

LES **CARRÉS**

Roger Aïm

*L'essentiel  
de la*

**T**héorie  
*des*  
**organisations**



Gualino éditeur

CCF DE TLEMCEM



10000578

## هام:

إن هذه النسخة من الكتاب مخصصة فقط  
للأفراد الذين ليس بإمكانهم الحصول على  
النسخة الأصلية (الورقية).



<http://dz-sociologie.blogspot.com>



<http://facebook.com/dz.sociologie>

Roger Aïm

*L'essentiel*  
*de la*  
**Théorie**  
*des*  
**organisations**



Gualino éditeur



# LES CARRÉS

Cette collection de livres présente de manière **synthétique, rigoureuse et pratique** l'ensemble des connaissances que l'étudiant doit posséder sur le sujet traité. Elle couvre :

- **le Droit et la Science Politique ;**
- **les Sciences économiques ;**
- **les Sciences de gestion ;**
- **les concours de la Fonction publique.**

Catalogue général adressé gratuitement  
sur simple demande :

Gualino éditeur

Tél. 01 56 54 16 00

Fax : 01 56 54 16 49

e-mail : [gualino@eja.fr](mailto:gualino@eja.fr)

Site Internet : [www.eja.fr](http://www.eja.fr)

Retrouvez tous nos titres

**Defrénois - Gualino - Joly**

**LGDJ - Montchrestien**

sur notre site



**[www.eja.fr](http://www.eja.fr)**



**DANGER  
LE  
PHOTOCOPIAGE  
TUE LE LIVRE**

© Gualino éditeur, EJA - Paris - 2006  
ISBN 2 - 297 - 00125 - 8





*« Dans la nature, l'homme est l'animal le plus démuné ;  
seule l'organisation sociale lui permet de survivre »*

(David Hume, 1711-1776)

**Introduction****13****1****La théorie traditionnelle des organisations**

<b>1</b>	<b>Identification et classification des Écoles de pensée</b>	<b>17</b>
1 –	Identification des principales grandes Écoles de pensée	17
■	<i>École classique</i>	17
■	<i>École des relations humaines</i>	17
■	<i>École néo-classique (ou empirique)</i>	17
■	<i>École socio-technique</i>	18
■	<i>École de la contingence (ou systémique)</i>	18
■	<i>École sociologique</i>	18
2 –	Classification des grandes Écoles de pensée selon l'approche du schéma de Scott	20
■	<i>L'axe horizontal : du système « fermé » au système « ouvert »</i>	20
■	<i>L'axe vertical : de l'approche « rationnelle » à l'approche « sociale »</i>	21
■	<i>Analyse de l'évolution des Écoles de pensée</i>	21
3 –	La classification traditionnelle en trois étapes	22



<b>2 L'École classique des organisations</b>	<b>25</b>
1 – Frederick Winslow Taylor	25
■ <i>L'homme</i>	25
■ <i>L'organisation scientifique du travail (OST)</i>	26
a) La division verticale du travail	27
b) La division horizontale du travail	27
c) Le salaire au rendement (piece rate pay system)	27
d) Le contrôle du travail, la hiérarchie fonctionnelle	27
■ <i>Les disciples et successeurs de Frederick W. Taylor</i>	28
a) Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)	28
b) Henry L. Gantt (1861-1919)	29
c) Henry Ford (1863-1947)	29
d) Charles Eugène Bedeaux (1886-1944)	29
e) H. B. Maynard	29
f) R. M. Barnes	29
■ <i>Le taylorisme dans l'évolution des relations « homme-machine »</i>	30
a) La phase A : la machine universelle (xix <sup>e</sup> siècle : seconde révolution industrielle)	30
b) La phase B : la machine spécialisée (début xx <sup>e</sup> siècle : le taylorisme)	30
c) La phase C : la machine autonome (fin xx <sup>e</sup> siècle)	30
■ <i>La « re-taylorisation »</i>	30
■ <i>Œuvre de référence</i>	31
2 – Henry Ford	31
■ <i>L'homme</i>	31
■ <i>Le Fordisme</i>	31
a) Premier principe : le travail à la chaîne continue	32
b) Deuxième principe : la standardisation	32
c) Troisième principe : five dollars a day	32
■ <i>Œuvre de référence</i>	32
3 – Henri Fayol	33
■ <i>L'homme</i>	33
■ <i>La fonction administrative</i>	33

a) Une classification des six opérations ou fonctions essentielles de l'entreprise	33
b) Les opérations administratives ou la fonction administrative (management)	34
■ Œuvre de référence	35
4 – Max Weber	35
■ <i>L'homme</i>	35
■ <i>Le modèle weberien de l'autorité</i>	35
a) La légitimité traditionnelle	36
b) La légitimité charismatique	36
c) La légitimité rationnelle ou légale	36
■ Œuvre de référence	37
5 – Conclusion	37
<b>3 L'École des relations humaines</b>	<b>39</b>
1 – Elton Mayo	40
■ <i>L'homme</i>	40
■ <i>Les expériences de « Hawthorne »</i>	40
■ Œuvre de référence	41
2 – Kurt Lewin	41
■ <i>L'homme</i>	41
■ <i>Les trois formes de leadership</i>	41
■ Œuvre de référence	42
3 – Abraham H. Maslow	42
■ <i>L'homme</i>	42
■ <i>La pyramide des besoins de Maslow</i>	43
■ Œuvre de référence	44
4 – Frederick Herzberg	44
■ <i>L'homme</i>	44
■ <i>Le modèle « bifactoriel »</i>	44
a) Les facteurs sources d'insatisfaction	44
b) Les facteurs sources de satisfaction	45

■ Œuvres de référence	45
5 – Douglas Mac Gregor	46
■ L'homme	46
■ La théorie X et Y du management	46
a) Théorie X : hypothèses pessimistes de l'être humain vis-à-vis du travail	46
b) Théorie Y : hypothèses optimistes de l'être humain vis-à-vis du travail	46
■ DPO : une application de la théorie Y	47
■ Œuvre de référence	47
6 – Rensis Likert	47
■ L'homme	47
■ Les quatre styles de leadership	48
a) Le style autoritaire exploiteur (despotique)	48
b) Le style autoritaire paternaliste (bienveillant)	48
c) Le style consultatif	48
d) Le style participatif	48
■ Œuvre de référence	48
7 – Chris Argyris	49
■ L'homme	49
■ L'apprentissage individuel et organisationnel	49
■ Œuvres de références	50
8 – Conclusion	50
9 – Approche comparée École classique - École des relations humaines	51
<b>4 L'École néo-classique (ou empirique)</b>	<b>53</b>
1 – Alfred Pritchard Sloan	54
■ L'homme	54
■ La décentralisation coordonnée	54
■ Œuvre de référence	54
2 – Peter F. Drucker	54
■ L'homme	54



■ <i>La direction par objectifs (DPO)</i>	56
■ <i>Œuvres de références</i>	56
3 – Octave Gélinier	56
■ <i>L'homme</i>	56
■ <i>La direction participative par objectifs (DPPO)</i>	56
■ <i>Œuvres de référence</i>	57
<b>5 L'École socio-technique</b>	<b>59</b>
1 – Le Tavistock Institute of Human Relations de Londres	59
2 – L'expérience menée par le Tavistock Institute dans des mines de charbon britanniques	60
3 – Les groupes autonomes	61
■ <i>Organisation sociale</i>	61
■ <i>Organisation technique</i>	61
4 – Les applications de l'École socio-technique	62
5 – Caractéristiques de l'École socio-technique selon E. L. Trist	63
<b>6 L'École de la contingence (ou systémique)</b>	<b>65</b>
1 – Les grands auteurs de la théorie de la contingence	65
■ <i>Joan Woodward et Charles B. Perrow</i>	65
■ <i>T. Burns et G. Stackler</i>	66
■ <i>Paul Roger Lawrence et Jay William Lorch</i>	67
■ <i>Henry Mintzberg</i>	67
■ <i>Ouvrages de référence</i>	68
2 – Les facteurs de contingence selon Henry Mintzberg	68
■ <i>Les quatre facteurs de contingence</i>	68
■ <i>L'âge et la taille</i>	69
■ <i>Le système technique</i>	69
■ <i>L'environnement</i>	70
■ <i>Le pouvoir</i>	70

<b>7</b>	<b>L'École sociologique</b>	<b>71</b>
	1 – Michel Crozier	71
	■ <i>L'homme</i>	71
	■ <i>L'analyse stratégique des organisations</i>	72
	■ <i>Œuvres de référence</i>	74
	2 – William Ouchi	74
	■ <i>L'homme</i>	74
	■ <i>La théorie Z</i>	74
	■ <i>Œuvre de référence</i>	75

2

### Structures organisationnelles

<b>8</b>	<b>La division du travail</b>	<b>79</b>
	1 – La division du travail	79
	■ <i>Adam Smith (1723-1790)</i>	80
	■ <i>Karl Marx (1818-1883)</i>	80
	■ <i>Frederick Winslow Taylor (1856-1915)</i>	80
	■ <i>Émile Durkheim (1858-1917)</i>	81
	■ <i>Henry Ford (1863-1947)</i>	81
	■ <i>Georges Friedman (1902-1977)</i>	82
	2 – La main invisible : vagabondage historique	83
	■ <i>Balthazar Gracian</i>	83
	■ <i>François Legendre</i>	83
	■ <i>Bernard de Mandeville</i>	84
	■ <i>Marquis d'Argenson</i>	85
	■ <i>Vincent de Gournay</i>	85
	■ <i>Adam Smith</i>	85

<b>9</b>	<b>La structure organisationnelle selon Henry Mintzberg</b>	<b>87</b>
1	– Définition	87
2	– Les six parties de l'organisation	87
	■ <i>Le sommet stratégique</i>	87
	■ <i>Le centre opérationnel</i>	88
	■ <i>La ligne hiérarchique</i>	88
	■ <i>La technostructure</i>	88
	■ <i>Le support logistique</i>	88
	■ <i>L'idéologie</i>	88
3	– Les sept configurations organisationnelles	89
	■ <i>L'organisation entrepreneuriale</i>	89
	■ <i>L'organisation mécaniste</i>	90
	■ <i>L'organisation divisionnalisée</i>	90
	■ <i>L'organisation professionnelle</i>	90
	■ <i>L'organisation innovatrice</i>	90
	■ <i>L'organisation missionnaire</i>	91
	■ <i>L'organisation politisée</i>	91
4	– L'organigramme	91
<b>10</b>	<b>Typologie des structures organisationnelles</b>	<b>93</b>
1	– Les deux forces d'attraction de l'organisation de l'entreprise	93
2	– La structure fonctionnelle	94
	■ <i>La structure en soleil ou entrepreneuriale</i>	95
	a) Représentation graphique	95
	b) Type d'entreprises	95
	c) Avantages	95
	d) Inconvénients	96
	e) Observations	96
	■ <i>La structure fonctionnelle simple</i>	96
	a) Représentation graphique	96



b) Type d'entreprises	96
c) Avantages	96
d) Inconvénients	97
e) Observations	97
■ <i>La structure fonctionnelle évoluée</i>	97
a) Représentation graphique	97
b) Type d'entreprises	97
c) Avantages	98
d) Inconvénients	98
e) Observations	98
3 – La structure divisionnelle	98
a) Représentation graphique	99
b) Type d'entreprises	100
c) Avantages	100
d) Inconvénients	100
e) Observations	100
4 – La structure matricielle	100
a) Représentation graphique	101
b) Type d'entreprises	102
c) Avantages	102
d) Inconvénients	102
e) Observations	102

## **Bibliographie**

**103**

La théorie des organisations est née, au début du xx<sup>e</sup> siècle, avec l'apparition des grandes entreprises et la mise en place de l'outil industriel. Elle s'inscrit dans une démarche de compréhension et d'amélioration du fonctionnement des organisations.

Fondée par des praticiens, ingénieurs et dirigeants d'entreprise, elle deviendra, avec l'apport d'universitaires et de chercheurs, une discipline scientifique pluridisciplinaire autonome (science des organisations) qui fait appel à diverses branches des sciences humaines : psychologie, sociologie, économie, gestion, management.

Ce livre a pour principal objectif de permettre, aux étudiants des Universités, des Écoles de commerce, de management et d'ingénieurs, d'accéder, par une approche pédagogique et pragmatique, aux *concepts fondateurs des grands auteurs de la théorie des organisations* et de découvrir le *fonctionnement des structures d'entreprise*.

Il est organisé en deux parties et dix chapitres :

– après une identification chronologique des principales Écoles existantes depuis Taylor, la première partie est consacrée à une *présentation, par École de pensée, des grands concepts de la théorie des organisations et de leurs auteurs* ;

– après avoir caractérisé la notion de division du travail et défini la structure organisationnelle selon Henry Mintzberg, la seconde partie est consacrée à une *présentation typologique des grandes structures organisationnelles d'entreprise*.





# *La théorie traditionnelle des organisations*

Chapitre 1	Identification et classification des Écoles de pensée	17
Chapitre 2	L'École classique des organisations	25
Chapitre 3	L'École des relations humaines	39
Chapitre 4	L'École néo-classique (ou empirique)	53
Chapitre 5	L'École socio-technique	59
Chapitre 6	L'École de la contingence (ou systémique)	65
Chapitre 7	L'École sociologique	71



# Identification et classification des Écoles de pensée

## CHAPITRE 1

*De 1900 à nos jours, de nombreuses Écoles de pensée se sont succédé avec des périodes de recouvrement. Si les écoles de pensée sont bien identifiées, leur classification peut prendre des formes différentes. Nous nous proposons donc, dans ce chapitre, de préciser et d'identifier les différentes Écoles et de donner deux types de classification, dont une se référant à la représentation graphique de W. Richard Scott<sup>1</sup>.*

### **1 Identification des principales grandes Écoles de pensée**

On identifiera les grandes Écoles de pensées.

#### **■ École classique**

L'École classique est caractérisée par une approche analytique, empirique et normative de l'organisation de l'entreprise.

#### **■ École des relations humaines**

L'École des relations humaines est caractérisée par une approche informelle de l'organisation de l'entreprise fondée sur les relations et les comportements humains.

#### **■ École néo-classique (ou empirique)**

Inspirée par l'École classique, l'École néo-classique, dite aussi empirique, est caractérisée par une approche pragmatique qui utilise les acquis de l'École des relations humaines.

---

1. Professeur émérite de sociologie à l'Université de Stanford (Californie). Ouvrage de référence : « *Organizations : Rational, Natural and Open Systems* », 1981 Prentice-Hall Collège 6<sup>e</sup> édition (2006).

### ■ *École socio-technique*

L'école socio-technique est caractérisée par l'existence de liens qui existent entre les systèmes techniques et humains. Ce constat impose que les décisions prises dans l'entreprise prennent en considération à la fois les facteurs humains et l'environnement technique.

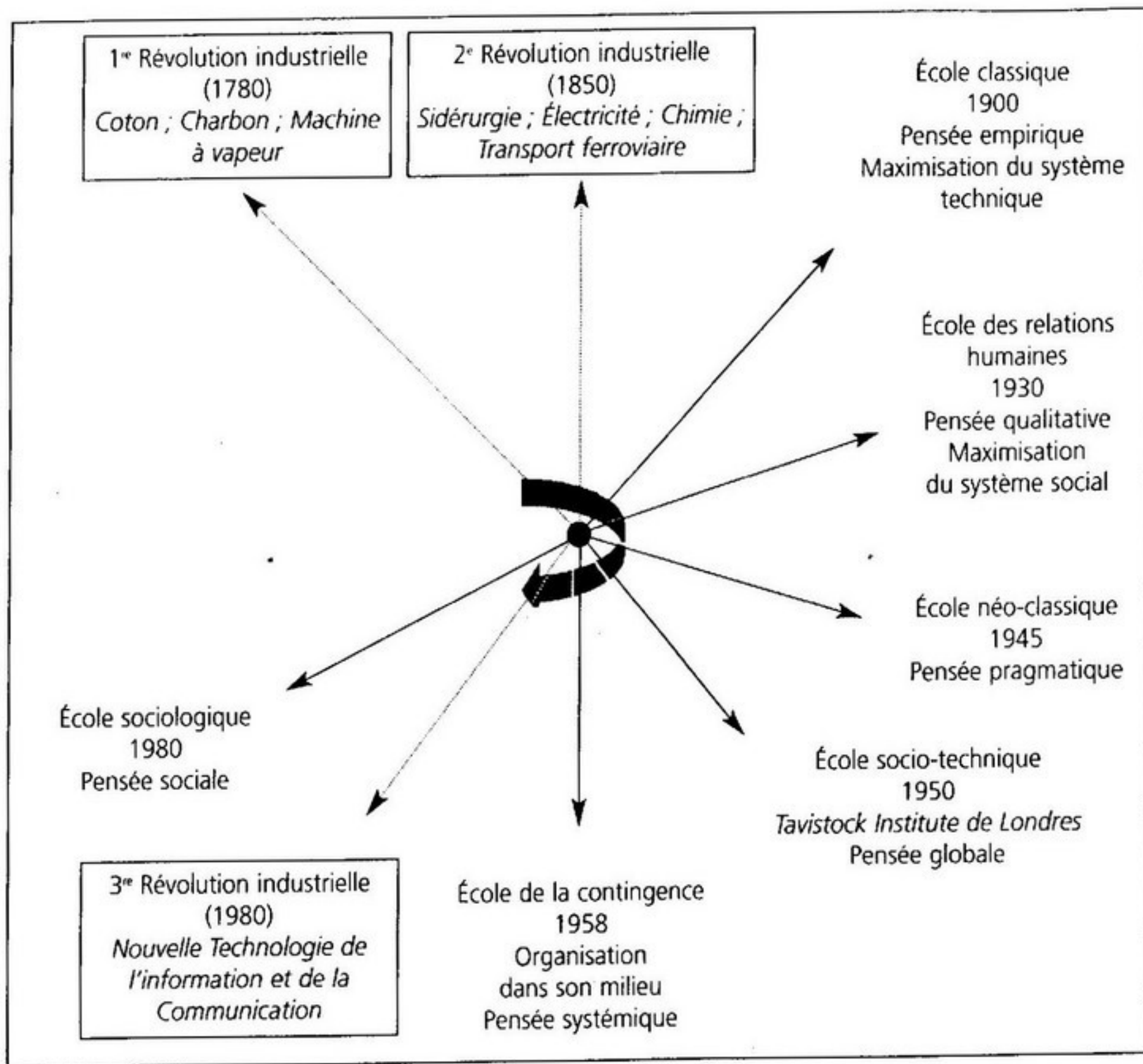
### ■ *École de la contingence (ou systémique)*

L'École de la contingence (ou systémique) est une continuation de l'École socio-technique. Elle est caractérisée par une approche globale de l'organisation de l'entreprise qui tient compte de l'influence des paramètres de contexte (environnement) sur l'organisation.

### ■ *École sociologique*

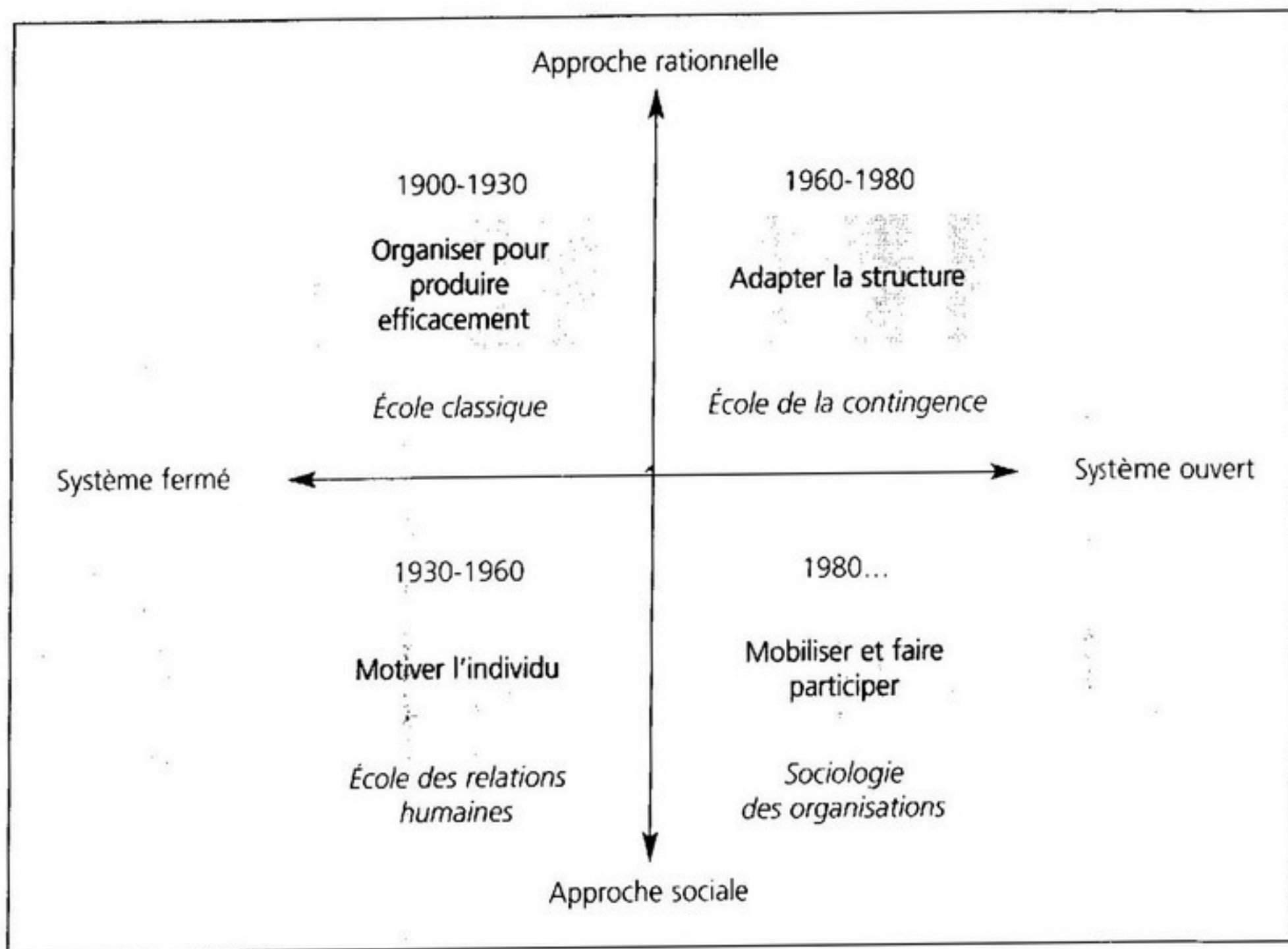
Pour l'École sociologique, l'organisation n'est pas un phénomène naturel qui s'impose de l'extérieur aux hommes, et l'individu est un « acteur social complexe » qui structure le champ dans lequel il évolue.

## Les grandes étapes chronologiques de la théorie des organisations





## 2 Classification des grandes Écoles de pensée selon l'approche du schéma de Scott



### ■ L'axe horizontal : du système « fermé » au système « ouvert »

Il représente une approche « systémique ».

Le système « fermé » correspond à une organisation dont le modèle « universel » forme un tout centré sur la gestion des paramètres « internes » à l'entreprise.

Le système « ouvert », qui date des années 1960, considère que l'organisation de l'entreprise est dépendante de son environnement, qu'il soit économique, politique, culturel, social... L'organisation nécessite un effort permanent d'adaptation.

### ■ **L'axe vertical : de l'approche « rationnelle » à l'approche « sociale »**

L'approche « rationnelle », qui conduit à la rationalisation du travail, correspond à une recherche de l'efficacité technique et économique de l'entreprise, rendue possible par la mise en œuvre d'une démarche d'organisation du travail, rigoureuse, logique et formelle (mécanique) fondée sur la raison.

