

LES GRANDS THEORICIENS DES ORGANISATIONS DU 20^e SIECLE

Cette fiche mémo est un document de travail synthétique qui apporte un aperçu des différentes approches théoriques des organisations développées au siècle dernier et qui continuent d'influencer les réflexions actuelles sur le sujet. La présentation suit un ordre chronologique et un classement des grands théoriciens par école de pensée. Cela permet une lecture dynamique et cohérente des analyses et des concepts fondamentaux tout en les situant dans leur contexte historique. Le contenu de cette fiche s'attache à fournir un socle de connaissances. Il s'appuie notamment sur l'ouvrage de Jean-Michel Plane, *Théories des organisations*, et sur de nombreuses informations de sources diverses collectées sur internet. Il convient de se référer à la bibliographie proposée en fin de document pour approfondir les points abordés.

Définition

Une organisation peut être définie comme un ensemble structuré d'individus regroupés dans un but précis afin de favoriser l'accomplissement de projets communs. Une organisation est unique avec une histoire et des caractéristiques qui lui sont propres. Elle possède une structure de management spécifique qui mobilise les moyens nécessaires à la réalisation de ses activités, détermine les rôles et les responsabilités de ses membres dans l'exécution des tâches, et s'appuie sur des compétences, des règles, des mécanismes de contrôle et de coordination, qui peuvent être tacites ou explicites, formels ou informels. Une organisation est également un lieu d'innovations, de vie sociale, d'apprentissages individuels et collectifs, de réalisation de soi et d'épanouissement, mais aussi un lieu de coopérations et de conflits où s'exercent des jeux de pouvoir. C'est un système ouvert et dynamique qui interagit avec son environnement.

(Définition proposée au regard des apports des différentes approches théoriques.)

1- Ecole classique : vision mécaniste des organisations (1900-1930)

- **F.W. Taylor** (ingénieur américain) : **organisation scientifique du travail**, « *the one best way* » (la meilleure façon de produire), « *the right man on the right place* ».
- **Henry Ford** (industriel américain) : **travail à la chaîne et standardisation de la production** (Ford T, 1^{ère} voiture produite en grande série, plus de 15 Mio d'exemplaires). « *Rien n'est particulièrement difficile si on le subdivise en petites tâches.* »

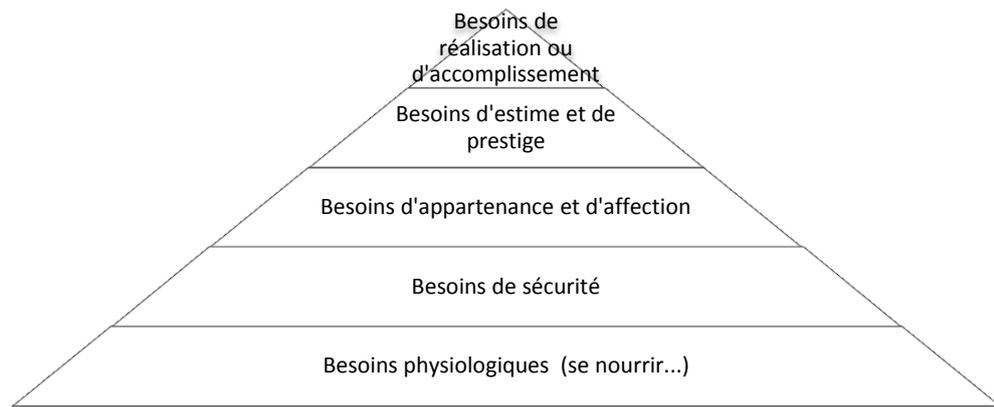


- **Henri Fayol** (ingénieur français) : **analyse centrée sur les dirigeants et le développement des qualités de leadership** (complémentaire de l'analyse de Taylor centrée sur le travail des ouvriers). Administrer, c'est prévoir et planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler. Un dirigeant peut obtenir de meilleures performances s'il respecte plusieurs principes généraux d'administration : unité de commandement, division du travail, discipline, unité de direction (un seul but), clarté de la hiérarchie (chaîne hiérarchique), esprit de corps, équité, stabilité du personnel, etc.
- **Max Weber** (sociologue allemand) : « **idéaux-types** » (formes théoriques d'autorités légitimes : rationnelle, la plus répandue, traditionnelle, que l'on se transmet de génération en génération comme dans les entreprises familiales, ou charismatique liée à la personnalité du leader), **théorie de la bureaucratie** (se rapproche de l'idéal-type d'autorité rationnelle), qui est la forme la plus performante d'organisation basée sur les fonctions (et non les qualités personnelles des individus), les règles et le contrôle strict et systématique du travail. « *Bureaucratie : le moyen le plus rationnel que l'on connaisse pour exercer un contrôle impératif sur des êtres humains.* »

La vision mécaniste répond à un contexte historique et industriel marqué par une volonté de mettre de l'ordre dans les entreprises régies par des règles strictes. L'individu, souvent peu qualifié, n'est qu'un rouage d'une mécanique destinée à produire des biens standardisés, les relations de travail sont déshumanisées. L'autorité est basée sur la compétence et sur la position hiérarchique. L'organisation est rigide mais cependant performante au plan technique et économique (rationalité, économies d'échelle) dans un environnement stable.

