

INTRODUCTION

Nous avons vu que les économistes considèrent l'entreprise, ou plutôt l'entrepreneur, comme un agent économique simple prenant des décisions d'optimisation rationnelle compte tenu d'une vision simplifiée (simpliste ?) du marché qui ne comprend que les quantités, les prix, le taux d'intérêt, et le coût des facteurs de production (capital et travail).

Devant le caractère par trop irréaliste d'une telle vision, se sont engouffrés nombres de praticiens et de théoriciens de l'Entreprise qui se sont efforcés d'étudier celle-ci dans sa complexité : humaine, technique, commerciale, managériale.... De fait, le rôle essentiel du chef d'entreprise a été reconnu comme étant quelqu'un capable d'organiser et de mettre en œuvre une combinaison efficace de facteurs de production. De " la main invisible " des économistes qui prétendent que le marché est le seul élément régulateur, on passe à " la main visible des entrepreneurs " pour paraphraser le célèbre ouvrage de Chandler (the visible hand : the managerial revolution in american business.)

L'ÉCOLE CLASSIQUE

Elle concerne les 1ers auteurs qui, au début du siècle, ont posé les bases de la science des organisations. ceci correspond en fait aux exigences nouvelles engendrées par l'émergence de la société industrielle. En effet la gestion d'une entreprise de production requiert une qualification très différente de la conduite d'un simple atelier. Les seules organisations véritablement hiérarchisées étaient, au XIX ème siècle, l'armée et l'église. Bien qu'inspirée de ces modèles, la conduite des organisations productives doit trouver une voie qui lui soit propre et adaptée aux exigences d'une entreprise dans un contexte tout à fait nouveau :

. succession des innovations et de leur application industrielle qui induit une mécanisation de plus en plus grande du travail.

. Augmentation de la taille des entreprises, donc des capitaux, des équipements et des effectifs à gérer.

. Urbanisation de plus en plus répandue de la société à Demande de produits standardisés de première nécessité. L'exode rural pousse vers les villes une main-d'œuvre peu ou pas qualifiée mais qui est prête à accepter des conditions de travail difficiles en échange d'un salaire de subsistance et de l'espoir de grimper à l'échelle sociale.

. le contexte intellectuel est favorable au développement des sciences exactes (elles vont sauver le monde) et à la croyance dans l'efficacité absolue des modèles rationalistes et du progrès technique.

Les fondements de la pensée classique sont basés sur 3 notions :

- une approche empirique et normative
- des hypothèses implicites
- des principes d'organisation

L'approche empirique est issue de pratiques professionnelles et d'expériences de Direction. Ces pratiques sont présentées sous forme de règles à suivre : recommandations, principes, commandements ... (ex : Les 14 principes de Fayol)

Les hypothèses implicites sont les suivantes :

. Postulat mécaniste : l'entreprise est une gigantesque machine composée de milliers de pièces. Les ouvriers ne sont que des rouages du mécanisme global.

. Postulat rationaliste : l'entreprise est composée d'éléments humains et matériels qui peuvent être dominés par l'esprit de l'organisateur :

- Le matériel est régi par des lois physiques que l'on connaît et dont on maîtrise les processus industriels

- Les individus réagissent, eux aussi, selon des lois psychologiques que l'on croit connaître parfaitement :

. L'individu recherche la sécurité et répugne aux responsabilités

. Il est naturellement paresseux et fraudeur

. Il n'est motivé que par le salaire.

Partant de là, se dessinent les 4 grands principes qui président à la pensée classique :

. L'organisation hiérarchique : L'entreprise doit être hiérarchisée (cf. : l'armée). L'autorité est pyramidale. Elle peut, cependant, être parcellisée et déléguée aux échelons inférieurs, sauf au dernier (les ouvriers) qui ne doivent être que des exécutants.

. Le principe d'exception : les subordonnées s'occupent des tâches routinières. Seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie et être solutionnés par elle.

