

Promotion. 4 *SI* 2010/2011

---

# Cours: Organisation

Chapitre I: Théories des organisations

I.3. Historique des Ecoles de pensée en Organisation

Par

**Abdessamed Réda GHOMARI**

**Maître de Conférences**

**LMCS, E.S.I , Oued Smar, ALGER**

**[a\\_ghomari@esi.dz](mailto:a_ghomari@esi.dz)**

---

## I.3. Synthèse de principaux courants de pensée en organisation

# Références bibliographiques

---

**ANSOFF Y.**, « From strategic planning to strategic management », Wiley, 1976.

**LUSSATO B.** « Introduction critiques aux théories d'organisation », Dunod, 1988

**LYVIAN Y.F.**, « Introduction à l'analyse des organisations », Economica, 2000

**MINTZBERG H.**, « Structure et dynamique des organisations », Editions d'organisation, 1982

**SIMON H.A.**, « Administration et processus de décision », Economica, 1983.

**SCHEID J .C.**, « Les grands auteurs en organisation », Dunod, 1989

**VON BERTALANFFY L.** « Théorie générales des systèmes », Dunod, 1993.

# Objectifs

---

- ❑ Identifier les grands courants théoriques pour analyser, comprendre
- ❑ Avoir de multiples regards sur une même réalité qui influencent la définition même de l'objet, les pistes d'action.
- ❑ Apprendre à croiser ces regards, à les utiliser pour enrichir son regard sur un problème et une réalité organisationnelle.
- ❑ Enfin, prendre du recul par rapport à une vision unique et simpliste de la complexité de la vie en entreprise et en organisation et aiguïser son regard critique.

# Théories de l'organisation

---

- Plusieurs écoles de pensée
  - Rationaliste Classique: Taylor, Fayol, Weber...
  - Behavioriste (comportementale): Mayo, Maslow, Mc Gregor..
  - Courant managérial et stratégique: Woodward, Simon, Ansoff, Drucker, Lawrence et Lorsch, Mintzberg, ..
- Une seule préoccupation:
  - Comment améliorer l'efficacité dans l'organisation?

# 1. Ecole rationaliste classique

---

- Fondements de la pensée classique:
  - Approche empirique et normative
  - Hypothèses implicites
  - Principes d'organisation

# 1. Ecole rationaliste classique

---

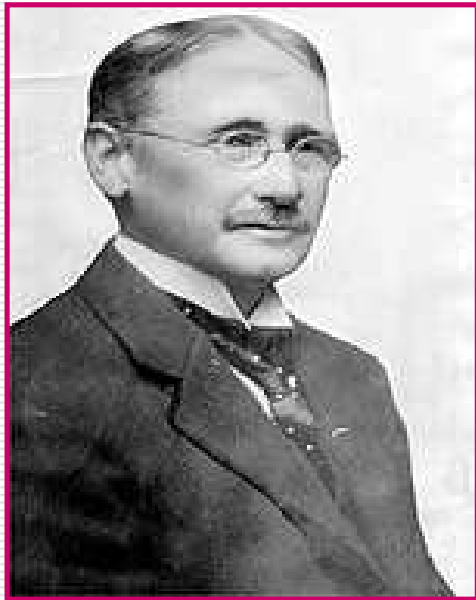
## □ Fondements

- L'organisation hiérarchique
- Unicité du commandement
- Principe de spécialisation

# 1. Ecole rationaliste classique

## 1.1. F.W Taylor et l'O.S.T

---



1856 – 1915 :  
ingénieur Américain

- Hypothèses
  - Postulat **mécaniste**
  - Postulat **rationaliste**
    - L'individu recherche la sécurité
    - Il est naturellement  paresseux  et  fraudeur
    - Il n'est  motivé que par le salaire



# 1. Ecole rationaliste classique

## 1.1. F.W Taylor et l'O.S.T

---

### **OST** (Organisation Scientifique du Travail): 4 principes

1. Étude scientifique du travail
  - décomposition initiale du processus
  - expérimentation/mesure
  - hypothèses d'amélioration
  - mise en œuvre
2. Sélection et entraînement de l'ouvrier
3. Couplage de l'étude du travail et de la sélection
4. Coopération étroite entre ouvrier et management