L'approche « sociale », fondée sur le consensus et la motivation des individus, correspond à une recherche de l'efficacité technique et économique de l'entreprise à la prise en compte de facteurs humains. Cette démarche s'inscrit dans une « logique des sentiments ».

### ■ **Analyse de l'évolution des Écoles de pensée**

Ce schéma présente un parcours, de 1900 à nos jours, à travers le temps, de la théorie des organisations. Il a le mérite, par sa clarté, de distinguer schématiquement les quatre phases essentielles de l'évolution des organisations.

La première phase (1900 à 1930) est *l'École classique*, l'École des ingénieurs et des praticiens qui utiliseront les sciences de l'ingénieur pour organiser et produire efficacement. Cette École s'inscrit dans une approche rationnelle et fonctionne dans un système « fermé ».

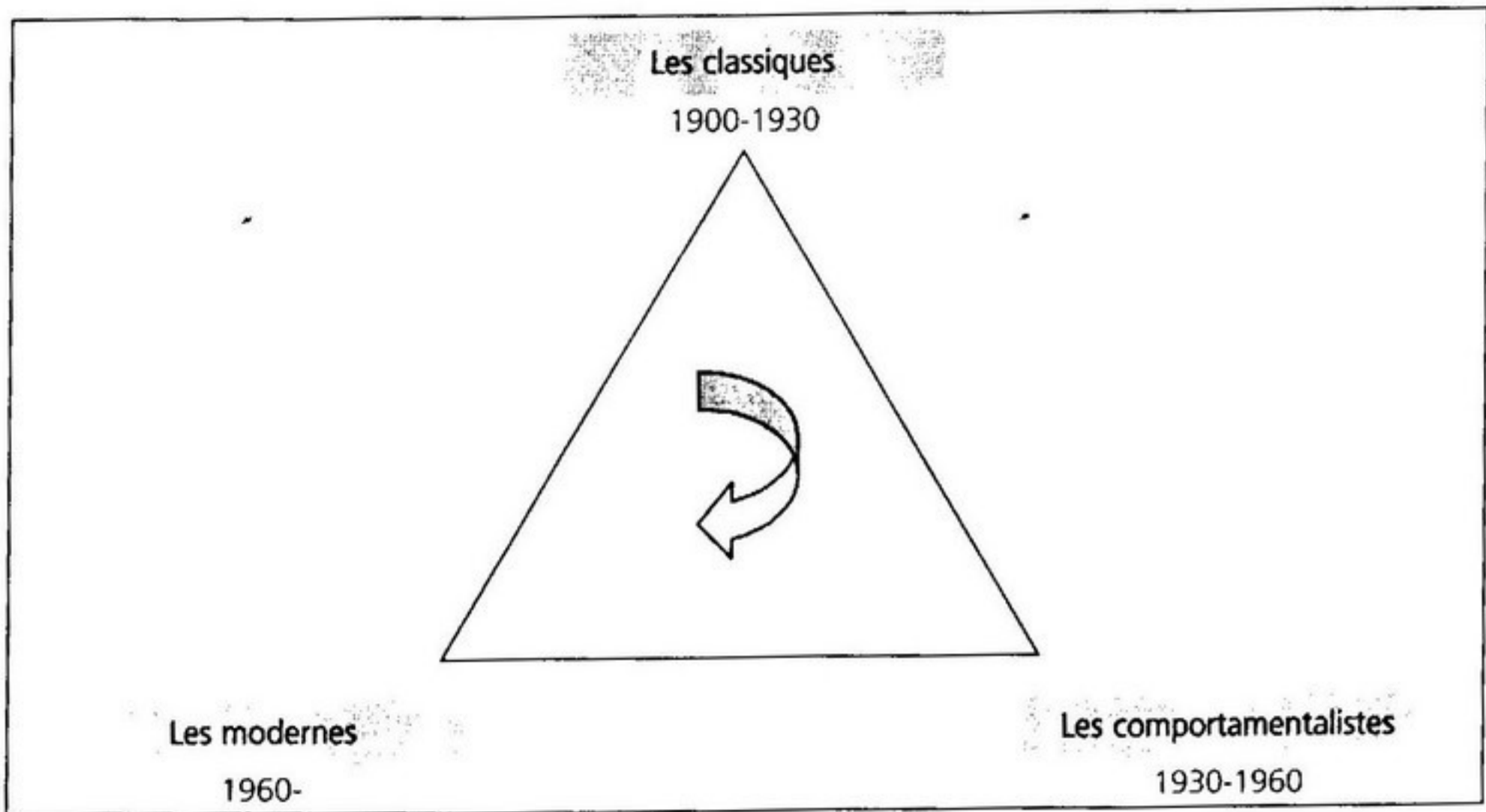
La seconde phase (1930 à 1960) est *l'École des relations humaines*. On passe des sciences de l'ingénieur aux sciences humaines. En quittant le postulat mécaniste et en mettant au centre du fonctionnement de l'entreprise la dimension humaine, on franchit un pas fondamental dans l'évolution de l'organisation de l'entreprise. Les études des chercheurs démontrent que la motivation de l'individu est favorable à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à son développement. Cette École s'inscrit dans une approche sociale et fonctionne dans un système « fermé ».

La troisième phase (1960 à 1980) est *l'École de la contingence*, diamétralement opposée à l'École des relations humaines. On passe d'une approche « sociale » à une approche « rationnelle » et d'un système « fermé » à un système « ouvert ». On quitte la structure dite « idéale » et universelle, considérée comme indépendante du contexte, pour une structure dépendante et liée aux contraintes externes, à son environnement, à des facteurs dits contingents ; c'est le « système ouvert ». La meilleure structure sera recherchée par une approche rationnelle permettant d'analyser et de mesurer les paramètres influents de l'environnement.

La quatrième et dernière phase (1980 à nos jours) correspond à une *approche sociologique de l'organisation* qui doit proposer de nouveaux principes (management participatif, projet d'entreprise...) donnant de nouveau à l'homme, considéré comme un acteur social avec ses forces et ses faiblesses, une place déterminante dans un système « ouvert » qui s'inscrit dans un environnement technique et économique complexe.

### 3 La classification traditionnelle en trois étapes

Nous retiendrons, pour la suite de l'ouvrage, cette dernière classification qui décline la théorie des organisations en trois temps :



#### *Les classiques*

- L'École classique

#### *Les comportementalistes ou (behavioristes)*

- L'École des relations humaines

---

*Les modernes* : ils regroupent les écoles :

- Néo-classique (ou empirique)
- Socio-technique
- De la contingence (ou systémique)
- Sociologique





# L'École classique des organisations

## CHAPITRE 2

*La science féconde l'industrie.*

*L'essor de la société industrielle du XIX<sup>e</sup> siècle consacre, avec l'apparition de la seconde révolution industrielle (1860-1920), l'industrie comme lieu de sources de richesse et de développement. On quitte le modèle de l'atelier pour celui du travail en usine. Ainsi émerge une nouvelle forme de travail qui attire une main d'œuvre agricole qu'il faudra intégrer. L'industrie, en cette fin de XIX<sup>e</sup> siècle, doit donc s'organiser et seules, l'armée et l'Église ont des organisations hiérarchisées.*

*L'entreprise empruntera à ces institutions l'autorité pyramidale mais devra trouver son propre modèle. Ainsi naît l'École classique des organisations qui développe les premières réflexions en matière d'organisation industrielle. Dans un contexte de progrès technique, porteur de bienfaits où la science triomphe, il n'est pas surprenant que l'École classique ait été fondée par des ingénieurs. Les hypothèses de leurs réflexions reposent sur deux postulats : l'entreprise est assimilée à un immense mécanisme où les individus ne sont que des rouages (postulat mécaniste), et l'entreprise est composée d'individus et de matériels qui peuvent être maîtrisés par l'esprit de l'organisateur (postulat rationaliste). Nous consacrerons ce chapitre aux concepts développés par les grands auteurs de cette École de pensée.*

### 1 Frederick Winslow Taylor

#### ■ L'homme

Ingénieur américain et fondateur de l'organisation scientifique du travail (OST), Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est né à Germantown, en Pennsylvanie, dans une famille aisée. Second d'une famille de trois enfants, il est admis à Harvard, mais abandonnera ses études. Deux hypothèses sont généralement avancées : sa vue faible, qu'il recouvrit plus tard, et sa fascination pour la mécanique. Après quatre années d'apprentissage passées dans une petite usine de pompes, Frederick W. Taylor devient ouvrier tourneur, en 1878, à la *Midvale Steel Company* et gravit tous les échelons pour obtenir, en 1883, après des cours du soir, son diplôme d'ingénieur mécanicien.



En 1884, nommé ingénieur en chef à la *Midvale Steel Company*, il conçoit un nouvel atelier d'usinage. Frederick W. Taylor deviendra, en 1890, directeur de la *Manufacturing Investment*, une usine de pâte à papier, avant de se consacrer, dès 1893, au conseil en organisation industrielle.

Ses recherches le conduisent à exprimer ses vues, en 1903, dans *Shop Management*. En 1911, il publie un ouvrage célèbre, traduit en plusieurs langues, qui fera date et qui aura un retentissement très important : *The Principles of Scientific Management*. En appliquant les principes de l'OST, l'industrie américaine réalise un accroissement, sans équivalent, de sa productivité et de ses profits. Frederick W. Taylor, qui ouvre la voie de la productivité à tous les pays lancés dans la course industrielle, acquiert une renommée internationale. En France, c'est Henry Le Chatelier (1850-1936) qui s'enthousiasme pour ses méthodes qu'il diffusera et fera connaître.

Bien que Frederick W. Taylor ait recherché les conditions de compatibilité entre les dirigeants des usines et les exécutants, ses principes ne prenaient pas en compte les facteurs psychologiques et sociaux du travail (si l'on se réfère à la célèbre pyramide de Maslow, Frederick W. Taylor s'arrêta au second niveau).

En 1911, les grèves de l'arsenal de *Watertown* ternissent ses thèses. Georges Friedmann, en 1956, avec le livre *Le travail en miettes*, mène une réflexion sur les conséquences morales et sociales de ces méthodes qui conduisent à la déshumanisation, à la déqualification et à l'aliénation des ouvriers. C'est à partir de la fin des années 1960 que le système taylorien rencontre une grande désaffection et un rejet de la part des salariés, dus à la monotonie du travail et à l'absence d'initiative personnelle, autant de facteurs qui ont engendré de graves dysfonctionnements sociaux.

### ■ *L'organisation scientifique du travail (OST)*

*La division du travail*, qui est le concept fondateur permettant un accroissement de la productivité par la spécialisation des tâches, n'a pas été inventée par Frederick W. Taylor. Bien avant lui, au Moyen-Âge, les artistes délimitaient la surface qu'ils pouvaient réaliser dans une journée. Sous le règne de Louis XIV, Vauban (1633-1707) eut recours au chronométrage des terrassements pour ses travaux de fortification. Pour Adam Smith (1723-1790), la division du travail est la source de richesse. Frederick W. Taylor n'a pas non plus inventé la séparation entre la conception et l'exécution, démarche que l'on doit à Filippo Brunelleschi, l'un des plus grands architectes du Quattrocento. Il va, grâce aux lois de la perspective, montrer la conception de son projet : l'œuvre à venir. Il séparera clairement la phase de conception (le projet) de la phase de réalisation (la mise en œuvre).

L'apport considérable de Frederick W. Taylor est d'avoir associé la science à l'industrie et d'avoir codifié le monde de la production industrielle en ne laissant plus de place aux anciennes procédures

empiriques des ouvriers. Il utilisera les mathématiques dans la gestion (abaques) et mettra en place un système de contrôle et de gestion de la production (ingénieurs des méthodes). L'industrie quitte une certaine improvisation pour adopter une *structuration rationnelle de la production* avec l'application de l'OST, érigée pour la première fois en système vers 1880. Cette structuration rationnelle de la production observe les quatre principes développés ci-dessous.

### a) La division verticale du travail

C'est mettre la bonne personne à la bonne place (« *the right man on the right place* »), en séparant le travail intellectuel de conception des ingénieurs du « bureau des méthodes » qui organisent la production et attribuent, pour chacune des tâches, une durée standard, du travail d'exécution des ouvriers qui doivent appliquer les consignes spécifiées. Cette séparation implique une *division sociale entre les ingénieurs* (les « cols blancs ») *et les ouvriers* (les « cols bleus »). On codifie le travail par des instructions qui sont données par la hiérarchie à des exécutants.

### b) La division horizontale du travail

Ce principe, illustré par Charlie Chaplin dans son célèbre film *Les Temps modernes*, est fondé sur la *parcellisation des tâches*. On décompose le travail en tâches élémentaires et en gestes élémentaires, en supprimant les gestes inutiles. On introduit le chronométrage, non pour connaître le temps d'exécution d'une tâche, mais pour attribuer à chacune d'elles la durée optimum d'exécution et obtenir ainsi la meilleure façon de faire : « *The one best way* ».

### c) Le salaire au rendement (*piece rate pay system*)

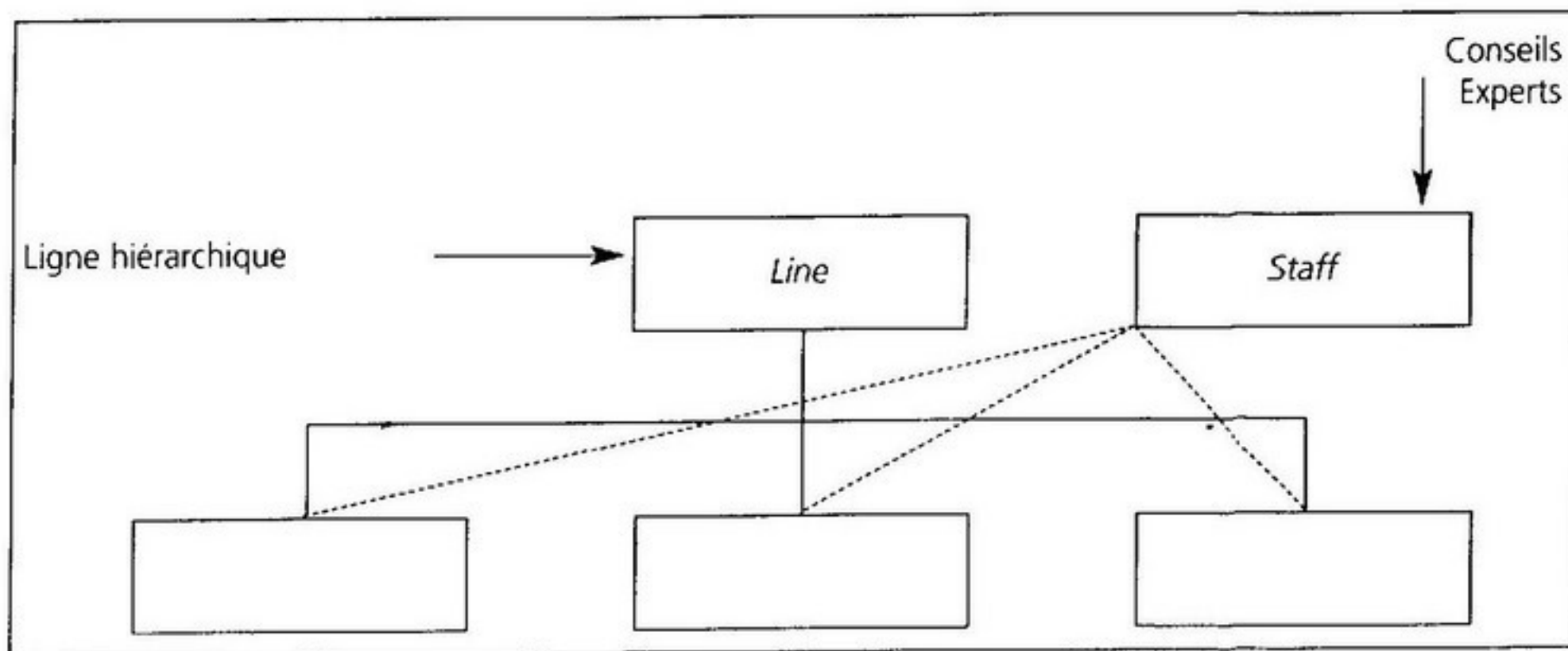
Frederick W. Taylor constate la « flânerie » systématique qui conduit les meilleurs ouvriers à ralentir leur vitesse d'exécution au niveau des moins productifs, en raison d'une rétribution journalière identique. Aussi préconisera-t-il comme moyen de lutte : le *système de salaire différentiel*. Constatant que le caractère aliénant du travail de l'ouvrier ne peut être compensé que par l'argent qui est, dans ces conditions, la seule motivation, il attribuera, pour une tâche donnée, un temps d'exécution (temps opératoires optimaux). Le chronométrage déterminera alors la rémunération (boni) par rapport au temps de référence.

### d) Le contrôle du travail, la hiérarchie fonctionnelle

Frederick W. Taylor, pour lutter contre le « gaspillage », optimisera le temps consacré au travail en procédant à une analyse détaillée des gestes des ouvriers. Il met en place une organisation représentée par des contremaîtres chargés de réaliser des contrôles. L'efficacité passant par la spécialisation des tâches, un subordonné dépendra de plusieurs chefs en fonction du problème



posé. Il n'y a pas d'unicité de commandement (voir Henry Fayol), mais une multiplicité de lignes hiérarchiques. L'ouvrier aura autant de chefs spécialisés (hiérarchie fonctionnelle) qu'il y a de fonctions différentes nécessaires à l'exécution de son travail. L'organisation prônée par Frederick W. Taylor est une organisation dans laquelle on rajoute, à la ligne hiérarchique (commandement) « *line* », un « *staff* » (le corps des experts) pour créer une organisation de type « *staff and line* » que l'on traduit par « hiérarchie linéaire et fonctionnelle ».



### ■ Les disciples et successeurs de Frederick W. Taylor

Continuateurs de son œuvre, ils ont développé ses principes d'organisation scientifique du travail. On citera :

#### a) Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)

Cet ingénieur analyse les mouvements élémentaires (micro-mouvements) permettant d'accomplir un travail. Lillian Gilbreth (1878-1972), son épouse, Docteur en psychologie, réalise des travaux sur la psychologie du travail. Leurs méthodes, fondées sur l'analyse des gestes quotidiens qu'ils décomposent en *gestes élémentaires*, contribuent à éliminer les gestes inutiles et à améliorer la performance, tout en réduisant la fatigue. THERBLIGS est le nom donné à une liste et un tableau d'unités de travail de base indiquant la totalité des mouvements auxquels pouvait être réduit un travail industriel. On remarquera que THERBLIGS est l'anagramme des époux Gilbreth.

**b) Henry L. Gantt (1861-1919)**

Cet ingénieur américain travailla avec Frederick W. Taylor. Il a développé l'aspect social de l'organisation du travail. Inventeur du *graphique de Gantt*, planning simple de réalisation permettant de visualiser l'enchaînement et la durée des travaux, Gantt mène des réflexions sur les méthodes de préparation de la production industrielle.

**c) Henry Ford (1863-1947)**

Disciple de Frederick W. Taylor, il développe les *principes de l'OST* (organisation scientifique du travail) et apporte une dimension nouvelle au Taylorisme en développant son propre modèle industriel, le Fordisme.

**d) Charles Eugène Bedeaux (1886-1944)**

Né en France à Charenton-le-Pont, il quitte la France pour s'installer aux États-Unis où il fait fortune en qualité de consultant en organisation. Il met au point un système de mesure : le *point Bedeaux* ou unité « B », qui est une unité universelle représentant la quantité d'énergie physiologique qu'un être humain peut développer en une minute. La méthode Bedeaux a été employée par de grandes entreprises pour augmenter la productivité.

**e) H. B. Maynard**

Avec l'introduction des *tables de temps*, il permet de supprimer, dans les ateliers, les chronomètres. Créées en 1940, les tables de temps MTM (*Method Time Measurement*) donnent, pour chaque mouvement élémentaire, un temps standard exprimé en « unité MTM » (100 000<sup>e</sup> d'heure = 0,036 seconde). Il suffira désormais de décomposer le travail en mouvements élémentaires, lire la correspondance de chaque mouvement dans la table des temps et sommer ces temps.

**f) R. M. Barnes**

Il propose, pour éviter le recours au chronométrage, une méthode statistique fondée sur l'observation instantanée qui permet de *juger des allures et d'allouer des temps*.

## ■ **Le taylorisme dans l'évolution des relations « homme-machine »**

La taylorisme est au carrefour de l'évolution des rapports entre l'homme et la machine. En effet, si l'on se réfère aux études conduites par A. Touraine (*Le travail ouvrier aux usines Renault*, CNRS, 1955), sociologue français dans les années 1950, les machines « spécialisées », qui caractérisent la période du taylorisme, se situent après la machine « universelle » et avant la machine « autonome ».

A Touraine distingue trois phases :

### **a) La phase A : la machine universelle (xix<sup>e</sup> siècle : seconde révolution industrielle)**

Cette phase est caractérisée par une relation « homme-machine » forte (l'ouvrier intervient sur la matière). L'ouvrier utilise sa machine comme un outil pour développer son art et son savoir-faire. La machine est au service de l'ouvrier qui possède un métier (choix de ses méthodes et de ses gestes).

### **b) La phase B : la machine spécialisée (début xx<sup>e</sup> siècle : le taylorisme)**

Cette phase est caractérisée par une relation « homme-machine » faible (l'ouvrier intervient peu sur la matière). L'ouvrier utilise une machine spécialisée destinée à une opération spécifique. L'ouvrier devient spécialisé (OS), il ne possède plus de métier (gestes simples et répétitifs).

### **c) La phase C : la machine autonome (fin xx<sup>e</sup> siècle)**

Il n'y a plus de relation « homme-machine » (l'ouvrier n'intervient plus sur la matière). Les opérations sont effectuées par un ensemble de machines autonomes. L'ouvrier n'utilise plus de machine. Il n'a plus qu'un rôle de contrôle, de surveillance et d'entretien.

## ■ **La « re-taylorisation »**

La « re-taylorisation » ou le « néo-taylorisme » est, de nouveau, un sujet d'actualité dans l'industrie, les services (saisie informatique) et la restauration « rapide ». En effet, l'informatique et les nouveaux moyens de communication ont permis de développer le télétravail, en particulier avec l'utilisation de systèmes de type *work flow*, *hotline*, *call center*. Mais cette nouvelle forme de travail, qui touche l'ensemble de la population d'employés et de cadres, a multiplié les tâches répétitives et monotones, induisant de surcroît un stress associé aux objectifs exigés.



## ■ Œuvre de référence

*Principles of Scientific Management* (1911), édition française *Principes d'organisation scientifique des usines*. Traduction de M. J. Royer, préface de Henry Le Chatelier. H. Dunod et E. Pinat, éd. (1911).

## 2 Henry Ford

### ■ L'homme

Henry Ford (1863-1947), aîné de 6 enfants, est né au États-Unis à Dearborn au Michigan. Passionné de mécanique, il construit dès l'âge de 15 ans son premier moteur à vapeur et découvre avec enthousiasme le tout nouveau moteur à explosion. Après avoir été apprenti mécanicien à Detroit, Henry Ford devient ingénieur-mécanicien et entre en, 1891, à la société *Edison Company* de Detroit. Nommé ingénieur en chef en 1893, il consacre son temps libre, cette même année, à la construction d'une automobile bicylindre.

Henry Ford démissionne, en 1899 de l'*Edison Company* et vouera quelques années de sa vie à la conception et à la construction de plusieurs voitures de course. Le 16 juin 1903, il crée la *Ford Motor Company* et commercialise sa première voiture le 15 juillet 1903.