. L'unicité de commandement : On ne doit dépendre que d'un seul chef (cf. : L'armée)

. Le principe de spécialisation : Le travail est découpé en gestes et opérations très simples facilement assimilables par une main-d'œuvre peu qualifiée. On diminue ainsi le temps d'apprentissage et l'exécution répétée des mêmes gestes permet une cadence très rapide. De plus cette technique engendre des avantages :

- On peut mesurer facilement la productivité d'un ouvrier

- On peut rémunérer l'ouvrier en fonction de son travail (rendement)

TAYLOR et L'O.S.T. (1856-1915)

Taylor réorganise le processus productif selon une double division : Verticale et horizontale

. Verticale : les tâches de conception et de commandement sont du ressort exclusif de la Direction. L'ouvrier exécute : il n'est pas payé pour penser.

. Horizontale : le travail est décomposé, parcellisé en gestes élémentaires.

Il est clair que le fossé s'accroît entre, d'une part, la surqualification et l'autorité des ingénieurs qui, non seulement indiquent ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire (the one best way) et, d'autre part, la déqualification des ouvriers qui ne peuvent accéder à un apprentissage global du processus et exécutent stupidement un geste dépourvu de sens.

Taylor s'était bien rendu compte du caractère abrutissant du travail ouvrier et, en contrepartie, il préconisait que ce travail fut correctement payé et que les ouvriers puissent accéder à la société de consommation par une redistribution équitable des gains de productivités ainsi réalisés.

Cet aspect social de la pensée taylorienne est resté dans l'ombre dans la mesure où il fallut attendre FORD pour une réelle mise en application de ces principes sociaux.

Ce n'est pas TAYLOR qui a inventé la parcellisation des tâches, ni la séparation entre l'exécution et la conception (cf. l'industrialisation de l'Angleterre du XIX^{ème} à Karl Marx et " Le capital ") mais c'est lui qui a systématisé ces techniques pour donner un modèle scientifique de l'organisation des entreprises au XX^{ème} siècle.

Henry FORD

Le mérite de FORD a été de mettre en application les idées de TAYLOR et cela dans 2 domaines qui ont contribué à la naissance du " Fordisme " :

. Le développement du travail à la chaîne : Idée de génie car ce n'est plus l'homme qui fixe la cadence mais le convoyeur, et chacun est contraint de suivre le rythme sous peine d'être éliminé. L'ouvrier est un instrument de la machine (cf. Charly Chaplin dans " les temps modernes ").

. L'application sociale de la pensée de TAYLOR : Les ouvriers de Ford sont les mieux payés des États-Unis, non par altruisme, mais parce que Ford pensait, fort justement, que les premiers clients de Ford seraient précisément ses employés.

Henri FAYOL (1841-1925)

Directeur d'une société minière à Decazeville, il a publié un livre intitulé " L'administration industrielle et générale " (1916) dans lequel il reconnaît 6 fonctions à l'entreprise :

- . Technique
- . Commerciale
- . Comptable
- . Financière
- . Sécuritaire
- . Administrative

L'apport de Fayol repose essentiellement dans l'organisation administrative de l'entreprise (Taylor était, quant à lui, plus concerné par l'aspect technique).

Pour lui " administrer " pouvait se résumer en 5 infinitifs :

- . prévoir
- . organiser
- . commander
- . coordonner
- . contrôler

Il constate que les activités administratives augmentent au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie (que Fayol comme Taylor voit d'une façon pyramidale) et qu'elles concernent principalement l'administration des hommes.

C'est ainsi qu'il va définir 14 principes d'administration. Parmi ceux-ci on note :

La division du travail, l'autorité et la responsabilité, la discipline, l'unicité de commandement, l'unicité de direction, la primauté de l'intérêt général, la juste rémunération, le degré de décentralisation (dépend de l'activité), la nécessité de communications latérales, l'ordre matériel et moral, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative, l'union du personnel (esprit d'entreprise).