2- Mouvement des relations humaines : prise en compte du facteur humain et des rapports sociaux (1920-1970)

- **Elton Mayo** (psychologue australien) : critique du taylorisme (sans remettre en cause le système d'organisation industrielle), travaux sur la fatigue et sur l'amélioration des conditions de travail des ouvriers, importance du **climat psychologique** sur le comportement et la performance des travailleurs, « **effet Hawthorne** » du nom des expériences menées dans les ateliers Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago (le seul fait de montrer à des ouvriers, par les expériences et la présence des chercheurs, que la direction de la compagnie s'intéresse à eux, a provoqué un regain de motivation, d'intérêt au travail et a permis d'observer un accroissement de la productivité), effet du groupe et des rapports humains sur le comportement et sur l'efficacité des ouvriers au travail, **théorie des relations humaines**.
- **Kurt Lewin** (psychologue américain d'origine allemande) : **leadership** dans les organisations (recherches réalisées sur des groupes d'enfants), leader démocratique (semi-directif, difficile à mettre en place mais positif humainement), leader autoritaire (plus performant à court terme mais brutal) et leader laissez-faire (le pire des modes de commandement), inventeur de l'expression « **dynamique de groupe** » (importance de la participation, des interactions, du débat au sein des groupes pour favoriser un changement de comportement, par exemple des habitudes de consommation chez les ménagères en période de pénurie).
- **Rensis Likert** (psychologue américain) : relation supérieur-subordonné (enquêtes auprès de directeurs de grandes compagnies d'assurance), principe des **relations intégrées** (les relations entre les membres d'une organisation doivent intégrer les valeurs personnelles de chacun), mode de **management participatif** (où l'individu et le groupe participent à la prise de décision et à la définition des objectifs) plus efficace qu'un management autoritaire orienté vers la surveillance et le contrôle, **échelle de Likert** (échelle de jugement répandue dans les questionnaires psychométriques par laquelle la personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation).
- **Abraham Maslow** (psychologue américain) : **théorie des besoins et des motivations**, **pyramide des besoins humains** (origines de la motivation au travail, importance des besoins sociaux contrairement à Taylor qui ne prend en considération que les besoins primaires, physiologiques et de sécurité).



- **Douglas Mc Gregor** (psychologue américain) : le style de management dépend de la conception qu'ont les dirigeants de leurs employés, **théorie X** (le manager perçoit l'individu moyen comme quelqu'un qui n'aime pas travailler, il doit donc être contraint et contrôlé voire menacé, il a peu d'ambition, ne prend pas d'initiative et recherche avant tout la sécurité) **vs** **théorie Y** (inverse de la théorie X, suppose notamment que l'individu recherche au travail la satisfaction de ses besoins sociaux, qu'il est capable de prendre des initiatives et de mettre sa créativité au service de l'organisation, et que son potentiel est souvent mal exploité), théorie Y plus adaptée à la nature humaine que la théorie X car reposant sur des motivations plus profondes, les buts de l'organisation se confondent avec ceux de l'individu.
- **Frederick Herzberg** (psychologue américain) : **facteurs de satisfaction**, sources réelles de motivation au travail (réalisation de soi, reconnaissance, responsabilités...), différents des **facteurs d'insatisfaction** (relations avec la hiérarchie, conditions de travail, salaire...), sans incidence sur la motivation profonde, prône **l'enrichissement des tâches** pour augmenter l'intérêt au travail.
- **Chris Argyris** (professeur de management américain) : une organisation efficace doit utiliser toutes les ressources dont elle dispose, en particulier l'énergie humaine (elle doit permettre à chacun de développer son efficacité personnelle, ce qui suppose un mode de management participatif basé sur la confiance interpersonnelle et les rapports humains), c'est aussi une **organisation « apprenante »** capable, au travers des individus qui la composent, de résoudre des problèmes routiniers (apprentissage en « simple boucle ») et des problèmes plus complexes en remettant en question ses routines et ses stratégies d'action existantes (apprentissage en « double boucle »).

Un management efficace identifie les sources de motivation profondes des membres de l'organisation (réalisation de soi) pour les mettre en adéquation avec les objectifs collectifs (dynamique de groupe, management participatif, enrichissement des tâches). Il sait analyser et gérer les facteurs d'insatisfaction (souvent liés aux conditions de travail) et le climat psychologique qui agissent sur les comportements et les performances.

3- Approche des praticiens (1940-2000)

Peter Drucker (ancien collaborateur d'Alfred P. Sloan, célèbre dirigeant de la General Motors, professeur de management, consultant, surnommé le « pape du management », considéré comme l'inventeur du métier de consultant d'entreprise, américain d'origine autrichienne) : insiste sur le **rôle du manager** dans la réussite de l'entreprise (le manager détermine les objectifs, organise la structure, motive ses collaborateurs, contrôle la performance de chacun, forme ses collaborateurs et se forme lui-même), par rapport à la vision classique (Fayol), il substitue la motivation des collaborateurs au commandement et remplace le contrôle des règles par une évaluation de la performance de chacun, propose la **direction par objectifs (DPO)** qui consiste à fixer aux diverses unités composant l'organisation des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs à atteindre au terme d'une période déterminée (l'idée étant que l'on parvient mieux à motiver les collaborateurs lorsque l'on évoque avec eux les objectifs à atteindre plutôt que de leur assigner des directives et des tâches d'exécution). « *L'administration par objectif est efficace si vous connaissez les objectifs. Mais 90% du temps vous ne les connaissez pas.* » Promoteur du « **Knowledge Management** » (management des savoirs) qui considère les travailleurs qualifiés comme des actifs de l'entreprise à entretenir et à développer. « *La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires.* »

- **Octave Gélinier** (consultant, ancien directeur général de la CEGOS, considéré comme un pionnier de la pensée managériale en France) : **direction participative par objectifs (DPPO)**, les managers ont intérêt à fixer les objectifs de manière à la fois intelligente et collective (par la concertation et la négociation, notamment sur les méthodes pour atteindre les objectifs visés) car le risque est grand d'établir de manière unilatérale des objectifs irréalistes et/ou non motivants (dans la pratique, la DPPO implique que l'organisation soit organisée en départements autonomes, où chaque département gère son projet de façon indépendante).
- **Antoine Riboud** (fondateur et ancien dirigeant de Danone) : **organisation « qualifiante »** (lieu d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs permettant à l'organisation d'être plus performante et de s'adapter aux changements d'environnement, l'organisation qualifiante est évolutive, elle vise le développement de l'employabilité de ses membres et se structure pour exploiter au mieux les compétences individuelles internes, les aléas et les dysfonctionnements sont vus comme des opportunités d'apprentissage, la coopération dans le travail est encouragée, le rôle des cadres est centré sur la coordination, l'animation du collectif, la pédagogie pour expliquer la stratégie de l'entreprise aux salariés et le management des compétences).