Le 1<sup>er</sup> octobre 1908, il présente le célèbre modèle T destiné à un grand public. Celui-ci sera commercialisé pendant 19 ans et diffusé à 15 millions d'exemplaires. Grâce à ses méthodes de travail, le temps de production de ce modèle sera considérablement réduit. Il passera de 6 heures à 1 h 30. La productivité est donc multipliée par 4.

Henry Ford, considéré comme l'un des fondateurs de l'industrie du xx<sup>e</sup> siècle, est l'un des premiers à appliquer et à développer les préceptes du Taylorisme. Ses méthodes, adoptées par toutes les grandes entreprises, représentent un mode d'organisation du travail qui fera triompher la société industrielle du xx<sup>e</sup> siècle en créant une forte croissance économique.

### ■ Le Fordisme

Le Fordisme est défini dans le *Lexique de gestion Dalloz* comme : « *Doctrine et théorie économique inspirées des méthodes de Henry Ford suivant laquelle la production en grande série et à la chaîne abaisse les coûts de production et les prix de vente, ce qui augmente la demande et permet une nouvelle augmentation du niveau de production* ».

Ce modèle industriel est fondé sur trois grands principes.



### a) Premier principe : le travail à la chaîne continue

S'inspirant du principe de la division horizontale du travail de Frederick W. Taylor, Henry Ford approfondit ce concept qui débouchera sur le travail à la chaîne continue : le travail est dit *posté* car l'ouvrier est « statique ». Ce mode de fonctionnement aurait été pratiqué, pour la première fois, dans les abattoirs de Chicago et la visite de ces lieux aurait influencé Henry Ford. Il aurait alors décidé d'appliquer ce principe dans ses usines. Le travail à la chaîne est caractérisé par une mécanisation de l'usine qui utilise des convoyeurs pour assurer la circulation des pièces leur permettant de se déplacer automatiquement, à flux continu, devant des ouvriers. Ces derniers sont fixés à leur poste de travail et répètent inlassablement les mêmes gestes tout au long de la journée. Cette « parcellisation » du travail a engendré une déqualification du travail ouvrier. Le rythme du travail n'est plus sous le contrôle de l'ouvrier, mais dicté par la machine.

### b) Deuxième principe : la standardisation

Elle permet une baisse du coût de production unitaire rendue possible grâce au concept d'*interchangeabilité* et de *standardisation des pièces*. Témoin le modèle voiture unique, la Ford T noire : « *Mes clients peuvent choisir la couleur de leur voiture pourvu qu'elle soit noire* ». La standardisation va favoriser le développement de la production en grandes séries, engendrer la production de masse et une consommation de masse qui sera à l'origine du mode de croissance économique fordiste des pays occidentaux entre 1945 et 1975 (les Trente Glorieuses).

### c) Troisième principe : *five dollars a day*

Au 1<sup>er</sup> janvier 1914, la décision est prise de porter la rémunération journalière à cinq dollars par jour. Cette nouvelle rémunération, qui représente un salaire important par rapport aux moyennes pratiquées dans l'industrie de l'époque, permet d'atteindre un double objectif : d'une part, de fidéliser les ouvriers et, d'autre part, de redistribuer des gains de productivité sous forme de pouvoir d'achat, compensant ainsi la difficulté du travail en assurant la paix sociale. Cette redistribution de pouvoir d'achat permettra de stimuler l'offre et la demande en donnant aux ouvriers la possibilité d'acquérir les voitures qu'ils produisent.

### ■ Œuvre de référence

*Ma vie et mon œuvre*, Payot, 1925.

### 3 **Henri Fayol**

#### ■ *L'homme*

Jules Henri Fayol (1841-1925), ingénieur français, né à Istanbul, est diplômé de l'École des Mines de Saint-Étienne. Il dirigea pendant trente ans, de 1888 à 1918, une société minière, la Société de Commentrie-Fourchambault-Decazeville, qui était, à son arrivée, au bord de la faillite. Il la redressera.

Son expérience le conduit à constater que les dirigeants avaient une formation technique mais aucune formation leur permettant d'administrer une entreprise. Il regrette que cette discipline ne soit pas dispensée dans les Écoles d'ingénieurs et milite pour un enseignement administratif.

Son apport considérable dans l'entreprise en fait le père du management moderne. Grâce à son expérience de terrain, il établit des principes simples et efficaces d'organisation, d'administration et de gestion.

Il est bien le premier à se préoccuper du fonctionnement global de l'entreprise et à introduire la gestion comme une profession à part entière.

Complémentaire de l'approche de Frederick W. Taylor, qui invente une organisation fondée sur l'amélioration des aspects techniques de l'entreprise, la pensée de Henri Fayol est tournée vers les dirigeants et l'amélioration des aspects administratifs de l'entreprise.

Ses principes ont d'abord connu un grand succès aux États-Unis avant qu'ils ne soient réimportés en France, après la seconde guerre mondiale, par des consultants américains.

#### ■ *La fonction administrative*

Le Fayolisme se résume en une classification des fonctions essentielles de l'entreprise et des principes d'administration. Dans son ouvrage de référence qu'il publie en 1916 : *L'Administration industrielle et générale*, Fayol développe ses principes d'organisation.

#### **a) Une classification des six opérations ou fonctions essentielles de l'entreprise**

Ces fonctions seront toujours représentées, que l'entreprise soit grande ou petite :

- opérations techniques (production – fabrication...);
- opérations commerciales (achats – ventes...);
- opérations financières (recherche et gérance des capitaux);
- opérations de sécurité (protection des biens et des personnes);

- opérations de comptabilité (inventaire – bilan – prix de revient) ;
- opérations administratives.

### **b) Les opérations administratives ou la fonction administrative (management)**

La fonction administrative doit être distinguée des autres opérations, car elle ne peut être déléguée par le dirigeant. Celui-ci est conduit, par son expérience, à constater que cette fonction est souvent délaissée. Il la décrira en utilisant les cinq infinitifs suivants (POCCC) :

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

Pour exercer la fonction administrative, Henri Fayol établit, à l'intention du « corps social », un ensemble de 16 recommandations :

1. Veillez à ce que le programme d'action soit mûrement préparé et fermement exécuté.
2. Veillez à ce que l'organisme social et l'organisme matériel soient en rapport avec le but, les ressources et les besoins de l'entreprise.
3. Établir une direction unique, compétente et vigoureuse.
4. Concorder les actions, coordonner les efforts.
5. Formuler des décisions claires, nettes et précises.
6. Concourir à un bon recrutement.
7. Définir nettement les attributions.
8. Encourager le goût des initiatives et des responsabilités.
9. Rémunérer équitablement et habilement les services rendus.
10. Prendre des sanctions contre les fautes et les erreurs.
11. Faire observer la discipline.
12. Veillez à ce que les intérêts particuliers soient subordonnés à l'intérêt de l'entreprise.
13. Donner une attention particulière à l'unité de commandement.
14. Surveiller l'ordre matériel et l'ordre social.
15. Faire tout contrôler.



16. Combattre les abus de réglementation, de formalisme bureaucratique et de paperasserie...

On remarquera, parmi ces 16 recommandations, son souci de centraliser l'autorité et de prôner l'unicité de commandement ; c'est l'un des principes fondateurs de sa pensée, en opposition, sur ce point, avec Frederick W. Taylor.

### ■ Œuvre de référence

*Administration industrielle et générale*, Dunod (1916).

## 4 Max Weber

### ■ L'homme

Max Weber (1864-1920), allemand né à Erfurt, est issu d'une famille d'industriels protestants. Considéré comme le père fondateur de la science sociologique et le maître de la sociologie compréhensive, homme d'une érudition encyclopédique, difficilement classable, il est tout à la fois juriste, sociologue, économiste, historien et philosophe. Max Weber fait ses études à Heidelberg, puis à Berlin, où il enseignera le droit à l'université, en 1894. Nommé professeur d'économie à l'Université de Fribourg et de Heidelberg, il se tourne vers la philosophie et enseigne, en 1919, la sociologie à l'Université de Munich.

Sa contribution, dans le cadre de la théorie des organisations, est essentielle et fondatrice. Étudiant l'administration publique prussienne, il remettra en cause l'autorité dite traditionnelle et charismatique, pour un *modèle d'organisation fondé sur des principes de droit et de rationalité* (type idéal rationnel-légal) où la référence commune à un ensemble de travailleurs est la règle. Pour Max Weber, la meilleure forme d'organisation humaine est donc le modèle « bureaucratique » (gouvernement par les « bureaux »), qui allie la loi à la raison scientifique et qui n'est plus fondée sur le sacré et la tradition. Le modèle weberien, en éliminant le népotisme et la faveur par l'utilisation de règles, écarte de fait l'arbitraire pour un modèle efficace et égalitaire.

### ■ Le modèle weberien de l'autorité

Le modèle weberien distingue trois types d'*autorité* (aptitude à imposer l'obéissance) qu'il différencie du *pouvoir* (capacité légale détenue par le propriétaire). L'autorité légitime le dirigeant.

### a) La légitimité traditionnelle

L'autorité du leader est fondée sur le respect de l'héritage du passé. Dans le cadre de l'organisation d'une entreprise, ce type de légitimité se réfère aux usages, aux habitudes, aux acquis et aux coutumes transmises de génération en génération par son fondateur. C'est le cas des entreprises familiales.

### b) La légitimité charismatique

Max Weber est le premier à donner le nom de « charisme » à ce type de légitimité. Dans ce cas, l'autorité du leader repose sur une combinaison de qualités personnelles extraordinaires et d'un pouvoir de séduction hors du commun qui émane de sa personnalité et qui provoque un attachement des foules. L'autorité charismatique comporte une connotation à caractère sacré. Le leader, véritable héros, capitaine d'industrie, va développer une autorité à laquelle les hommes se soumettent en reconnaissance de ses qualités. Témoins quelques exemples, dans le monde politique : Mahatma Gandhi, John Fitzgerald Kennedy, Lech Walesa, Charles de Gaulle... ou, dans le domaine de l'entreprise, Marcel Dassault, André Citroën, Marcel Bleustein-Blanchet... Cette organisation, qui fonctionne sur la soumission et le dévouement à un individu, ne peut pas se transmettre et rend cette organisation « instable » car elle repose sur une personne.

### c) La légitimité rationnelle ou légale

Le leader exerce son autorité grâce à une légitimité rationnelle reposant sur des règles juridiques formalisées par écrit (statuts, règlements...). La fonction est investie d'une autorité et non la personne. Dans ce type d'autorité, on n'obéit pas aux individus, mais aux exécutants d'une légalité. Cette organisation, qui a inspiré l'organisation des grandes administrations, est fondée sur la compétence et la rigueur.

Elle est caractérisée par :

- la division du travail qui repose sur des tâches qui seront explicites et clairement définies ;
- l'impersonnalité des fonctions, des règles et des procédures ;
- une séparation complète entre vie privée et fonction ;
- le choix des personnes qui se fait suivant des critères de qualifications techniques ;
- la spécialisation des agents ;
- une hiérarchie des fonctions clairement définie ;
- un système de règles abstraites, stables et explicites ;

- une séparation des droits personnels et des droits officiels (impossibilité de s'approprier des fonctions et de les transmettre héréditairement) ;
- une carrière qui progresse en fonction de critères objectifs et non selon le bon vouloir du chef.

### ■ Œuvre de référence

*L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, éd. 1972.

## 5 Conclusion

On retiendra, de l'École classique, des ingénieurs célèbres (Frederick W. Taylor, Henry Ford, Henri Fayol) et un sociologue (Max Weber). Pour produire efficacement, ils proposent un modèle d'organisation rationnelle fondé sur une approche empirique et normative. Cette École de pensée, qui se veut universelle, fonctionne dans un système dit « fermé » car il ignore son environnement. La crise économique de 1929 contribuera à remettre en cause le principe de rationalité érigé en postulat.

	Frederick W. Taylor	Henry Ford	Henri Fayol	Max Weber
Concepts	Organisation Scientifique du Travail	Travail à la chaîne	Hiérarchie	Bureaucratie





# L'École des relations humaines

## CHAPITRE 3

*Donner au travail un sens plus humain.*

*L'École des relations humaines est née en réaction à un modèle où la machine impose ses cadences de travail à l'homme et « réduit l'ouvrier à une condition plus basse que n'est celle de la machine qui l'emploie. Le chef d'industrie, l'ingénieur, admettent que cette machine ait ses faiblesses, ses erreurs et ses imperfections. Ils y remédient. Ils la soignent et l'entretiennent comme un être délicat et sensitif. Toute leur tendresse se porte vers sa santé, sa bonne humeur. Tandis qu'ils ne pardonnent pas, ils n'admettent pas une seconde d'inattention ou de fatigue chez l'être humain placé devant son outil »<sup>1</sup>.*

*Le taylorisme devient le symbole de la déshumanisation du travail et de l'aliénation ouvrière. Contesté, il est à l'origine de graves conflits sociaux. Au rationalisme total prôné par les fondateurs de l'École classique, il faut un nouveau modèle. Il se développera, à la fin des années 1930, à la lumière des progrès des sciences humaines et, en particulier, de la psychologie et de la sociologie qui permettent de mettre l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain ; ce sera l'École des relations humaines, fondée sur un courant de pensée qualitatif. C'est au lendemain de la seconde guerre mondiale que les « relations humaines » seront enseignées et feront l'objet d'une formation. Cette école ne remet pas en cause les fondements de l'organisation taylorienne, en ce qui concerne la division verticale du travail, mais la complète en intégrant la dimension psychologique dans les organisations.*

*L'initiateur de cette école est Elton Mayo. Nous décrivons, dans ce chapitre, les apports fondamentaux des grands auteurs de cette École de pensée qui sont les précurseurs de la gestion des ressources humaines.*

<sup>1</sup> Article de Maurice Larrouy paru dans *le Temps* le 3 avril 1930.

## 1 Elton Mayo

### ■ L'homme

Elton Mayo (1880-1949), psychologue et sociologue australien, est le fondateur du mouvement des relations humaines et l'un des pères de la sociologie du travail. Après des études de médecine à Edimbourg en Écosse, il étudie la psychologie à Adelaïde, en Australie, avant d'émigrer aux États-Unis. En 1922, il devient professeur et chercheur en psychologie industrielle à la *Wharton School* de Philadelphie, puis à Harvard, de 1926 à 1947. Membre de la *Harvard Fatigue Laboratory*, ses recherches en psychologie le conduisent à mener des réflexions sur les relations existantes entre la productivité et le moral des employés, mais aussi sur les rapports humains à l'intérieur des groupes et entre les groupes eux-mêmes. Il approfondira les problèmes du comportement de l'homme au travail et, en particulier, ceux liés aux tâches répétitives et monotones dans l'industrie.

On considère que le mouvement des relations humaines trouve son origine dans l'étude de sa célèbre enquête qu'il mena pendant cinq années à l'usine *Western Electric* de Hawthorne, une usine de fabrication de téléphones située près de Chicago.

### ■ Les expériences de « Hawthorne »

À la demande de la *Western Electric*, qui s'intéressait aux conséquences des effets de l'environnement sur la production ouvrière et, en particulier, de ceux de l'éclairage, Elton Mayo réalisa avec une équipe de chercheurs, de 1927 à 1932, une série de travaux au sein de leurs ateliers de Hawthorne où des ouvrières étaient chargées de tâches d'assemblage. Partant de l'hypothèse taylorienne qu'il existe un lien entre la productivité et les conditions matérielles de travail, Elton Mayo découvre, après des travaux qui ont nécessité de longues recherches, de nombreuses observations et des centaines d'entretiens, *l'importance fondamentale du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs*. Cette étude lui permettra de mettre en évidence le principe de l'effet « Hawthorne ».

Il a constitué deux groupes, dont :

- l'un a bénéficié d'une amélioration de l'intensité de l'éclairage ;
- l'autre, soumis aux mêmes conditions, n'a pas bénéficié de l'amélioration de l'intensité de l'éclairage.

Et cependant, il en a résulté un accroissement de la productivité des deux groupes.

Ce résultat inattendu et contre-intuitif encouragea diverses autres expériences prenant d'autres variables en considération comme, par exemple, la durée du temps de travail ou les temps de pause.

Ces expériences ont validé le premier résultat permettant à Elton Mayo de conclure que le groupe de travail réagit favorablement à la prise en compte de facteurs psychosociologiques et qu'il faut comprendre l'organisation comme un « *système social* ». Le désir des travailleurs n'est pas exclusivement limité aux améliorations « objectives » des conditions matérielles de travail (organisation formelle) ; ils souhaitent être socialement reconnus, exercer un travail valorisant et entretenir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. Il est nécessaire de prendre désormais en considération une « *logique des sentiments* » en étant attentif à la qualité des relations entre les individus (organisation informelle).

### ■ Œuvre de référence

*The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University, éd. 1945.

## 2 Kurt Lewin

### ■ L'homme

Kurt Lewin (1890-1947), né en Allemagne, docteur en philosophie, fait des recherches en psychologie à l'Université de Berlin avant d'émigrer, dans les années 1930, aux États-Unis. Kurt Lewin se consacre à l'étude des groupes restreints en mettant en évidence que le groupe est un tout, composé d'un ensemble de personnes interdépendantes, qui ne se réduit pas à la somme des personnes qui le composent. Ses travaux portent également sur les problèmes de l'exercice de l'autorité : le *leadership*. Inventeur de la « *dynamique des groupes* », expression récente utilisée, en 1944, pour la première fois dans un de ses articles, il a été directeur du centre de recherche pour la dynamique de groupe au MIT, de 1944 à 1947.

### ■ Les trois formes de leadership

En 1927, Kurt Lewin, avec Lipitt et White, conduisent, à partir de trois types de leadership différents, une recherche mesurant l'influence du type de leadership sur le travail réalisé par un groupe de jeunes élèves.

Les trois formes de leadership sont :



- *le style autoritaire (autocratique)* qui répartit et distribue les tâches dans le groupe. Le leader décide seul ;
- *le style démocratique* qui consulte, dialogue et encourage le groupe avant de décider. Le leader est à l'écoute ;
- *le style permissif ou « laisser-faire »* qui laisse au groupe toute initiative. Le leader apporte ses connaissances et n'intervient pas. Le groupe est livré à lui-même.

Kurt Lewin, Lipitt et White démontrent, par leurs recherches, que la productivité est légèrement supérieure avec le leadership autoritaire, mais que la créativité, l'implication et le « climat » du groupe (satisfaction des élèves) sont supérieurs avec le leadership démocratique et que le leadership « laisser-faire » est la plus mauvaise des méthodes, ne permettant pas d'obtenir des résultats satisfaisants.

En conclusion, la forme d'autorité démocratique est d'une supériorité absolue par rapport aux deux autres formes.

	Autocratique	Démocratique	Laisser faire
Leader	Décide seul	Consulte, dialogue et encourage avant de décider	Apporte ses connaissances et laisse au groupe toute initiative
Conclusions	Productivité légèrement supérieure	La meilleure des méthodes	La plus mauvaise des méthodes

### ■ Œuvre de référence

*A dynamic theory of personality*, Mc Graw-Hill book Company, éd. 1935.

## 3 Abraham H. Maslow

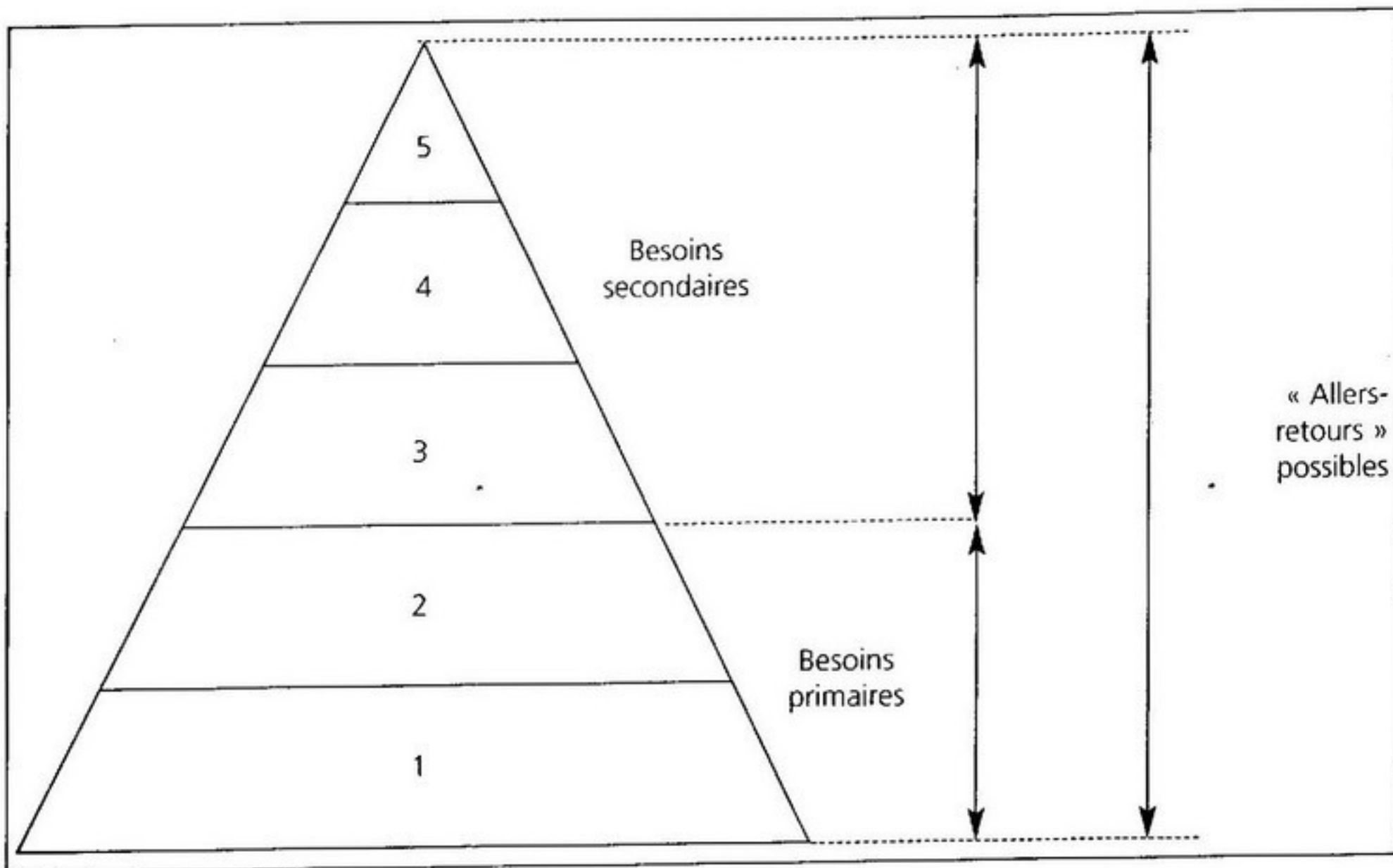
### ■ L'homme

Abraham H. Maslow (1908-1970), psychologue américain né à New York, est le spécialiste du comportement humain et l'un des premiers théoriciens des besoins et des motivations de l'homme au travail. Il s'inscrit dans le prolongement des travaux d'Elton Mayo et il est l'inventeur du concept de *hiérarchie des besoins humains*.

## ■ La pyramide des besoins de Maslow

Abraham H. Maslow découvre, après des analyses et des observations cliniques, deux principes :

- les besoins humains peuvent être hiérarchisés ;
- un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si le besoin d'ordre inférieur l'a été.