Les idées de Fayol ont été largement reprises par des auteurs anglo-saxons tels que GULICK, URWICK, MOONEY, BRECH

Max WEBER (1864-1920)

C'est l'inventeur de l'Organisation bureaucratique'.

La légitimité de cette organisation repose sur le droit et les règlements. Le détenteur de l'autorité donne des ordres qui sont autant de règlements (notes de services) qui ont aussitôt valeur juridique. C'est une organisation

désincarnée de son aspect humain, basée sur la compétence, la rigueur, la précision et, bien sur, une stricte hiérarchie (Cf. F. KAFKA "le château" ou "le procès"). Ce modèle, selon Weber, est à la fois le plus efficace et le plus égalitaire : chacun est traité de la même manière . L'absence de sentiments humains est la garantie même de l'équité. En lui conférant une légitimité juridique, Weber garanti à cette bureaucratie une totale indépendance vis-à-vis du pouvoir politique.

Le modèle bureaucratique weberien a inspiré l'organisation des grandes administrations (et la rédaction des statuts des fonctionnaires) et continue aujourd'hui d'inspirer nombre d'organisation bureaucratique surtout dans ses aspects égalitaires et indépendants.

CONCLUSION

Les limites de l'école classique se trouvent dans ses principes mêmes :

La déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive : Absentéisme, " turnover " important. Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important è conflits sociaux de plus en plus dur contre les cadences infernales ou le salaire au rendement

Le taylorisme devient également de symbole de l'exploitation capitaliste de l'homme par l'homme. Il est vivement combattu par les partis de " gauche ", y compris aux États-Unis.

Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour.

LE COURANT PSYCHOSOCIOLOGIQUE

1- L'école des relations humaines

Ce mouvement va se développer principalement à la fin des années 30. Partant d'une critique radicale du système Taylorien qui réduit l'homme au niveau de la machine, l'idée émerge que, bien au contraire, c'est en privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée.

L'initiateur de ce mouvement est Elton MAYO (1880-1949) qui a travaillé essentiellement sur des thèmes tels que les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur de groupes, et entre les groupes eux-mêmes. Son étude la plus célèbre a été menée durant 5 ans au sein de la Western Electric Cy à Chicago.

Au cours de ces expériences, MAYO changea plusieurs fois les conditions de travail de 6 ouvrières dans un atelier (Éclairage, temps de repos, rémunération, horaires) et ceci, chaque fois en expliquant les raisons du changement proposé et avec l'accord unanime des 6 ouvrières. A chaque changement la productivité du travail augmenta, y compris quand l'on revint à l'organisation initiale. è Ces changements ne peuvent donc expliquer ces augmentations de productivités. Ce sont donc plutôt l'attention et la considération dont ces ouvrières ont bénéficiées pendant cette expérience qui ont conduit ces dernières à " mieux " travailler .

Les principales contributions de l'école des relations humaines sont donc :

- La somme de travail accompli par un ouvrier n'est pas déterminé par sa capacité physique mais par sa capacité sociale
- Les rémunérations non financières jouent un rôle important dans la motivation des ouvriers
- La parcellisation des tâches n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail
- les travailleurs se sentent membres d'un groupe et c'est en fonction du groupe qu'ils réagissent aux directives de la hiérarchie.

Malgré cela l'école des 'relations humaines' ne remet pas fondamentalement en cause la prééminence de la Direction Générale (donc la division verticale du travail) et, n'est pas, en ce sens, une véritable contradiction du système taylorien.

La théorie des besoins et des motivations

A. MASLOW (1908-1970) a proposé une fort célèbre classification pyramidale des besoins :

- Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, se loger ...)
- Les besoins de sécurité et de protection (se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures)
- Les besoins sociaux (se sentir accepté, reconnu et compris des autres)
- Les besoins d'autosatisfaction ou égocentriques (se comprendre et se respecter soi-même)
- Les besoins d'accomplissement (création artistique, littérature, altruisme ...)