# 1. Ecole rationaliste classique

## 1.1. Taylorisme: Conclusion

---

### □ Points forts

- Productivité triplée

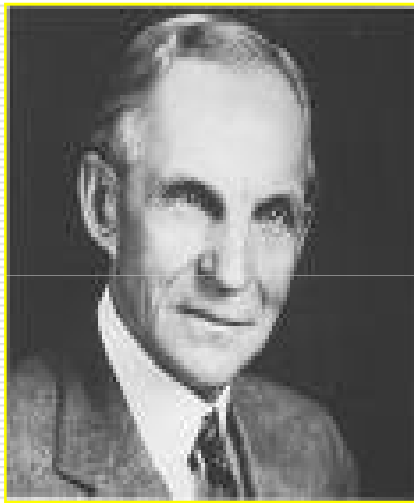
### □ Limites

- Déshumanisation du travail
- Absentéisme
- Conflits sociaux

# 1. Ecole rationaliste classique

## 1.1. Application de l'OST: le Fordisme

---



Henry FORD

- Mise en application de l'OST: le **fordisme**
- Développement du travail à la chaîne
  - Assemblage de la Ford T est passé de 12h 20 mn en 1908 à 1h 20 mn en 1920
- Application sociale:
  - les ouvriers Ford sont les mieux payés

# 1. Ecole rationaliste classique

## 1.2 Fayol H.: sa vie

---



1841 – 1925 :  
Ingénieur  
français

- ❑ Né à Istanbul
- ❑ Ingénieur diplômé de l'école des Mines de Saint Etienne
- ❑ Fait toute sa carrière à la Société industrielle et minière de Commentry-Fourchambault.  
Directeur Général de 1888 à 1918.
- ❑ Promoteur en France de l'organisation scientifique du travail.

# 1. Ecole rationaliste classique

## 1.2 Fayol: principes d'administration d'une entreprise (1/3)

---

- Six grandes fonctions dans l'entreprise
  - Fonction technique de production
  - Fonction commerciale
  - Fonction financière
  - Fonction de sécurité
  - Fonction comptable
  - Fonction administrative

# 1. Ecole rationaliste classique

## 1.2 Fayol: principes d'administration d'une entreprise (2/3)

---

- Cinq tâches importantes du dirigeant
  - **P**révoir
  - **O**rganiser
  - **C**ommander
  - **C**oordonner
  - **C**ontrôler

# 1. Ecole rationaliste classique

## 1.2. Fayol: 14 principes d'administration d'une entreprise (3/3)

---

Division du travail	Décentralisation
Autorité responsabilité	Hiérarchie
Discipline	Ordre
Unité de commandement	Équité
Unité de direction	Stabilité du personnel
Recherche de l'intérêt général	Initiative
rémunération	Union du personnel

# 1 Ecole rationaliste classique

## 1.3. Weber M.: Autorité et légitimité



1864 – 1920 :  
Sociologue et  
avocat Allemand.

*Bureaucratie. Le moyen le plus rationnel que l'on connaisse pour exercer un contrôle impératif sur des êtres humains » - Weber*

- Trois systèmes d'autorité
  - L'autorité statutaire
  - L'autorité charismatique:
    - Assurance, confiance en soi, Savoir, communication
  - L'autorité bureaucratique
    - le règne de **la règle** opposée au bon vouloir de l'individu



# 1 Ecole rationaliste classique

## 1.3. Weber M.: les structures d'autorité

---

De ces trois systèmes d'autorité découlent trois classes d'organisation:

1. **L'organisation traditionnelle:** basée sur les usages, les coutumes de l'entreprise et le passé de l'entreprise. Ex: le fils succède à son père à la tête de l'entreprise.
2. **L'organisation charismatique:** basée sur les qualités personnelles du leader. Ex: Ford, ..
3. **L'organisation rationnelle ou bureaucratique:** elle est, la forme la plus efficace pour la direction des grandes organisations (selon Weber).