Classification des besoins selon Abraham H. Maslow :

- 1 = Besoins physiologiques ou besoins fondamentaux d'existence (avoir faim, soif, sommeil...).
- 2 = Besoins de sécurité et de protection physique (avoir un abri, un emploi).
- 3 = Besoins sociaux ou d'appartenance (être accepté, être compris, être aimé, donner, recevoir...).
- 4 = Besoins d'estime de soi (être utile, être reconnu, être valorisé, être respecté).
- 5 = Besoins de réalisation de soi et d'accomplissement (être créatif...)



Le besoin non satisfait est une source de motivation et, dès qu'il l'a été, c'est le besoin supérieur qui est la nouvelle source de motivation. On n'écartera pas les possibilités « d'allers-retours » entre les niveaux de la pyramide.

La pyramide sera classée en deux groupes de besoins :

- les besoins primaires (niveaux 1 + 2) ou « *avoir* », dont les principes de Taylor en sont une illustration, limitant les besoins de l'homme aux besoins matériels ;
- les besoins dits secondaires (ensemble des niveaux 3 à 5) ou « *être* ».

### ■ Œuvre de référence

*Motivation and Personality*, Harpen and Row (New York), éd. 1954.

## 4 Frederick Herzberg

### ■ L'homme

Frederick Herzberg (1923-2000), considéré comme le père de l'enrichissement des tâches, complètera par ses recherches la théorie de Maslow. Psychologue du travail, il est professeur de psychologie industrielle à l'Université d'Utah (États-Unis) et praticien. Il cherchera à déterminer les facteurs qui sont sources de satisfaction au travail et ceux qui sont sources d'insatisfaction. Après des années de recherches et d'enquêtes (1950 à 1970) en entreprises, il fera remémorer aux personnes sollicitées, par ses recherches, leurs bons et mauvais souvenirs liés à leurs activités professionnelles. Il découvrira que les facteurs qui sont sources de satisfaction au travail sont différents de ceux qui sont sources d'insatisfaction. On peut énoncer sa découverte autrement : ce n'est pas en supprimant les causes d'insatisfaction au travail d'un individu qu'on le rendra satisfait et motivé. Ses recherches le conduisent à élaborer la théorie des deux facteurs ou théorie « bifactorielle ».

### ■ Le modèle « bifactoriel »

Cette théorie, qui recherche fondamentalement les conditions permettant à l'homme de s'épanouir dans son travail et les déterminants de la satisfaction, repose sur deux catégories de facteurs :

**a) Les facteurs sources d'insatisfaction** (facteurs extrinsèques) sont appelés les *facteurs d'hygiène* par Frederick Herzberg, car ils sont en relation avec la bonne santé des relations humaines. On citera :

- les conditions matérielles ;

- le salaire ;
- les relations entre les individus ;
- la stratégie ;
- l'encadrement ;
- la sécurité de l'emploi ;
- l'organisation ;
- la gestion.

**b) Les facteurs sources de satisfaction** (facteurs intrinsèques) sont appelés les *facteurs moteurs* par Frederick Herzberg car, en les sollicitant, on provoque des réactions de satisfaction. On citera :

- la reconnaissance ;
- la considération ;
- l'estime des autres ;
- les responsabilités ;
- l'intérêt porté au travail ;
- l'autonomie ;
- l'accomplissement ;
- la nature des tâches ;
- les promotions ;
- le développement personnel.

Il en conclut que l'élimination des facteurs d'insatisfaction n'est pas suffisante et qu'il faut enrichir et élargir le travail, tout en améliorant les conditions environnementales des individus. Il invente l'*enrichissement des tâches*.

### ■ Œuvres de référence

*Motivation at work*, Wiley, New York, éd. 1959.

*Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise moderne d'édition, 1972.

## 5 Douglas Mac Gregor

### ■ *L'homme*

Douglas Mac Gregor (1906-1964) devient docteur en psychologie de l'Université de Harvard en 1935, après avoir travaillé dans des entreprises et occupé la fonction de directeur d'une société de distribution d'essence à Detroit. Il deviendra professeur de psychologie industrielle, puis professeur de management industriel au MIT à Harvard, de 1937 à 1964, tout en étant consultant en relations humaines auprès de nombreuses entreprises.

Très populaire dans les années 1960-1970, Douglas Mac Gregor développe une théorie du management qui oppose deux conceptions de l'homme au travail. Il rejette l'ensemble des méthodes de management fondé sur la théorie classique des organisations (Frederick W. Taylor, Henri Fayol...). Cette École représente un management autoritaire bâti sur des modèles (Armée, Église...) qui ne sont plus adaptés aux réalités des organisations des entreprises modernes et qu'il baptise « *théorie X* ». Il opposera à ce mode de direction exercé par le contrôle et la sanction la « *théorie Y* », qu'il propose comme une alternative et qui est fondée sur la création d'un « climat de confiance » entre les individus favorable à leur épanouissement.

L'importance de la dimension humaine, dans les concepts de management de Mac Gregor, conduit à des modes de management orientés vers l'individu.

### ■ *La théorie X et Y du management*

#### a) **Théorie X : hypothèses pessimistes de l'être humain vis-à-vis du travail**

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter.
- À cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

#### b) **Théorie Y : hypothèses optimistes de l'être humain vis-à-vis du travail**

- L'effort au travail est aussi naturel que l'effort au jeu ou le plaisir du repos. Le travail peut être source de satisfaction. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.



- Le contrôle externe et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile. L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail.
- Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu.
- L'individu moyen peut apprendre, dans des conditions appropriées, non seulement à accepter, mais aussi à rechercher des responsabilités.

Théorie X	Théorie Y
L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail	Le travail peut être source de satisfaction
Les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions	L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail
L'individu préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités	Responsabiliser l'individu par un système de récompense
	L'individu peut apprendre non seulement à accepter mais aussi à rechercher des responsabilités

### ■ *DPO : une application de la théorie Y*

Pour Douglas Mac Gregor, la réussite des objectifs de l'entreprise passe par la confiance qui est donnée aux salariés. Cette confiance, qui est source de motivation, associe naturellement les salariés au développement de l'entreprise. Les principes de la DPO (Direction par objectifs), qui reposent sur une décentralisation du management (voir chapitre 4), ont été énoncés par de nombreux chercheurs, dont Peter Drucker (1909-2005).

### ■ *Œuvre de référence*

*La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, éd. 1976.

## 6 Rensis Likert

### ■ *L'homme*

Rensis Likert (1903-1981), psychologue américain, est professeur de psychologie industrielle à l'Université du Michigan aux États-Unis. Connus pour ses recherches importantes sur les attitudes

et le comportement des hommes dans les organisations, il a développé le principe de la relation intégrée qui considère que tout individu doit se sentir nécessaire et important dans l'organisation pour travailler efficacement. Il recommande une organisation fondée sur le travail en groupe. Rensis Likert s'intéressera plus particulièrement aux styles de management et à leurs influences sur l'efficacité de l'entreprise. Ses recherches s'inscrivent dans le prolongement des travaux d'Elton Mayo et de Kurt Lewin sur les relations de l'homme au travail (attitudes et comportement).

## ■ *Les quatre styles de leadership*

### **a) Le style autoritaire exploiteur (despotique)**

C'est un management par la peur, les menaces et les sanctions.

### **b) Le style autoritaire paternaliste (bienveillant)**

C'est le management de la « carotte et du bâton » qui infantilise les subordonnés à la recherche d'une récompense. Les subordonnés remontent les informations qui plaisent au chef.

### **c) Le style consultatif**

Ce management implique les subordonnés qui sont consultés, mais qui ont peu d'influence sur les décisions.

### **d) Le style participatif**

Ce management fixe les objectifs et s'appuie sur le travail du groupe avant de prendre des décisions. Il repose sur :

- un rapport de coopération entre les membres ;
- une prise de décision et de contrôle par le groupe ;
- la détermination d'objectifs au sein du groupe.

Ce mode de management est recommandé par Rensis Likert. Il favorise la structure d'organisation matricielle permettant de gérer des projets.

## ■ *Œuvre de référence*

*Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Dunod, éd. 1993.

## 7 Chris Argyris

### ■ L'homme

Disciple de Kurt Lewin, Chris Argyris, psychologue, est né en 1923 aux États-Unis. Professeur d'administration des entreprises à Harvard, il est spécialiste en éducation et en comportement organisationnel. Chercheur et praticien, il est intervenu dans de nombreuses grandes entreprises et organisations gouvernementales. Chris Argyris lie individu et organisation. Le potentiel de tout individu sera développé ou limité par l'organisation dans laquelle il se trouve. Le développement de son potentiel profitera aussi à l'organisation. Comme Douglas Mac Gregor, Chris Argyris pense que la « pratique managériale » doit être modifiée afin de favoriser la compétence et l'estime de soi des individus. Si la structure hiérarchique pyramidale n'est pas rejetée, elle doit être assortie de nouvelles formes de relations entre hiérarchies et subordonnés permettant une prise de responsabilité de tous les acteurs. L'amélioration des structures organisationnelles et leur bon fonctionnement passe par « *l'élargissement des tâches* » et l'accroissement des responsabilités des individus. À la fin des années 1980, Chris Argyris bâtit une théorie consacrée à l'apprentissage individuel et organisationnel.

### ■ L'apprentissage individuel et organisationnel

À partir du postulat que les transformations organisationnelles seront continues, du fait de notre environnement économique en pleine mutation, il faudra, pour répondre à ces nécessaires adaptations, recourir à l'apprentissage individuel et organisationnel.

Selon Chris Argyris, les organisations du futur seront celles qui auront les capacités de s'adapter aux changements par leurs capacités d'apprentissage. Il est nécessaire de concevoir et de développer des « *organisations apprenantes* » en aidant les acteurs de l'organisation à modifier leur manière de raisonner et à faire l'apprentissage d'un raisonnement constructif. Pour Chris Argyris, il faut lutter contre les freins à l'apprentissage qui sont des « routines défensives », des processus de blocage chez l'individu. L'apprentissage se manifeste dès que l'on détecte « un écart entre une intention et ses conséquences effectives », une erreur, que l'on souhaite corriger.

Pour les corriger, on aura recours à :

- *la boucle simple* : modification du comportement à l'intérieur d'une procédure de référence existante ;
- *la boucle double* : modification de la procédure de référence existante (on restructure la procédure pour faire différemment).



Pour conclure, il faut éviter les « routines défensives » de l'individu à l'apprentissage et favoriser l'apprentissage en boucle double.

### ■ Œuvres de références

*Personality and organisation*, Harper, New York, éd. 1957.

*Integrating the individual and the organisation*, New Brunswick, London, éd. 1993.

*Organizational learning : a theory of action perspective* (Chris Argyris et DA. Schön), Addison Wesley, éd. 1978.

*Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Chris Argyris, InterEditions, éd. 1995.

## 8 Conclusion

On retiendra de l'École des relations humaines des auteurs qui, sans remettre en cause les principaux postulats de l'École classique, ont situé l'homme au centre de l'organisation. Ils ont su démontrer que la compréhension des motivations et des sentiments humains dans les processus d'organisation, ignorée de l'École classique, avait des effets sur la productivité sans commune mesure avec un modèle fondé sur « l'incitation-sanction ».

	Elton Mayo	Abraham H. Maslow	Frederick Herzberg	Douglas Mac Gregor	Chris Argyris
Concepts	Les expériences de Hawthorne	La pyramide des besoins	Le modèle « bifactoriel »	La théorie X et Y du management	Théorie de l'apprentissage organisationnel

## 9 Approche comparée École classique - École des relations humaines

École classique 1900-1930	École des relations humaines 1930-1960
Ingénieurs	Psychologues
Approche empirique	Approche qualitative
Approche rationnelle	Approche sociale
Relation fondée sur l'autorité	Relation fondée sur la confiance
Décisions centralisées	Décisions décentralisées
Organisation ciblée sur l'individu	Organisation ciblée sur le groupe
Structure formelle	Structure informelle
Recours aux sciences mathématiques	Recours aux sciences humaines
Organisation scientifique du travail	Humaniser l'organisation de l'entreprise



# L'École néo-classique (ou empirique)

## CHAPITRE 4

L'école néo-classique se développe, après la fin de la seconde guerre mondiale, en réaction aux approches universitaires et théoriques des concepts d'organisation. Ce mouvement marque l'avènement des « dirigeants salariés » qui remplacent progressivement les grands « dirigeants propriétaires » de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Il s'inscrit dans le cadre du courant de pensée empirique de l'École classique qui intègre les acquis de l'École des relations humaines. Son approche est donc une synthèse entre l'École classique (pensée empirique) et l'École des relations humaines (pensée qualitative). Elle sera à la fois empirique et pragmatique. Empirique, car elle conceptualise des théories à partir des expériences et des réflexions de « terrain » de ses auteurs qui sont des praticiens (chefs d'entreprises, dirigeants d'entreprise, conseils en management...). Pragmatique, car elle cherche à dégager des règles simples et efficaces et des principes normatifs applicables à toutes les organisations. •

L'École néo-classique est fondée sur les principaux postulats suivants :

- la maximisation du profit est l'un des buts de l'entreprise ;
- la décentralisation des responsabilités et des décisions ;
- la direction par objectifs (DPO) et la direction participative par objectifs (DPPO) ;
- le contrôle par analyse des écarts ;
- la motivation par la compétitivité des individus mis en situation de concurrence.

Fondée sur les résultats, cette école sélective, où les individus sont mis en concurrence, peut être assimilée à un « darwinisme social », car elle développe l'individualisme en ne conservant que les meilleurs et en éliminant ceux qui ne correspondent pas aux critères de performances.



## 1 Alfred Pritchard Sloan

### ■ L'homme

Alfred Pritchard Sloan (1875-1966), diplômé du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), a fait toute sa carrière à la *General Motors Company* où il passa 45 ans, dont 33 ans comme Directeur général puis comme Président. Il a fait de cette société l'une des deux ou trois plus grandes entreprises mondiales, grâce à ses principes de gestion et à la « décentralisation coordonnée » de l'entreprise. Ses principes ont été appliqués dans les plus grandes entreprises.

### ■ La décentralisation coordonnée

La théorie de la décentralisation coordonnée d'Alfred Pritchard Sloan repose sur les grands principes suivants :

- autonomie laissée aux divisions, lesquelles sont jugées sur la rentabilité du capital investi ;
- coordination par-des comités où tous les services sont représentés ;
- uniformisation des méthodes de calcul et des outils de gestion et de prévision ;
- centralisation de certaines fonctions comme : les finances, le juridique, la publicité... ;
- la direction générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale ;
- l'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée, de manière consultative, dans les autres divisions.

La décentralisation est efficace pour l'entreprise. Elle favorise l'initiative, responsabilise les acteurs de l'entreprise (centre de profit) et crée une émulation entre les divisions.

### ■ Œuvre de référence

*Mes années à la Général Motors*, Paris, Édition Hommes et Techniques, éd. 1967.

## 2 Peter F. Drucker

### ■ L'homme

Peter F. Drucker (1909-2005), né à Vienne en Autriche, docteur en droit public en 1931, commence sa carrière comme journaliste financier à Francfort, qu'il quitte pour Londres, avant de s'établir, en 1937, à New York. En 1943, après avoir publié *The future of the industry man*, Peter F. Drucker

devient consultant en management, notamment auprès de la *General Motors*. Consultant, mais aussi universitaire et chercheur, il devient professeur, en 1950, à l'Université de New York. Considéré comme le « pape du management<sup>1</sup> », il publie *The practice of management*, en 1954. Peter F. Drucker fera du management la fonction sociale la plus importante de l'entreprise.

Les tâches majeures sont les suivantes :

- définir la mission spécifique de l'organisation ;
- mettre en place une organisation du travail efficace, productive et satisfaisante pour le personnel ;
- prendre en compte les impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement, et les influences de ce dernier sur les orientations de l'organisation.

Il s'intéressa aussi aux *missions et fonctions de la direction générale* qu'il caractérise comme suit :

- fixer les objectifs ;
- organiser le travail ;
- motiver et communiquer ;
- établir des normes de performances ;
- former les salariés.

Auteur d'une trentaine d'ouvrages qui seront traduits dans le monde entier, il conseillera la plupart des grands chefs d'entreprise et de nombreux hommes politiques. Humaniste et pragmatique, le profit, pour lui, n'est pas une fin en soi. Il permet de mesurer l'efficacité et il est le moyen de se procurer des capitaux. Le but essentiel de l'entreprise est la distribution et l'innovation mais aussi de créer, maintenir et développer une clientèle. Peter F. Drucker a été l'un des premiers à identifier *le savoir comme le capital essentiel de l'entreprise*. Il est considéré comme le fondateur de l'École néo-classique.

---

1. Un des mots-clés de l'entreprise, le mot management (1921), a été emprunté à l'anglais *management*. Accepté par l'Académie française, avec une prononciation francisée, il remplace le terme de « gestion » dans les normes AFNOR depuis 1994. Son emploi caractérise une démarche raisonnée qui permet à l'entreprise d'atteindre un objectif déterminé en utilisant rationnellement ses moyens techniques, financiers et humains. Il est plus généralement défini comme un : « Ensemble d'activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme. » (NF EN ISO 9000). Considéré au début du xx<sup>e</sup> siècle comme un art, celui de diriger, d'administrer ou d'organiser une entité économique ou une nation, le mot management deviendra un concept, à la fin des années 1960, aux États-Unis. Il sera décliné dans l'entreprise en management stratégique, participatif, intégré, en management des processus ou encore en management de projet. Le management de l'entreprise fait partie de l'un des trois courants de la « science administrative » contemporaine, le courant axé sur la gestion publique ou privée, la « gestiologique » qui assimile l'administration à la gestion.

## ■ **La direction par objectifs (DPO)**

Cette démarche proposée par Peter F. Drucker vers 1960 est une application de la « théorie Y » de Douglas Mac Gregor (voir chapitre 3). Le principe de la direction par objectifs (DPO) est fondé sur la décentralisation des objectifs de la direction générale de l'entreprise au niveau des cadres dirigeants. Il consiste à ne plus confier des tâches à exécuter mais *des objectifs à atteindre*. Ceux-ci sont soumis aux directeurs pour avis et, seuls les moyens pour les atteindre sont négociés. Cette démarche offre l'avantage de mettre en relation, par le dialogue, la direction générale et les cadres dirigeants sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. La réussite de la démarche DPO dépendra des enjeux mêmes (partagés et atteignables) et de la capacité de la direction générale de mobiliser et motiver les directions concernées.

## ■ **Œuvres de références**

*The end of the economic man, the origin of totalitarianism*, Harper and Row, New York, éd. 1969.

*The future of the industry man*, New Brunswick, London, éd. 1995.

*The concept of the corporation*, New Brunswick, London, éd. 1993.

*The practice of management*, PAN, London, éd. 1968.

*Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York, éd. 1974.

## **3 Octave Gélinier**

### ■ **L'homme**

Octave Gélinier (1916-2004), ingénieur civil des mines, pionnier de la pensée managériale en France, est considéré comme un théoricien et un praticien réputé de la gestion des entreprises. La théorie des organisations, qu'il prône, est fondée sur des principes simples et concrètement applicables. Ancien directeur général du CEGOS (Centre d'études et de gestion d'organisation scientifique), il a favorisé, par son action de consultant d'entreprise reconnu, la modernisation des entreprises françaises de l'après-guerre et leur ouverture à la compétition internationale.

### ■ **La direction participative par objectifs (DPPO)**

À la fin des années 1960, Octave Gélinier propose une implication des salariés à la définition de leurs objectifs. C'est *la direction participative par objectifs*, processus de concertation établi entre la hiérarchie et les subordonnés dans le but de fixer des objectifs négociés de travail qui



seront quantifiés et datés. Cette méthode suppose que des moyens nécessaires, matériels et humains soient mis en œuvre par la hiérarchie pour que les objectifs acceptés par les subordonnés soient réalisables. Les hiérarchies et les subordonnés se rencontreront à des échéances régulières pour faire une évaluation des résultats. Ce type de management « déléгатif » responsabilise les subordonnés par l'autocontrôle qu'il nécessite.

Cette démarche, qui est une application de la « théorie Y » de Douglas Mac Gregor (voir chapitre 3), milite pour la création d'un climat de confiance entre les individus dans l'entreprise. La DPPO, comme nous l'avons précisé plus haut, est un processus de management reposant sur des objectifs négociés, quantifiés et datés qui permettent :

- une délégation de l'autorité ;
- une définition des responsabilités ;
- une supervision hiérarchique ;
- une motivation des individus.

### ■ Œuvres de référence

*Fonction et tâches de la direction générale*, Éditions d'Organisation, éd. 1953.

*Morale de l'entreprise et destin de la nation*, Plon, éd. 1965.

*Le Secret des structures compétitives*, Édition Hommes et Techniques, éd. 1966.

*Direction participative par objectifs*, Édition Hommes et techniques, éd. 1980.

*La nouvelle Économie du 21<sup>e</sup> siècle, les 28 règles du jeu*, Economica éd. 2000.





# L'École socio-technique

## CHAPITRE 5

*L'École socio-technique est issue des recherches entreprises, au cours des années 1950, au Tavistock Institute of Human Relations de Londres. Elle appréhende l'organisation de l'entreprise globalement, comme un système ouvert constitué par l'interaction et l'interdépendance de deux sous-systèmes : social et technique. Cette approche de l'organisation engendre une double rupture : vis-à-vis de l'École des relations humaines d'Elton Mayo, qui était fondée sur une approche sociale, et vis-à-vis de l'École classique de Frederick W. Taylor, qui était fondée sur une approche technique.*

*Cette nouvelle approche de l'organisation remet en cause le principe qui faisait correspondre à une forme de technologie, une seule forme d'organisation. L'organisation « efficace » passe par l'optimisation conjointe et simultanée des deux dimensions : sociale et technique. Il existe donc un large choix possible d'organisation.*

*L'approche de l'organisation de l'entreprise est désormais globale et conduira au développement de petits groupes de travail disposant d'une large autonomie et capables de tenir compte des besoins des individus et des exigences de la production. L'École de la contingence ou systémique va s'inscrire dans le prolongement des travaux de l'École socio-technique.*

### **1 Le Tavistock Institute of Human Relations de Londres**

**Le Tavistock Institute** de Londres a été fondé en 1946, pendant la seconde guerre mondiale, par une équipe de chercheurs britanniques en sciences sociales. Au début des années 1950, F. E. Emery et E. L. Trist y développent l'analyse socio-technique. Dix ans plus tard, le *Tavistock Institute* participera aux démarches de « démocratie industrielle » en Norvège, conçues par E Thorsrud, en développant les groupes « semi-autonomes ».

## 2 L'expérience menée par le *Tavistock Institute* dans des mines de charbon britanniques

Chercheurs de grande renommée du *Tavistock Institute*, E. Trist et K. Bamforth, un ancien mineur, réalisent une expérience sur le fonctionnement des mines de charbon britanniques qui utilisent de nouvelles machines d'extraction permettant d'obtenir une production de masse devant doubler la production, mais dont l'introduction a été à l'origine de grands conflits entre salariés et employeurs.

Cette nouvelle technologie d'extraction remplace l'abattage du charbon à la main et nécessite une nouvelle organisation fondée sur la division du travail selon le système taylorien qui ne permet plus de recourir à l'organisation traditionnelle. Celle-ci avait un mode opératoire issu de la pratique et de l'expérience qui consistait à faire réaliser des tâches par un petit groupe de mineurs, socialement cohérent, travaillant par équipe, suivant un cycle bien précis (trois activités : décollage du minerai, convoyage, renforcement du puits).

On notera que le travail de mineur était très difficile et réalisé dans un univers hostile et dangereux. Ces conditions de travail particulières avaient fait naître une grande solidarité entre les mineurs.