Douglas MAC GREGOR (1906-1964) : Théorie X contre théorie Y

Mac Gregor est l'un des premiers à rejeter globalement les techniques de management qui reposent sur la théorie classique (qu'il appelle " théorie X ") et cela pour les raisons suivantes :

. la théorie classique est bâtie sur des modèles (Armée, église ...) qui ne sont plus du tout adaptés aux réalités de l'entreprise moderne (surtout après la 2ème guerre mondiale)

- . la théorie classique ne tient pas compte de l'influence du milieu dans laquelle elle évolue (environnement économique et politique, concurrence ...)
 - . Les hypothèses concernant les comportements humains sont simplistes, voire inexacts (aversion pour le travail et les responsabilités, recherche de la sécurité maximum ...)
 - . La théorie classique a pour pivot central la notion d'autorité alors que ce concept n'est qu'un outil, parmi d'autres, du management et de la motivation.
- Mac Gregor propose donc une théorie du management (Théorie Y) qui repose sur les postulats suivants :
- . Il n'existe qu'une aversion pour le travail ennuyeux : Donner un travail intéressant à quelqu'un et il en retrouve immédiatement le goût.
 - . Il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses : L'homme recherche la satisfaction d'objectifs sociaux égoïstes. Si l'exercice de responsabilités satisfait ces objectifs sociaux (reconnaissance, pouvoir, argent ...) il recherchera les responsabilités et ne les rejettera pas.
 - . Ainsi mis en confiance, de nombreux individus peuvent faire preuve de créativité et il est prouvé que l'on utilise que très imparfaitement les capacités d'intelligence et d'imagination des salariés d'une entreprise.

Frederick HERZBERG (1923 ...)

Psychologue de formation, F. Herzberg réalisa entre les années 50 et 70 de nombreuses études, réalisées sur le terrain, afin de déterminer avec précision quelles sont les motivations de l'homme et quelles conditions faut-il réunir pour que l'homme s'épanouisse dans son travail.

Ses travaux l'on conduit à une découverte importante en matière de psychologie du travail : Les circonstances qui conduisent à la satisfaction du travail sont différentes de celles qui conduisent à une insatisfaction. En d'autre terme ce n'est pas parce que l'on va supprimer les causes d'insatisfaction que l'individu sera satisfait. (Et vice-versa).

Des travaux plus " fins " permirent de mettre en lumière que, d'une façon générale, les facteurs de mécontentement étaient surtout liés à l'environnement et que les facteurs de satisfaction étaient ceux qui permettaient un développement personnel, une considération du travail accompli. à Il faut donc " enrichir " le travail en incluant dans celui-ci des facteurs de motivation, tout en améliorant l'environnement des salariés. Il est donc l'inventeur de " l'enrichissement des tâches ", et même si cette notion est aujourd'hui contestée, il est néanmoins vrai que certains ressorts psychologiques mis en lumière par Herzberg demeurent des pierres angulaires de la psychologie du travail.

L'ÉCOLE NEO-CLASSIQUE

Cette école s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens.(Chef d'entreprises et grands cabinets de conseil type Mac Kinsey , Boston Consulting Group). C'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de L'école classique (d'où son nom ...), mais qui a su incorporer ce qui paraît bénéfique dans les courants postérieurs.

