

AXE I : LES ECOLES DE PENSEE ORGANISATIONNELLE

Pr : Mr Abdelkader ES-SBAI

Année universitaire : 2008-2009

Filière : Gestion
Option : Audit et Contrôle de Gestion
4^{ème} Année
Matière : Développement des Organisations

Plan

Introduction	3
1- Qu'est ce que l'organisation ?	
2- Objet commun à nombreuses approches scientifiques	
3- Diversité des sciences de l'organisation	
Axe I : Les écoles de pensée organisationnelle :	
1- L'école classique	4
1-1- TAYLOR et l'organisation scientifique du travail	
1-2- FAYOL est l'organisation administrative du Travail	
1-3- WEBER et l'approche bureaucratique	
2- L'école des relations humaines et cercles vicieux bureaucratique	8
2-1- L'école des relations humaines.	8
2-1-1-MAYO et l'expérience de Hawthorn	
2-1-2-LEWIN et la dynamique de groupe	
2-1-3- HEZBERG et l'étude des motivations	
2-1-4-MASLOW et la pyramide des besoins	
2-1-5- Mc GREGOR, LIKERT et l'école des systèmes sociaux	
2-2- Théorie des cercles vicieux bureaucratiques	14
2-2-1- L'apport de MERTON	
2-2-2- L'apport de SELZNICK	
2-2-3- L'apport de CROZIER	
3- Théories de la contingence structurelle	16
3- 1- Contingence interne	16
3-1-1- BLAU et la relation entre Taille et structure	
3-1-2- STINCHCOMBE et la relation entre l'âge et la structure	
3-1-3- WOODWARD et la relation entre technologie /structure :	
3-1-4- CHANDLER est la relation stratégie-structure	
3- 2- Introduction de l'environnement	18
3-2-1- BURNS et STALKER et La variable de l'environnement : stable ou instable	
3-2-2- LAWRENCE et LORSCH et la complexité de l'environnement	
3-2-3- MINTZBERG et la dynamique organisationnelle	
4- Théorie de la décision	23
4-1-SIMON et le modèle de la rationalité limitée	
4-2- CYERT& MARCH et Théorie comportementale de la firme,	
4-3- MARCH, COHEN et OLSEN et le modèle de la poubelle	
5- Théorie des systèmes	27
5-1- Rappel sur le concept de système	
5-2- Approche socio-technique (TRIST& BAMFORTH)	
5-3- L'organisation, un système ouvert /KATZ, KAHN	
Bibliographie	29

Introduction

La théorie des organisations est une discipline située à la limite entre l'économie, la sociologie, la science politique et surtout la gestion. Elle s'intéresse aux organisations, dans toute leur diversité. Elle a pour but d'analyser leur fonctionnement, leur structure et leur développement et de proposer des améliorations quand à leurs modes d'organisation et de fonctionnement. Les grands thèmes de cette discipline sont le pouvoir, les relations et rapports sociaux, l'analyse des configurations et la communication dans les groupes.

1- Qu'est ce qu'une organisation ?

Une organisation peut être définie comme étant :

- un ensemble d'individus,
- regroupés au sein d'une structure régulée,
- ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information,
- dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

2- Objet commun à nombreuses approches scientifiques :

Si de multiples recherches sont menées pour étudier et comprendre les organisations, c'est parce que chacun de nous est concerné par la vie de ces différentes organisations : notre vie politique, économique et sociale se déroule d'une manière ou d'une autre à l'intérieur d'une ou plusieurs organisations formelles, à savoir : l'Etat, les partis politiques, les entreprises ou encore les associations.

3- Diversité des sciences de l'organisation :

Beaucoup de théories se sont succédées, chacune correspondant à une conception donnée de l'organisation. Ces différentes théories se rattachent à des courants de pensée qui ont vu le jour au fur et à mesure de l'évolution économique et sociale ainsi qu'à la suite du développement de disciplines telles que la psychologie, la sociologie, la gestion. Ces courants se démarquent les uns par rapport aux autres par la conception qu'elles ont des caractéristiques de l'organisation et de ses composantes. Elles s'opposent au niveau même de la définition de ce qu'est une organisation.

Axe I : Les écoles de pensée organisationnelle :

1- L'école classique

L'école classique englobe l'ensemble des écoles d'organisation qui partent des œuvres fondamentales de l'américain Frederick Winslow TAYLOR, du français Henri FAYOL et de l'allemand Max WEBER. Ces auteurs considèrent l'organisation comme un système de coopération, harmonieux et en équilibre. De même, ils ont tous en commun la croyance en l'existence de principes de bonne gestion (One Best Way).

1-1- TAYLOR est l'organisation scientifique du travail (OST) :

TAYLOR (1856- 1915)- Ouvrage de référence : « The Principles of scientific Management, 1911)

L'OST, base de la révolution industrielle du XXème siècle, est une méthode de management et d'organisation des ateliers de production, dont les principes ont été développés et mis en application par Taylor. Ce dernier voulait savoir comment organiser toutes les activités pour obtenir une productivité accrue sans plus d'efforts.

⇒ Les Constats de départ de TAYLOR

Pour Taylor, les individus, naturellement paresseux, ont besoin d'être soumis à une supervision, à un contrôle rapproché et permanent. Leurs activités doivent être définies de façon rigoureuse (la division du travail). Leur seule motivation est le salaire. Taylor exclut l'existence de toute relation de pouvoir au sein de l'organisation, il n'y a pas de conflit possible. Le patron et les ouvriers ne peuvent qu'être d'accord sur la meilleure façon de faire le travail (One Best Way).

⇒ Les principes de l'OST :

Pour accroître la productivité de chaque ouvrier, il faut éliminer toutes les sources de « flânerie ». Ainsi, quatre principes découlent de la recherche de performance :

- L'étude scientifique du travail : mesures du temps, des gestes ;
- Le recrutement et la formation des ouvriers doivent se faire en fonction des tâches à accomplir ;
- Il faut séparer la conception et l'exécution. (Citation de TAYLOR- A l'ouvrier HARTLE : « *On ne vous demande pas de penser, il y a des gens payés pour cela* »)
- Le travail est découpé en petites tâches et réalisé en chaîne.

⇒ Quelques limites de l'OST

- Absentéisme chronique ;
- Rotation du personnel élevée ;
- Accidents de travail nombreux et fréquents ;
- Ouvriers exécutants ;
- qualités humaines négligées ;
- Conflits entre ouvriers et maîtrise ;
- Monotonie des tâches qui est souvent une source de désintérêt .

1-2- FAYOL est l'Organisation Administrative du Travail (OAT)

FAYOL (1841-1925)- Ingénieur, école des mines de St Etienne. Entre à 19 ans dans une entreprise de sidérurgie (société Commentry-Fourchambault). En est directeur de 1888 à 1918.
Ouvrage de référence : « Administration industrielle et générale- 1916 »

L'OAT est comparable à l'OST mais s'intéresse à l'administration, à la direction bref à la gestion.

⇒ Les activités de la direction administrative selon FAYOL

L'approche de Fayol est plus globale que celle de Taylor : elle porte sur la structure administrative de l'ensemble de l'entreprise. Pour FAYOL, le chef est l'élément clé d'une bonne gestion. Il est le responsable du succès de l'entreprise. En cas d'échec, il doit démissionner. Selon l'auteur, un chef d'entreprise accomplit cinq choses qu'il nomme « éléments d'administration » connues sous l'appellation (POCCC) :

- Planifier : anticiper, prévoir, formuler des projets ;
- Organiser : construire l'unité qui est l'entreprise et la doter de tout ce qui est utile à son fonctionnement ;
- Commander : faire fonctionner le corps social, donner des ordres ;
- Coordonner : Harmoniser les actes de chacun ;
- Contrôler : Vérifier si les ordres sont exécutés et contrôler l'écart entre planification et réalisation.

⇒ Les principes d'organisation de FAYOL

Pour Fayol, la division du travail, la hiérarchie et la centralisation des décisions sont des phénomènes naturels. L'autorité et la discipline sont capitales pour toute organisation. De même, l'efficacité est accrue par l'existence d'une **unité de commandement, de rémunération équitable** et la prise en compte de l'intérêt général au détriment des intérêts particuliers.

Ainsi, les principes d'organisation de Fayol sont :

- **La division du travail** : tâches standardisées ;
- **L'autorité** : l'exécution du travail s'accompagne d'un système sanction/récompenses ;
- **L'unité de commandement** : un opérateur ne doit avoir qu'un seul responsable ;
- **L'unité de direction** : chaque programme d'action ne doit avoir qu'un seul responsable ;
- **La hiérarchie** : relations entre les individus clairement définies ;
- **La centralisation** : toute information sur l'activité des subordonnés doit remonter à la hiérarchie.

A partir de là, Fayol définit six fonctions essentielles qui résument l'activité de l'entreprise :

Technique : produire, transformer ;

Commerciale : vendre, écouler la production ;

Financière : gérer les capitaux ;

Comptable : suivre les recettes et les dépenses et calculer le prix de revient ;

Sécurité : protéger les biens et les personnes ;

Administrative : POCCC.