Revenons au conflit. Une insatisfaction générale s'était manifestée envers la maîtrise avec des arrêts de production, un turn-over important, des tensions interpersonnelles et un fort taux d'absentéisme.

Une des conséquences, non recherchée, fut un mauvais rendement général, qui entraîna une dégradation de la productivité.

L'introduction du mode d'extraction mécanisé engendra une organisation de type taylorien. Les mineurs, réduits à ne réaliser qu'une seule tâche (l'organisation étant découpée en sept activités spécialisées), perdirent leur polyvalence et leur travail s'en trouva déqualifié. D'où le conflit qui s'ensuivit.

Le mode d'organisation taylorien de division du travail n'était donc pas adapté. En isolant le système social très fort chez les mineurs du système technique, on provoqua une rupture avec les fondements même du travail des mineurs.

Les chercheurs, après avoir mis en situation des équipes suivant les deux méthodes d'organisation, constatèrent que la division du travail était inappropriée. Ils proposèrent d'intégrer le système social en organisant les mineurs en équipes par une recomposition du travail, chaque groupe réalisant la totalité des opérations et non plus une sur sept.

En leur donnant des responsabilités, de l'autonomie et en faisant interagir en étroite coopération les deux systèmes-social et technique, la recomposition donc du travail, prônée par l'École socio-

technique en groupes semi-autonomes (sans responsable hiérarchique), élimina l'ensemble des dysfonctionnements.

Ce fut la naissance de l'École socio-technique fondée sur :

- une organisation considérée comme un système ouvert, formé de deux sous-systèmes : social et technique ;
- la capacité d'autorégulation des petits groupes.

### **3 Les groupes autonomes**

L'organisation socio-technique intègre les individus et la technique dans un modèle caractérisé par la création de groupes autonomes de travail permettant d'accomplir des tâches qui étaient auparavant exécutées sur des chaînes de montage.

Le groupe doit être conçu pour favoriser :

- le bon accomplissement des tâches ;
- des degrés de liberté sur leur exécution ;
- l'autonomie permettant de prendre des décisions.

La difficulté est de deux ordres :

#### **■ Organisation sociale**

Il faut structurer les tâches pour que le groupe fonctionne sur le plan humain, en particulier lorsque les relations interpersonnelles sont importantes, et pour qu'il permette aux hommes de fonctionner d'une façon autonome. Pour se prémunir des conflits, on s'attachera à vérifier :

- l'entente entre les personnes ;
- la communication dans le groupe ;
- la formation des individus ;
- le rapport de confiance entre les individus ;
- l'esprit d'équipe,...

#### **■ Organisation technique**

Le processus de production sera analysé pour le rendre autonome. On s'attachera à caractériser le système technologique du point de vue :

- des procédés techniques ;



- des normes à appliquer ;
- de la situation géographique ;
- de l'environnement ;
- de l'approvisionnement en matières premières...

Le groupe autonome de travail deviendra opérationnel après l'intégration d'un système social et d'un système technique. Il devra pouvoir assumer la responsabilité de la production d'une entité (voiture, aéronautique, espace, télécommunication...).

#### **4 Les applications de l'École socio-technique**

L'École socio-technique a donné lieu à de nombreuses applications et démarches telles que :

- la démocratie industrielle dans des usines en Norvège (années 1960) ;
- l'industrie automobile suédoise : le modèle suédois d'organisation, par opposition au modèle américain (années 1970).

Elle a favorisé l'émergence des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT), en réaction aux effets négatifs de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de Taylor.

Les NFOT développeront :

- l'élargissement des tâches ;
- le poste de travail (conception des systèmes homme-machine) ;
- l'enrichissement des tâches ;
- la rotation des postes des ouvriers, ce qui permet de changer de poste régulièrement pour lutter contre le risque de monotonie ;
- le travail en groupes semi-autonomes.

Mode d'organisation du travail	Caractéristiques
OST	Déqualification – Hyperspécialisation – Maximisation du système technique
NFOT	Requalification – Organisation qualifiante – Enrichissement des tâches – Autorégulation – Initiative – L'autonomie libère les capacités – Polyvalence – Compétences

## 5 Caractéristiques de l'École socio-technique selon E. L. Trist

E. L. Trist<sup>1</sup> a comparé les caractéristiques de l'École socio-technique à celles des Écoles précédentes.

Conception ancienne	Conception socio-technique
Impératif technologique	Optimisation conjointe
L'homme est conçu comme une extension de la machine	L'homme est conçu comme un complément de la machine
L'homme est considéré comme une pièce de rechange, à remplacer quand il est usé	L'homme est considéré comme une ressource qui doit être développée
Division maximum du travail en tâches élémentaires demandant des qualifications simplifiées et étroites	Regroupement optimum des tâches demandant des qualifications multipliées et larges
Contrôles externes (contremaîtres, procédures, fonctions spécialisées)	Contrôle internes, à base de systèmes autorégulés
Organigramme haut et étroit	Organigramme plat
Style autocratique	Style participatif
Concurrence, intrigue	Collaboration, collégial
Aliénation	Engagement
Faible prise de risques	Innovation

1. Intervention de E.-L. Trist au congrès de Toronto (1981). D'après *Théorie des organisations*, Jacques Rojot, Éditions Éska, page 127.



# L'École de la contingence (ou systémique)

## CHAPITRE 6

*L'École de la contingence ou systémique s'inscrit dans le prolongement des travaux de l'École socio-technique. Formulée, en 1958, à partir des travaux de Thomas Burns et de Joan Woodward, elle abandonne définitivement le préalable, longtemps dominant, du « the one best way » des Écoles classique et des relations humaines.*

*Il n'existe pas une et une seule bonne façon de faire les choses. Le bon modèle en soi, la « bonne » structure « universaliste » valable pour toutes les organisations n'existe pas. Il n'y a pas de réponse universelle. Pour les théoriciens de cette École, la structure est reliée à des facteurs dits contingents. L'organisation est désormais conçue comme un système ouvert qui met en accord l'organisation avec son milieu. La théorie de la contingence montre qu'il faut adapter la structure aux contraintes de l'environnement et rendre cohérents les déterminants structurels et les variables organisationnelles que nous évoquerons dans ce chapitre. Ainsi libérée du postulat de l'École classique prônant un modèle unique d'organisation, l'École de la contingence montre qu'il peut exister, pour des situations différentes, des modes d'organisation différents.*

### **1 Les grands auteurs de la théorie de la contingence**

#### **■ Joan Woodward et Charles B. Perrow**

Joan Woodward (1916-1971), professeur de management à l'Université de Londres, a passé de nombreuses années à étudier l'impact de la technologie sur la structure. Ses recherches, de 1953 à 1957, auprès d'une centaine d'entreprises industrielles anglaises, classées par type de technologie, montrent que la technologie joue un rôle déterminant sur les choix organisationnels. Les différences structurelles s'expliquent essentiellement par les différences de technologies employées. La technologie influence fortement la structure d'organisation.

Trois modes d'organisation de production sont distingués :

- la production unitaire ou en petites séries (prototypes, BTP...);



- la production en grande série (automobile...);
- la production en continu (gaz, chimie...).

Charles B. Perrow, sociologue, a proposé, dans le cadre de l'influence du système technique sur la structure, une étude pour démontrer que la nature du système technique est la conséquence :

- du degré de répétitivité des opérations de production (fréquence des exceptions) ;
- de la disponibilité des connaissances nécessaires pour réaliser ces opérations (existence de méthodes et procédures de réalisation).

		Répétitivité des opérations	
		Peu d'exceptions	Beaucoup d'exceptions
Disponibilité des connaissances	Faible méthodes et procédures	Artisanat (art)	Technologie de pointe (aéronautique)
	Fort méthodes et procédures	Routine (automobile)	Ingénierie (BTP)

### ■ T. Burns et G. Stackler

Sociologues, ils ont étudié, à partir de 1963, l'impact de l'environnement sur l'organisation. Leurs recherches ont montré que la structure d'une organisation est fonction de facteurs externes. L'entreprise choisit un type de structure selon le degré de stabilité de son environnement.

Ils distinguent deux types d'organisation et de structure d'entreprise :

- *les organisations mécanistes* (structure rigide pour un environnement dit stable) : elles sont caractérisées par :
  - des tâches standardisées et spécialisées,
  - des procédures formalisées,
  - l'observation de directives,
  - les décisions se prennent au sommet de la structure,
  - l'importance de la position hiérarchique ;
- *les organisations organiques* (structure souple pour un environnement dit instable) : elles sont caractérisées par :

- des tâches moins définies, plus floues,
- la communication latérale,
- la reconnaissance de l'expertise,
- l'autorité décentralisée,
- la valorisation individuelle fondée sur la contribution personnelle.

Pour T. Burns et G. Stackler, il n'y a pas un type d'organisation supérieur et les organisations ne sont ni totalement mécanistes, ni totalement organiques.

### ■ Paul Roger Lawrence et Jay William Lorch

Mondialement reconnus comme spécialistes de la structure et de l'organisation, ces deux professeurs d'organisation à Harvard ont étudié, entre 1967 et 1972, l'impact de l'environnement sur l'organisation fondée sur deux concepts :

– *la différenciation de l'organisation* : l'organisation se segmente en sous-systèmes (plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie en adoptant une segmentation de l'organisation en sous-systèmes autonomes) ;

– *l'intégration dans l'organisation* : collaboration entre les unités. Ils ont observé que :

- plus les unités de travail sont différenciées, plus le besoin d'intégration est grand,
- en environnement stable, les unités de travail sont faiblement différenciées,
- en environnement instable, les unités de travail seront différenciées en départements, et l'entreprise aura recours à des mécanismes d'intégration pour les coordonner et assurer une cohésion d'ensemble.

Ces travaux montrent qu'une organisation est bien contingente à des variables externes et internes. Leurs conclusions sont proches des travaux de T. Burns et G. Stackler.

### ■ Henry Mintzberg

Henry Mintzberg est né en 1939. Ingénieur de formation, docteur en management des organisations et professeur de management à l'Université Mc Gill à Montréal, au Canada, il est considéré comme l'un des plus grands théoriciens des organisations. L'École de Mintzberg date des années 1980. Il a donné une unité à la théorie de la contingence en synthétisant les différentes approches et en dressant une typologie d'organisation en fonction des différents types de contingence.

## ■ Ouvrages de référence

- Industrial Organization, Theory and Practice*, Joan Woodward, Oxford University Press, éd. 1965.  
*The management of innovation*, T. Burns et G. Stackler, Tavistock, P. Lawrence and J. Lorsch, éd. 1961.  
*Organizations and environment*, Paul Roger Lawrence et Jay William Lorch, Harvard University Press, éd. 1967.  
*Structure et dynamique des organisations*, Henry Mintzberg, Éditions d'organisation, éd. 1982.

## 2 Les facteurs de contingence selon Henry Mintzberg

### ■ Les quatre facteurs de contingence

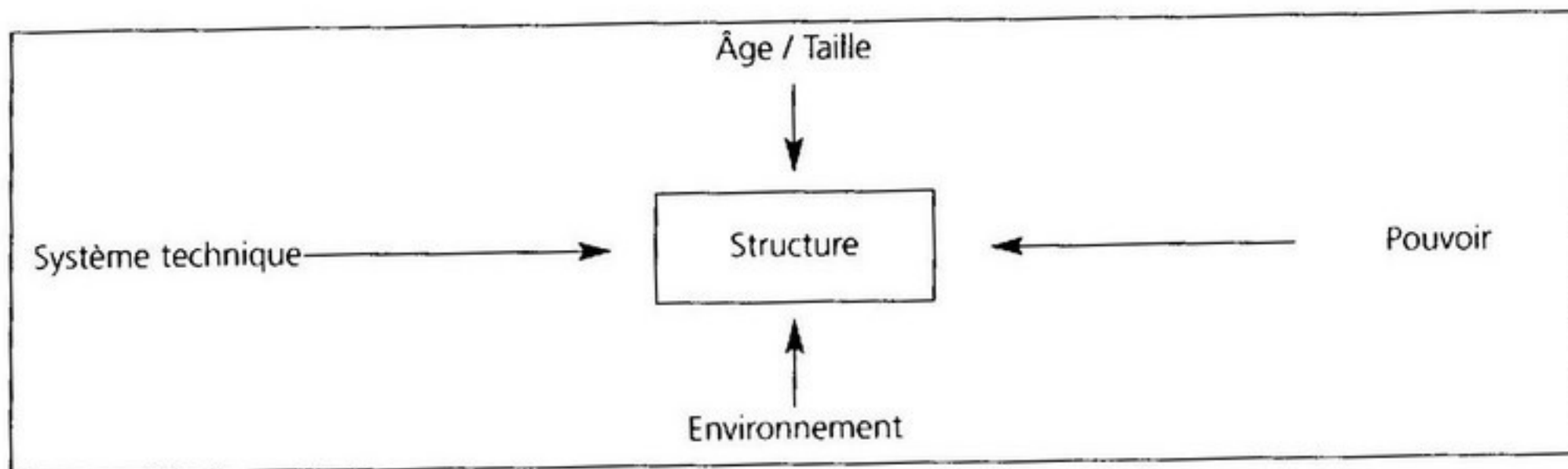
Henry Mintzberg identifie quatre facteurs de contingence qui sont :

- l'âge et la taille de l'organisation ;
- son système technique de production ;
- son environnement ;
- son système de pouvoir.

On trouvera aussi, comme autres facteurs de contingence identifiés :

- la stratégie ;
- l'environnement culturel national.

Revenons aux quatre facteurs de contingence d'Henry Mintzberg :





## ■ *L'âge et la taille*

Dire que l'âge (ancienneté) et la taille (dimension) d'une organisation ont des conséquences sur la structure d'une entreprise relève d'une évidence, mais encore faut-il l'explicitier. Le paramètre de l'âge, qui traduit l'expérience acquise, se caractérise :

- *pour les grandes entreprises*, par des structures très élaborées et complexes qui ont su codifier et formaliser leurs tâches et standardiser l'ensemble de leurs processus de réalisation ;
- *pour les petites et moyennes entreprises*, par un esprit « maison » qui a capitalisé au cours des années un « savoir-faire » et dont les connaissances reposent essentiellement sur des habitudes et des traditions.

Le paramètre de la taille, qui traduit la dimension par des besoins de coordination plus ou moins importants et par une division du travail plus ou moins forte, se caractérise, selon Henry Mintzberg<sup>1</sup>, ainsi :

- « – Plus une organisation est ancienne, plus son comportement est formalisé.
- Plus l'organisation est grande, plus son comportement est formalisé.
- Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus les unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée.
- La structure de l'organisation reflète l'âge de la fondation de son activité ».

## ■ *Le système technique*

L'organisation de l'entreprise est fonction des produits réalisés. Il y a un lien entre l'organisation et le système technique, lequel est caractérisé par le processus qui transforme les « inputs » en « outputs », en utilisant les moyens de l'organisation mise en œuvre.

Selon Henry Mintzberg<sup>2</sup> :

- « – Plus le système technique est régulé c'est-à-dire, plus le contrôle du travail des opérateurs est grand, plus le travail opérationnel est formalisé et plus la structure du centre opérationnel est bureaucratique.

1. *Le management, voyage au centre des organisations*, Henry Mintzberg, les éditions d'organisation, mars 2004 (pages 197 à 203).

2. *Ibid.*



- Plus le système technique est complexe, plus les fonctions de support logistique sont élaborées et qualifiées.
- L'automatisation du centre opérationnel transforme la structure administrative de bureaucratie en structure organique ».

### ■ *L'environnement*

L'organisation de l'entreprise ne peut être conçue en ignorant son environnement dit « dominant », celui qui influencera fortement l'entreprise. On peut citer la connaissance du marché et de ses particularités comme facteurs caractérisant l'environnement, mais aussi la connaissance de la culture qui est un facteur fondamental du fonctionnement d'une organisation.

Selon Henry Mintzberg :

- « – Plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique.
- Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée.
- Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés, en divisions, dans la mesure où les économies d'échelle le permettent ».

### ■ *Le pouvoir*

Il existe un lien, entre pouvoir et organisation, qui réside dans le choix même de l'organisation, laquelle permet d'exercer sur la structure une forme plus ou moins forte de contrôle et de centralisation.

Ce qu'en dit Henry Mintzberg<sup>1</sup> :

- « – Plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure d'organisation est centralisée et formalisée.
- Une coalition externe divisée tendra à créer une coalition interne politisée et vice versa.
- Il existe en matière de structure (et de culture) une mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour, même si cela n'est pas approprié pour l'organisation ».

1. *Ibid.*

# L'École sociologique

## CHAPITRE 7

L'École sociologique tente de démontrer qu'il n'y a pas de relation univoque entre le type de structure d'organisation choisi et la performance obtenue. En effet, si des organisations très formalisées obtiennent des résultats supérieurs à des organisations peu formalisées, dans d'autres cas, elles connaîtront des blocages importants limitant leurs évolutions. Les théories existantes ne permettent pas toujours d'expliquer le succès et les différences de structures. Ce sera l'un des objectifs de l'approche sociologique de déterminer les causes de ces différences.

Pour l'École sociologique, dont Michel Crozier a fondé l'École française, l'organisation n'est pas un phénomène naturel qui s'imposerait de l'extérieur aux hommes, mais une réponse à l'action collective, l'individu étant un « acteur social complexe » qui structure le champ dans lequel il évolue. La sociologie des organisations est une sociologie de l'action dont Max Weber a été un précurseur en définissant la sociologie ainsi : « Nous appelons sociologie une science qui se propose de comprendre par interprétation l'action sociale et, par là, d'expliquer causalement son déroulement et ses effets ». La sociologie est donc pour Max Weber une science de l'action sociale. On distinguera dans la sociologie des organisations plusieurs courants dont :

- l'approche fonctionnaliste de la bureaucratie ;
- la sociologie de l'identité et de la culture ;
- l'analyse de l'influence des cultures nationales ;
- l'analyse du pouvoir, du contrôle et de la participation ;
- l'analyse stratégique, que nous aborderons dans ce chapitre avec Michel Crozier.

### 1 Michel Crozier

#### ■ L'homme

Michel Crozier, sociologue français né en 1922, est le fondateur de l'École française de sociologie des organisations. Il a créé, en France, le Centre de Sociologie des Organisations (CSO). Directeur

de recherche au CNRS et Directeur du cycle supérieur de sociologie de l'Institut d'études politiques de Paris, Michel Crozier a enseigné plusieurs années à Harvard et à Nanterre. Avec Erhard Friedberg, il élaborera la théorie de « l'acteur stratégique », théorie centrale de la sociologie des organisations. Il dirigera de nombreuses enquêtes, dans des administrations et des entreprises, et conduira de nombreuses recherches sur la bureaucratie, le pouvoir, les zones d'incertitude, l'organisation en tant que système, et le salarié comme acteur de l'action collective poursuivant des objectifs individuels. Deux ouvrages de Michel Crozier sont considérés comme des œuvres fondatrices, d'une part, sur la compréhension des phénomènes de pouvoir dans les organisations (*Le phénomène bureaucratique*) et, d'autre part, sur l'analyse stratégique des systèmes humains (*L'Acteur et le Système*, ouvrage en collaboration avec Erhard Friedberg).

### ■ *L'analyse stratégique des organisations*

Dans leur second ouvrage, Michel Crozier et Erhard Friedberg proposent un nouveau type d'analyse sociologique : « *l'analyse stratégique* » des systèmes humains. Pour « l'analyse stratégique », l'homme ne subit pas passivement la pression de l'organisation, ni de l'École classique (taylorisme) qui est seulement motivée par le gain, ni de l'École des relations humaines qui le fait réagir aux bons « stimuli » du modèle comportementaliste. Bien au contraire, la sociologie des organisations prend appui sur un individu qui est un acteur qui structure le champ dans lequel il évolue : *l'organisation*. Il s'y inscrit avec un certain degré de liberté et de rationalité dans un contexte d'interdépendance. Au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, l'analyse stratégique l'appréhende comme un construit humain. Pour Michel Crozier et Erhard Friedberg, l'organisation ne s'impose pas de l'extérieur aux individus et ne peut exister indépendamment des acteurs qui la construisent à travers des stratégies et des jeux de pouvoir. Le concept de jeu fait partie de l'analyse stratégique qui est décrit par les auteurs comme : « L'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre, mais doit, s'il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci. Cela veut dire qu'il doit accepter, pour l'avancement de ses intérêts, les contraintes qui lui sont imposées »<sup>1</sup>.

L'analyse stratégique de l'organisation est bâtie sur les trois postulats de départ suivants :

- les individus n'acceptent pas d'être traités comme de simples moyens pour atteindre un but fixé par l'organisation ;

1. *Management*, N. Aubert, Jean-Pierre Gruère, Kak Jabes, Hervé Laroche, Sandra Michel, PUF, Fondamental (extrait page 24).



– dans l'organisation, tous les acteurs jouissent d'une liberté relative. L'acteur mettra en œuvre une stratégie propre, à travers des jeux de pouvoir, pour utiliser la marge de manœuvre relative qu'il possède toujours dans une organisation, pour augmenter son influence et pour étendre sa responsabilité ;

– les acteurs sont rationnels, mais leur rationalité est limitée par le temps et les moyens dont ils disposent. Ils se contenteront de poursuivre un objectif de satisfaction.

Les trois grands concepts fondamentaux de l'analyse stratégique sont les suivants :

– **le système d'action concret** est l'ensemble des relations informelles qui se créent naturellement entre les membres d'une organisation, pour résoudre quotidiennement des problèmes concrets. Il s'agit d'un « construit social », non prévu dans les processus standards d'organisation, qui se révèle nécessaire au bon fonctionnement du système ;

– **les zones d'incertitude** : les incertitudes inhérentes à toute organisation sont mal définies, c'est la raison pour laquelle on parle de zones. Qu'elles soient relatives aux domaines techniques, économiques, commerciaux ou autres, elles offriront non des contraintes, mais des opportunités à l'acteur qui pourra les maîtriser et lui donneront en conséquence : une forme d'autonomie, d'influence et donc de pouvoir dans l'organisation ;

– **le pouvoir** : la définition classique du pouvoir relationnel est : « le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A »<sup>1</sup>. Cette définition « mécaniste » nous interpelle sur le pouvoir de A et la reconnaissance de son pouvoir par B.

L'analyse stratégique en donne une explication. Elle distingue quatre sources du pouvoir qui sont :

– la première concerne **le pouvoir de la connaissance** : « celle qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable » ;

– la seconde concerne **la maîtrise des relations avec l'environnement**. Dans ce cas, l'acteur utilise, dans une organisation, les relations qu'il a avec une autre organisation à des fins stratégiques ;

– la troisième concerne **l'implication dans les réseaux de communication**. Tout individu a besoin d'informations pour agir et il dépend de ceux qui la détiennent. L'information a une grande valeur stratégique ;

1. Attribuée à Max Weber et reprise par de nombreux auteurs traitant du pouvoir dont R. Dahl, « *The concept of power* ».



– la quatrième concerne *la maîtrise de la pratique des règles organisationnelles de l'entreprise* qui sont nombreuses et complexes.

Ces quatre sources de pouvoir renvoient à la maîtrise d'une zone d'incertitude, condition d'existence du pouvoir.

### ■ Œuvres de référence

*Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, 1963.

*L'Acteur et le Système*, collection « Points Essais », Le Seuil, 1977.

## 2 William Ouchi

### ■ L'homme

William Ouchi a été professeur de management et d'organisation à l'*UCLA*, à Los Angeles. Vice-président de l'École de management de l'*UCLA*, il a conduit des recherches sur les structures des organisations.

