

## QUELQUES APPROCHES THEORIQUES DES ORGANISATIONS

- ⇒ L'ECOLE CLASSIQUE
- ⇒ L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES
- ⇒ LE COURANT MATHEMATIQUE
- ⇒ L'ECOLE DES SYSTEMES SOCIAUX
- ⇒ L'ECOLE SOCIO-TECHNIQUE
- ⇒ L'ERE DES GOUROUX

### § 1 L'ECOLE CLASSIQUE

*Le contexte* : la révolution industrielle amorcée au 19<sup>e</sup> siècle engendre une nouvelle forme de travail : le travail en usine. Le secteur industriel attire une main d'œuvre agricole peu adaptée à la production et qu'il va falloir intégrer.

#### A) L'organisation scientifique du travail : F.W. Taylor (1856 – 1915)

D'abord apprenti dans un petit atelier de mécanique de Philadelphie puis ouvrier, contremaître, ingénieur en chef à la Midvale Steel Co. et enfin consultant en organisation industrielle, F.W. Taylor est le fondateur de l'OST.

Pour Taylor (Shop Management 1903 , Principles of Scientific Management 1909) on peut augmenter la (faible) productivité de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue et en le gratifiant de meilleurs salaires. Selon lui, il n'existe qu'une façon d'exécuter rationnellement et efficacement une tâche (the one best way) et chaque ouvrier peut être formé pour devenir « excellent » à un poste donné. C'est à la direction qu'il incombe de découvrir ces méthodes et de fournir les possibilités de perfectionnement.

→ Les principes :

*Division verticale du travail (séparation des tâches)* : les tâches de conception, d'organisation, de contrôle et d'exécution sont confiées à des personnes différentes.

*Division horizontale du travail (parcellisation)* : le processus de production est divisé en tâches élémentaires confiées à des ouvriers spécialisés.

*Etude scientifique du travail* : les méthodes de travail sont analysées, décomposées, chronométrées puis rationalisées afin de réaliser des gains de temps et des économies de gestes.

*Sélection scientifique des ouvriers et entraînement de la main d'œuvre.*

*Adaptation des outils aux tâches à réaliser...*

*Salaire au rendement.*

*Quelques disciples de Taylor : Gantt H. (planning) et Gilbreth F. (simplification et chronométrage des mouvements).*

→ les limites de l'OST : les dysfonctionnements sociaux

Les cadences imposées à l'homme par la machine ou par le chronométrage, la monotonie du travail, la négation de l'initiative individuelle, engendrent à terme des dysfonctionnements sociaux (turn over, absentéisme, accidents du travail...) traduisant la démotivation des salariés.

## **B) L'organisation administrative du travail : H. Fayol (1841 – 1925)**

Fayol complète l'approche Taylorienne en analysant le travail des dirigeants. Il est à la direction ce qu'est Taylor à l'atelier.

Il est le premier à définir ce que nous appelons aujourd'hui « management » : « *Administrer* c'est à la fois *prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* ».

## **C) La bureaucratie : Max Weber (1864 – 1920)**

Il dégage une typologie des organisations fondée sur l'origine de l'*autorité* (aptitude à faire observer volontairement des ordres) qu'il distingue du pouvoir (aptitude à forcer l'obéissance). Le pouvoir appartient aux propriétaires, l'autorité quant à elle, légitime les dirigeants.

*L'autorité charismatique* repose sur la personnalité du leader (H. Ford, A. Citroën, M. Boussac, M. Dassault...).

*L'autorité traditionnelle* est fondée sur les précédents et les usages. « le leader tient son autorité de son statut social dont il a hérité, et l'extension de cette autorité est fixée par la coutume ». C'est le cas par exemple des entreprises familiales qui se transmettent sur plusieurs générations.

*L'autorité bureaucratique* (autorité rationnelle et légale.) repose sur des protections juridiques formalisées. Le terme de bureaucratie n'est pas péjoratif pour M. Weber au contraire la bureaucratie est pour lui la forme la plus efficace d'organisation.

La bureaucratie suppose :

- Une stricte définition des objectifs, des tâches et des responsabilités de chacun .
- Une structure pyramidale (hiérarchique) qui contrôle tout et un système cohérent de règles et de procédures.
- Un emploi qui dépend des qualifications.

Ce modèle est rationnel et sécurisant puisqu'il permet de protéger les salariés contre l'arbitraire du chef. Mais un formalisme excessif est source de dysfonctionnements (bureaucratie dans son acception péjorative) :

- Insatisfaction du personnel
- Rejet de la nouveauté, de l'innovation
- Forte résistance au changement et rigidité des réponses de l'entreprise face aux sollicitations de l'environnement.