1-3- WEBER et la conception bureaucratique

WEBER (1864-1920) Protestant, avocat de formation. Homme politique, sociologue, journaliste.
Ouvrages de référence : « Economie et société » 1921 : recueil d'articles. « Le savant et la politique » 1918.

Weber s'intéresse à l'exercice de l'autorité au sein des organisations. Il a essayé de créer une typologie des organisations basée sur l'origine de l'autorité.

⇒ **Point de départ de l'analyse :**

En observant le travail des employés dans les bureaux de l'armée prussienne à la fin du 19^{ème} siècle, il s'est posé la question : qu'est-ce qui fait que des individus obéissent à des ordres ? La réponse était : **l'autorité**. La notion d'autorité est différente de celle du pouvoir.

Pouvoir : aptitude à forcer l'obéissance.

Autorité : aptitude à faire observer volontairement les ordres : ceux qui les appliquent les croient légitimes.

Weber a essayé de comprendre l'origine de l'autorité. Autrement dit, il s'est posé la question : comment les organisations légitiment-elles l'autorité ? Les résultats de ses recherches lui ont permis de classer les organisations en fonction de leur type d'autorité. Il distingue à ce propos trois types d'organisations :

- **L'organisation charismatique** (ou tribale) qui découle **d'une autorité charismatique**: la légitimité vient des qualités personnelles du leader qui a démontré des qualités supérieures aux autres individus. L'organisation charismatique est qualifiée d'instable : problèmes de succession et concurrence pour le leadership. D'où le risque de disparition de l'organisation : l'organisation peut continuer mais en changeant de forme d'organisation et de légitimité.
- **L'organisation traditionnelle** qui découle **d'une autorité traditionnelle** : l'autorité repose sur les usages et les coutumes. Le leader hérite d'un statut et son autorité tient au rôle qu'il joue en tant que personne.
- **L'organisation rationnelle légale** : elle découle **d'une autorité rationnelle**. L'autorité repose sur des règles strictes et explicites. L'autorité du chef est légitimée par des règles et des protections juridiques formalisées. De cette autorité découle une organisation bureaucratique qui est la forme la plus efficace selon WEBER.

⇒ **Le modèle bureaucratique détaillé :**

L'organisation bureaucratique proposée par Weber dispose des caractéristiques suivantes :

- Chaque emploi est défini clairement avec des objectifs et des tâches précises ;
- la relation qui lie l'employé à l'organisation est de nature contractuelle (et non pas personnelle) ;
- La domination du rôle des fonctions et non des individus ;
- Les employés sont soumis à une discipline stricte ;
- La sélection des candidats se fait par évaluation de leurs connaissances techniques ;
- Le respect strict des lois établies ;
- L'organisation est fortement hiérarchique avec séparation stricte des fonctions et transmission écrite des ordres.

2- L'École des relations humaines et théorie des cycles vicieux bureaucratiques :

L'École des Relations Humaines part d'une vision organique de l'organisation. C'est un courant de pensée qui est apparu suite aux deux phénomènes suivants :

- d'une part il y a les conséquences de la crise économique mondiale de 1929 qui a démontré les limites du postulat de rationalité illimitée.
- d'autre part la constatation d'une forte insatisfaction des ouvriers face à la rationalisation de la production et même celle des dirigeants devant les limites de la gestion scientifique.

Ce mouvement de pensée considère que les problèmes ne découlent pas des fondements des anciens modèles, mais des imperfections. Ce mouvement a donné naissance à deux courants de pensée :

- le courant de l'école des relations humaines
- le courant de la théorie des cercles vicieux bureaucratiques : qui se penche sur une dérive de la bureaucratie au point où on peut même parler de pathologie de la bureaucratie.

2-1- L'école des relations humaines

2-1-1- La méthode de MAYO :

Elton MAYO, (Sociologue australien, 1880-1949) ,
Ouvrage de référence: *The Human Problems of an Industrialised Civilisation* (1933)

⇒ **Apports de MAYO :**

- La motivation par l'augmentation des salaires n'est pas déterminante.
- La mise en place de structures donnant plus de responsabilités aux travailleurs peut être une source d'enrichissement.

Les travaux de Mayo effectués à l'usine de Hawthorn de la Western Electric entre 1924 et 1932 sont le point de départ. Pour cet auteur, l'homme ne peut trouver le bonheur et la sécurité qu'à condition de sentir son appartenance au groupe dans lequel il travaille. L'argent n'est pas le seul élément de motivation. Ses travaux montrent que les conditions matérielles ont moins d'influence sur le comportement des ouvriers que le sentiment d'appartenance à une équipe.

⇒ **L'expérience menée :** « Mesurer l'impact des variations d'environnement telles que la lumière, le bruit, le temps de travail, les pauses, le versement de primes sur la productivité du travail d'un groupe »,on parle des « effets Hawthorn »

⇒ **Conclusion des recherches :**

- Pas de relation directe entre l'augmentation de la productivité et les variations des revenus distribués ou encore les modifications des conditions du travail ;
- En revanche la productivité augmente par l'attention, la vigilance apportée par la direction à l'ouvrier ; d'où l'importance des relations sociales dans le travail et le rôle des relations interpersonnelles dans le groupe ;
- Le groupe lui-même parvient à se créer des normes et une contrainte morale collective.

2-1-2- La méthode LEWIN (la dynamique de groupe) :

Kurt LEWIN (Psychologue américain, 1890-1949),
LEWIN K. (1939), "*Field Theory and Experiment in Social Psychology Concepts and Methods*", *American Journal of Sociology*, 44
LEWIN K. LIPPITT R. and WHITE R. (1939), "*Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates*", *Journal of Social Psychology*, N°10

Lewin s'intéresse, aux divers styles de direction et à leurs conséquences sur les travailleurs. Il conclut qu'un style de direction démocratique donne des résultats bien supérieurs qu'un style autocratique ou anarchique. Une expérience fut conduite avec de jeunes garçons de 10 à 11 ans qui se réunissaient après l'école pour fabriquer des masques de théâtre et qui furent répartis en quatre groupes homogènes. Quatre leaders devaient diriger les enfants, après avoir reçu un entraînement pour adopter trois types de comportement : autoritaire, démocratique et laisser faire. Les principales caractéristiques de chaque comportement ont été présentées ainsi :

- *Le leader autocrate* : seul à prendre les décisions, il attribue seul le travail aux différents enfants du groupe et donne des ordres qui vont souvent contre un vœu exprimé par un garçon.
- *Le leader démocrate* : aide les enfants à s'organiser pour prendre leurs propres décisions, il donne des informations techniques et propose gentiment des façons de faire.
- *Le leader laisser-faire* : reste très passif de façon à ce que les enfants fassent ce qu'ils veulent.

Les leaders se déplaçaient d'un groupe à l'autre toutes les six semaines pour permettre à chaque groupe d'enfants de faire l'expérience de chacun des trois styles. Les résultats de cette expérience furent intéressants à plusieurs niveaux même si les conclusions tirées ont aboutit un peu vite à la supériorité absolue du style démocratique. Dans le cas de la production du groupe, les résultats obtenus par le style autoritaire furent légèrement supérieurs à ceux obtenus sous les autres styles. Par contre, sous le style démocratique, les enfants ont fait preuve de plus d'originalité et de créativité. En ce qui concerne le climat du groupe, il s'est avéré que les enfants placés sous un régime autoritaire se retrouvèrent dans un état passif, de dépendance et de soumission. Ils cessaient de travailler chaque fois que le leader s'absentait alors qu'il en allait différemment dans les autres groupes. Dans certains cas, ils manifestèrent de l'hostilité envers le leader autocrate. Dans l'ensemble, sous un style démocratique, les enfants se montrèrent plus amicaux, conciliants et soucieux des autres membres du groupe. Enfin, concernant la satisfaction exprimée, la quasi-totalité des enfants ont manifesté une préférence appuyée pour le style démocratique.

2-1-3- La méthode de HERZBERG (étude des motivations) :

Frederick HERZBERG (Psychologue américain, 1923-2000)

Pour cet auteur, la satisfaction du travail dépend des caractéristiques des tâches qui appauvrissent ou enrichissent le travail. Or, ces tâches doivent permettre aux individus d'être reconnus en étant valorisés. Ainsi deux facteurs influencent le comportement des individus :

- **Facteurs de satisfaction** (de motivation): il s'agit des facteurs liés au **contenu du travail** : relation **Homme/ce qu'il fait** : Tâches, missions, responsabilités, réalisation de soi ;
- **Facteurs d'insatisfaction** : il s'agit de facteurs d'ambiance, liées au contexte ; relation **Homme/milieu du travail** : conditions, relations sociales, salaires, politique de l'entreprise ;

Pour l'auteur, les facteurs d'insatisfaction peuvent être facilement éliminés, mais les facteurs de satisfaction sont plus difficiles à établir. Pour cela, il faut enrichir le travail et inclure des variables de motivation (liberté, motivation...). Ainsi, HERZBERG propose une nouvelle organisation du travail basée sur :

- L'élargissement des tâches : regrouper sur un même poste un ensemble d'opérations jusqu'ici répartis entre plusieurs postes de travail ;
- L'enrichissement des tâches : adjoindre à des tâches d'exécution des tâches plus intéressantes soit en amont (réglage) soit en aval (contrôle).
- La Direction par Objectif (DPO) : la direction donne aux salariés des objectifs à atteindre et non des tâches à accomplir ;
- La Direction Participative par Objectifs (DPPO) : le personnel est associé directement à la négociation et à la fixation des objectifs.