### ■ La théorie Z

Développée par William Ouchi en 1981, la théorie Z est une extension et un prolongement de la théorie XY de Douglas Mac Gregor. William Ouchi propose que les idées fondamentales du Japon, en matière d'organisation, puissent servir aux entreprises occidentales. Il les invite donc à s'en inspirer.

La théorie Z s'appuie sur une synthèse des caractéristiques des entreprises japonaises et occidentales qui ont fait leur succès. Cette théorie est née d'une étude comparative de William Ouchi et Jaeger entre les entreprises japonaises et occidentales, au cours des années 1980.

Cette étude met en évidence l'opposition qui existe entre ces deux modèles :

<i>Entreprise japonaise</i>	<i>Entreprise occidentale</i>
Emploi à vie	Emploi limité à court terme
Évolution et promotion lente	Évolution et promotion rapide
Carrières non spécialisées	Carrières spécialisées
Procédures de contrôle informelles et implicites	Procédures de contrôle formelles et explicites
Prises de décisions collectives	Prises de décisions individuelles
Responsabilité collective	Responsabilité individuelle
Intérêt global	Intérêt limité

La théorie Z considère l'homme comme l'élément déterminant de la réussite de l'entreprise. Elle reprend les grands principes du management japonais dont le modèle a su préserver la subtilité et l'intimité des rapports qui existent entre les salariés et a su favoriser le climat de confiance entre les différentes composantes de l'entreprise.

La théorie Z est fondée sur des valeurs, telles que la loyauté, la fidélité, l'amitié et la confiance. Les salariés sont très attachés aux valeurs fondamentales de l'entreprise et à sa philosophie. Il en résulte une forte culture d'entreprise traditionnelle très enracinée dans le passé et qui leur permettent de construire l'avenir.

### ■ Œuvre de référence

*Theory Z : Faire face au défi japonais*, Interéditions, 1977.



# *Structures organisationnelles*

Chapitre 8	La division du travail	79
Chapitre 9	La structure organisationnelle selon Henry Mintzerg	87
Chapitre 10	Typologie des structures organisationnelles	93





# La division du travail

## CHAPITRE 8

*L'étude de la division du travail au frontispice de l'œuvre économique d'Adam Smith.*

*Adam Smith est considéré, par les historiens de l'économie, comme le père du concept de la division du travail. Pour cet économiste, il y a essentiellement deux causes majeures expliquant la richesse des nations. La première est le travail, ou plutôt la division du travail. La deuxième cause de la richesse des nations est le capital et son accumulation. On présentera dans ce chapitre, toujours en rapport avec Adam Smith, une approche historique du concept de la « main invisible » qui a marqué l'École libérale. La « main invisible » caractérise et résume une politique économique qui donne un rôle central au marché et conduit l'individu à travailler pour l'intérêt de la société.*

### 1 La division du travail

Adam Smith considère que la division du travail permet une augmentation de la productivité, en vertu des différences d'aptitude qui existent entre les individus. Lorsque l'on aborde le concept de division du travail, on doit distinguer plusieurs notions :

- la *division technique du travail* permet de décomposer et de morceler la production en opérations et tâches élémentaires. Ce mode de division influencera le choix de la structure organisationnelle de l'entreprise ;
- la *division du travail social* est un concept qui permet de comprendre les mécanismes de transformation de la société ;
- la *division internationale du travail* est une division du travail entre les pays au sein du marché mondial.

On rajoutera comme autre forme de division du travail : « *l'externalisation* » qui divise les fonctions de l'entreprise, donneur d'ordres, entre plusieurs autres sociétés sous-traitantes.

Le concept de division du travail doit être analysé sous plusieurs angles : économique, industriel, social et politique. Pour certains auteurs, la division du travail est à l'origine de la croissance économique et, pour d'autres, elle est responsable de la séparation des classes sociales.

On citera parmi eux, les grands auteurs suivants :

■ **Adam Smith (1723-1790)** qui décrit, dans son ouvrage *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), l'organisation d'une manufacture d'épingles, dans laquelle la division technique du travail a permis d'accroître considérablement la productivité, en divisant le cycle de réalisation en dix-huit opérations distinctes. Adam Smith estime que la division du travail est positive, dans la mesure où elle permet d'accroître la productivité et de faire disparaître les temps morts. Il citera<sup>1</sup> : « Les plus grandes améliorations dans la puissance productive du travail, et la plus grande partie de l'habileté, de l'adresse et de l'intelligence avec laquelle il est appliqué, sont dues, à ce qu'il semble, à la division du travail. (...) ».

■ **Karl Marx (1818-1883)** étudie, dans *Le Capital* (1867), la division du travail et ses effets sociologiques et politiques. Pour lui, le facteur principal de l'aliénation de l'homme au travail est la « division manufacturière du travail », qui est un moyen de contrôle et d'exploitation des ouvriers qui deviennent un rouage « parcellisé » de la manufacture. Avant de parvenir à la *division manufacturière du travail*, Marx distingue, en premier lieu, *la division naturelle du travail*, propre aux sociétés primitives, qui s'effectue suivant l'âge et le sexe, puis *la division sociale du travail* qui est une évolution de la division naturelle fondée sur l'apparition de multiples activités autonomes et complémentaires. Pour Karl Marx l'avènement de la « manufacture » entraîne la division manufacturière du travail et bouleverse, en le modifiant, le rapport au travail des individus. La marchandise produite dans le cadre de la division manufacturière du travail résulte d'une action collective, qui ne permet plus aux individus de réaliser de façon indépendante leur propre marchandise. Ils seront l'accessoire d'un atelier de production.

■ **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)** propose une double division du travail :

– *la division verticale du travail* : mettre la bonne personne à la bonne place (« *The right man on the right place* »), en séparant le travail intellectuel de conception des ingénieurs du « bureau

1. A. Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776, Collection Idées, Gallimard, 1976.



des méthodes » de celui des ouvriers. Cette séparation implique une division sociale entre les ingénieurs (les « cols blancs ») et les ouvriers (les « cols bleus ») ;

– *la division horizontale du travail* : fondée sur la parcellisation des tâches. On décompose le travail en tâches élémentaires et en gestes élémentaires, en supprimant les gestes inutiles, pour obtenir la meilleure façon de faire : « *The one best way* ».

■ **Emile Durkheim (1858-1917)**, l'un des pères fondateurs de la sociologie, *préoccupé par la cohésion sociale de la société*, recherchera, dans *De la division du travail social* (1893), ce qui peut bien lier les individus les uns aux autres dans la société. La division du travail, comme phénomène social, est pour lui un concept permettant de comprendre les mécanismes de transformation de la société. Il attribue à la division du travail un rôle majeur dans le maintien du lien social. La division du travail produit le lien social, la solidarité et l'intégration de l'individu dans un groupe par l'échange des compétences qu'elle permet. Pour Émile Durkheim, la société prime sur l'individu. C'est la société qui fait l'individu et non l'individu qui fait la société ; c'est la raison pour laquelle la division technique n'a pu être possible et réalisable sans l'apparition, au préalable, d'une différenciation sociale. L'analyse de la division du travail lui paraît être essentielle pour comprendre l'histoire des sociétés et le passage de la société traditionnelle à la société industrialisée qui produit une évolution de la solidarité sociale. Il oppose deux types de société et de solidarité :

– *dans les sociétés traditionnelles, la solidarité est mécanique. C'est une solidarité dite aussi par similitude*. Elle comprend des membres similaires, peu différenciés, peu spécialisés, liés par une forte conscience collective et fortement soudés. Ses membres se ressemblent et sont attachés aux mêmes valeurs. Rejetant toute forme d'innovation, ils reproduisent le passé qu'ils ont connu ;

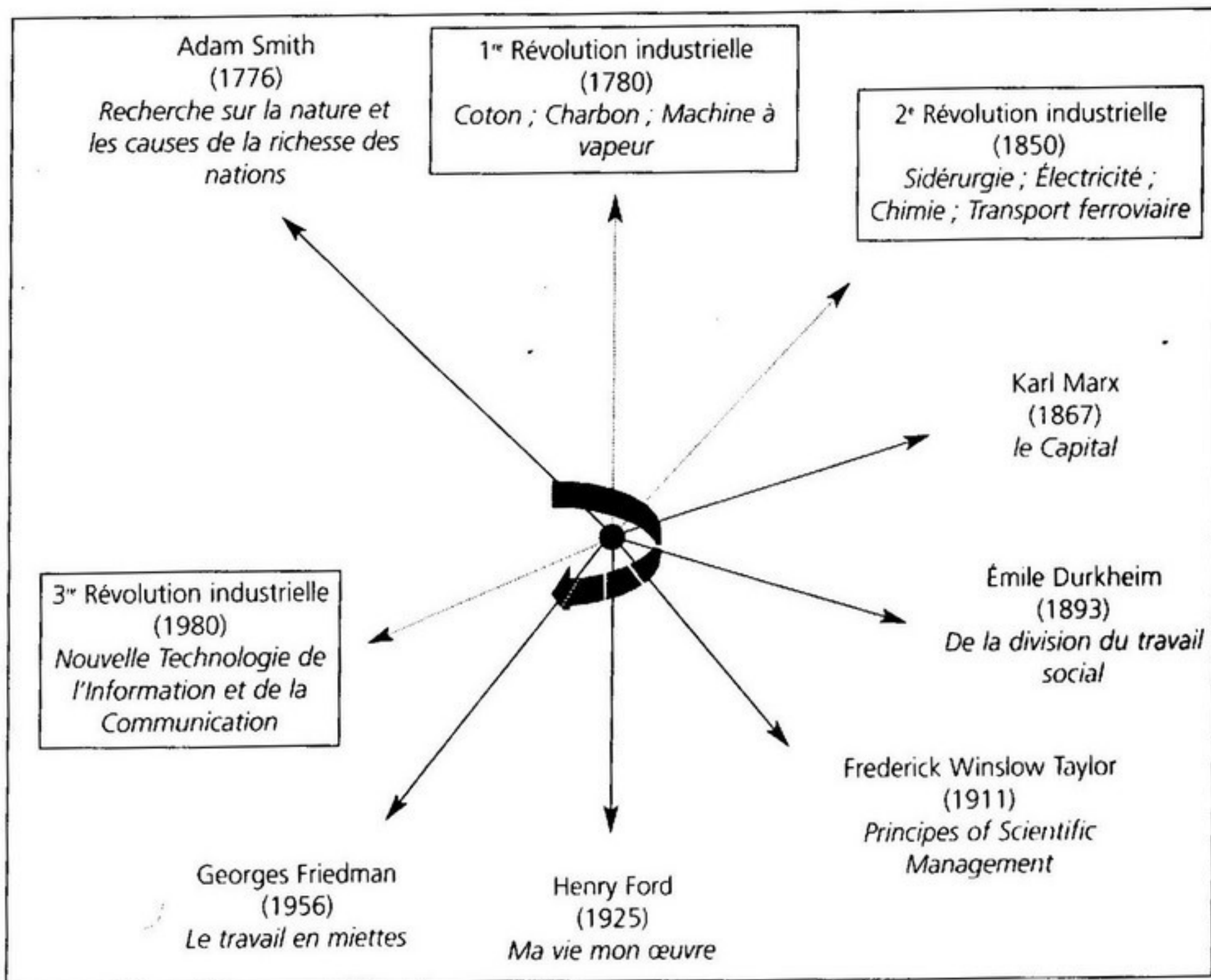
– *dans les sociétés industrielles ou modernes, la solidarité est organique* : les membres d'un même organe sont liés entre eux et chacun d'eux dépend étroitement du travail de l'autre. *C'est une solidarité dite aussi de coopération*. Ces sociétés modernes, fondées sur la division du travail, comprennent des membres différenciés qui sont distincts les uns des autres. Chacun, à son niveau, apporte une contribution rendant possible un consensus entre ses membres et un esprit de solidarité.

■ **Henry Ford (1863-1947)** s'inspire du principe de la division horizontale du travail de Taylor. Henry Ford approfondira ce concept qui débouchera sur le travail à la chaîne continue : travail dit posté. Le fordisme poussera, à l'extrême, la division du travail par des tâches répétitives et déqualifiantes.



■ **Georges Friedman (1902-1977)**, sociologue, critiquera dans *Le travail en miettes* (1956), sur le plan humaniste, les conséquences de l'organisation scientifique du travail et de la division du travail qui sont génératrices de fatigue physique et psychique (le travail à la chaîne...).

### Les grandes étapes chronologiques de la division du travail



## 2 La main invisible : vagabondage historique

Après avoir évoqué Adam Smith, dans le paragraphe ci-dessus, au sujet de la division du travail, nous ne pouvons pas éviter de citer l'expression, dont il est l'auteur, et qui caractérise le rôle du marché dans le fonctionnement d'une économie : *la main invisible*. Nous profiterons de l'allusion faite à cette célèbre expression pour retracer, en quelques lignes, son cheminement historique.

### ■ Balthazar Gracian

Tout a commencé en 1647 avec le jésuite espagnol Balthazar Gracian qui écrivait dans *L'homme de cour* : « L'art de *laisser aller* les choses ». Dans les quelques lignes qui suivent, extraites de *L'homme de cour* (chapitre 138), il démontre qu'il est plus sage, dans certaines circonstances, de « *laisser aller* ».

*« L'art de laisser aller les choses comme elles peuvent, surtout quand la mer est orageuse.*

*Il y a des tempêtes et des ouragans dans la vie humaine ; c'est prudence de se retirer au port pour les laisser passer. Très souvent les remèdes font empirer les maux. Quand la mer des humeurs est agitée, laissez faire à la nature ; si c'est la mer des mœurs, laissez faire à la morale. Il faut autant d'habileté au médecin pour ne pas ordonner que pour ordonner ; et quelquefois la finesse de l'art consiste davantage à ne point appliquer de remède. Ce sera donc le moyen de calmer les bourrasques populaires, que de se tenir en repos ; céder alors au temps fera vaincre ensuite. Une fontaine devient trouble pour peu qu'on la remue, et son eau ne redevient claire qu'en cessant d'y toucher. Il n'y a point de meilleur remède à de certains désordres que de les laisser passer, car à la fin ils s'arrêtent eux-mêmes ».*

### ■ François Legendre

Plus tard, « *Laissez-nous faire !* » telle fut, dit-on, la réponse sous forme d'exclamation d'un célèbre marchand, François Legendre (ou Le Gendre), à une question, vers 1680, de Colbert : « Que faut-il faire pour vous aider ? Comment le roi pourrait-il aider le commerce ? ». Il est utile de rappeler que Colbert, centralisateur, grand serviteur de l'intérêt public, n'avait aucune confiance dans l'initiative privée. Il préférait les « métiers jurés », les corporations aux « métiers libres », sans statuts. Il contraignit même de nombreux « métiers libres » à se constituer en corporations.

## ■ Bernard de Mandeville

En 1714, Bernard de Mandeville avait soutenu, dans sa *Fable des abeilles* que « les vices privés font le bien public ». Cette fable, qui provoqua un véritable scandale, décrit avec cynisme la prospérité de l'Angleterre du XVIII<sup>e</sup> siècle en montrant l'utilité économique des « vices ». « Satisfaire l'extravagance du riche, écrit-il, donne du travail aux pauvres ».

Ci-dessous, un court extrait de la première partie de cette fable « *La ruche prospère* » qui comporte trois parties :

« (...)

*Voici quel était l'art de l'État, qui savait conserver*

*Un tout dont chaque partie se plaignait.*

*C'est ce qui, comme l'harmonie en musique,*

*Faisait dans l'ensemble s'accorder les dissonances.*

*Des parties diamétralement opposées*

*Se prêtent assistance mutuelle, comme par dépit,*

*Et la tempérance et la sobriété*

*Servent la gourmandise et l'ivrognerie.*

*La source de tous les maux, la cupidité,*

*Ce vice méchant, funeste, réprouvé,*

*Était asservi à la prodigalité,*

*Ce noble péché, tandis que le luxe*

*Donnait du travail à un million de pauvre gens,*

*Et l'odieux orgueil à un million d'autres.*

*L'envie elle-même, et la vanité,*

*Étaient serviteurs de l'application industrielle ;*

*Leur folie favorite, l'inconstance*

*Dans les mets, les meubles et le vêtement,*

*Ce vice bizarre et ridicule, devenait*

*Le moteur même du commerce ».*

### ■ *Marquis d'Argenson*

Encore plus tard, en 1751, on doit au Marquis d'Argenson, ami de Voltaire, les célèbres formules :

– « Pour gouverner mieux, il faudrait gouverner moins ».

– « On ne peut dire autant de nos fabriques : la vraie cause de leur déclin, c'est la protection outrée qu'on leur accorde ».

– « *Laissez faire*, telle devrait être la devise de toute puissance publique, depuis que le monde est civilisé. (...) *Laissez faire, morbleu ! Laissez faire ! !* ».

### ■ *Vincent de Gournay*

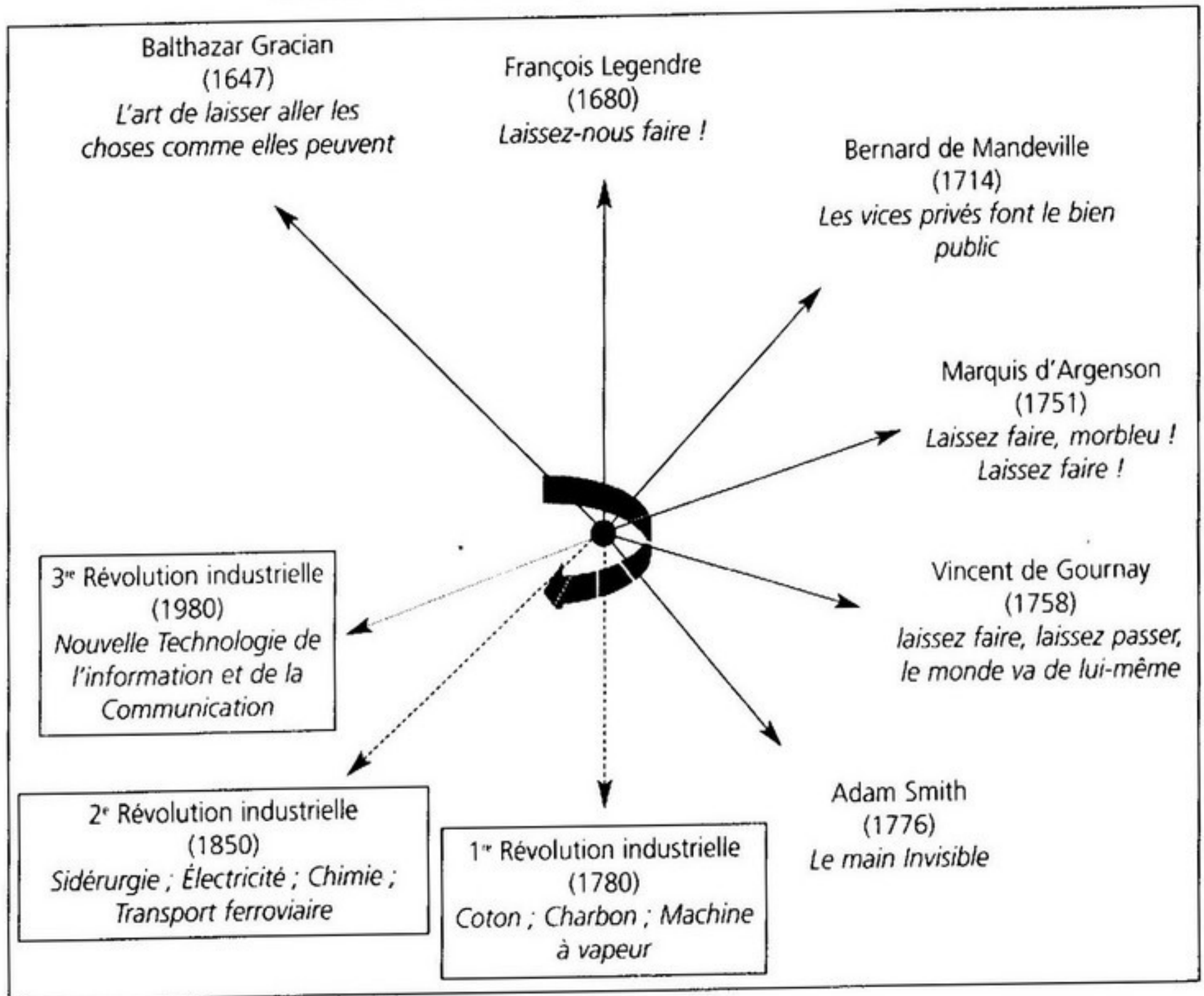
On en arrive à la célèbre formule « *Laissez faire, laissez passer, le monde va de lui-même* » attribué par certains à François Quesnay et par d'autres à Vincent de Gournay, à l'occasion d'un discours en 1758. Dans les œuvres complètes de Turgot, Dupont de Nemours, dans son éloge à Vincent de Gournay, cite : « On conçoit, en effet, que l'éloge de l'auteur de la célèbre formule du *laissez-faire et laissez passer*, doit se confondre avec celui même de la liberté du commerce et de l'industrie ».

### ■ *Adam Smith*

Pour terminer ce court vagabondage historique, on citera Adam Smith, dans son ouvrage le plus connu : *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776) : « (...) en cela, il est conduit par une *main invisible*, à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions ; et ce n'est pas toujours ce qu'il y a de plus mal pour la société, que cette fin n'entre pour rien dans ses intentions. Tout en ne cherchant que son intérêt personnel, il travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société, que s'il avait réellement pour but d'y travailler ».



## Le cheminement historique des économistes libéraux



# La structure organisationnelle selon Henry Mintzberg

*Pour caractériser une structure organisationnelle, nous nous référerons, dans ce chapitre, à l'approche de la structure organisationnelle selon Henry Mintzberg.*

## 1 Définition

Henry Mintzberg définit le concept de structure comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »<sup>1</sup>.

Cette définition évoque trois mots-clés de l'organisation :

- *la division du travail*, qui est une notion fondatrice de l'activité industrielle ;
- *la coordination des activités*, qui renvoie aux « infinitifs » d'Henri Fayol ;
- *les tâches*, dont le choix sous-tend un niveau de découpage des activités.

## 2 Les six parties de l'organisation

### ■ Le sommet stratégique

Il est composé des cadres dirigeants (Conseil d'administration, Président, Comité directeur...) en charge du pilotage de l'entreprise (stratégie, recherche et développement, plan de charge, investissements, politique salariale...) et de la gestion de son environnement (actionnaires...).

1. Henry Mintzberg, *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2004 (page 188).

### ■ *Le centre opérationnel*

Il est composé des membres opérationnels de l'entreprise. Ces derniers sont impliqués directement dans les opérations qui concourent à la réalisation d'un produit ou à la délivrance d'un service (approvisionnement, transformation, vente et distribution des produits ou des services). Le centre opérationnel est composé des productifs.

### ■ *La ligne hiérarchique*

Composée des directeurs d'usines et des cadres intermédiaires, la ligne hiérarchique a en charge de transmettre les directives du sommet stratégique au centre opérationnel et de rendre compte des activités du centre opérationnel au sommet hiérarchique. La ligne hiérarchique a un rôle de coordination entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

### ■ *La technostructure*

Elle est composée des membres de l'entreprise en charge de la standardisation des produits, de l'élaboration des règles, des procédures d'achat et d'approvisionnement, des méthodes de réalisation et de contrôle, de la planification des tâches. La technostructure est un support, un staff, orienté vers les opérationnels.