Les principes généraux, sous-jacents à cette école, sont ainsi les suivants :

- . Le but premier (mais non unique) de l'entreprise est la maximisation du profit. C'est lui qui mesure l'efficacité de l'organisation et tous les autres objectifs (sociaux, sociétaux ...) restent subordonnés à l'accomplissement prioritaire de celui-ci.
- . L'entreprise est le moteur principal de la richesse économique : " Le management est, en fait, la fonction essentielle et capitale de notre société " affirme P.Drucker. Par contre, son rôle quant à la répartition équitable de cette même richesse, est largement passé sous silence
- . Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes (toujours cet aspect normatif et pragmatique) à Par exemple la décentralisation et la fameuse DPO (Direction Par Objectifs).
- . Même si ce courant a fait sien certains aspects de l'école psychosociologique (l'enrichissement des tâches, et les travaux sur la motivation notamment) la philosophie du management des hommes repose encore grandement sur un " darwinisme " social :
- Chaque individu lutte pour sa survie, les meilleurs accèdent aux postes-clé, les moins performants sont éliminés. Ce courant de pensée est prolix en auteurs et en " gourous ". Trois d'entre eux nous paraissent, à des degrés divers, représentatifs de ce courant de pensée :

Alfred P. SLOAN (1875-1966)

Sloan passa la totalité de sa carrière à la Général Motors, dont 33 ans comme Directeur général puis Président. Il n'a écrit qu'un seul ouvrage : " my years with General Motors ". Il est connu pour avoir fait de GM la première société mondiale, grâce à la décentralisation, en appliquant 4 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, juridique, publicité, conception des voitures ...)
- . La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de 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 initiatives, responsabilités, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème. La condition pour que " ça marche " c'est la coordination et la circulation horizontale des informations. On imagine le caractère révolutionnaire de ces idées entre 1925 et 1935 au temps du Taylorisme-roi.

Peter DRUCKER (1909)

Bien qu'il n'ait jamais exercé personnellement des fonctions de management, P. DRUCKER a conseillé nombre de dirigeants de grandes entreprises américaines et s'est particulièrement intéressé aux fonctions de Direction Générale.

Pour DRUCKER les tâches majeures de l'équipe directoriale sont :

- . La fixation de la mission spécifique de l'organisation : " ... seule une définition précise de la mission et de l'objet de l'institution rend possible la détermination d'objectifs clairs et réalistes ... "
- . La mise en place d'un organisation du travail efficace, à la fois productive et satisfaisante pour le personnel.
- . La prise en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de ce dernier sur les orientations de l'organisation.

Pour DRUCKER, la recherche du profit n'est pas une fin en soi. Il fait figure de pionnier en affirmant que le but premier de l'entreprise est de créer, maintenir et développer une clientèle. Pour lui seul deux services dans l'entreprise sont des centres de profit (les autres étant des centres de coût) : La Recherche et Développement, et le Marketing. Un bon marketing est, selon DRUCKER, la clef absolue de la réussite, (IBM, TOYOTA) car il permet de connaître et de comprendre si parfaitement le client que le produit se vend lui-même. Ceci maîtrisé (R+D, Marketing, productivité) le profit n'est plus une cause, mais un effet de l'excellence du management.

Enfin DRUCKER estime que l'entreprise est une institution faite pour créer des changements (à la différence de l'église ou de l'armée dont le but, au contraire, est de maintenir les choses en l'état) et cela signifie satisfaire d'abord les gens de l'extérieur (les clients) bien avant ceux de l'intérieur (les employés)

Octave Gélinier (1916 ...)

Ancien Directeur Général de la CEGOS (Conseil en Organisation), Octave Gélinier est un praticien de l'entreprise.

C'est l'un des pères fondateurs de la Direction Par Objectifs (DPO). Pour lui la science des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables.

Pour lui, le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme. Il pense "qu'il y a concordance entre croissance à long terme et profits à long terme ". Pour une expansion à long terme l'entreprise doit combattre un certain nombre de goulets d'étranglement tels que : les marchés, les sources de financement et la capacité d'évolution de l'équipe dirigeante face aux mutations technologiques, managériales et au temps. Ce dernier point est pour lui fondamental.

Mais, cette politique n'a de valeur que si elle est accompagnée par des objectifs quantitatifs et datés. (DPO). Ces objectifs permettent, en effet :

- . La délégation réelle de l'autorité
- . La définition réelle des responsabilités.
- . L'intégration des services.
- . La définition de la structure adéquate.
- . La supervision hiérarchique
- . La motivation des hommes.