Ce modèle fut un temps celui des grandes entreprises . Aujourd'hui le meilleur exemple d'organisation bureaucratique est certainement celui de la fonction publique

Malgré leurs limites et les critiques qu'elles ont soulevés, ces doctrines classiques étaient relativement bien adaptées à l'esprit et aux conditions de l'époque. Par ailleurs le taylorisme même existe toujours et le fayolisme demeure un cadre de référence en matière de management auquel se réfèrent de nombreuses écoles modernes.

Quelques liens :

- Le processus de rationalisation chez Weber
- Max Weber et la rationalisations des activités sociales
- Le phénomène bureaucratique Michel Crozier (fiche de lecture CNAM)

## § 2 L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES (1930)

voir Les basiques du management

**Le contexte** : cette approche rompt avec l'analyse Taylorienne qui considère l'individu comme uniquement motivé par l'argent. Sont ainsi pris en compte les besoins psychologiques (influence de S. Freud) de l'homme au travail et les changements de mentalité sociale (contestation de l'OST, élévation des qualifications, crise de 1929...).

### **A) Elton Mayo (1880 – 1950) : l'expérience de Hawthorn**

A partir d'expériences réalisées à la Western Electric (1927-1932), E. Mayo a démontré l'importance de *l'homogénéité d'un groupe de travail* (objectifs propres, solidarité) et de la *participation* (discussion, coopération) dans l'efficacité du travail. (*Voir encadré pour plus d'information*).

### **B) Abraham Maslow (1908 – 1970) : étude des motivations**

Il met en évidence les différents besoins de l'homme au travail. Répondre à ces besoins permettra à l'entreprise de motiver son personnel.

### **C) F. Herzberg (né en 1923) : étude des motivations**

Ses travaux le conduisirent à conclure que l'homme connaît deux catégories de besoins :

Les besoins d'entretien (besoins d'Adam) : *Rémunération, conditions de travail, sécurité de l'emploi...*

*La non satisfaction de ces besoins engendre des conflits, mais leur satisfaction ne suffit pas à motiver.*

Les besoins de réalisation (besoins d'Abraham) : *Avancement, nature du travail, responsabilité...*

La réponse à ces besoins est source de motivation. La rationalisation et la simplification du travail en ont appauvri le contenu, il faut donner au salarié des tâches plus complexes, plus de liberté et de responsabilité.

L'organisation du travail doit permettre d'éviter le mécontentement et provoquer la satisfaction . Il préconise :

- *l'élargissement des tâches* : rassemblement sur un même poste de travail de tâches élémentaires précédemment réparties entre plusieurs opérateurs.

- *l'enrichissement des tâches* : consiste à donner un contenu plus qualifié et plus responsable à un poste de travail.

#### **D) Kurt Lewin (1890 – 1947) : la dynamique de groupe**

La dynamique de groupe étudie la manière dont le groupe (simple collection d'individus au départ va se constituer en milieu d'action.

*Exemple* : USA 1943, les autorités cherchent à inciter les ménagères à consommer des abats (mets méprisés et difficiles à conserver) afin d'éviter le rationnement des autres morceaux de viande.

⇒ Comment influencer le comportement d'un groupe, les ménagères américaines, et le convaincre de modifier ses habitudes de consommation ? Deux méthodes vont être utilisées auprès de clubs et associations féminines :

- 1<sup>o</sup> méthode : des conférences vantant les mérites nutritifs des abats...
- 2<sup>o</sup> méthode : après une brève information les femmes sont invitées à discuter du problème en groupe sous la conduite d'un animateur...

⇒ Résultat : la consommation d'abats sera 10 fois plus importante avec la deuxième méthode.

#### Analyse du résultat :

- l'entretien individuel ou la propagande de masse laissent l'individu dans une situation solitaire or , l'une des principales résistances au changement est la crainte de l'individu de s'écarter des normes du groupe.
- La discussion en groupe et la prise de décision collective en améliorant le degré d'implication des individus peut susciter un mouvement collectif d'évolution des comportements.

*Il est donc plus facile de modifier les habitudes d'un groupe que celles d'un individu pris isolément.*

*La dynamique de groupe trouve de nombreuses applications, notamment :*

→ dans la décision et la mise en œuvre du changement : mieux vaut chercher à amener le groupe à admettre la remise en question de ses normes de comportement plutôt que d'exercer des pressions dans le sens du changement (source de résistances, de tensions et de conflits).

→ dans les styles de management et leur influence sur le climat et le fonctionnement d'un groupe (supériorité du leadership démocratique).

### § 3 LE COURANT MATHEMATIQUE (1945)

*Le contexte* : Courant né au USA, au cours de la deuxième guerre mondiale, du besoin ressenti par les autorités militaires de préparer scientifiquement leurs décisions urgentes.

Ce courant a été favorisé par le développement de l'informatique qui offrait de puissants moyens de calculs nécessaires à la résolution de certains problèmes.

Le courant mathématique se situe dans le prolongement de la rationalité Taylorienne.

Ce mouvement se distingue par une approche purement quantitative et une polarisation sur les techniques et les outils (PERT, programmation linéaire...).