2-1-4- La méthode de MASLOW (la pyramide des besoins) :

Abraham MASLOW (Psychologue américain, 1908-1970)

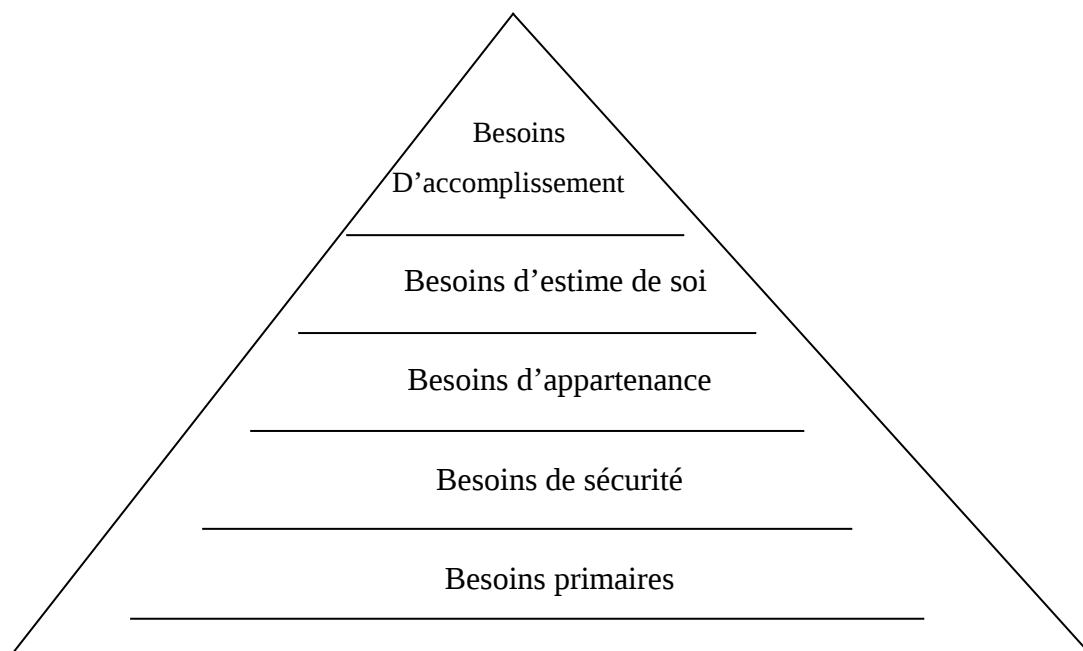
The Farther Reaches of Human Nature (1971)

Motivation and Personality (1954, réédité 1970)

Toward a Psychology of Being (1968)

Au cours de sa carrière, Maslow s'est intéressé principalement aux motivations « supérieures » de l'homme dans sa hiérarchie (l'accomplissement de soi) et aux états de plénitude (expériences paroxystiques), ainsi qu'aux fondements de la santé psychique. Sa hiérarchie des besoins signifie que l'homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il est satisfait sur tous les plans : physiologie, sécurité, appartenance, estime (reconnaissance) et accomplissement de soi (créativité). Cette hiérarchie est représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq niveaux de besoins :

- À la base, les *besoins physiologiques* (tels que la faim, la soif) ;
- Ensuite, les *besoins de sécurité* et de protection (tels que le désir d'un toit ou d'une bonne assurance) ;
- Puis viennent les *besoins d'appartenance*, besoins sociaux qui reflètent la volonté de faire partie d'une famille, d'un groupe, d'une tribu ;
- Ensuite arrivent les *besoins d'estime de soi* (qui permettent de se regarder dans le miroir le matin) ;
- Enfin, apparaissent au sommet de la hiérarchie, les *besoins d'auto-accomplissement* (qui renvoient au désir de se réaliser soi-même à travers une œuvre, un engagement).



Hiérarchie des besoins selon MASLOW

Maslow estime que les besoins élémentaires (physiologiques et de sécurité) étant satisfaits, l'entreprise doit permettre à ses employés de satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur de façon à alimenter sans cesse les motivations. Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents le sont. Ainsi, rien ne sert de vouloir motiver les salariés au niveau de l'estime et de l'accomplissement, si des menaces de licenciements portent atteinte à la sécurité et si les salaires ne sont pas suffisants pour satisfaire pleinement les besoins physiologiques.

2-1-5- La méthode de GREGOR & LIKERT (Ecole des systèmes sociaux) :

Douglas MC GREGOR (1906-1964) Psychologue, Professeur de management & Rensis LIKERT (1903-1981), Psychologue Américain

Mc GREGOR D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, Mc Graw Hill
Mc GREGOR D. (1975), *Leadership et Motivation*, Paris, Entreprise Moderne d'édition
LIKERT R. (1967), *The human Organization*, , New York, Mc Graw Hill
LIKERT R. (1961), *New Patterns of management*, New York, Mc Graw Hill

Ces deux chercheurs ont particulièrement insisté sur l'importance de la prise en considération de l'individu dans le travail. D'après Mc Gregor (1975), un dirigeant fait des hypothèses pessimistes (théorie X) ou optimistes (théorie Y) sur le comportement individuel des personnes dans l'organisation. Les styles de direction sont alors très différents suivant la théorie que l'on adopte :

⇒ **La théorie X** part du postulat selon lequel les hommes détestent le travail et font tout pour l'éviter et partant, ne permettent pas à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Il n'est pas alors nécessaire de se poser de multiples questions sur le management, en ce sens qu'il n'existe qu'une voie possible pour les amener à fournir les efforts et atteindre les objectifs fixés : le contrôle, l'autorité et l'obéissance. Les adeptes de la théorie X recourent plus fréquemment à leur autorité ; ils se montrent plus directifs dans le travail et contrôlent davantage. Ils utilisent la récompense et la punition pour « faire marcher » leurs subordonnés.

⇒ **La théorie Y**, à l'opposé, suppose que l'effort physique et mental dans le travail est aussi naturel que le jeu ou le repos. L'individu serait capable de se diriger et de se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour atteindre les objectifs qu'il a acceptés. Ainsi, placé dans un bon climat social et dans de bonnes conditions de travail, l'individu apprend non seulement à coopérer mais aussi à prendre des initiatives et à chercher d'autres responsabilités. Les dirigeants qui s'attachent à cette vision cherchent avant tout à intégrer au mieux les aspirations des collaborateurs et les objectifs de l'organisation. Plus précisément, ils cherchent à faire participer les employés dans le processus décisionnel, à les impliquer dans l'appréciation de la performance ou encore, à encourager la créativité et l'initiative.

Théorie X : L'employé n'aime pas travailler, il est improductif s'il n'est pas surveillé, ne travaille que sous la contrainte.
Théorie Y : L'employé aime travailler, il faut faire appel à sa créativité, il a besoin d'autonomie.

- La thèse de Mc Gregor consiste à affirmer que l'homme a naturellement tendance à se conduire selon la théorie Y mais que les circonstances et le climat dans lesquels il se trouve doivent lui être favorables. Il revient ainsi aux dirigeants d'adopter un style de direction approprié qui permet de créer une confiance mutuelle nécessaire à l'implication des individus dans l'organisation. Sans recommander un style tout à fait permissif, Mc Gregor ajoute que l'autorité n'est pas le bon moyen pour atteindre les objectifs.

Les hypothèses de Mc Gregor ont été extrêmement populaires et se sont beaucoup répandues dans les années 60-70, aboutissant à la mise en place de modes de gestion orientés vers l'individu.

- Likert a lui aussi cherché à identifier les facteurs de leadership associés à la productivité et s'est appuyé sur les résultats obtenus suite à plusieurs recherches (1961,1967,1974). Pour mettre l'accent sur la dimension humaine du leadership, il est parvenu à la conclusion selon laquelle les dirigeants efficaces étaient centrés sur les individus plutôt que sur la production et ils étaient plus aptes à exercer un contrôle général du groupe. Une autre expérience vient conforter les conclusions précédentes. Likert (1974) a en effet effectué une expérience dans une grande compagnie d'assurance dans laquelle il avait observé que certaines sections obtenaient de meilleurs résultats que d'autres malgré des conditions identiques de travail, l'expérience des employés et la politique générale en vigueur. Il a pu alors constater une corrélation entre ces résultats et le style de leadership (démocratique et orienté vers l'individu) en vigueur dans ces sections.

Suite à ses multiples expériences, l'auteur (LIKERT) insiste sur les caractères suivants du dirigeant efficace :

- il développe des relations étroites de soutien et de considération avec ses subordonnés ;
- il supervise et prend des décisions en privilégiant le groupe plutôt que la relation interindividuelle ;
- il tend à fixer des buts de grande performance.

C'est à partir de plusieurs recherches de ce type que Likert proposa un *modèle idéal d'organisation* ou de *Système IV*. L'auteur définit une échelle de quatre systèmes de direction, graduée en fonction du degré de prise en considération de la dimension humaine.