Ces objectifs définis, ils sont complétés par des programmes d'application et des budgets.

Enfin, selon O.Gélinier, les conditions indispensables à la compétitivité d'une entreprise sont :

- . Le développement incessant de l'innovation.
- . La présence d'une forte concurrence (ce qui permet l'imagination, la motivation, et par-là, l'innovation).
- . La finalité humaine directe : " aujourd'hui une entreprise ne peut être en accord avec son environnement que si elle poursuit explicitement des objectifs d'utilité sociale. " aussi bien à l'extérieur de l'entreprise (adéquation des produits aux aspirations des clients à prééminence de la demande), mais aussi à l'intérieur (satisfaction et motivation des salariés)

LES THÉORIES DES SYSTÈMES ET DE LA DÉCISION

La théorie des systèmes

L'analyse systémique est un courant de pensée qui s'est développé depuis une trentaine d'année, bien que ses racines épistémologiques soient fort anciennes (Léonard de Vinci, Paul Valéry et, plus proches, Von Bertalanffy, Alexandre Bogdanov, Herbert Simon).

Cette théorie dépasse largement le cadre de l'entreprise puisqu'elle a la prétention de s'appliquer à tout " système complexe et organisé ". Elle s'oppose à la pensée scientifique traditionnelle (Auguste CONTE), analytique, qui décompose les objets, même s'il faut pour cela les " sortir " de leur milieu, en proposant une vision globalisatrice : On examine l'objet ou le système immergé dans son environnement en tenant compte de toutes les interactions possibles de l'objet examiné avec son milieu.

L'axiomatique de l'analyse systémique pourrait être schématisée comme suit

. Axiome de téléologie (du grec " télos " = fins, finalités à c'est le discours sur les finalités), ce qui, dans le langage systémique signifie que l'observateur cherche, en permanence et avant toute action, à considérer les buts recherchés par l'organisation et

l'évolution de ceux-ci au cours du temps.

Quelques citations illustrent bien cet axiome :

" Pour me représenter un arbre, je suis aussi obligé de considérer le fond sur lequel il s'inscrit "

Léonard de Vinci

" L'organisation, la chose organisée, l'action d'organiser, et le résultat sont inséparable "

Paul Valéry

Ce souci d'émettre des hypothèses plausibles sur les finalités poursuivies par l'organisation est l'une des caractéristique forte de la pensée systémique.

. Axiome de récursivité : Les choses sont à la fois opérateurs et opérandes. Elles engendrent elles-mêmes leurs propres mutations. Bivalence de l'objet observé qui est, à la fois, " être " et " action ". Ainsi toute action prise comme conséquence d'une situation observée, modifie les hypothèses qui ont conduit à sa mise en œuvre.

. Axiome d'irréversibilité : C'est le phénomène d'irréversibilité du temps qui s'écoule, selon lequel tout système est aujourd'hui différent d'hier et différent de demain : Tout modèle systémique doit être à la fois cinématique (il se déplace dans le temps, et donc il doit être indéfiniment valide) et dynamique (il se modifie dans le temps) à En fonctionnant, je me transforme !

Cela a pour conséquence qu'il n'existe jamais de " modèle final ", il n'existe que des " finalités ".

L'un des puissants moteurs de ces transformations est " l'information " qui est, soit engendrées par le système lui-même (c'est le produit artificiel du fonctionnement de l'organisation), soit exogène et " incorporée " immédiatement dans le système.

On se rend bien compte que cette vision polymorphe, globalisatrice, est riche et féconde philosophiquement mais que son aspect opératoire est, par contre, moins probant.

L'originalité de la pensée systémique n'est cependant pas à sous-estimer. Cette remise en question permanente des axiomes et des buts que l'organisation recherche est aujourd'hui singulièrement d'actualité dans un monde industriel mouvant, où il n'existe, pour aucune entreprise, de piliers stables sur lesquels fonder des stratégies immuables.

