

Introduction théorie des organisations

Catherine Voynnet Fourboul

Bibliographie

- Mc Shane S. L., Von Glinow M. A., *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill, 4th Edition, 2008
- Plane J.M., *Théorie et management des organisations*, Dunod, 2008
- Rojot J., Bergmann A., *Comportement et organisation*, ed Vuibert, 1992
- Rojot J., *Théorie des organisations*, Ed. ESKA, 2003

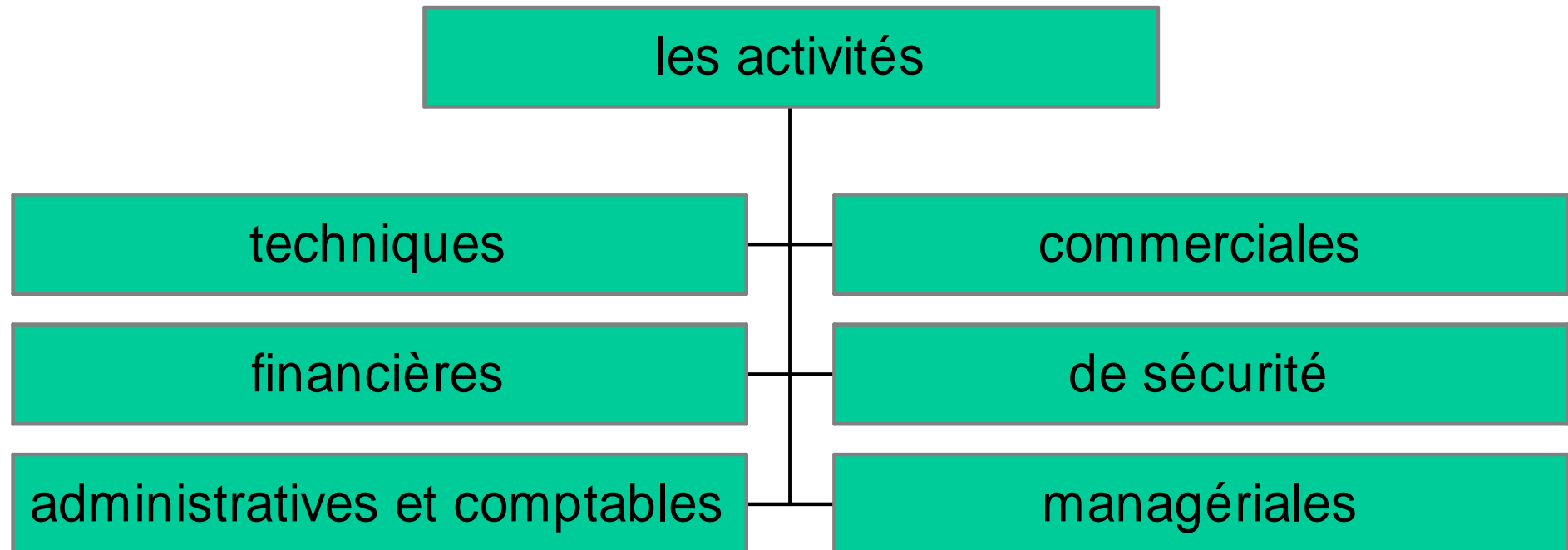
Évolution de la théorie du management

Le management classique

- Management scientifique :
 - Frederick W. Taylor (1856-1915) impact entre 1890 et 1930 – les meilleures méthodes pour effectuer les tâches, sélectionner, former et motiver les travailleurs – prime différentielle
- Organisation classique
 - FAYOL (1841-1925) 6 fonctions, 14 principes des management

La division en 6 fonctions

FAYOL



Les 14 principes de management de FAYOL

- **Division du travail** : au sens de la spécialisation pour accroître l'efficacité
- L'**autorité** dérive de la fonction de dirigeants mais aussi de ses qualités personnelles
- **Discipline**
- **Unité de commandement** : chaque employé ne doit relever que d'un supérieur
- **Unité de direction** : chaque groupe d'activités dirigées vers un même but doit avoir un seul dirigeant et un seul plan
- Subordination des intérêts individuels à l'**intérêt général**
- **Rémunération équitable**
- **Rémunération équitable**
- **Centralisation** de l'autorité suivant les cas
- **Hiérarchie**
- **Ordre** : les ressources à la bonne place, au bon moment
- **Équité** des managers envers leurs subordonnés
- **Stabilité du personnel** afin d'éviter les coûts et les dangers d'un roulement trop rapide du personnel
- **initiatives** des subordonnés, droit à l'erreur
- **Esprit de corps** unité du personnel,

Management bureaucratique

WEBER 1864 - 1920

- nouvelle légitimité : la raison fondée sur l'existence de règles acceptées.
 - des règles non liées aux personnes
 - les titulaires des postes sont nommés en fonction de leurs compétences reconnues : ils ne sont pas propriétaire de leurs postes
 - les activités et les décisions sont définies de manière précise, selon des normes générales. Les procédures sont formalisées et communicables
 - les dirigeants ne sont pas propriétaires des moyens de production.