### § 4 L'ECOLE DES SYSTEMES SOCIAUX

*Le contexte* : les insuffisances de l'école des relations humaines et les critiques à l'encontre du courant mathématique vont conduire au développement de nouvelles théories.

Cette école se propose d'étudier les facteurs psychosociologiques et décisionnels influençant l'efficacité de l'entreprise.

#### La psychologie « Post-Hawthornienne »

1) *D. Mac Gregor* (1906 – 1964) : Les théories X et Y : deux conceptions opposées de l'homme au travail

→ *Les principes de la théorie X*:

- l'homme a une aversion innée pour le travail, il cherche donc à l'éviter.
- il faut le contraindre, le diriger, le contrôler, le menacer de sanctions.

- l'individu ordinaire aime se sentir dirigé, il fuit les responsabilités, il a peu d'ambition et recherche avant tout la sécurité.

→ Les principes de la théorie Y :

- le travail n'est ni agréable ni déplaisant en soi : si l'homme n'aime pas son travail c'est parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer.
- l'homme est capable de déterminer des objectifs et de les réaliser.
- il ne craint pas les responsabilités, c'est pour lui un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail.

La théorie y et son style de direction démocratique est la plus efficace car elle repose sur des motivations profondes et permet d'intégrer les buts individuels et ceux de l'organisation.

## 2) Le modèle de Rensis Likert (né en 1903 )

Les travaux de ce professeur de psychologie industrielle prolongent ceux de E. Mayo et de K. Lewin sur les relations de l'homme au travail, il s'intéresse plus particulièrement aux styles de leadership et à leurs influences sur l'efficacité de l'entreprise.

Il met ainsi en évidence quatre grands styles de direction :

- **le style autoritaire exploiteur** : Le chef impose ses décisions. Les subordonnés sont contraints par un système de sanctions. C'est le management par la peur
- **le style autoritaire paternaliste** repose quant à lui sur le désir qu'ont les subordonnés de plaire au chef (recherche de la récompense) .Ainsi ne remonterons principalement de la base que les informations susceptibles de convenir au patron. Il s'agit d'un management par la carotte plutôt que par le bâton.
- **Le style consultatif** : les subordonnés sont consultés mais n'ont pas de véritable influence sur la décision.
- **Le style participatif** : il s'appuie sur :
  - des rapports de coopération entre les membres de l'organisation
  - une prise de décision participative
  - un contrôle des objectifs et non des méthodes

Selon Likert les services faiblement efficaces ont tendance à dépendre de cadres tayloristes (les trois premiers styles) « *orientés emploi* », les services efficaces seraient dirigés par des cadres « *orientés employés* » pour lesquels le rôle de chef consiste à gérer des gens et non des fonctions.

**La théorie de la décision : H. A. Simon** ( prix Nobel d'économie en 1978 )

Simon s'intéresse au processus de décision. Il remet en cause la valeur opératoire des modèles mathématiques et approfondit le concept de rationalité limitée.

*Les limites de la rationalité* : l'étude du processus de décision montre que la rationalité des décisions (c'est à dire leur adéquation au but) est limitée , en effet :

- *l'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa totalité.*
- *la connaissance des conséquences de la décision est toujours fragmentaire.*
- *il est courant en pratique de n'examiner qu'un nombre restreint de choix possibles.*

Ainsi ,dans la plupart des cas, l'individu confronté à un choix construit un modèle simplifié de la réalité en se référant à sa propre expérience (le comportement est donc plus habituel que raisonné). S'il ne peut se référer à son expérience l'individu va chercher une solution qui lui apporte un niveau de satisfaction minimum, en effet sa rationalité limitée (faute de temps, d'information ou de capacité) ne lui permet pas de trouver une solution optimale (*il est par exemple fréquent que trois devis soient suffisants en entreprise pour prendre une décision d'équipement*).

## **§ 5 L'ECOLE SOCIO-TECHNIQUE**

Ce mouvement est issu des travaux menés par le Tavistock Institute de Londres dans les années 1970 sur le concept d'intégration sociale et technique du travail.

L'école socio-technique envisage 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.*

*Conclusions : les mauvais résultats proviennent de ...*

- *la déqualification du travail (perte de la polyvalence)*
- *la disparition de la solidarité (suppression des petits groupes)*

Il existe 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.

La mise en place de groupes autonomes s'inspire de cette analyse ; ce type d'organisation consiste à confier la totalité d'un processus technique ou administratif à un groupe d'ouvriers ou d'employés, sans responsable hiérarchique désigné, le groupe est dès lors responsable de sa production et doit s'organiser seul.

## **§ 6 L'ERE DES GOUROUX**

Depuis les années 1970 des auteurs prolifiques souvent américains et issus des milieux industriels tentent de développer des modèles de gestion efficace des entreprises: voir Lexique du management

*Bibliographie :*

- Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Ellipses
- Organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert tome 1