# 1. Ecole rationaliste classique

## Synthèse

Titre de Théorie	Problème central	Concepts principaux	Postes concernés	Difficultés principales
<b>Taylorisme (W. Taylor)</b>	<b>Productivité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « One best way »</li> <li>• Expérimentation</li> <li>• mode opératoire</li> <li>• formation</li> <li>• Décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvriers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivations des personnes</li> <li>• Pas d'initiatives des personnes concernées</li> </ul>
<b>Hiérarchie de Commandement (H. Fayol)</b>	<b>Coordination</b> <b>Discipline</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ordre</li> <li>• chef</li> <li>• autorisation</li> <li>• responsabilité</li> <li>• subordination</li> <li>• organigramme</li> <li>• structure. Formelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contremaître</li> <li>• Cadres</li> <li>• d'encadrement</li> <li>• Direction générale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surcharge des chefs en transmission des informations</li> <li>• Dépend fortement de la compétence du chef.</li> </ul>
<b>Bureaucratie (M. Weber)</b>	<b>Uniformiser le comportement</b> <b>Des parties sans en référer au sommet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règle</li> <li>• Inspection et contrôle</li> <li>• Prévisibilité du comportement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration et logistique</li> <li>• Comptabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On ne définit pas les moyens pour appliquer la règle</li> <li>• Pas de polyvalence de personnes</li> </ul>

## 2. Ecoles comportementalistes:

### 2.1. Ecole des relations humaines

---

#### □ Fondements de la pensée behavioriste:

- Liens entre **moral** et productivité
- **Motivation** psychologique
- Importance de la **dynamique de groupe**

## 2 Ecole comportementaliste

### 2.1 Elton Mayo (1880-1949),

---



1880 – 1949 :  
Professeur et  
chercheur en  
psychologie.

- ❑ Remet en cause le taylorisme
- ❑ Démontre l'importance des facteurs psychologiques dans la motivation
- ❑ Démontre l'importance de la dynamique de groupe

# 2 Ecole comportementaliste

## 2.1. E. Mayo: Département de filature

---

- Dans une usine textile de Philadelphie,
  - Constat:
    - Département de filature: taux de rotation du personnel de 250%, à comparer aux 5 à 6% des autres départements.
  - Proposition:
    - Introduction de temps de repos: 4 à 6 x 10 minutes
    - Effet: il ramena ce département à la normale.



# 2 Ecole comportementaliste

## 2.1 E. Mayo: Expérience à la Western Electric

---

- Première étude : influence de l'éclairage sur la productivité donne des résultats inexplicables de façon classique
- Expérience "clinique" sur une équipe de femmes chargées de monter des relais (1927-1929):
  - Actions:
    - Modification des horaires, du mode de rémunération, etc.
  - Conclusions
    - Performances s'améliorent sans cesse, même après retour à la situation initiale
    - l'équipe a eu des relations de plus en plus confiantes avec l'encadrement et, surtout, à vu naître un esprit de groupe
- Enfin, interview des 2000 employés de l'usine Hawthorne par 40 interviewers au sujet des conditions de travail :
  - ces interviews font ressortir **les rapports interpersonnels comme plus importants que les conditions "objectives" de travail**

# Comparatif Taylor - Mayo

Taylor 	Mayo 
<p><b>O.S.T</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- One best way</li><li>- Contrôle</li><li>- Science</li><li>- Division du travail</li><li>- Salaire aux pièces</li><li>- Sanction discipline</li></ul>	<p><b>Ecole des relations humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Communication</li><li>- Motivation</li><li>- Conditions de travail</li><li>- Dimension psychologique</li><li>- Être social</li><li>- Management participatif</li></ul>

## 2. Ecoles comportementalistes

### 2.2 Lewin K.: l'influence sociale



- ❑ Fondateur du concept de dynamique de groupe
- ❑ Propose une typologie des styles de leadership

Style	Autocratique	Démocratique	Laisser faire
Leader	Donne des ordres	Suggère encourage	Apporte ses connaissances mais laisse faire
Résultats	Réaction agressive du groupe, rébellion ou apathie	Réactions chaleureuses, amicales, participation, autonomie, indépendance, production quantitative moins importance que dans le style autoritaire mais meilleure qualité	Ne réussit ni dans l'exécution du travail ni dans la satisfaction au travail