Description du type de direction	SYSTÈME DE L'ORGANISATION			
	AUTORITAIRE			PARTICIPATIF
	I Exploiteur	II Bienveillant	III Consultatif	IV Participatif
Les supérieurs adoptent-ils une attitude de soutien envers les employés ?	Absolument pas	Dans certains cas mais de façon paternaliste	La plupart du temps	L'attitude de soutien est adoptée à fond et ce dans tous les cas
Dans quelle mesure les supérieurs cherchent-ils à obtenir et à utiliser les idées de leurs subalternes concernant le travail ?	Ils acceptent rarement les idées ou les suggestions de leurs employés	Ils acceptent parfois les idées de leurs employés	Ils essaient souvent d'obtenir les idées des employés	Ils cherchent toujours à obtenir et à utiliser les idées et opinions de leurs employés
Quelle est la distance psychologique qui existe entre les supérieurs et les subalternes ?	Très forte. Il n'y a aucune relation amicale	Assez forte	Assez faible	Très faible. Les relations sont amicales et chaleureuses
Le travail d'équipe a-t-il une importance réelle ?	Non, on ne lui accorde aucune importance	On lui accorde une faible importance	Oui, on lui accorde une importance assez grande	Oui, l'importance accordée est très grande
Les supérieurs connaissent-ils et comprennent-ils les problèmes de leurs subalternes ?	Ils ne les connaissent pas et ne les comprennent pas	Ils les connaissent mais les comprennent peu	Ils les connaissent et les comprennent assez bien	Ils les connaissent et les comprennent très bien

Tableau 8: Quelques éléments descriptifs des systèmes I à IV de LIKERT
Source: adapté de R. Likert, 1967.

Selon Likert, le système idéal est le système IV qui est tourné vers l'individu et la participation des individus, par opposition aux systèmes I, II et III moins tournés vers l'individu et plus autoritaire.

2-2-théorie des cercles vicieux bureaucratiques

ou lorsque l'organisation rationnelle dérive vers le pathologique

Il est à signaler que l'école des relations humaines ne s'opposait pas directement à l'école classique, mais qu'elle l'a complétait. Il en est de même pour la théorie des cercles vicieux qui vient compléter le modèle weberien.

Les études principales de cette théorie ont tenté de montrer que les caractéristiques formelles de l'organisation, c'est-à-dire les règles préétablies, ont des conséquences fonctionnelles mais dysfonctionnelles pour l'organisation. Autrement dit, cette théorie tente de démontrer les limites du modèle rationnel d'organisation élaboré par Weber, qui suppose que les membres d'une organisation travaillent en respectant des règles établies et n'opposent pas de résistance aux ordres. Or, les individus, dans une organisation ne se conforment pas complètement aux rôles qui leur sont attribués par la structure formelle (l'autorité) parce qu'il existe d'autres types de rôles et de relations entre individus liés à la structure informelle.

2-2-1- L'apport de MERTON

Robert King MERTON (sociologue américain, 1910-2003) père de Robert MERTON prix Nobel d'économie
Social Theory and Social Structure (1949)
Continuities in Social Research (1950)
The Sociology of Science (1957)

MERTON remet en cause Weber en avançant l'idée qu'il y a dysfonctionnement entre ce que les gens vivent de l'intérieur et les principes Weber. Il considère que :

1. Les décisions prises dans une logique fonctionnelle entraînent toujours des conséquences secondaires qui viennent s'opposer à l'optimum ;
 2. Ces dysfonctionnements ne sont pas passagers mais durables ;
 3. Les règles de l'organisation bureaucratique deviennent sources de relations impersonnelles. L'auteur estime que le comportement standardisé est recherché mais qu'il entraîne un déplacement des buts, des moyens et devient une fin. Les Comportements deviennent ritualistes et rigidifiés ;
 4. Ce type de bureaucratie entraîne un développement de castes ;
 5. la bureaucratie n'atteint pas son efficacité, les clients sont mécontents.
-

2-2-2- L'apport de SELZNICK

Philip SELZNICK (Sociologue américain, 1919-)
Selznick, Ph., (1957), *Leadership in Administration. A sociological Interpretation*, Row, Peterson and Company, Evanston, Illinois, White Plains, New York.

SELZNICK a surtout remarqué que le pouvoir dans la bureaucratie, utilise la **délégation** pour mieux régner. La délégation permettrait alors d'être plus spécialisé (effet Taylor) plus efficace et plus prévisible. Or, l'auteur fait remarquer un certain nombre d'effets pervers :

- 1- plus on est spécialisé, plus on est compétent plus on a d'expérience, plus on s'éloigne des objectifs qu'on nous a fixé ;
- 2- si on leur délègue et on les spécialise, les groupes de travail risquent de diverger ;
- 3- chaque sous groupe développe sa propre zone de règne ;
- 4- chaque corps ou caste protège ses intérêts ;

2-2-3- L'apport CROZIER (1922- Sociologue Français)

CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, éditions du Seuil, 1964.

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, édition du Seuil, 1977.

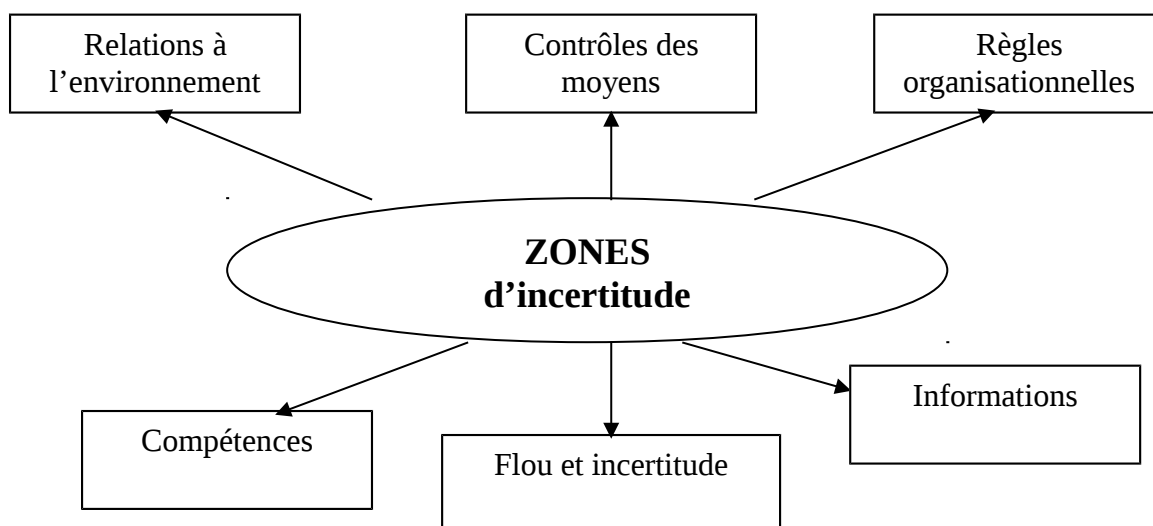
CROZIER part du constat que toute tentative de contrôle des comportements des individus n'est possible qu'à travers des règles, une répartition des tâches..., qui ont pour rôle d'éliminer au maximum les incertitudes. Mais on ne peut pas tout contrôler ou réglementer. Autrement dit, dans toutes les organisations, aussi formalisées soient-elles, il existe toujours des failles et des zones d'incertitudes.

Le contrôle des zones d'incertitude constitue un grand enjeu pour l'organisation. D'après CROZIER, les acteurs d'une organisation utilisent les moyens de liberté dont ils disposent pour nouer des relations stratégiques de pouvoir dans leurs interactions avec les autres acteurs. Pour cela, ils s'efforcent de contrôler ces zones et de sauvegarder leur marge de liberté, être plus indépendant, plus sécurisé (contre-pouvoir) tout en rendant leur comportement imprévisible.

Pour CROZIER, les stratégies de pouvoir déployées par les uns et les autres ne peuvent s'exercer que dans la limite des contraintes imposées par la nécessité de survie de l'organisation et qui sont traduites par des règles de fonctionnement formelles et informelles. On ne peut agir que dans certaines limites, c'est-à-dire en respectant ce que les auteurs avaient déjà appelé « des règles de jeu ». Ce sont des règles qui régissent et structurent le déroulement des conflits et des marchandages entre les différents acteurs.

« L'organisation n'est ici en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit, et son fonctionnement le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition ».¹

CROZIER a essayé de repérer un certain nombre de situations-types sources d'incertitudes, qui sont en réalité des situations créatrices de pouvoir. Ils les schématisent comme suit :



Les sources qui permettent de contrôler une zone d'incertitude et qui donnent du pouvoir.

¹ Extrait de l'ouvrage Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, Paris, édition du Seuil, 1977, p. 92.

3- Théories de la contingence structurelle :

Jusque là on ne comptait que sur le bon modèle (One Best Way) et on ne prenait pas en compte les environnements et les hétérogénéités. Les approches décrites précédemment ont en commun l'idée de rechercher le modèle organisationnel le plus efficace et de considérer qu'un modèle uniforme décrit sous forme de normes ou de principes garantit cette efficacité. Les recherches empiriques testant ces modèles ont relevé beaucoup de contradictions et sont arrivées à la conclusion que ce modèle optimum n'existe pas et que la variété des situations pourrait par contre influencer sur les résultats : les résultats seraient donc *contingents* aux situations.