les employés du système bureaucratique sont :

- personnellement libres et sujets uniquement à leurs obligations officielles
- organisés en une hiérarchie de fonctions clairement définies
- occupent cette fonction par contrat, en vertu d'une sélection objective, nommés et non élus
- payés en salaires fixes avec des retraites, ils peuvent toujours démissionner ou faire l'objet d'un licenciement pour des causes prévues à l'avance
- occupent leur fonction comme unique principale occupation
- font carrière, sont promus par leurs supérieurs en fonction de l'ancienneté et de leurs résultats
- sont sujets à une discipline stricte, et au contrôle de leur conduite dans leur fonction.

Contribution de l'école classique

- Les compétences du management s'appliquent à toute activité de groupe
- Des comportements efficaces de management peuvent être enseignés
- Reconnaissance par les praticiens des entreprises
- Fait état des problèmes basiques dans toute organisation

Limite de l'école classique

- Plus approprié au passé qu'au présent, à un environnement stable et prévisible
- Les lignes d'autorité aujourd'hui sont floues – pb de l'unité de commandement
- Quels sont les principes qui prévalent sur les autres ?

Les relations humaines les enquêtes d'Hawthorne

- les changements de comportement positifs observés : **sentiment de considération** de l'institution aux opératrices.
- Découverte de **normes informelles** dans le travail, importance de la dynamique de groupe sur les comportements individuels.
- **conclusion :**
 - interdépendance des facteurs techniques et humains dans les organisations
 - complexité des besoins humains
 - expression de solidarité tissée dans un ensemble de réseau informel

contributions des théories comportementales (école relations humaines)

- Complément de l'école classique insistant sur les besoins sociaux des R.H.
- Importance du style de management
- Révolutionne la formation des managers
- Se concentre sur les compétences orientées personne vs orientées tâche – technique
- Processus de groupe, récompense et dynamique de groupe

Limites des théories comportementales (école relations humaines)

- Les managers résistent aux suggestions de cette école, car ils admettent difficilement qu'ils ont besoin d'aide pour traiter avec les personnes
- Modèles trop abstraits, trop compliqués
- Jargon employé par les théoriciens
- Recommandations faites par les théoriciens non homogènes du fait de la complexité des comportements humains SCHEIN 1974

École quantitative : recherche opérationnelle

« management science »

- Technique mathématique de modélisation, d'analyse des problèmes de management ; appelée aussi « recherche opérationnelle »
- Application : planification et contrôle - budget, gestion des cash flows, planning de production, pgm de développement R.H.

Approche systémique

Approche système

- Conception de l'organisation comme un tout unifié et dirigé dont les parties sont en interaction
- Sous-système, synergie, ouvert vs fermé, frontière, flux, feedback

Approche cartésienne vs constructiviste

- Éviter précipitation, ne pas avoir de doute
 - Division
 - Ordonner du plus simple au plus composé
 - Faire des revues générales
- Pertinence : définition de l'objet fonction des intentions du modélisateur
 - Globalisme : considérer l'objet par rapport à son environnement
 - Téléologie : comportement de l'objet
 - Agrégativité : exclure l'objectivité, sélectionner des agrégats pertinents

Approche analytique vs synthétique

- Linéarité, simplification
- Prévisibilité
- Analyse par décomposition
- Élimination des contradictions
- Objectivité
- Savoir comment

- Pensée en réseau, interactivité
- Multidimensionnalité
- Complexité, scénarios, configurations,
- Gestion des contradictions, maîtrise incomplète, droit à l'erreur
- Subjectivité
- Savoir pourquoi

Organisation et système

- Input : importation d'énergie
- Transformation : through put, travail
- Résultat : output : produit, service
- Vie cyclique, cycle d'événements
- Entropie négative, survie par le stock d'énergie
- Rétroaction : l'information permet au système de corriger les déviations
- Homéostasie : équilibre dynamique entre entrée et sortie d'énergie
- Équifinalité : les organisations différentes peuvent atteindre le même état avec des conditions initiales et des chemins différents

Complexité

- On appelle complexe un phénomène que l'on n'arrive pas à comprendre et à maîtriser dans sa totalité
- Le compliqué se réduit, le complexe se modélise
- Perception inachevée et incomplète
- Le tout n'est pas la somme des parties
- 3 niveaux d'interaction : causalité linéaire, rétro-action (feed-back), récursivité
- Le complexe est une conjonction d'ordre et de désordre
- Incertitude et indécidabilité
- Les logiques différentes coexistent de façon dialogique²⁰

Définition du système

- Un système est quelque chose
- Qui poursuit des finalités
- Dans un environnement actif et évolutif
- En exerçant une activité
- En s'organisant
- Et en évoluant sans perdre son identité

Approche contingente

Approche contingente

- Interdépendance des facteurs des situations managériales

Les facteurs de contingence