### ■ *Le support logistique*

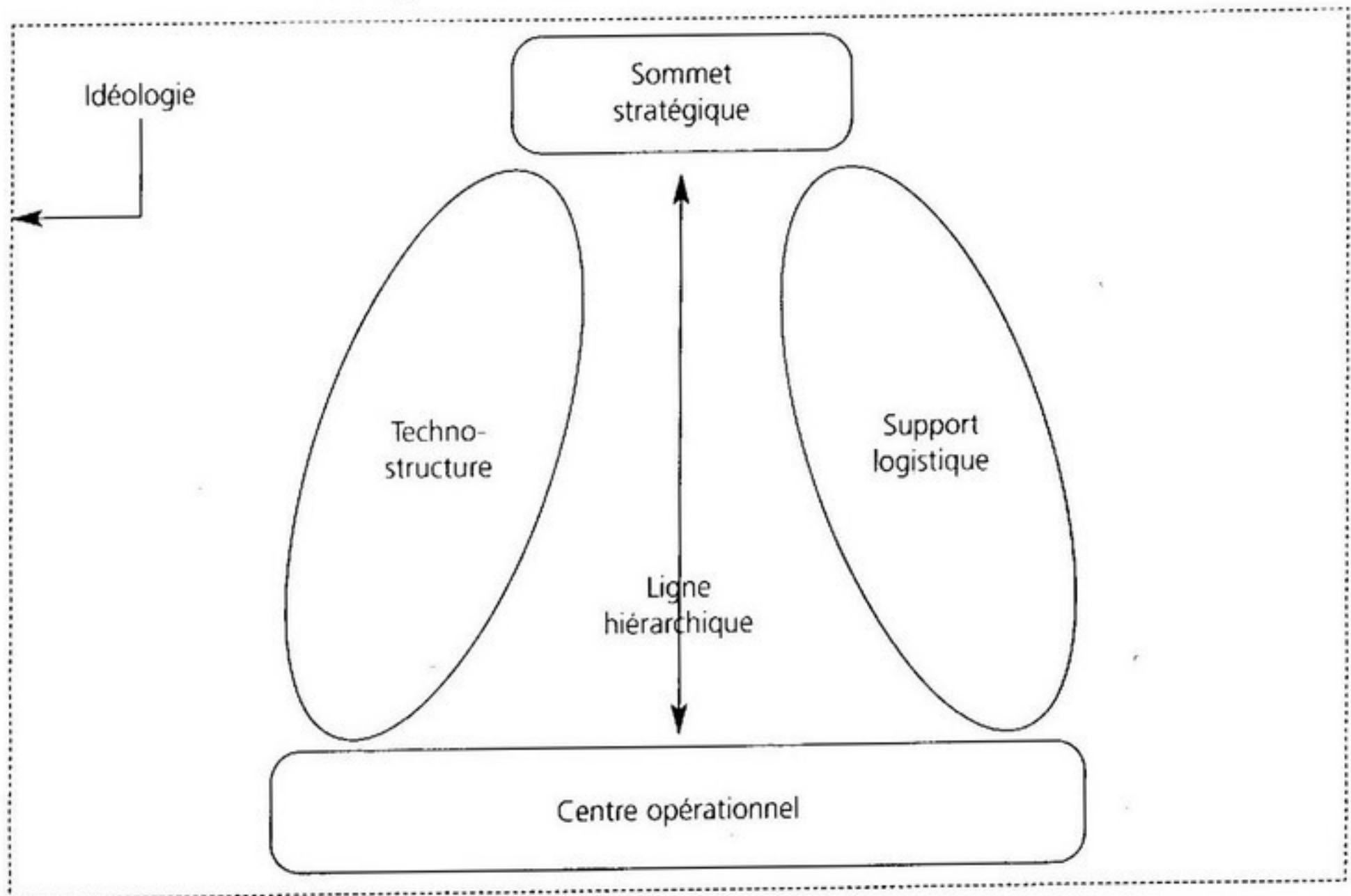
C'est un support au service de la bonne marche de l'ensemble de l'entreprise. Il concerne les services administratifs (personnel, paye...), les services juridiques, la sécurité, le restaurant d'entreprise, le service reprographie, le gardiennage...

### ■ *L'idéologie*

C'est la culture d'entreprise. Comme le dit Henry Mintzerg<sup>1</sup>, elle 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 ».

1. *Op. cit.* (page 185).

### Représentation schématique des 6 parties de base de l'organisation selon le modèle d'Henry Mintzberg



## 3 Les sept configurations organisationnelles

### ■ L'organisation entrepreneuriale

C'est l'organisation de l'entrepreneur unique (propriétaire dirigeant) dont le leadership est de type charismatique. Elle est informelle, flexible et adaptative. Dite aussi « simple » ou minimale, cette organisation est appliquée aux petits commerces, cabinets libéraux, TPE et PME. Elle est caractérisée par peu ou pas de :

- division du travail ;
- niveaux hiérarchiques ;



- formalisation ;
- coordination.

### ■ *L'organisation mécaniste*

C'est l'organisation de la production des produits industriels de masse. Elle est adaptée aux productions en « chaînes » et répétitives. Cette organisation se développe dans un environnement de marché stable et prévisible. Elle est caractérisée par un(e) fort(e) :

- division du travail ;
- organisation en niveaux hiérarchiques ;
- niveau de règles et de procédures ;
- standardisation.

### ■ *L'organisation divisionnalisée*

Elle est adaptée aux organisations produisant des produits et intervenant sur des marchés diversifiés. Sous le pilotage stratégique du siège, cette organisation multidivisionnelle nécessite la création d'unités autonomes (divisions opérationnelles) par types de produits. Elle se développe dans un environnement de marché hétérogène. Cette structure offre la possibilité, par division, d'utiliser des procédés de fabrication différents et de pouvoir réaliser ses produits dans des zones géographiques différentes.

### ■ *L'organisation professionnelle*

Elle résulte des membres du centre opérationnel. Leur expertise, leur haut niveau de compétence professionnelle et leur grande expérience leur permettent de résoudre des problèmes complexes et de fonctionner de façon autonome en limitant l'influence de la hiérarchie et de la structure administrative. D'une grande autonomie, ils solliciteront fortement, pour exercer leurs compétences, le support logistique de la structure.

### ■ *L'organisation innovatrice*

C'est l'organisation adaptée aux produits de haute technologie. Elle se développera dans un environnement complexe et dynamique. Pluridisciplinaire, composée d'experts reconnus de toutes origines qui sont mobilisés pour réaliser des projets innovants et complexes, elle est décentralisée. L'organisation innovatrice est une *adhocratie*<sup>1</sup>, une organisation *ad hoc* mise en place spécifiquement

1. Terme popularisé par Alvin Toffler dans son livre *Le Choc du futur*, Denoël, 1971.

à un moment donné pour résoudre des problèmes « non récurrents ». On notera qu'Alvin Toffler a popularisé ce terme dans son livre *Le Choc du futur* (1971). Il écrit, page 129 : « Nous sommes en fait les témoins de l'apparition d'un nouveau système d'organisation qui va peu à peu contester le pouvoir de la bureaucratie avant de la supplanter définitivement. Ce régime du futur, je l'appellerai l'« ad-hocratie ».

### ■ *L'organisation missionnaire*

Cette organisation repose sur un système de valeurs, de normes, de croyances et sur une idéologie dominante auxquels adhèrent les individus qui agissent pour le bien de l'organisation dans sa globalité. Pour promouvoir dans l'unité une mission ou un projet donné, les membres sont soumis à un contrôle normatif.

### ■ *L'organisation politisée*

Cette structure est temporaire. Elle représente une organisation qui se trouve dans une situation de crise et de conflits, où les membres cherchent à défendre des intérêts personnels et à exercer leur propre influence sur les autres. Les mécanismes traditionnels de coordination sont remplacés par un jeu de pouvoir informel.

## 4 L'organigramme

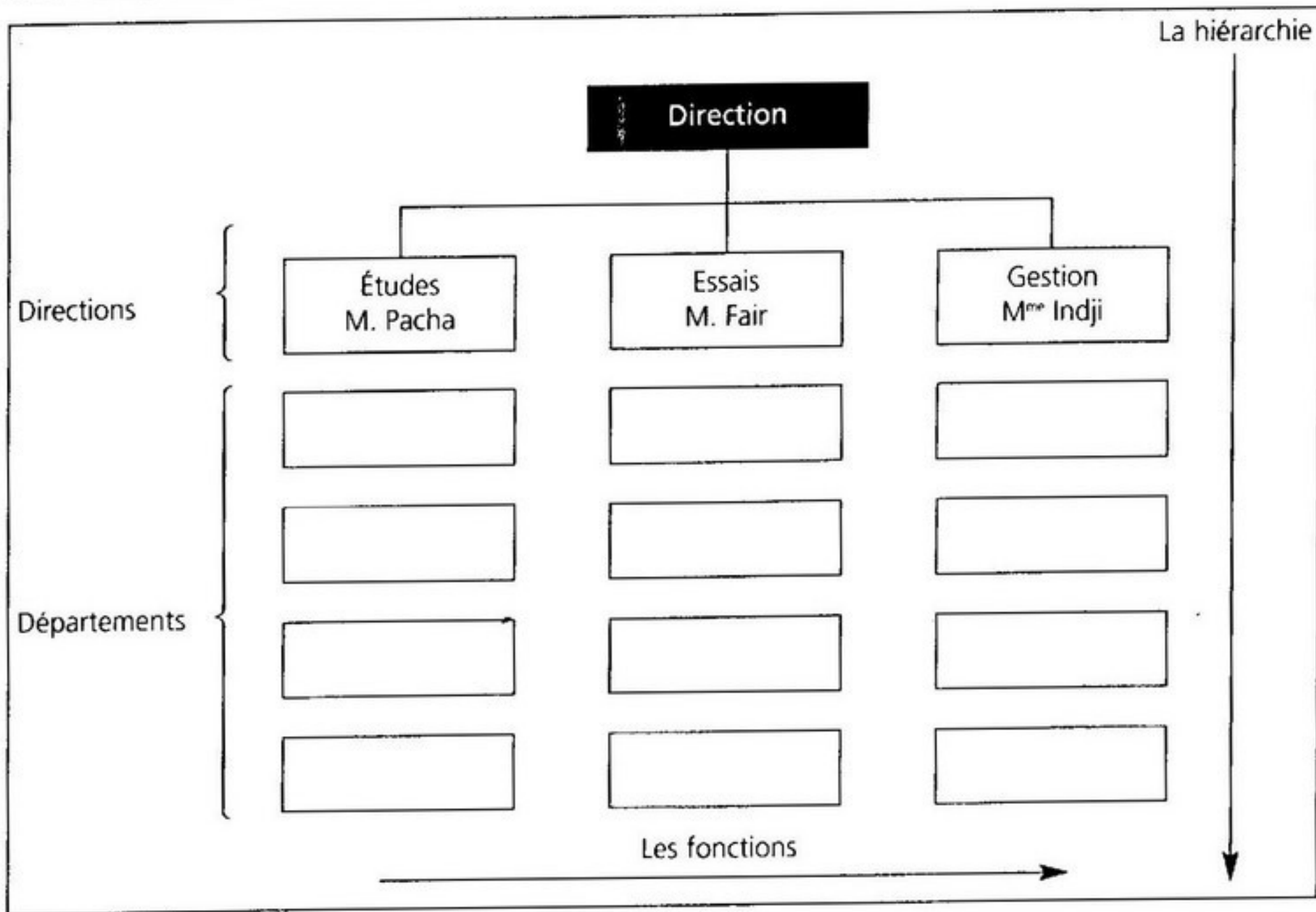
L'organigramme, qui était historiquement intitulé « Tableau d'organisation<sup>1</sup> », représente schématiquement l'architecture générale de fonctionnement de l'entreprise. Il est l'expression graphique de la structure de management de l'entreprise. Il fait apparaître :

- le type de la structure adoptée ;
- les différentes fonctions réalisées ;
- le nom des responsables et les liens de subordination (les relations d'autorité) ;
- les voies de communications formelles.

La lecture se fera suivant :

- l'axe horizontal qui donne les fonctions ;
- l'axe vertical qui donne les rattachements hiérarchiques entre les unités.

1. Henri Fayol (1916).



# Typologie des structures organisationnelles

*L'entreprise, pour produire des biens et des services, doit avoir une structure organisationnelle adaptée à ses objectifs. Le choix de sa structure, étroitement lié au commandement, sera fait par la direction générale, parmi plusieurs grands modèles types, et traduira la façon dont l'entreprise a choisi de diviser son travail. Ce choix stratégique important engage le développement de l'entreprise à long terme.*

*La structure est l'ossature même de l'organisation ; sa conception permet de coordonner l'ensemble des moyens humains et matériels permettant d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Elle indique les différentes fonctions (tâches à réaliser), leurs regroupements par unité (direction, division, département, service) et précise le découpage hiérarchique. Elle est formalisée par une représentation graphique : l'organigramme.*

*Ce chapitre présente une typologie des principales structures d'entreprise. On donnera, pour chacune d'elles, sa représentation graphique et ses grandes caractéristiques.*

*Les trois grandes formes de structures d'entreprise considérées sont les suivantes :*

- la structure fonctionnelle ;*
- la structure divisionnelle ;*
- la structure matricielle.*

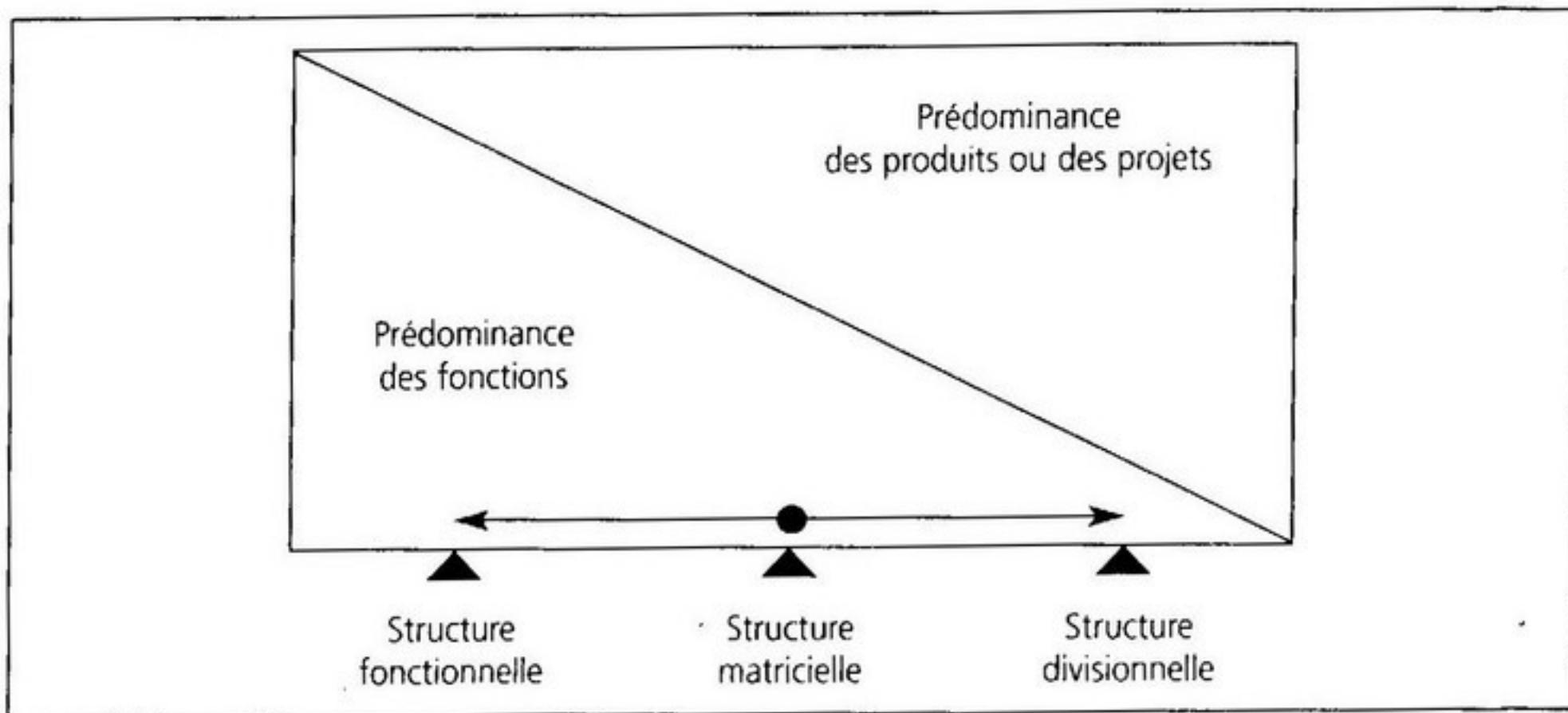
## **1 Les deux forces d'attraction de l'organisation de l'entreprise**

Avant de présenter les trois grandes familles de structure, nous nous inspirerons de la vision de Jay Galbraith qui illustre, par le schéma ci-dessous, les deux forces d'attraction qui guident le choix de la structure organisationnelle de l'entreprise :

- la force d'attraction représentée par les *fonctions* (structure fonctionnelle) ;
- la force d'attraction représentée par les *produits* ou les *projets* (structure divisionnelle).



La position médiane représente un juste équilibre entre la structure fonctionnelle et la structure divisionnelle : c'est la structure matricielle.



Après avoir pris en compte ce schéma, nous pouvons aborder dans le détail les trois structures fondamentales.

## 2 La structure fonctionnelle

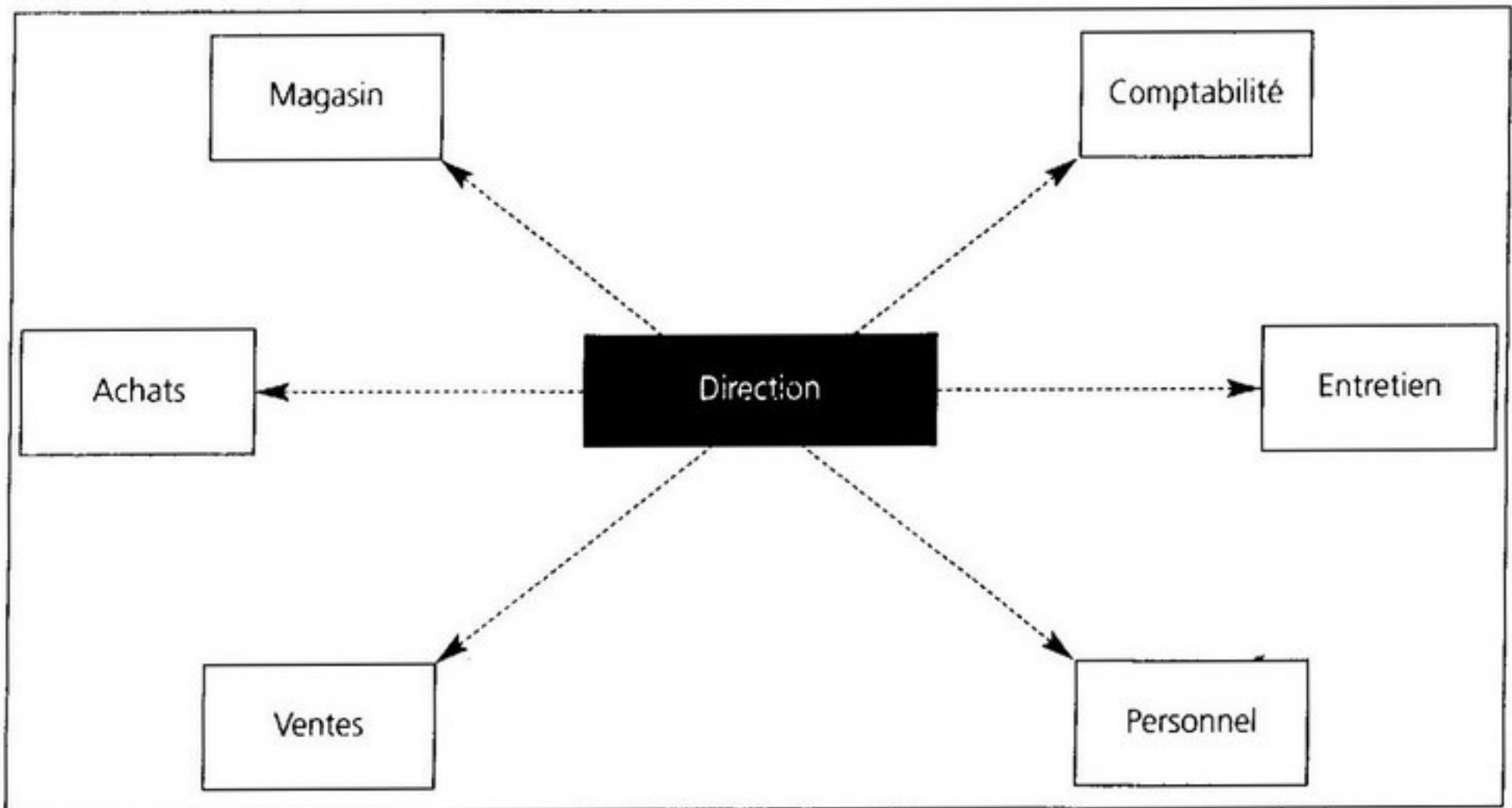
Le principe de la structure fonctionnelle répond au souhait d'organiser l'entreprise par « *fonctions* ». Les fonctions caractérisent les activités de l'entreprise et sont complémentaires entre elles. Leur coordination relève de la responsabilité de la direction. Ce type de structure s'adresse à des produits récurrents, dont la technique est maîtrisée dans un marché homogène.

La structure fonctionnelle se déclinera, selon l'importance de l'activité, sous l'une ou l'autre des trois formes suivantes :

- la structure fonctionnelle en soleil ou entrepreneuriale ;
- la structure fonctionnelle simple ;
- la structure fonctionnelle évoluée.

## ■ La structure en soleil ou entrepreneuriale

### a) Représentation graphique



### b) Type d'entreprises

Cette structure concerne les secteurs suivants : Commerces – Artisans – Cabinets libéraux – Très petites entreprises (TPE).

### c) Avantages

- Mise en œuvre simple.
- Structure flexible.
- Grande adaptabilité au changement.
- Faible besoin de coordination.
- Grande réactivité bilatérale : chef d'entreprise-responsable.
- Pas de risque de redondance de poste.
- Grande complémentarité.

### d) Inconvénients

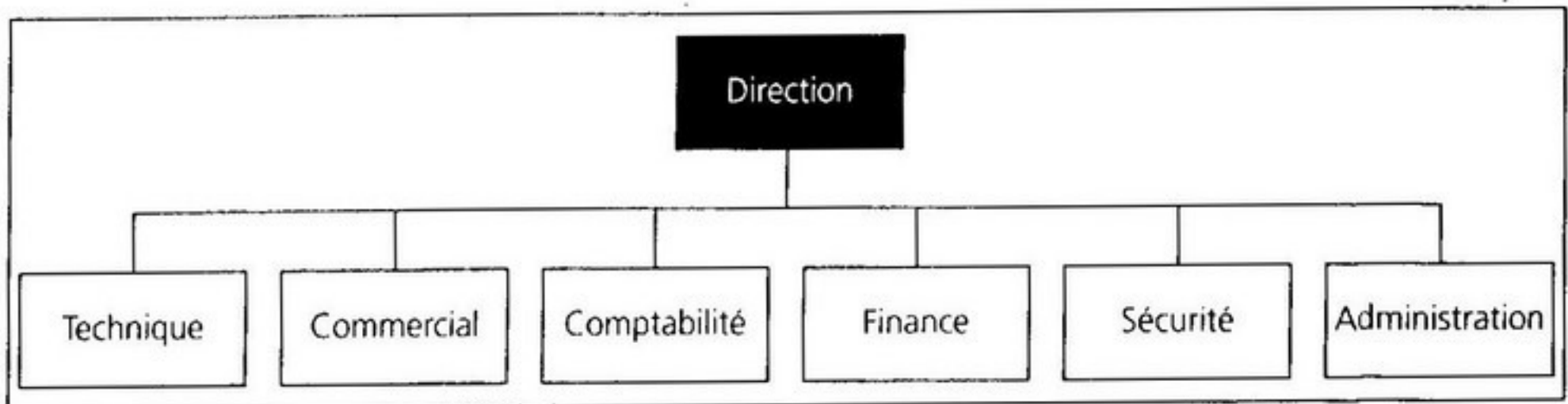
- Pas de communication entre les responsables.
- Peu ou pas de réunion.
- L'information est de type « rayonnante » à l'appréciation du chef d'entreprise.
- Pas de délégation.
- Les risques sont liés à la forte dépendance du dirigeant.