En somme, la contingence, c'est l'idée qu'il n'y a pas de bon modèle unique qui échappe à l'influence de l'environnement. En effet, les théoriciens de l'approche contingente partent du principe qu'un modèle organisationnel peut convenir dans certains cas et peu ne pas l'être dans d'autres. Les chercheurs de la contingence ont alors étudié l'influence des différentes variables situationnelles, sans pour autant nier l'importance de l'école classique. En effet, la dynamique des recherches portées sur la contingence ont donné naissance au journal « Administrative Science Quarterly ». Pour la 1^{ère} fois, sont apparues des études qui délaissaient les groupes pour étudier l'organisation en tant que telle avec de nouvelles méthodes : enquêtes statistiques, quantitatives, comparatives...

Au sein des théories de la contingence, il y a lieu de distinguer la contingence interne de la contingence qui intègre l'environnement.

3-1- Contingence interne :

Contrairement au taylorisme qui s'engage dans la recherche normative de la bonne organisation « en soi », une des propositions centrales de l'école de la contingence, est que les facteurs internes (taille, âge, technologie, stratégie) rendraient contingents les structures de l'organisation.

3-1-1- BLAU et la relation entre Taille et structure :

Peter M. Blau (1918 - 2002) est né à Vienne. Blau P. M., *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, The University of Chicago Press, 1955

Les travaux de Blau et le groupe d'Aston aboutissent à la conclusion que **plus** une organisation est grande, **plus** sa structure est formalisée et **plus** la taille des unités est grande. De même, les tâches sont spécialisées, les unités différenciées et la composante administrative développée. Même à l'intérieur des composantes, la spécialisation se poursuit. On aboutit à :

1. La taille moyenne des différentes fonctions augmente jusqu'à un certain niveau ;
2. **Plus** c'est grand et **plus** l'étendue du contrôle (nombre de collaborateurs ou de sections) augmente et **plus** ça complique la coordination et la communication ;
3. Mais on obtient en même temps des économies d'échelle d'encadrement : des cadres spécialisés.

3-1-2- STINCHCOMBE et la relation entre l'âge et la structure :

Selon l'âge de l'organisation, on aura des structures différentes. En effet, les chercheurs qui ont étudié l'impact du temps sur l'organisation ont noté que :

- plus l'entreprise vieillie, plus elle se formalise ;
- plus l'entreprise vieillie, plus elle se rigidifie (elle ne laisse aucune place à la création ou l'innovation) ;
- plus l'entreprise vieillie, plus elle devient complexe ;
- plus l'entreprise vieillie, plus la fonction administrative prend de l'importance.

L'étude de Stinchcombe montre que les structures des entreprises sont liées à la période à laquelle les types d'industries auxquelles elles appartiennent sont apparus.

Il distingue 4 groupes d'industries :

- les pré-usines ;
- les industries du début du XIX^{ème} siècle ;
- les industries de l'âge du chemin de fer ;
- les entreprises ou industries modernes ;

Ces industries diffèrent selon trois critères :

- l'aide familiale ;
- la proportion de salariés ;
- la proportion de cadres ;

Dans les pré-usines (fermes, commerces, construction,...) on compte beaucoup d'aide familiale. Dans les industries du début du XIX^{ème} siècle, la proportion de salariés est très importante mais les organisations sont dirigées par des familles. Dans les industries de l'âge du chemin de fer, (mines de charbon,...), il y a de plus en plus de salariés et les dirigeants sont eux aussi des salariés (PDG). Enfin, dans les entreprises modernes, la proportion de cadres prend le dessus sur le nombre de salariés. Ce que montre l'auteur, c'est que les structures actuelles d'une entreprise correspondent aux structures initiales. Pourquoi n'ont-elles pas évolué ?

- Si les structures n'évoluent pas, c'est qu'elles sont les mieux adaptées.
- Les gens se battent pour le respect des traditions (protection).

Donc l'âge est bien une variable contingente, à double titre d'ailleurs, car selon l'âge de l'organisation et sa période de création, on obtient des structures différentes.

3-1-3- WOODWARD et la relation entre la technologie et la structure :

Joan WOODWARD 1916-1971 Professeur de sociologie industrielle à Londres

Ouvrages et articles de référence:

Joan Woodward (1965) Industrial Organization: Theory and Practice, BUS HD 31.W64

Joan Woodward (1970) Industrial Organization: Behaviour and Control BUS HD 31.W63, 1970

Joan Woodward (1958) Management and Technology, London, H.M.S.O. Problems and Progress in Industry 3

Woodward dirigea un groupe de recherche sur l'organisation de 100 firmes industrielles implantées en Angleterre. Elle prend la suite des travaux de Keynes, mais va plus loin dans la mesure où elle affirme que la technologie est la principale, voire la seule variable contingente. En effet, en étudiant ces firmes, elle trouve des disparités énormes : nombre de collaborateurs qui varie de 2 à 90 ; mode de communication écrite / orale ; nombre de niveaux hiérarchiques variant de 2 à 12. Elle explique tout par la technologie. Woodward définit la technologie à travers des modes de production, elle distingue alors trois processus différents qui correspondent à trois grands types d'organisation :

- production artisanale (à la commande, à l'unité, ou très petite série) : très peu de hiérarchie, on développe donc des relations informelles, la fonction principale est la fonction commerciale d'où nécessité d'être flexible, facilement adaptable ;
- Production de masse (produits standardisés) : le but est d'atteindre des économies d'échelle, la fonction production est la principale fonction, il n'y a pas de place pour les relations informelles, et il y a un fort taux d'encadrement ou de contrôle (théorie X) ;
- Production continue (les 3x8 heures : verreries, fonderies,...) : la GRH étant la fonction principale, la structure se fait par projet et c'est la compétence qui est privilégié.

3-1-4- CHANDLER est la relation stratégie-structure :

Alfred CHANDLER Economiste et Historien (1918-2007)

Ouvrage de référence: Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962

La stratégie est une variable contingente car à chaque stratégie employée correspond une structure différente. L'étude de Chandler montre qu'à chaque changement stratégique, il y a un changement de structure. Son étude (plus de 50 ans) a abouti aux conclusions suivantes :

- les entreprises offrent tout d'abord (début 1900) peu de produits (gamme courte) : la structure est dite centralisée ;
- La concurrence augmentant, l'agrandissement des marchés oblige l'entreprise à adopter une stratégie de diversification (produits différents) et de différenciation (même produit proposé en différentes versions) ;
- L'intérêt pour l'entreprise est de couvrir la plupart des marchés. Le problème vient du fait que, plus l'entreprise se spécialise, plus elle devient dépendante des fournisseurs et des clients. Pour contrer cette dépendance, on assiste à la stratégie d'intégration (d'où la naissance de très grands groupes). C'est la division en marchés ;
- Actuellement on assiste à un retournement de situation : les entreprises se recentrent sur le métier de base et cèdent une partie de leurs activités.

3- 2- Introduction de l'environnement :

Les auteurs qui se réfèrent à cette approche partent du postulat que l'environnement est une variable contingente c'est-à-dire que la structure dépend du type d'environnement dans lequel évolue l'organisation. La difficulté étant de définir avec le maximum de précision cet environnement.

En effet, l'environnement de l'entreprise, c'est :

- les concurrents ;
- les fournisseurs ;
- les clients ;
- l'Etat ;
- les produits de substitution.

On peut aussi définir différents types d'environnements : psychosociologique, économique, technologique et concurrentiel.

3-2-1- BURNS et STALKER et La variable de l'environnement : stable ou instable.

Robert Thomas BURNS, George Macpherson STALKER, professeurs de sociologie d'Edimbourg,
Ouvrage de référence : BURNS, T. et STALKER, G.M. (1961). The Management of Innovation. Tavistock, london.

Thomas Burns, professeur de sociologie d'Edimbourg (Sociologie des villes et différents types d'organisations de l'espace) mène une étude en 1961 avec M.Stalker portant sur 20 entreprises industrielles anglaises et écossaises. Cette étude montre que selon la stabilité de l'environnement, on aura des structures différentes. L'étude de Burns et Stalker mesure la variabilité de l'environnement à travers le changement de deux variables :

- La technologie ;
- Le marché, c'est à dire :
 - o Concurrence (taux de changement dans le nombre de produits sur le marché)
 - o Produits
 - o Clients
 - o Fournisseurs
 - o Nouveaux entrants : suivant les barrières à l'entrée et à la sortie, peut-on voir arriver de nouveaux entrants potentiels ?

Burns et Stalker sont les premiers à utiliser le terme de « contingence structurelle ». Ils définissent ainsi un continuum et définissent cinq types d'environnement, du plus stable au plus instable. On peut noter les deux extrêmes suivantes :

- **Des environnements stables** : donnent lieu à **des structures mécanistes**. Ces structures sont complexes, rigides, très formalisées, très hiérarchisées.

