proposé de considérer l'entreprise comme un marché régulé par de multiples contrats. Dans ce cadre, la relation d'agence apparaît comme un contrat reliant un ou plusieurs agents.

La relation entre le principal et l'agent comporte plusieurs caractéristiques :

- ✓ Une relation d'autorité
- ✓ Une asymétrie informationnelle car le principal ne peut être parfaitement informé des conditions d'exécution de la tâche réalisée par l'agent.
- ✓ Des droits de propriété : qui sont transférés à l'agent

C – la théorie de dépendance des ressources de Pfeffer et Salancik

La théorie de la dépendance des ressources fut principalement développée par Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik qui diffusèrent leurs idées en 1978. Selon eux l'environnement constitue une contrainte de poids pour l'action organisationnelle.

Ainsi, ces auteurs cherchent à comprendre comment l'organisation est reliée aux autres organisations qui composent son environnement. PFEFFER et SALANCIK considèrent que l'environnement n'est pas une réalité objective sur laquelle les gestionnaires n'ont aucun pouvoir. Pour démontrer leur point de vue, ces auteurs reprennent deux variables clés servant à définir l'environnement chez les théoriciens de la contingence structurelle : la dépendance aux autres entreprises et l'accès aux ressources ; selon ces auteurs, la vulnérabilité d'une organisation vis-à-vis de son environnement est liée à la possibilité d'obtenir les ressources dont elle a besoin (capital, savoir, équipe de travail, etc.). Si l'on est dépendant de ces ressources, l'environnement est effectivement contraignant par contre, si l'organisation contrôle les ressources dont elle a besoin son environnement est moins contraignant.

D – la théorie de l'écologie de population de (Hannan et Freeman)

Cette théorie diffère de la théorie précédente essentiellement sur deux points ; Si la dépendance des ressources laisse encore une place significative à l'adaptation volontaire et consciente de l'organisation à son milieu, donc à son fonctionnement interne, ici la marge de manœuvre de l'organisation disparaît presque totalement. Le rôle de l'environnement suffit seul à expliquer les phénomènes organisationnels et leur évolution. La seconde différence est qu'ici le niveau d'analyse n'est pas l'organisation ou ses éléments, mais la population d'organisation. Selon Hannan et Freeman les entreprises ne peuvent pas s'adapter aux changements de l'environnement par la mise en œuvre d'une stratégie consciente et cohérente car leur capacité d'adaptation est sévèrement contrainte par des facteurs internes et externes qui ont pour effet d'accroître leur inertie.

BIBLIOGRAPHIE



Ouvrages:

- LINDA ROULEAU. « approche classique, contemporaines et de l'avant-garde », presse de l'université du Québec, 2007.
- LUC BOYER , NOEL EQUILBEY ; « organisation theorie et applications » ; organisation ; nouvelle edition.



Sitographie:

- www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/discp/index-htm
- www.fucam.ac.be/redirect.php3?id=36331