### e) Observations

Cette structure est organisée autour du chef d'entreprise, souvent son créateur, dont les qualités de leadership sont essentielles pour la survie de l'entreprise. Les responsables sont rassemblés autour de lui pour faire fonctionner la structure.

### ■ La structure fonctionnelle simple

#### a) Représentation graphique



#### b) Type d'entreprises

Cette organisation est réservée aux petites et moyennes entreprises qui ont des activités et des productions récurrentes.

#### c) Avantages

- Mise en œuvre simple.
- Répartition claire des rôles et des fonctions des chefs de service.
- Communication montante et descendante.

### d) Inconvénients

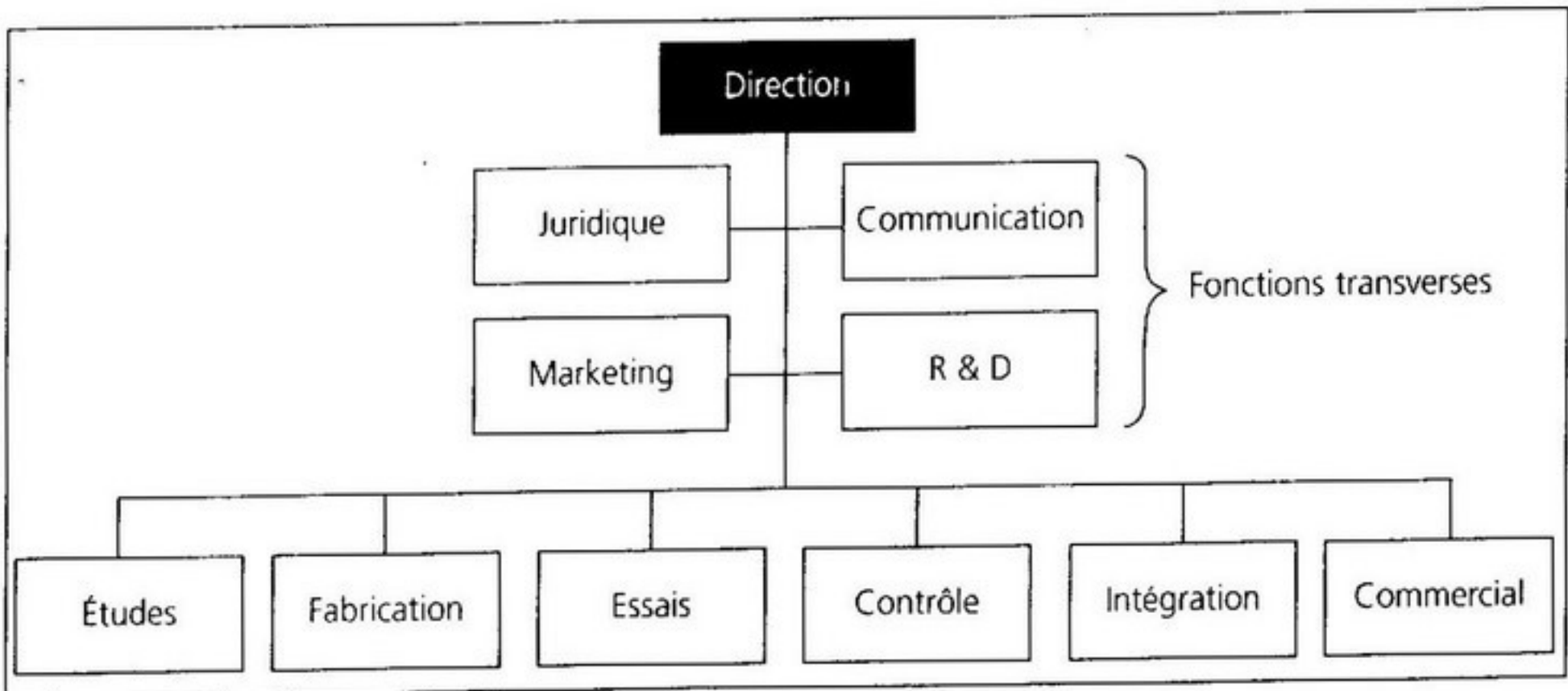
- Structure centralisée.
- Pas ou peu de communication transversale.
- Cloisonnement entre les services.

### e) Observations

La structure fonctionnelle simple permet d'accéder à une organisation dotée d'une ligne hiérarchique claire. Des services sont créés, obéissant aux règles et procédures de l'entreprise. Ceux-ci sont dirigés hiérarchiquement par le détenteur de la fonction qui incarne le savoir-faire de son périmètre d'activité et sont coordonnés par la direction. Les grandes fonctions de l'entreprise sont représentées. Cette organisation est fondée sur le principe d'Henri Fayol. Cette structure repose sur le principe de l'unicité de commandement.

### ■ La structure fonctionnelle évoluée

#### a) Représentation graphique



#### b) Type d'entreprises

Cette structure concerne les grandes entreprises.



### c) Avantages

- La cellule d'experts est un support transverse d'aide au fonctionnement de la structure.
- Elle allège les tâches des chefs de service.

### d) Inconvénients

- Structure centralisée.
- Risque possible de confusion entre les messages de type « décisions » qui relèvent des structures hiérarchiques et ceux de type « conseils ou recommandations » qui relèvent des fonctions transverses de « l'état major ».

### e) Observations

La structure fonctionnelle dite « évoluée » est la suite naturelle d'une structure fonctionnelle « simple ». Elle sera créée consécutivement à un développement de l'organisation. La structure fonctionnelle évoluée, dite également *staff and line*, est une structure fonctionnelle simple qui s'enrichit d'une structure de conseil et de réflexion qui se superpose aux fonctions opérationnelles. Elle conserve son modèle de fonctionnement opérationnel avec des responsables de ligne de métier qui exercent un rôle hiérarchique direct à l'intérieur de leur service. Ce modèle d'organisation, dont l'origine revient à Taylor, permet de maintenir le principe d'unicité de commandement, tout en créant un pôle d'expertise et d'aide à la prise de décision.

## 3 La structure divisionnelle

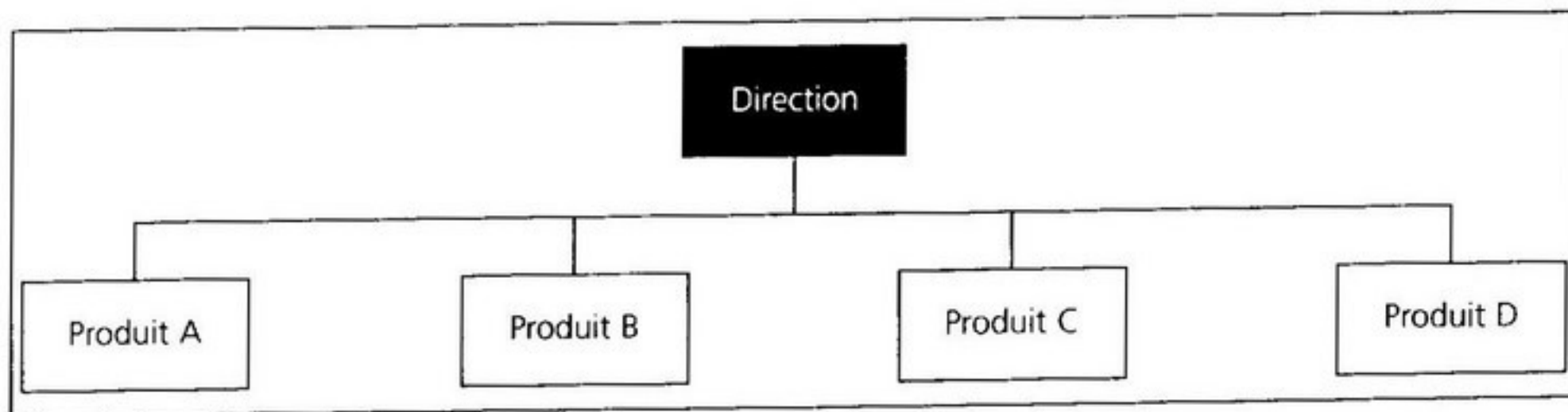
Le principe de la structure divisionnelle répond au souhait d'organiser l'entreprise par « *divisions* », ce qui consiste à réaliser son découpage en produits, marchés ou en zones géographiques. Chacune des divisions dispose de moyens humains et matériels nécessaires pour assurer son autonomie. La coordination des divisions est assurée par le siège de l'entreprise. Ce type de structure s'adresse à des produits diversifiés, dans un marché hétérogène.

La structure divisionnelle se déclinera, en fonction de son découpage, sous l'une ou l'autre des trois formes suivantes :

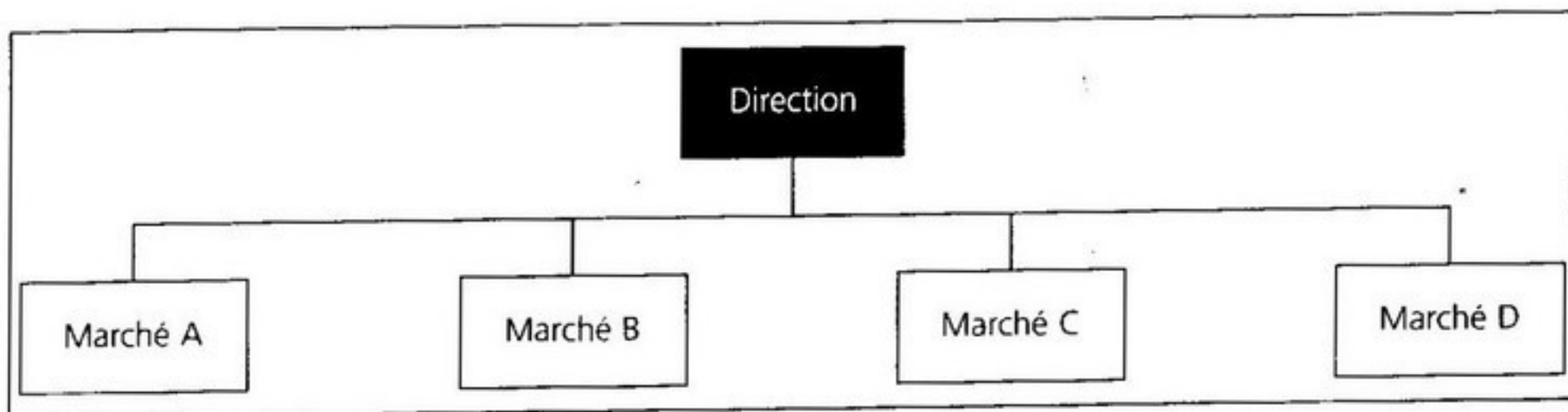
- la structure divisionnelle par produit ;
- la structure divisionnelle par marché ;
- la structure divisionnelle par zone géographique.

**a) Représentation graphique**

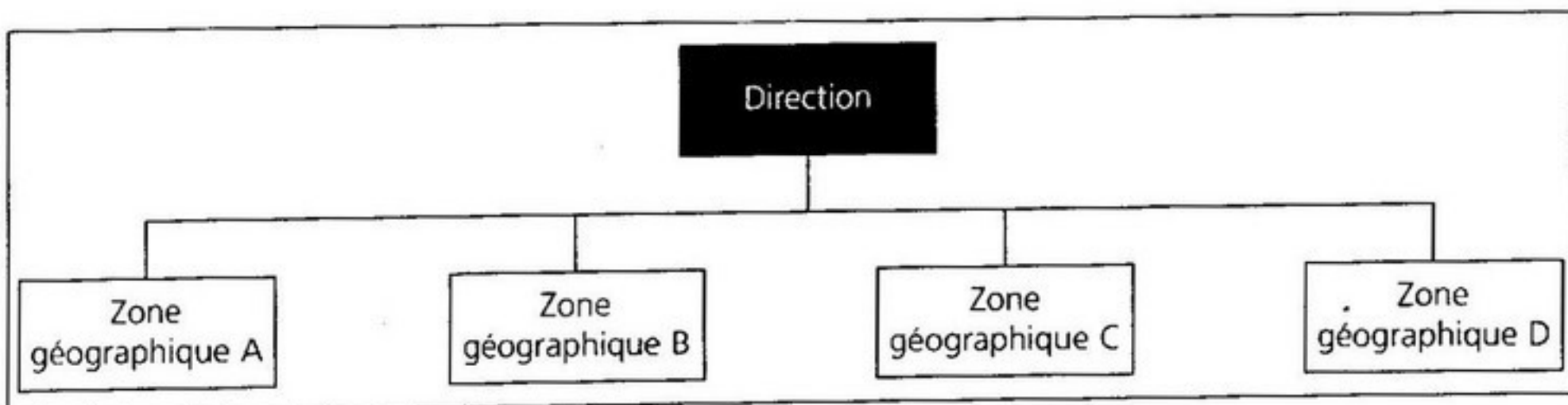
– *Représentation graphique par produit*



– *Représentation graphique par marché*



– *Représentation graphique par zone géographique*



## b) Type d'entreprises

Cette structure concerne les grandes entreprises.

## c) Avantages

- Motivation des responsables de division.
- Évaluation des performances entre les divisions.
- Structure adaptable au marché.

## d) Inconvénients

- Difficile à gérer.
- Difficile d'exploiter simultanément, dans plusieurs divisions, toutes les compétences techniques existantes.
- Maintenir une culture d'entreprise homogène du groupe.
- La multiplication des structures engendre des redondances possibles de postes.

## e) Observations

Chaque unité est considérée comme un centre de profit ayant à sa tête un « chef d'entreprise » qui reçoit des objectifs de performance (prise de commandes, chiffre d'affaires, résultat...) de la direction générale. La direction générale coordonne les divisions et élabore une stratégie d'ensemble. Elle aura à sa disposition un état major pour l'assister sur les aspects, entre autres, juridiques, de communication et de gestion des charges.

## 4 La structure matricielle

Le principe de la structure matricielle répond au souhait d'organiser l'entreprise en utilisant simultanément les caractéristiques de la structure fonctionnelle (axe métier) et les caractéristiques de la structure divisionnelle par produit (axe projet).

La structure matricielle combine :

- la structure fonctionnelle, responsable des ressources techniques et humaines (axe métier) ;
- la structure divisionnelle par projet, garante de la conduite à bonne fin des produits ou du projet (axe métier).

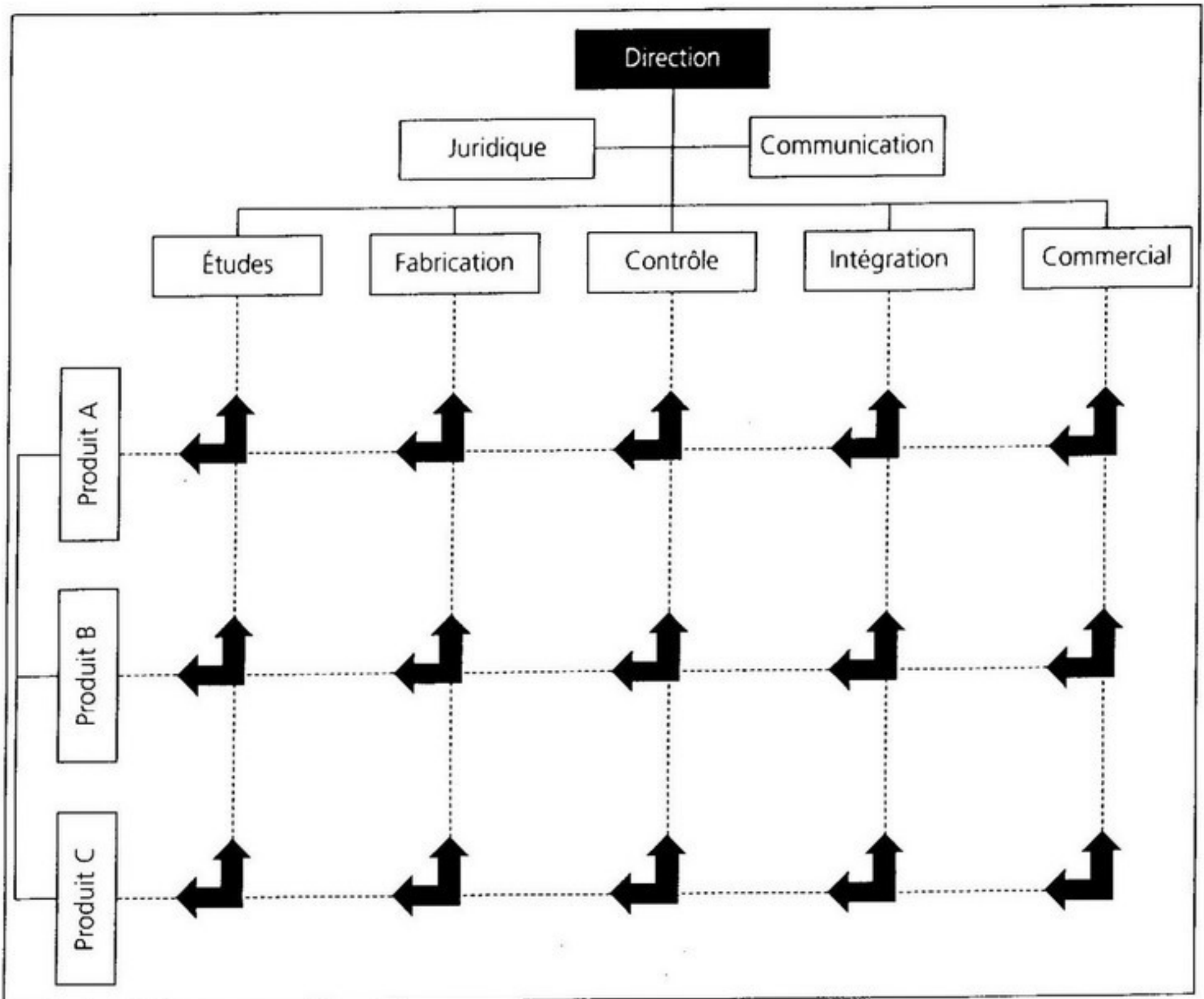
Le principe de fonctionnement repose sur :

- le détachement, en début de programme, des effectifs de l'axe métier vers l'axe projet ;

– le retour des effectifs, en fin de programme, de l'axe projet vers l'axe métier.

Sur la durée du projet, les personnels détachés dans la structure projet dépendent hiérarchiquement de l'axe métier et sont dirigés opérationnellement par le chef de projet qui appartient à l'axe projet.

### a) Représentation graphique





**b) Type d'entreprises**

Cette structure concerne les grandes entreprises de l'aéronautique et du spatial. On la retrouve aussi dans le bâtiment, l'informatique, la chimie et pour toute réalisation ayant un caractère unique et exceptionnel.

**c) Avantages**

Maîtrise des charges et ajustement permanent entre les besoins projets et des métiers.

**d) Inconvénients**

- Pas d'unicité de commandement.
- Gestion des effectifs détachés dans les projets.
- Communication difficile entre l'axe métier et l'axe projet.

**e) Observations**

Ce type de structure est caractérisé par une double hiérarchie fonctionnelle (axe métier) et opérationnelle (axe projet). Elle s'adresse à des produits non récurrents et complexes.

- Henry MINTZBERG, *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2004.
- Henry MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.
- Jacques ROJOT, *Théorie des organisations*, Éditions Eska, 2003.
- Jean-Michel PLANE, *Théorie des organisations*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, 2000.
- Christian ELLEBOODE, *La division du travail, de l'économique au social*, Armand Colin, 2006.
- LUC BOYER, *50 ans de management des organisations*, Éditions d'Organisation, 2005.
- Nicole AUBERT, Jean-Pierre GRUÈRE, Kak JABES, Hervé LAROCHE, Sandra MICHEL, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF Fondamental, 2005.
- Tony ALBERTO, Pascal COMBEMALE, *Comprendre l'entreprise : théorie, gestion, relations sociales*, Armand Colin, 2004.
- Yves-Frédéric LMIAN, *Introduction à l'analyse des organisations*, Economica, 2004.
- Alain DERRAY, Alain LUSSEULT, *Les structures d'entreprise*, Ellipses, 2006.
- Albéric HOUNOUNOU, *100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise*, Bréal, 2005.
- Yves CAPUL (sous la direction), *Management et organisation des entreprises*, *Les Cahiers français*, La documentation française, n° 287, 1998.
- Benoît FERRANDON (sous la direction), *Comprendre le management*, *Les Cahiers français*, n° 321, La documentation française, 1998.

- *Lexique d'économie*, 7<sup>e</sup> édition, Dalloz, 2002.
- *Lexique de gestion*, 5<sup>e</sup> édition, Dalloz, 2004.
- Jean-Claude ABRIC, *Psychologie de la communication : théories et méthodes*, Armand Colin, 2003.
- Alain BEITONE, Antoine CAZORLA, Christine DOLLO, Anne-Mary DRAI, *Dictionnaire des sciences économiques*, Armand Colin, 2002.
- Roger AÏM, *100 questions pour comprendre et agir : Organisation des entreprises*, Afnor, 2006.

Achévé d'imprimer sur les presses  
de l'Imprimerie France Quercy – Cahors

N° d'impression : 62266

Dépôt légal : septembre 2006

N° éditeur : 2534

*Imprimé en France*



# L'essentiel de la Théorie des organisations

LES CARRÉS

## Le contenu du livre

Ce livre présente en **10** chapitres l'ensemble des connaissances nécessaires à la compréhension et l'amélioration du fonctionnement des organisations. **La Théorie des organisations** est une discipline scientifique pluridisciplinaire autonome qui fait appel à diverses branches des sciences humaines (psychologie, sociologie, économie, gestion, management...) et qui permet de découvrir le fonctionnement des structures d'entreprise.

Au total une présentation synthétique, rigoureuse et pratique des concepts fondateurs de la **Théorie des organisations**.

## Le public

- Étudiants des filières universitaires de gestion
- Étudiants des Écoles de commerce
- Étudiants des Écoles d'ingénieur
- Responsables et chefs de projet

## L'auteur

*Roger Aim, ingénieur diplômé de l'ESTACA et de l'ENSAE, a effectué sa carrière dans l'industrie aéronautique et spatiale. Il est chargé d'enseignement en gestion de projet à l'IUP de management et de gestion des entreprises et à l'École Polytechnique Universitaire de l'Université de Nice Sophia Antipolis.*

## Le sommaire

- **Théorie des organisations**
  - l'identification et la classification des Écoles de pensées
  - l'École classique des organisations (Taylor, Ford)
  - l'École des relations humaines (Mayo, Levin, Maslow...)
  - l'École néoclassique ou empirique (Sloan, Drucker...)
  - l'École socio-technique
  - l'École de la contingence (ou systémique)
  - l'École sociologique (Crozier et Uchi)
- **Structures organisationnelles**
  - la division du travail
  - la structure organisationnelle selon Henry Mintzerg
  - la typologie des structures organisationnelles



Prix : **11 €**  
ISBN 2 297 00125 8



Gualino éditeur

[www.eja.fr](http://www.eja.fr)