- **Des environnements très instables:** donnent lieu à **des structures organiques**. Ces structures sont flexibles, peu formalisées (les relations informelles dominent), peu hiérarchisées, au pouvoir peu centralisé.

Les auteurs montrent donc qu'il n'y a pas de structure idéale.

Remarque : dans la réalité il y a très peu de structures purement mécanistes ou purement organiques.

3-2-2- LAWRENCE & LORSCH et La complexité de l'environnement

PAUL LAWRENCE (1922-) & WILLAM LORSCH (1932-)

PAUL LAWRENCE Professeur émérite de la Harvard Business School, il est un des fondateurs de l'environnement économique sur les organisations

Selon le degré d'incertitude, on aura une structure différente. L'étude de Lawrence et Lorsch permet de mesurer l'incertitude de l'environnement à l'aide de trois facteurs :

- le taux de changement (par le biais de l'étude précédente de Burns et Stalker) ;
- l'information ;
- la durée dans le temps (nécessaire pour connaître le résultat des décisions).

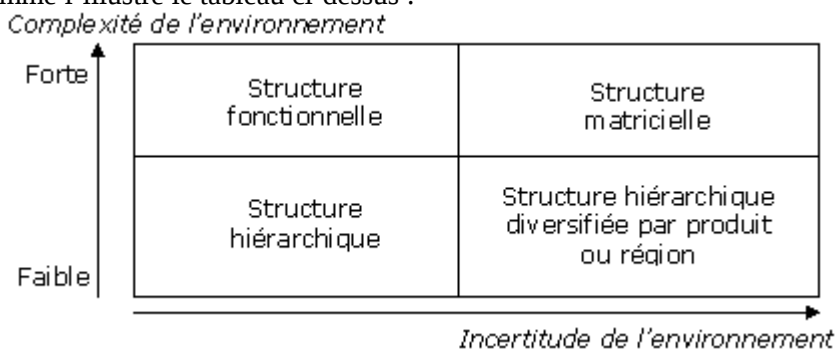
En réunissant ces facteurs, ils arrivent à définir un continuum entre un environnement incertain (structure privilégiée : organique) et un environnement certain (structure privilégiée : mécaniste).

Lawrence et Lorsch ont développé les travaux de Woodward et ont créé les bases de la théorie de la contingence. Selon les deux auteurs, la structure de l'organisation dépend de l'environnement. Ils s'efforcent de répondre à la question de savoir quelle sorte de structure est nécessaire pour faire face aux différents environnements.

L'environnement de l'entreprise n'est pas homogène. Les organisations vont segmenter leurs activités, spécialiser certaines parties. Plus elles vont se spécialiser, plus elles auront tendance à gérer des conflits → nécessité d'inventer des règles.

Ainsi, ils ont analysé l'incertitude de l'environnement d'une organisation et sa structure interne : « Plus fort est le degré de certitude d'un sous environnement, plus formalisée devra être la structure ».

D'une façon générale, la différence entre les sous-environnements génère des structures différentes, comme l'illustre le tableau ci-dessus :



Plus l'environnement est marqué par l'incertain, plus la structure de l'entreprise va être formalisée (segmentation en sous systèmes...), plus les organisations doivent être différenciées, mais elles ont besoin de mécanismes d'intégration : le domaine du plastique est plus difficile que celui de l'alimentaire, qui l'est plus que celui de l'emballage. Celles qui réussissent le mieux sont celles qui trouvent les mécanismes

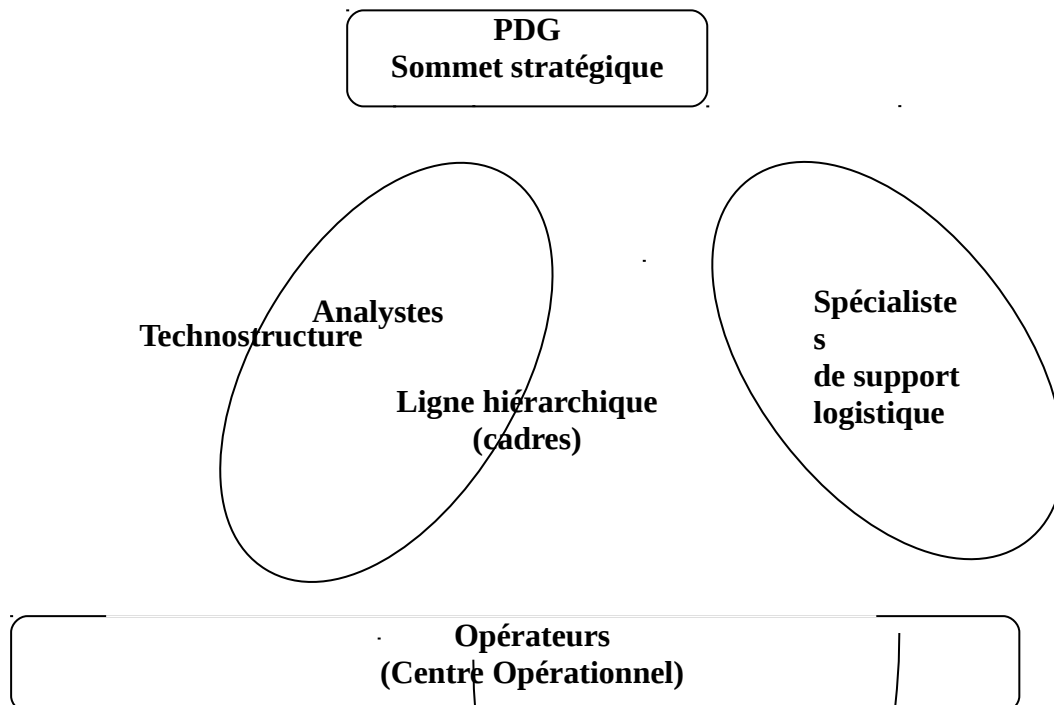
d'organisation pour répondre aux contraintes de l'environnement et trouvent des moyens d'intégration forts (notamment de résolution de conflits).

La plus grande faiblesse de la théorie de la contingence, du point de vue du management stratégique, c'est qu'elle considère souvent l'environnement de façon trop abstraite, vague et agrégée.

3-2-3- MINTZBERG et la dynamique organisationnelle

Henry MINTZBERG, Ingénieur canadien et docteur en management des organisations (1932-)

Son ouvrage principal s'intitule «Structures des organisations et dynamique des entreprises» dans lequel Mintzberg évoque ce qu'il appelle la structure dynamique dans laquelle il décrit les éléments constitutifs, les flux internes, les mécanismes de vie et d'interaction. Selon Mintzberg, le concept de structure est défini comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite, assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Il propose ainsi la modélisation du fonctionnement organisationnel suivante:



- Le sommet stratégique : Décideurs, conseil d'administration, PDG ;
- La ligne hiérarchique (les cadres) : Ligne d'autorité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel ;
- Les opérateurs : les travailleurs qui fabriquent des produits et génèrent des services ;
- Les analystes de la technostructure : s'occupent de la conception et de l'exploitation des systèmes pour la planification et le contrôle interne. Ce sont aussi des spécialistes en organisation administrative, en études et méthodes qui se trouvent en dehors de la ligne hiérarchique.
- Les fonctions de support logistique : le soutien direct (relations publiques, conseil juridiques, transport, restauration).

Les facteurs de contingence influencent au même titre que les paramètres de conception le choix final de la structure organisationnelle. Mintzberg identifie quatre facteurs de contingence :

1- l'âge et la taille de la structure : plus l'organisation est ancienne et plus sa taille est grande, plus son comportement est formalisé et plus sa structure est élaborée.

2- Le système technique : s'intéresse aux procédés développés au niveau du centre opérationnel pour produire des biens et des services.

3- L'environnement : ou les caractéristiques du contexte extérieur. Plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique.

4- Le pouvoir : une organisation tend, en général, à centraliser le pouvoir au niveau du sommet et à formaliser son comportement.

Quant aux configurations organisationnelles, Mintzberg en distingue sept :

1- La structure simple : structure généralement de petite ou de moyenne taille, informelle, flexible et au sein de laquelle la ligne hiérarchique est peu développée. Le pouvoir décisionnel est concentré au niveau d'un seul dirigeant.

2- La bureaucratie mécanique : le terme bureaucratie ici est employé pour désigner le fait de tout rendre prévisible. Ce genre d'organisation évolue dans un contexte stable et simple et est caractérisée par des procédures formalisées, un travail spécialisé, une division du travail accentuée, une ligne hiérarchique développée et un groupement des activités en unités.

3- La structure divisionnelle : elle se caractérise par une structuration par divisions fondées sur le marché avec un contrôle du centre administratif du siège. Les divisions sont autonomes mais sont soumises au contrôle des performances ce qui entraîne une standardisation des résultats.

4- La bureaucratie professionnelle : la clé du fonctionnement de cette structure réside dans la création d'un système de classement des emplois à l'intérieur desquels les professionnels peuvent travailler de façon autonome en étant sujet au contrôle de leur profession.

5- L'organisation innovatrice ou l'adhocratie : organisation plate, fluide, organique et décentralisée. L'environnement de ces entreprises est complexe et dynamique comprenant les technologies de pointe ou les changements fréquents de produits dus à une concurrence sévère.