C'est dans cet esprit, qu'ont été développée un certain nombre de techniques, telle la " logique floue " découverte en Californie en 1965 par Lofti ZADEH. Par rapport à une logique conventionnelle selon laquelle une proposition ne peut être que vraie ou fausse, la logique floue accepte des degrés de vraisemblance. Ex : Un homme de 1,80 mètres est-il grand ? OUI/NON à Réponse de la " logique floue " : l'homme de 1,80 mètres appartient à l'ensemble flou " très grand " avec une probabilité de 15 % , à l'ensemble flou " grand " avec une probabilité de 75 % et à l'ensemble flou " moyen " avec une probabilité de 10 %. Application pratique : Cette logique a été appliquée au système de métro automatique de la ville de SENDAÏ au Japon. Les japonais (dont le professeur SUGENO) ont, d'ailleurs, plusieurs longueurs d'avance dans le domaine de la logique floue.

Ainsi, en s'opposant aux combinaisons binaires 0-1, la logique floue devrait permettre aux ordinateurs de demain de travailler " dans toutes les nuances du gris " ainsi que le fait le cerveau humain.

Les théories de la décision

La notion de " prise de décision " a, de tous temps, fascinée les conseils en organisation : Quand, comment, de quelle manière ...? Les économistes également se sont posés la question de savoir si les choix exprimés démocratiquement (à la majorité) étaient optimaux, ou, en d'autre termes, peut-on avoir seul raison contre la multitude ? ARROW et, d'une façon différente, GALBRAITH, montreront que les choix collectifs ne sont pas optimaux dans la mesure (entre autre) ou les personnes du groupe de décident pas en pleine connaissance de cause (contraintes d'accès aux informations) et en fonction de critères qui ne sont pas, économiquement rationnels (rationalité limitée).

C'est dans cet esprit que s'inscrivent les travaux de H. SIMON, CYERT et MARCH

1- Herbert SIMON (1916) . Prix Nobel d'Économie en 1978.

Son ouvrage le plus célèbre est " administrative behavior " (1947). Ainsi " l'homme administratif " de SIMON se distingue de " l'homo oeconomicus ", 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 limitée " 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.

2- Richard CYERT (1921 ...) et James MARCH (1928 ...)

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).

L'ÉCOLE SOCIO-TECHNIQUE

Frederick EMERY et Éric TRIST sont tous deux psychosociologues qui furent parmi les principaux fondateurs du " Tavistock Institute of Human Relations " à Londres.

Leurs travaux, ainsi que ceux diligentés dans le cadre de ce célèbre Institut (Rice, Thorsrud, Klein ...) ont porté sur la structure et le fonctionnement des organisations dans une perspective socio-technique qui cherche à optimiser à la fois l'aspect technique et social du travail.

Pour cette école, ces deux aspects sont totalement imbriqués : La technologie définit et impose des contraintes de travail qui doivent être traitées et organisées selon des règles sociales et psychologiques.

Ce système socio-technique est cependant mouvant car perméable aux échanges avec l'environnement de l'entreprise.

Ainsi, selon EMERY, l'environnement du travail, pour être fécond et satisfaire les équilibres psychologiques de ses membres doit obligatoirement :

- Proposer des tâches suffisamment variées, ce qui permet d'accepter une charge de travail assez lourde.
- Faire connaître et comprendre la nature du travail qu'il effectue
- Favoriser l'apprentissage en travaillant (effet d'apprentissage)
- Autoriser un certain degré de liberté et d'initiatives dans l'accomplissement des tâches.
- Reconnaître socialement le travailleur.
- Permettre à ce dernier de situer son travail par rapport à la politique générale de l'entreprise.
- Faire sentir que son travail est socialement utile et qu'il sera, pour lui, un vecteur pour un futur meilleur (financier, social, pouvoir ...)