Le manager joue un rôle central dans l'organisation. Animateur d'équipes, il doit être capable d'expliquer à ses collaborateurs la stratégie de l'organisation, de fixer de manière collective des objectifs réalistes, de mobiliser et de développer les compétences internes (« Knowledge Management »), d'évaluer les résultats et les performances.

4- Approche sociotechnique de l'organisation (1950-1970)

- **Fred Emery** (psychologue australien) et **Eric Trist** (psychologue britannique) : **théorie sociotechnique de l'organisation** (qui est composée d'un système technique et social, dont l'efficacité dépend de l'optimisation conjointe des deux systèmes), expérience sur le fonctionnement des mines de charbon britanniques (introduction de nouvelles machines pour augmenter la productivité des équipes de travail, à niveau d'équipement égal, les meilleurs résultats sont obtenus par l'équipe qui fonctionne de manière semi-autonome avec une organisation basée sur l'enrichissement des tâches), à l'origine des expériences industrielles **d'organisation du travail en groupes semi-autonomes** (sans responsables hiérarchiques) à partir des années 70 (ex. : entreprise Volvo et modèle suédois d'organisation du travail).

L'efficacité d'une organisation repose sur l'optimisation conjointe d'un système technique (machines) et social (humains), avec enrichissement des tâches et autonomie accrue des équipes.

5- Théories économiques de l'entreprise : ouverture de la « boîte noire » de la vision (néo-)classique des sciences économiques (1950 à 1990)

- **John Nash** (américain, prix Nobel d'économie) : **théorie des jeux, équilibre de Nash** (en cas de conflit d'intérêt, les individus ont intérêt à se montrer coopératifs plutôt que d'agir par pure égoïsme : « le dilemme du prisonnier » est un exemple d'équilibre de Nash sous-optimal).
- **Herbert Simon** (américain, prix Nobel d'économie) : **théorie de la décision et de la rationalité limitée ou procédurale** (s'oppose à l'approche classique du décideur rationnel et « maximisateur », reprise par le modèle de « Harvard » qui considère l'entreprise comme un acteur parfaitement rationnel qui, après examen de la situation, de ses forces, de ses faiblesses, des contraintes et des opportunités, met en œuvre une stratégie et un programme d'actions pour tirer le meilleur bénéfice), analyse cognitive du décideur (le décideur n'a pas de vision globale de l'environnement de l'entreprise, il n'a pas de préférences claires, hiérarchisées mais plutôt des aspirations variables, il est en quête d'un certain niveau de satisfaction, il est influencé par son environnement organisationnel et le jeu de pouvoir des acteurs), **modèle IMC** (Intelligence : identification du problème – Modélisation : recherche des solutions alternatives – Choix : sélection d'une solution satisfaisante, routinière si problème connu, ou nouvelle).

- **Richard Cyert** et **James March** (économistes américains) : **théorie comportementale des organisations ou « behavioriste »**, l'entreprise est une organisation complexe constituée de groupes d'acteurs aux intérêts divers (chaque groupe forme une coalition entretenant des rapports de coopération et de conflits avec les autres, les décisions sont le fruit de négociations), c'est aussi un lieu d'apprentissage collectif où les « routines organisationnelles » soulagent ses membres qui peuvent dès lors consacrer leur attention aux problèmes inattendus.
- **Ronald Coase** (britannique, prix Nobel d'économie) et **Oliver Williamson** (américain, prix Nobel d'économie) : **l'entreprise vue comme un mode de coordination des agents alternatif au marché** (coordination par la hiérarchie vs coordination par les prix), **théorie des « coûts de transaction »** (Williamson prolonge l'analyse de Coase : les agents ont une rationalité limitée et peuvent se comporter de manière opportuniste, toute transaction économique engendre des coûts liés à la recherche d'informations, à l'établissement des contrats, au contrôle et au risque de comportements opportunistes des autres agents etc., les agents économiques peuvent être amenés à rechercher des arrangements institutionnels alternatifs au marché permettant de minimiser ces coûts, ainsi, suivant les risques et la fréquence des transactions, la coordination par la hiérarchie peut s'avérer plus intéressante que la coordination par le marché sachant qu'entre le marché et l'entreprise, de nombreuses formes « hybrides » existent : sous-traitance, concession etc.).
- **Michael Jensen** et **William Meckling** (économistes américains) : **théorie de l'agence** (la firme appréhendée comme un marché privé avec le contrat de travail assimilé à un contrat commercial), **relation d'agence** (contrat par lequel « un principal », une personne ou un groupe de personnes, engage un tiers, « un agent », pour exécuter en son nom une tâche, caractéristiques : relation d'autorité, asymétrie informationnelle, l'agent disposant d'informations que ne possèdent pas le principal, éventuelle divergence d'intérêt entre les parties qui peut conduire à des comportements opportunistes d'où la mise en place de mécanismes de surveillance et de contrôle à l'origine des coûts d'agence).
- **Richard Nelson** et **Sidney Winter** (économistes américains) : **théorie évolutionniste** (l'entreprise cherche à assurer sa survie au sens biologique, par analogie à la théorie darwinienne de l'évolution des espèces), les entreprises se différencient par leurs savoir-faire organisationnels et technologiques spécifiques, qualifiés de « **routines** » qui s'apparentent à des gènes transmissibles, et qui déterminent leurs performances et leur trajectoire technologique, les entreprises accumulent des routines qui peuvent être adaptées à l'évolution du marché ou bien au contraire inadaptées, le progrès technique étant le moteur de la croissance économique, l'innovation est à la fois créatrice (apparition de nouvelles entreprises) et destructrice (disparition de certaines) : il y a une forme de sélection des routines par le marché.