6- L'organisation missionnaire ou idéologique : elle repose avant tout sur une idéologie dominante, sur un système de valeurs, des normes et des croyances auxquels adhèrent tous les acteurs.

7- L'organisation politique : seule organisation transitoire, elle désigne une organisation temporairement en crise et confrontée à un conflit ouvert ; par exemple une grève.

4- Théorie de la décision :

4-1- SIMON et le modèle de la rationalité limitée

Herbert Alexander Simon (1916 -2001) prix Nobel d'économie (1978)
Ouvrage de référence : *Administration et processus de décision*, 1983.

Simon propose un modèle organisationnel basé sur la prise de décision considéré comme le « Ciment de l'organisation ». Il étudie le processus de décision dans les entreprises.

Tout d'abord, il rejette le modèle de la rationalité illimitée empruntée à la micro-économie qui suppose un acteur unique, homogène rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et dont les objectifs sont stables. Ainsi, l'homo economicus ou l'homme certain ainsi nommé par (SFEZ, 1994) présente les qualités suivantes : d'une part, il est complètement informé, libre et autonome, il maîtrise parfaitement les actions qu'il entreprend, ainsi que les conséquences qui en découlent. D'autre part, il est infiniment sensible, dans le sens où il perçoit toutes les variations de son environnement même les plus imperceptibles. Enfin, il est rationnel dans la mesure où il recherche la maximisation du profit ou de l'utilité. Le processus de décision conçu par ce modèle se résume en une succession d'étapes logiquement enchaînées :

- Formulation du problème ;
- établissement des critères de choix et des actions possibles ;
- évaluation de chaque action et examen de toutes les alternatives ;
- choix d'une solution optimale.

Toutefois, ce modèle fut critiqué par Simon dans le sens où il constitue un modèle théorique normatif et non explicatif. Il permet de répondre à la question : comment faire ? Plutôt qu'aux questions : comment et pourquoi les choix ont été faits ?

⇒ **L'approche de Simon**

Simon critique cette vision du décideur rationnel, cohérent et optimisateur et propose un modèle dit de « rationalité limitée », dans lequel le comportement de l'acteur n'est pas supposé rationnel. Pour Simon, le point de départ, pour l'élaboration d'une théorie réaliste en gestion, est d'observer les pratiques et les comportements des hommes en matière de décision. Simon conclut, en étudiant le comportement psychologique du décideur individuel, qu'il est doté d'une rationalité limitée. En effet, dans la décision Il existe une part rationnelle mais aussi une part très influencée par l'environnement et le contexte organisationnel qui influence dans un sens ou un autre le sens de la décision. En fait les décisions atteignent rarement leurs buts car elles sont prises par des hommes à rationalité limitée.

Pourquoi la rationalité de l'homme est limitée ?

- Elle est limitée par sa compétence, ses habitudes, ses expériences ;
- Elle est limitée par sa perception des choses ;
- Au plan de l'information, elle est toujours incomplète et forcément influencée par l'existence de règles organisationnelles et de valeurs portées par ce décideur.

Dès lors, la rationalité procédurale est forcément limitée. Face à un problème, le décideur ne cherche pas à choisir *la solution optimale*, il n'a ni les moyens, ni les informations, ni les capacités intellectuelles lui

permettant d'évaluer les choix possibles. La question centrale devient alors celle de la recherche d'une *solution satisfaisante*.

➤ L'organisation influence la décision des individus (division travail, argent, autorité, façon de faire). Elle détermine largement l'environnement psychologique de ses membres mettant en place des directives spécifiques qui orientent les comportements des individus et stimulent leurs actions dans le sens voulu par la direction. Les individus acceptent de devenir membres de l'organisation, d'y participer et de se soumettre à son influence en contrepartie de la satisfaction de leurs intérêts. La décision des acteurs paraît entachée de subjectivité.

Implication :

La décision apparaît donc organisationnelle ou administrative à double titre. D'un côté parce que l'individu est doté d'une rationalité limitée, influencée par l'organisation. De l'autre côté, la décision s'inscrit dans le contexte organisationnel où les décisions sont interdépendantes :

- Il existe une hiérarchie des décisions ; (stratégique, tactique et opérationnelle) ;
- les orientations actuelles résultent des décisions précédentes et limitent l'horizon des décisions futures.

En synthèse, cette manière de poser le problème de la décision conduit Simon à la thèse selon laquelle l'« homo administrativus » n'est pas l'« homo economicus ». L'administrateur ne décide pas mécaniquement d'une combinaison de moyens pour maximiser des objectifs. Il cherche plutôt, face à la multitude et à l'imprécision des comportements, à choisir quelques actions satisfaisantes.

4-2- CYERT & MARCH et Théorie comportementale de la firme,

Richard CYERT (1921-) James MARCH (1928-)
Ouvrage de référence : "A Behavioral Theory of the firm" (1963)

Dans la lignée de travaux de Simon, R.M CYERT et J.G. MARCH², ont élaboré une *théorie comportementale de la firme*, dans laquelle, l'organisation est perçue comme une « coalition d'individus » aux demandes disparates et aux objectifs différents. Ainsi, une organisation est composée de coalitions d'individus, à l'intérieur des coalitions, il y a des sous-coalitions avec des frontières peu stables, aussi bien dans le temps que dans les fonctions.

Les individus ont des objectifs, les collectivités n'en ont pas. Les objectifs de l'organisation ne sont en fait que les objectifs d'une partie de l'organisation. La définition d'objectifs est alors le fruit de négociation entre acteurs, chacun cherche à faire prévaloir ses propres objectifs en négociant des paiements monétaires et non monétaires (logique de négociation permanente). A ce titre, les objectifs et les décisions qui en résultent ne sont pas parfaitement rationnels : lorsqu'il y a plusieurs décisions possibles, il est logique que ce ne soit pas rationnel car chaque groupe va essayer d'influencer la négociation, résultat de la communication avec ses biais, les budgets demandés au dessus du besoin...

A partir de ces constats, Cyert et March propose une théorie construite autour de quatre concepts fondamentaux : Conflit, incertitude, recherche de problèmes et apprentissage :

² R.M CYERT, J.G MARCH, *processus de décision dans l'entreprise*, Paris, édition Dunod, 1970.

➤ **la résolution partielle du conflit** : « par la délégation et la spécialisation au niveau des objectifs et des décisions, l'organisation réduit une situation créant un ensemble de problèmes et d'objectifs incompatibles en un certain nombre de problèmes plus simples »³

Les objectifs de l'organisation sont donc traités par des individus comme des contraintes à satisfaire, alors que l'organisation devra faire face en permanence à d'éventuels conflits. Pour les résoudre, les objectifs (décisions) sont considérés de façon séquentielle ; ils sont divisés en sous problèmes et sont affectés à une sous-partie de l'organisation pour les résoudre. Les organisations vont découper le problème et le faire résoudre au niveau local : rationalité locale.

➤ **La limitation de l'incertitude** : l'organisation cherche à éviter l'incertitude de son environnement de deux façons :

- elle met en place des procédures internes lui permettant de réagir face aux problèmes urgents. Elle ne prend de décision qu'en réaction à des stimulus (court terme). La plupart du temps elles vont privilégier des réactions à court terme, rétroaction et feed-back immédiats : problèmes résolus au fur et à mesure, et surtout éviter de poser la question du futur et les façons d'y répondre ;
- elle tente de « négocier avec l'environnement : Etat fournisseurs », sur des conditions d'activités stables (long terme) ou bien le contrôler : accords, contrats, fusions...

➤ **La recherche des problèmes** : l'organisation est motivée par les problèmes. Tant qu'elle ne rencontre pas de problème, on ne cherche pas de solution. Tant qu'un objectif n'est pas atteint, l'organisation continue de chercher des solutions. En fait il y a des solutions toutes faites qui « cherchent » des problèmes. La solution est alors motivée dès qu'un problème surgit.

➤ **L'apprentissage de l'organisation** : l'organisation fait preuve d'une certaine paresse qui se traduit par des résultats non optimaux. Pour y faire face, elle doit s'adapter. L'adaptation se réalise à travers un processus d'apprentissage qui comporte trois niveaux :

- *les objectifs* : sont adaptés et modifiés en fonction des résultats précédents, de l'expérience acquise ou par imitation d'autres organisations ;
- *les critères de sélection d'informations (règles d'attention)* : l'organisation fait la sélection des parties de l'environnement qu'elle surveille attentivement. Cette sélection se fait en fonction des problèmes ou difficultés qu'elle rencontre ;
- *les règles de recherches* : l'organisation tend à modifier, adapter ou maintenir des « manières de faire », au fur et à mesure des expériences précédentes. Elle adopte les manières de faire qui ont réussi, et rejette celles qui ont échoué.

Dans cette théorie, le processus de décision peut se résumer ainsi :

- la décision est déclenchée par un problème ;
- le problème est divisé en sous-problèmes traités par des sous-parties de l'organisation ;
- chaque sous-partie traite le problème selon des procédures habituelles ;
- cette recherche s'arrête dès qu'une solution satisfaisante est trouvée ;
- la solution globale est alors constituée par l'ensemble des solutions apportées par les sous-parties de l'organisation.