- **Masahito Aoki** (économiste japonais) : **firme A** (américaine) **ou hiérarchique, firme J** (japonaise) **ou horizontale**, différence de **structure d'échange d'information** (la firme A correspond au modèle taylorien : forte division du travail, répartition rigide des fonctions et des rôles avec des ouvriers tenus de respecter les prescriptions du bureau des méthodes, coordination hiérarchique et autoritaire, la firme J estompe la rigueur de l'opposition entre travaux de conception et d'exécution avec des procédures souples et transversales de coordination : présence des ingénieurs dans les ateliers, cercles de qualité etc.), firme J mieux adaptée à l'environnement contemporain car plus flexible et propice à l'innovation

Au sein d'une organisation, les décisions sont prises par des agents dont la rationalité est limitée (limites cognitives, coût de la recherche d'informations). La réponse à un problème suit un processus d'analyse et de recherche qui débouche sur une solution satisfaisante (non optimale). Les réponses aux problèmes récurrents sont capitalisées par des apprentissages collectifs sous forme de « routines » organisationnelles évolutives. La relation d'autorité s'appuie sur le contrat de travail qui nécessite des mécanismes de surveillance et de contrôle (asymétrie d'information entre les parties, risque de comportement opportuniste de l'exécutant). La transversalité, le rapprochement entre les travaux de conception et d'exécution, et d'une manière générale, toute forme de coopération, rendent l'organisation plus flexible et lui permettent d'améliorer ses performances.

Ecole de la contingence : influence de l'environnement sur les organisations (1960 à 1990)

- **Tom Burns** (sociologue britannique) et **George Stalker** (psychologue britannique) : **organisations plutôt mécanistes** (de type bureaucratiques) adaptées à des environnements stables, **organisations plutôt organiques** face à des environnements instables (structure flexible, prise de décision décentralisée, communication basée sur l'échange plutôt que sur des directives, autorité liée plutôt à la compétence et à l'expertise qu'à la position hiérarchique, faible standardisation du travail), pas de supériorité entre ces types d'organisation (cela dépend des caractéristiques de l'environnement).

- **Paul Lawrence** et **Jay Lorsch** (sociologues américains) : **théorie de la « contingence structurelle »** (il n'existe pas d'organisations standard idéales, le degré d'instabilité de l'environnement scientifique, technologique, économique et commercial joue un rôle important sur la structuration des organisations), analyse des organisations au travers de leur degré de **différenciation** et d'**intégration** (plus l'environnement est instable, plus l'organisation/l'entreprise se différencie au niveau de son fonctionnement, avec des unités de travail ou départements distincts et autonomes, et plus il y aura besoin d'intégration, c'est-à-dire de mécanismes de coordination interne pour assurer une cohérence de l'action collective), réflexion sur la conduite de projet et la fonction de chef de projet pour répondre au besoin de coordination.
- **Joan Woodward** (sociologue britannique, une des rares théoriciennes des organisations) : **impact de la technologie sur les organisations**, modes d'organisation de la production à travers la technologie : **production unitaire (prototypes) ou de petites séries** (ligne hiérarchique réduite, faible contrôle, enrichissement du travail pour l'ouvrier), **production en grande série** (mode de production de masse de type fordiste), **processus continu de production** (industries pétrochimiques et gazières, relations de travail transversales fondées sur la compétence et l'expertise, fonctionnement par processus et par projets).
- **Alfred Chandler** (historien américain) : relation entre **stratégie** (détermination des objectifs et des moyens pour les atteindre) et **structure** (façon dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie adoptée), les évolutions de l'environnement des entreprises amènent les managers à des changements de stratégie qui sont les causes des changements de structure d'organisation, **forme U** (unitaire, système hiérarchique centralisé, mono-activité, forte standardisation de la production, environnement stable) et **forme M** (multidivisionnelle, système fonctionnel décentralisé, activités diversifiées et extension géographique, divisions qui peuvent correspondre à des activités ou à des zones géographiques et qui fonctionnent chacune de manière unitaire, comme des centres de profit autonomes, direction générale qui coordonne les divisions et prend les décisions stratégiques, organisation flexible adaptée à un environnement instable).

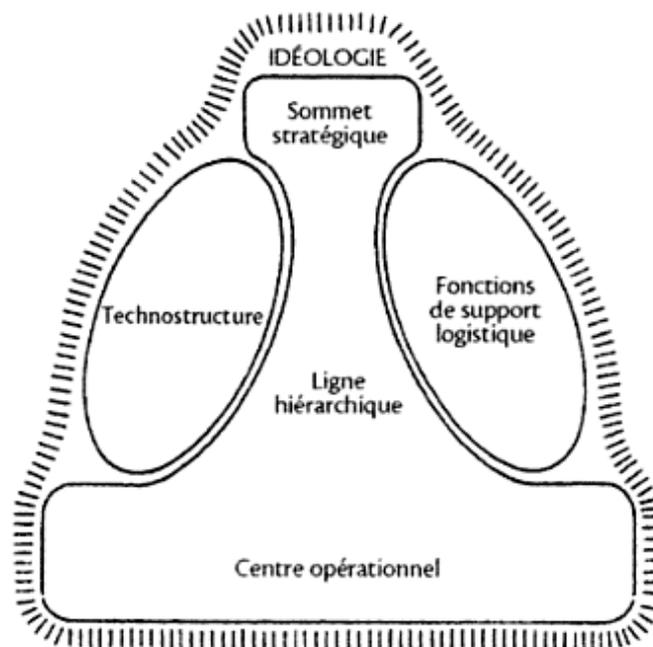
- **Henry Mintzberg** (professeur de management canadien) :

Les rôles du manager : leader informateur, porte-parole et décideur/gestionnaire à qui revient la tâche d'amorcer le changement au sein de l'organisation.