4-3- MARCH, COHEN et OLSEN et le modèle de la poubelle

Le modèle de la poubelle est formulé par MARCH J.G., COHEN M.D., OLSEN J.P dans un article fondateur : (*A Garbage Can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, 1972, p. 1-25)

Ce modèle s'inscrit dans le cadre des nouvelles approches en théorie des organisations formulées à partir des années 70 et qui mettent en cause les paradigmes existants et développent des approches critiques sur l'organisation.

³ idem, p. 114.

⇒ **Fondements du modèle :**

- Le modèle part du principe qu'il y a une grande différence entre la théorie et le réel. Cela provient du fait que les résultats des décisions sont confondus avec le processus de décision : Dans plusieurs cas de décisions, on constate le peu de rapport entre processus de décision et résultat obtenu et on a l'impression que les choses marchent grâce au hasard.

- La situation de choix est sujette à de multiples limitations : les acteurs ont des préférences et des connaissances limitées, ce qui ne leur permet pas de prendre des décisions optimales. On peut aller loin en précisant que l'intention ne précède pas l'action ; la décision est dans l'action ; beaucoup de choses sont faites sans réfléchir et il n'y a donc pas d'intention. Les préférences ne déterminent pas les décisions. Des partons affirment que leur organisation marche très bien et que les décisions prises n'y sont pour rien.

- L'organisation peut agir face à l'environnement mais les individus peuvent réagir dans un autre sens. Leurs actions peuvent nuire au bon fonctionnement de l'organisation.

Signalons que ces observations mettent en cause l'idée selon laquelle l'organisation est un système solide.

⇒ **Présentation du modèle de la poubelle. (Garbage Can Model)**

Dans ce modèle, nous trouvons l'idée des organisations pathologiques, « *anarchies organisées* », qu'on peut trouver d'ailleurs dans toutes les organisations. Les anarchies organisées se caractérisent par un contexte organisationnel marqué par l'ambiguïté extrême selon trois dimensions :

- l'ambiguïté sur les préférences des décideurs et sur la situation décisionnelle, qui apparaissent indéterminées et conflictuelles ;
- la participation dans le processus de décision est fluide, peu structurée. L'implication des participants dans ce processus dépend de leurs intérêts et de leurs préférences.

On n'est pas toujours dans la réflexion, on est souvent dans l'action.

Pour toutes ces considérations, les auteurs estiment qu'une organisation dans l'opérationnel ressemble à une poubelle. La décision n'est alors que le produit de rencontre fortuite ou accidentelle entre quatre flux : **opportunité de choix** (circonstance particulière), de **problèmes** (en suspens), de **solutions** (toutes prêtes), et des **participants** (décideurs) :

- **Le flux d'occasions ou de choix** : Il s'agit des occasions par lesquelles l'organisation est supposée produire des décisions et soulever des problèmes.
- **le flux de problèmes** : c'est l'ensemble des préoccupations qui impliquent les membres de l'organisation et qui demandent à ce qu'on les prenne en considération.
- **le flux de solutions** : ce sont les réponses produites par les acteurs pour répondre à un problème.
- **le flux de participants** : il s'agit des acteurs qui sont présents lors d'une opportunité de choix (car face à une opportunité donnée ou des possibilités de choix, leur présence n'est pas garantie, elle est fonction de leurs intérêts). Les participants saisissent ces opportunités selon des préférences incertaines.

« *La décision apparaît comme la rencontre aléatoire de problèmes cherchant des choix, de choix cherchant des problèmes, de solutions cherchant des problèmes à régler et de décideurs à la recherche de décisions à prendre* ».⁴

⁴ Jacques LAURIOL, *La décision stratégique en action*, Paris, édition l'Harmattan, 1998, p. 32.

Opportunités, problèmes, solutions et participants sont autant de flux relativement indépendants, qui parcourent l'organisation et se rencontrent parfois de façon aléatoire, d'où le hasard de la prise de décision.

⇒ **Evaluation du modèle :**

Le modèle se distingue résolument du paradigme de la décision comme solution aux problèmes. (les décisions ne permettent pas de résoudre les problèmes). Il diffère complètement du modèle rationnel, mais aussi du modèle organisationnel (fondé sur l'idée de procédures pour résoudre les problèmes) mais aussi du modèle politique (ou les décisions sont négociées). « *Le décideur en ressort grandement démythifié. Il n'est pas unique, ni rationnel et finalement peu conscient des processus à l'œuvre dans la prise de décision. Ses intentions sont plus qu'imprécises et fragiles, il les découvre dans l'action décisionnelle elle-même. La séquence décisionnelle classique, identification de problèmes-recherche d'options- évaluation et choix est souvent remise en cause ; en dernière instance, les choix peuvent advenir, (...) plutôt qu'être recherchés* »⁵.

L'intérêt essentiel du modèle est de souligner le rôle de l'ambiguïté dans tout le contexte d'action et de décision. Les auteurs insistent sur le poids de l'ambiguïté qui règne dans le contexte décisionnel (plus spécifiquement dans les anarchies organisées). « *Le modèle focalise l'attention sur l'importance de la chance, du hasard, voire même d'une certaine forme d'auto organisation dans le processus de formation de la décision* ».⁶ De ce fait, il ne faut pas chercher à attribuer systématiquement une intention aux comportements individuels. L'intentionnalité des acteurs est indéterminée. Les décisions ne correspondent pas toujours à l'avis des agents.

⁵ idem

⁶ idem

5- Théorie des systèmes :

5-1 Rappel sur le concept de système :

Le système est un ensemble d'éléments en interaction non aléatoire. Ces éléments sont reliés de telle façon que si un élément change, les autres aussi : dynamique. La théorie des systèmes se fonde sur l'idée que cette logique est applicable à tout ensemble organisé quel qu'il soit. Ses tenants cherchent à combler les fossés entre les différents courants de pensée en matière d'organisation, mais aussi à abolir les barrières séparant les autres sciences de l'activité humaine.

5-2- Approche socio-technique (EMERY&TRIST) :

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

L'école socio-technique considère l'entreprise comme un système (un ensemble d'éléments en interrelations) et analyse les conséquences de l'introduction de nouvelles techniques de production.

Exemple : étude des conséquences de l'introduction d'une nouvelle technique d'extraction du charbon.

AVANT	APRES
- Condition de travail très difficile	- Mécanisation, travail moins pénible
- Les mineurs sont polyvalents et travaillent en équipe autonome	- Travail spécialisé
- Solidarité face aux difficultés	- Regroupement des petites équipes

⇒ **Conséquences** : la productivité n'a pas augmenté dans les proportions espérées et parallèlement l'absentéisme et la démotivation ont crû.

⇒ **Conclusion** : les mauvais résultats proviennent de :
- la déqualification du travail (perte de la polyvalence) ;
- la disparition de la solidarité (suppression des petits groupes).

(cf. dans le même sens : Rice : étude en Inde sur usine de textile de 8000 pers. en 58. Arrive à des conclusions identiques).

⇒ **Implications**

1. pour une technologie donnée, il existe une très grande variété d'organisations du travail. L'organisation sociale du travail a des conséquences psychologiques et sociales, indépendamment de la technologie.
2. L'organisation est un **système socio-technique**, elle ne dépend ni totalement, ni uniquement de la technologie (≠ théorie de la contingence), ni du contexte social (≠ théorie des relations humaines) ;
3. implication méthodologique : il est aberrant quand on cherche à faire changer une organisation de faire varier l'un sans l'autre.

Il existe alors une forte interdépendance entre les composantes psychologiques et sociales d'un système organisationnel et ses composantes techniques. Pour obtenir une organisation efficace il faut optimiser conjointement ces différentes composantes.

5-3- L'organisation, un système ouvert, KATZ/ KAHN

L'approche du système fermé (l'école classique, l'école des relations humaines) ne prend en compte que les caractéristiques internes de l'organisation et leur inter-relations. En revanche, l'influence de l'environnement sur la vie organisationnelle n'est pas prise en compte. **Katz** et **Kahn** développent l'idée que l'organisation est un système social qui présente toutes les caractéristiques d'un système ouvert. L'organisation est ainsi un système social ouvert, c'est à- dire un ensemble d'éléments en interaction, constituant un tout formé de partie (les individus), qui interagit avec son environnement. L'environnement apparaît alors comme un des déterminants les plus importants de l'organisation. Les relations qu'entretient une organisation avec son environnement constituent une source d'incertitude pour elle. Les deux niveaux de l'environnement sont l'environnement général et l'environnement spécifique :

⇒ **l'environnement général** composé de :

La culture- le système politique- le système économique- la technologie- l'organisation sociale ;

⇒ **l'environnement spécifique**

Composé des organisations et des personnes avec lesquelles une organisation donnée est en contact direct comme: - *la clientèle - les fournisseurs – les concurrents - les institutions socio-politiques*

L'organisation et les divers éléments de son environnement sont engagés dans un processus d'échanges.

→ **Les cinq sous système**

L'organisation est donc un système ouvert en inter-relations constante avec ses environnements général et spécifique. Ce système contient **cinq dimensions considérées comme des sous-systèmes** :