Les éléments fondamentaux et communs à toute structure organisationnelle :

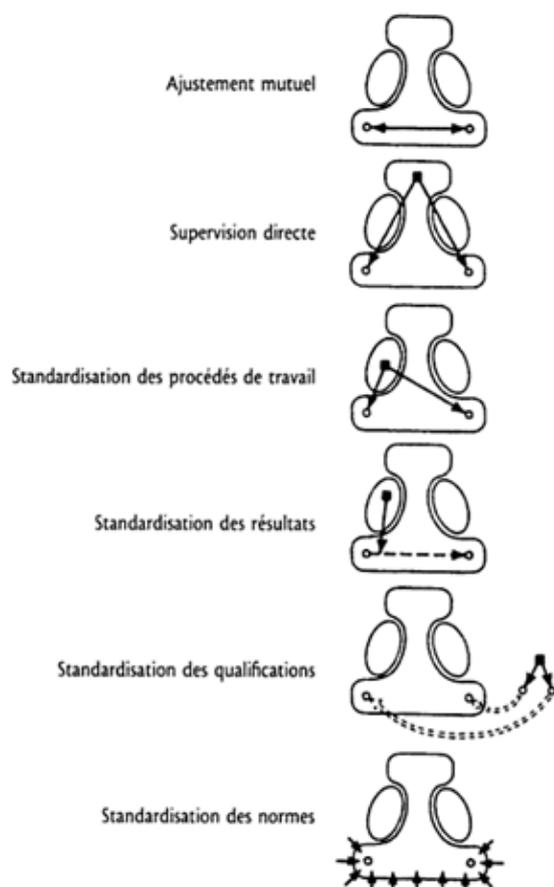
- **Sommet stratégique** : dirigeants
- **Ligne hiérarchique** : cadres opérationnels qui relient le sommet stratégique au centre opérationnel
- **Centre opérationnel** : opérateurs chargés de la production des biens et de la fourniture des services proposés par l'organisation
- **Technostructure** : analystes chargés de planifier et de contrôler le travail des autres
- **Staff de support logistique** : services internes nécessaires à la bonne marche de l'organisation (cafétéria, service postal, conseil juridique etc.)
- **Idéologie** : culture interne. « *L'idéologie se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation et c'est ce qui la distingue d'une autre et c'est ce qui insuffle une certaine existence à travers le squelette de sa structure (...)* L'idéologie est représentée sous la forme d'un halo qui entoure le système entier. »

Les six parties de base de l'organisation



Toute activité humaine organisée se traduit par **une division des tâches** à effectuer et par **une coordination nécessaire** de ces tâches afin d'accomplir cette activité.

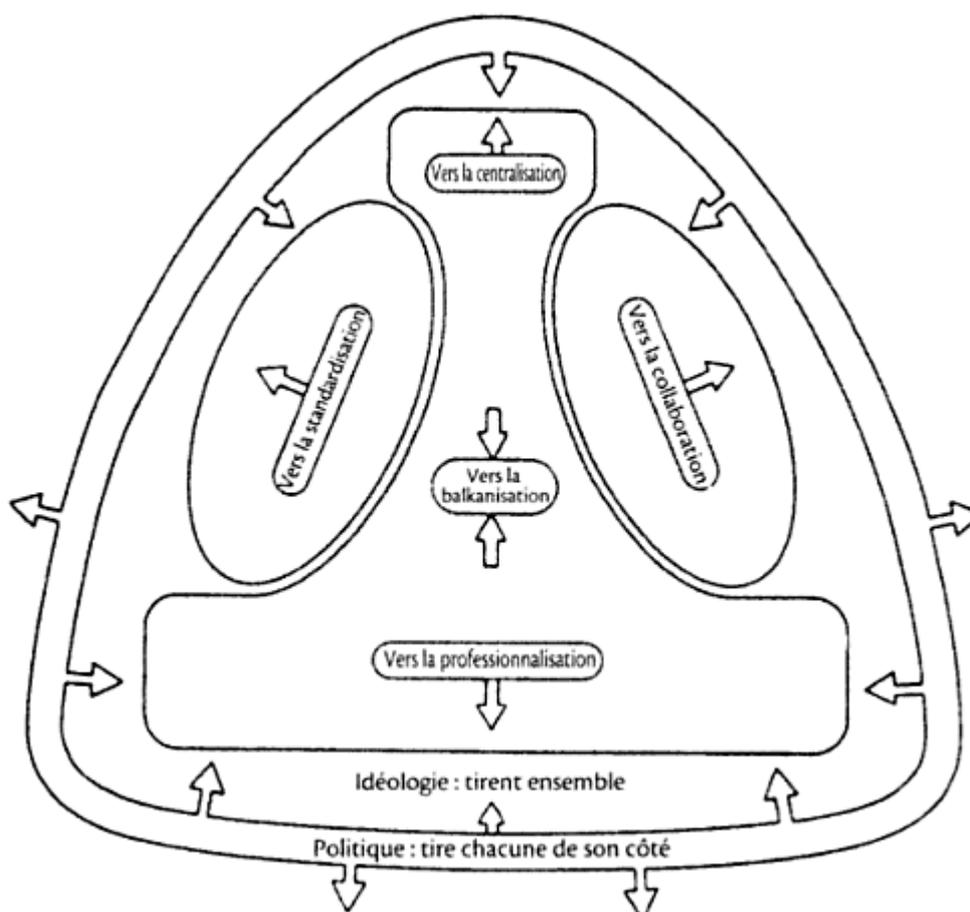
Les mécanismes de coordination



Les mécanismes de coordination : **ajustement mutuel** (communication informelles), **supervision directe** (une seule personne donne ses ordres et instructions à plusieurs autres qui travaillent ensemble, ex. : un patron de PME à ses employés), **standardisation des procédés de travail** (application du manuel de procédures), **standardisation des résultats** (standards établis par la technostructure, ex. : les spécifications d'un produit, les objectifs de vente), **standardisation des qualifications et du savoir** (standards acquis par le biais de la formation qui vont être à la base de la coordination du travail entre professionnels, ex. : un chirurgien et un anesthésiste qui coordonnent leurs interventions dans un bloc opératoire suivant des procédures standardisées), **standardisation des normes** (travail dicté par un ensemble de valeurs et de croyances qui renvoient à l'idéologie de l'organisation), en pratique, les organisations emploient plusieurs mécanismes de coordination à des degrés variables, l'ajustement mutuel et la supervision sont les plus courants.

Les forces auxquelles est soumise l'organisation : chaque élément fondamental tire l'organisation dans une direction qui lui est favorable, ce qui se traduit dans la structure même de l'organisation. Le sommet stratégique pousse à la centralisation de la prise de décision et à l'exercice du contrôle par supervision directe, la technostructure pousse à la standardisation du travail et à la formalisation au travers des procédures et des règles écrites, les cadres de la ligne hiérarchique cherchent à concentrer leur pouvoir dans leurs propres unités, exerçant ainsi une force en faveur de la « balkanisation » (tendance à diviser l'organisation au détriment de sa cohésion), le centre opérationnel pousse au professionnalisme pour renforcer son autonomie par une décentralisation horizontale, entre collègues-opérateurs, et verticale, vis-à-vis de la hiérarchie, les spécialistes du support logistique poussent à la collaboration pour être davantage impliqués dans l'activité opérationnelle au sein d'équipes pluridisciplinaires d'experts qui privilégient l'ajustement mutuel pour se coordonner, l'idéologie incite les membres à tirer tous ensemble et est donc un facteur de cohésion.

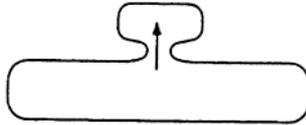
Les forces fondamentales auxquelles est soumise l'organisation



Le contexte de la structure : facteurs de contingence qui influencent sa structure, **âge et taille de l'organisation** (qui poussent à la formalisation), **système technique ou productif** (plus il est contrôlé/régulé, plus le travail des opérateurs est formalisé, plus il est complexe et automatisé, plus le staff du support logistique est qualifié), **environnement** (structure plutôt organique si environnement dynamique, décentralisée si environnement complexe, divisionnalisée si marchés diversifiés : par produits ou services, par zones géographiques..., centralisée si environnement hostile), **pouvoir** (l'existence d'un contrôle externe de l'organisation, par exemple le contrôle des actionnaires sur une société mère, tend à renforcer la centralisation du pouvoir au niveau du sommet stratégique et la formalisation).

La synthèse de Mintzberg : les configurations organisationnelles (typologie basée sur l'observation des organisations, qui, dans la réalité, ne sont jamais parfaitement semblables à ces modèles théoriques) :

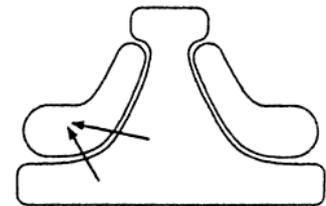
L'organisation entrepreneuriale



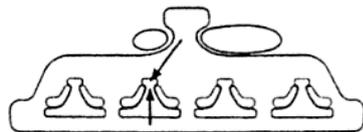
Organisation entrepreneuriale : dirigeant, parfois leader charismatique, qui centralise le pouvoir de décision, supervision directe, ligne hiérarchique peu développée, structure organique, environnement simple et dynamique, ex. : PME.

Organisation mécaniste : organisation de grande taille, standardisation des procédés de travail, technostructure clé de voûte du système, environnement simple et stable, ex. : industrie de masse, administration publique.

L'organisation mécaniste



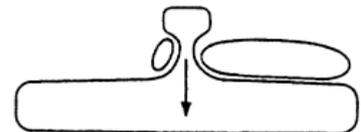
L'organisation divisionnalisée



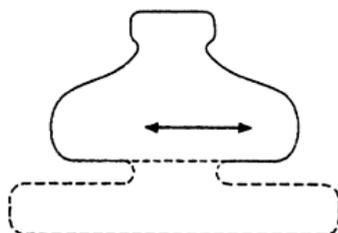
Organisation divisionnalisée : structuration par divisions semi-autonomes chargées de marchés distincts, standardisation des résultats avec contrôle des performances exercé par le siège du groupe, adaptée à des marchés diversifiés, ex. : multinationale.

Organisation professionnelle : standardisation des qualifications, pouvoir de décision décentralisé au niveau des opérateurs-professionnels de haut niveau, autonomes dans leur travail (mais soumis au contrôle de leur profession) et aidés par un staff de support logistique important, environnement complexe mais relativement stable, ex. : hôpital.

L'organisation professionnelle



L'organisation innovatrice



Organisation innovatrice ou « adhocratie » : équipes pluridisciplinaires composées d'experts hautement qualifiés, disparition des distinctions des organisations conventionnelles, coordination par ajustement mutuel, structure organique, environnement complexe et dynamique, ex. : laboratoire de recherche, start-up

Autres configurations : organisation missionnaire ou idéologique (idéologie dominante avec une mission porteuse d'inspiration associée à une figure charismatique, standardisation des normes qui formalise les comportements et renforce l'endoctrinement des membres, ex. : ordres religieux), **organisation politisée** (apparaît de manière temporaire en cas de crise au sein de l'organisation qui prend alors une forme politisée, lors d'une grève par exemple, le système légitime de pouvoir est remis en question, chacun essaie d'exercer une influence sur les autres, le plus souvent dans son intérêt personnel, les jeux politiques d'alliance et de confrontation évoluent jusqu'au dénouement du conflit qui peut être cependant à l'origine de changements positifs dans l'organisation).

Toute activité humaine organisée se traduit par une division des tâches et des mécanismes de coordination. Il n'existe pas d'organisations standard idéales mais une typologie de modèles théoriques basée sur l'observation, qui en facilite la compréhension. Chaque organisation a des caractéristiques qui lui sont propres et une idéologie qui la distingue des autres. Les structures organisationnelles sont dépendantes de plusieurs facteurs dits de contingence (environnement, taille, jeux de pouvoir des acteurs, etc.). Dans un environnement instable et complexe, les organisations sont plutôt organiques, la prise de décisions décentralisée, la ligne hiérarchique peu développée, la coordination basée sur l'échange d'informations, souvent informel (ajustements mutuels), le travail qualifié et faiblement standardisé.

6- Approches sociologiques des organisations (1960-1990)

- **Michel Crozier** (sociologue français, fondateur du Centre de sociologie des organisations, laboratoire de recherche) et **Erhard Friedberg** (sociologue français) : **analyse stratégique des organisations** (importance du pouvoir dans les organisations vu au travers des relations de travail et non limité aux seuls rapports hiérarchiques), concepts clés : **stratégie de l'acteur** (chaque acteur a des objectifs propres, une stratégie pour les atteindre et une marge de manœuvre via les jeux de pouvoir) **système d'action concret** (ensemble des relations entre les membres d'un groupe qui se nouent pour résoudre des problèmes quotidiens, relations informelles et non prévues par l'organisation formelle et les fiches de poste, qui sont le reflet des jeux de pouvoir), **zones d'incertitudes** (d'origines diverses, techniques, financières, humaines, etc., l'acteur qui les maîtrise le mieux par ses compétences, sa connaissance du « système », ses relations, détient ainsi la plus grande ressource de pouvoir, donc d'influence sur les autres et d'autonomie), **pouvoir** (capacité d'un acteur de faire agir un autre suivant une orientation souhaitée, non automatiquement lié à la position hiérarchique).

- **Jean-Daniel Reynaud** (sociologue français) : **théorie de la régulation conjointe**, un groupe social construit en permanence des **règles** propres et informelles, il devient capable d'actions collectives par la régulation conjointe, soit la combinaison de la régulation autonome (les règles qu'il se crée permettent au groupe de gagner en autonomie dans l'action) avec la régulation de contrôle (émanant de l'autorité hiérarchique qui a pour objet de contrôler les zones de liberté que le groupe et ses membres s'octroient).
- **Renaud Sainsaulieu** (sociologue français) : **identité au travail** (l'entreprise est un lieu de socialisation et d'intégration où se construit l'identité d'un individu à travers les relations qu'il noue avec ses pairs et sa hiérarchie et le pouvoir qu'il exerce dans l'organisation), **identités-types** : **modèle du retrait** (les acteurs, ouvriers spécialisés de l'industrie taylorienne, travailleurs précaires, immigrés et femmes principalement, forgent leur identité en dehors du travail, sont peu investis dans leurs relations sociales, le travail est pour eux purement alimentaire), **modèle fusionnel** (les acteurs, employés et ouvriers peu qualifiés, ont un pouvoir très limité pour infléchir leurs conditions de travail et vont compenser cette faiblesse par une lutte collective, la construction de soi passe nécessairement par l'identification au groupe et l'engagement dans le conflit social derrière un leader), à l'opposé, **modèle de la négociation** (les acteurs, cadres et professionnels qualifiés et reconnus, sont très impliqués dans la vie sociale et ont, de par leur qualification et leur position, les moyens de s'affirmer et de négocier à peu près tout dans l'entreprise), **modèle des affinités** (pas de forte solidarité entre collègues, juste des relations amicales et intéressées, les acteurs sont ici dans une logique individualiste de promotion sociale qui passe souvent par la mobilité externe, c'est ce carriérisme qui les motive et les mobilise dans leur travail).
- **Luc Boltanski** (sociologue français) et **Laurent Thévenot** (économiste français) : théorie des conventions (dans une entreprise, la coordination des actions individuelles se fait par le biais de conventions tacites ou explicites), « **cités** » ou « **mondes** » (ensemble cohérent de valeurs et de critères de jugement auquel les individus se réfèrent et qui guide leurs actions, lorsque leurs logiques d'action s'affrontent mais qu'ils ont intérêt à agir ensemble, ils vont alors négocier un compromis sans pour autant renoncer à leur vision des choses, sauf à accepter de renoncer à une partie d'eux-mêmes) : **monde domestique** (renvoie au respect de la tradition, l'attachement aux règles et à la hiérarchie), **monde marchand** (ici, la recherche de richesse, l'ambition et la liberté individuelle sont des valeurs positives car elles mettent en concurrence et stimulent l'innovation, le prix est une référence de la valeur des choses et justifie le recours au contrat commercial), **monde industriel** (met en avant le progrès technique, la productivité et la performance), **monde civique** (donne la priorité à l'intérêt général), **monde du renom ou de l'opinion** (accorde une valeur prépondérante à la célébrité et à la reconnaissance sociale), **monde inspiré** (valorise la créativité et l'innovation, cherche à échapper aux

habitudes et aux règles), ainsi, l'efficacité du service public offre un exemple de compromis entre les tenants du monde civique et du monde industriel.

- **Michel Callon** et **Bruno Latour** (sociologues français, chefs de file du Centre de sociologie de l'innovation, laboratoire de recherche) : **théorie de la traduction**, développée dans les années 80, montre, à partir du succès d'un programme de recherche visant à relancer la production de coquilles Saint-Jacques en Bretagne par l'introduction d'une technique d'élevage japonaise, comment les catégories d'acteurs, scientifiques, pêcheurs, pouvoirs publics, vont réussir à se mobiliser collectivement par la biais de « traductions », qui vont retranscrire l'objectif du programme pour répondre aux préoccupations de chacun (ce qui est pour les chercheurs une question de connaissances fondamentales est traduit en termes de survie économique pour les pêcheurs et d'image de marque pour les pouvoirs publics, de sorte que le programme devienne intelligible pour eux), leur permettant de communiquer entre eux et les conduisant à redéfinir leur rôle initial (par exemple, les pêcheurs vont effectuer des observations et des prélèvements pour devenir progressivement des éleveurs), la production d'innovations dans les organisations repose donc sur l'association d'acteurs hétérogènes et sur la capacité à les mobiliser en développant des traductions (notion de « réseau sociotechnique »).

Les organisations sont des lieux de pouvoir que ne reflète pas leur structure hiérarchique formelle. Chaque acteur a des objectifs propres, une stratégie et des marges de liberté plus ou moins grandes pour les atteindre (en fonction de son niveau de qualification, de ses relations, de sa connaissance du fonctionnement de l'organisation...). Les organisations sont aussi des lieux de socialisation et d'intégration. Chaque groupe produit ses propres règles, souvent informelles, qui, combinées avec la régulation de contrôle imposée par la hiérarchie, rendent possibles l'action collective. L'identité d'un individu se construit au travail et en dehors, l'affirmation de soi étant un enjeu important dans la vie professionnelle. La coordination des actions individuelles repose sur des conventions tacites ou explicites, généralement des compromis qui renvoient à des logiques d'action différentes. La mobilisation autour d'un projet commun suppose de traduire son ou ses objectifs au niveau des préoccupations de chacune des catégories d'acteurs impliqués.

7- Théorie socio-économique des organisations : compatibilité entre performance sociale et performance économique (1970-1990)

- **Henri Savall** (professeur de sciences de gestion français, fondateur de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations ou ISEOR) et **Véronique Zardet** (professeur de sciences de gestion française): **théorie socio-économique** (l'accroissement de la performance économique des organisations passe par le développement de son potentiel humain) **coûts cachés** (toute organisation produit des dysfonctionnements qui ont des conséquences économiques et qui, à l'inverse des coûts visibles, ne sont pas repérés par les systèmes classiques d'information et de surveillance, comptables et statistiques, il est possible de réduire ces dysfonctionnements, et donc les coûts cachés qui en découlent, par l'utilisation d'outils de management adaptés), **indicateurs de coûts cachés** : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel (turnover), qualité des produits, écarts de productivité directe (temps supplémentaire au temps prévu pour réaliser une tâche), **outils opérationnels** à mettre en œuvre pour réduire les coûts cachés (efficacité économique) et développer le potentiel humain de l'organisation (performance sociale): **contrat d'activité périodiquement négociable** (conclu à l'issue d'un entretien semestriel avec le supérieur hiérarchique direct, formalise les objectifs individuels et collectifs par période et les moyens mis à disposition de chaque personne pour les atteindre, attaché à un complément de rémunération lié à la réussite des objectifs et autofinancé par la baisse des coûts cachés), **grille de compétences** (permet de visualiser l'ensemble des compétences de l'organisation et d'élaborer un plan de formation adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'organisation), **plan d'actions prioritaires** (semestriel, donne lieu à des arbitrages et des tests de faisabilité), **tableau de bord de pilotage** (composé d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers pour suivre et piloter les équipes et leurs activités), **grille d'auto-analyse du temps** (pour une gestion plus efficace des emplois du temps), **plan d'actions stratégiques internes et externes** (clarifie la stratégie de l'organisation à trois voire cinq ans, aussi bien en direction des cibles externes, clients, fournisseurs..., que des cibles internes, du dirigeant à l'employé, réactualisé annuellement).

L'amélioration des performances d'une organisation passe par le développement du potentiel humain (compétences) et la réduction des coûts cachés (dysfonctionnements non évalués par les systèmes classiques de contrôle, ayant des conséquences économiques négatives), à l'aide d'outils de management adaptés.

Bibliographie

Ecole classique :

Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1916

Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 1905 (trad. 1964), *Economie et société*, 1921 (posthume, trad. 1971)

Mouvement des relations humaines :

Argyris, *Personality and Organization*, 1957

Herzberg, *Le travail et la nature de l'homme*, 1959 (trad. 1971)

Likert, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, 1961 (trad. 1974)

Mc Geger, *La dimension humaine de l'entreprise*, 1960 (trad. 1970)

Maslow, *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, 1954 (trad. 2008)

Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1933

Approche des praticiens :

Drucker, *Concept of the Corporation*, 1946, *La pratique de la direction des entreprises*, 1954 (trad. 1957)

Gélinier, *Direction participative par objectifs*, 1968

Riboud, *Modernisation, mode d'emploi* (rapport au premier ministre J. Chirac), 1987

Approche sociotechnique de l'organisation :

Emery, *Systems Thinking*, 1969

Théories économiques de l'entreprise :

Aoki, *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, 1988

Coase, *La nature de la firme*, 1937 (trad. 1987)

Cyert & March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963

Jensen & Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*, 1976

March & Simon, *Les organisations*, 1958 (trad. 1960)

Nelson & Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, 1982

Ecole de la contingence :

Burns & Stalker, *The Management of Innovation*, 1966

Chandler, *Stratégie et structure de l'entreprise*, 1962 (trad. 1989), *La main visible des managers*, 1977 (trad. 1988)

Lawrence & Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, 1967 (trad. 1989)

Mintzberg, *Le manager au quotidien*, 1973 (trad. 1984), *Structure et dynamique des organisations*, 1979 (trad. 1982), *Le management : voyage au centre des organisations*, 1989 (trad. 1990)

Woodward, *Industrial Organization. Theory and Practise*, 1965

Simon, *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 1947

Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, 1975

Approches sociologiques des organisations :

Boltanski & Thévenot, *Les économies de la grandeur*, 1987

Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, 1964

Crozier & Friedberg, *L'acteur et le système*, 1977

Reynaud, *Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale*, 1989

Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, 1977

Théorie socio-économique des organisations :

Savall, *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, 1974

Savall & Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1987