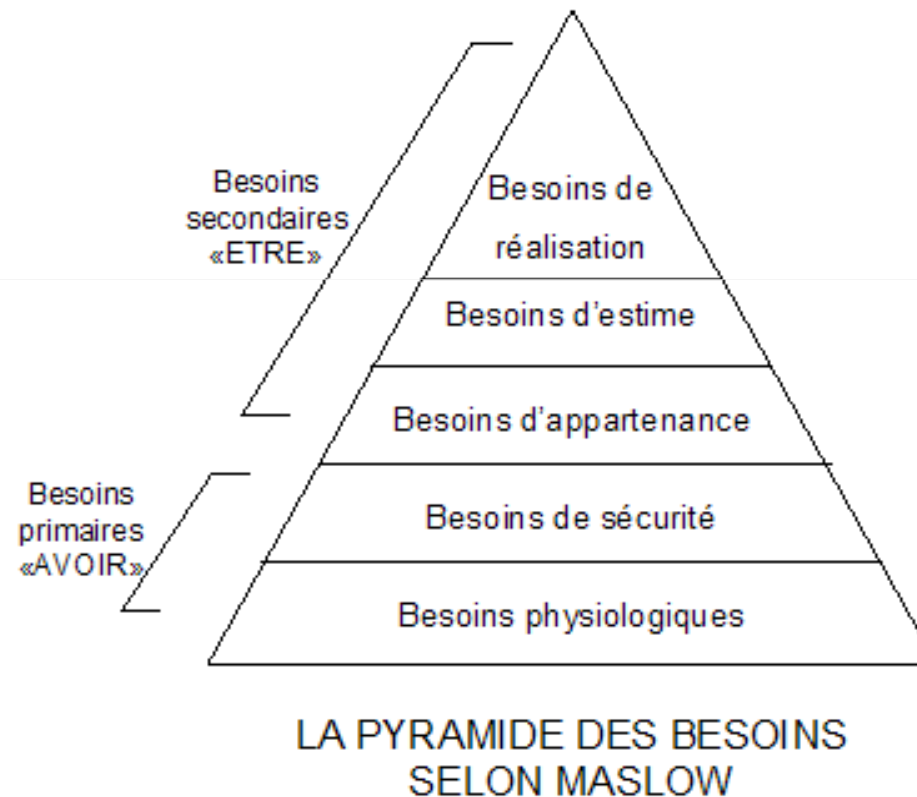


# 2. Ecoles comportementalistes

## 2.2 Maslow Abraham: Théorie des besoins de l'homme



1908 – 1970 :  
Psychologue  
Américain.




## 2. Ecoles comportementalistes

### 2.2 Maslow : théorie des besoins de l'Homme



- Maslow postule que, tant que les niveaux les plus bas de sa pyramide ne sont pas satisfaits, les autres n'apparaissent pas.

- 
1. besoins physiologiques primaires (nourriture, repos, ..)
  2. besoin de sécurité et de protection (contre les dangers, y compris dans le travail)
  3. besoin d'appartenance et d'affection (identification à un groupe, amitié, ..)
  4. besoin d'estime et de reconnaissance (respect en soi-même, confiance en soi)
  5. besoin d'accomplissement de soi

## 2. Ecoles comportementalistes

### 2.2 Maslow : théorie des besoins de l'Homme

---



#### □ Avantage

- Hiérarchisations des besoins de l'Homme

#### □ Limites:

- Caractère d'universalité **contesté**: des contre-exemples existent

## 2. Ecoles comportementalistes

### 2.3 Herzberg: satisfaction et motivation

---



1923 - 2000 :  
Professeur  
Américain de  
psychologie  
industrielle.

- Les facteurs de non satisfaction (extrinsèques: hygiène):
  - Environnement du travail
  - Salaires et conditions matérielles
- Les facteurs de satisfaction (intrinsèques: motivation)
  - Contenu du travail
  - Degré de responsabilité

# 2. Ecoles comportementalistes

## 2.2. McGregor Douglas: Théorie X, Y



Théorie X	Théorie Y
<p>L'homme éprouve une aversion naturelle pour le travail</p> <p>La direction doit contraindre contrôler menacer</p> <p>L'homme préfère être dirigé et éviter les responsabilités</p> <p>Le style de direction doit être autoritaire et centralisée</p> <p>Proche du taylorisme</p>	<p>Le travail peut être une source de satisfaction</p> <p>Direction par objectifs</p> <p>Pour obtenir participation et adhésion, il faut satisfaire les besoins de type 3 4 5</p> <p>Les hommes sont capables de créativité</p> <p>Les potentialités humaines ne sont pas utilisées</p> <p>Proche de la théorie de RH</p>

## 2. Ecoles comportementalistes

### Conclusion

---

- Il n'y a pas de relation directe entre conditions de travail et amélioration de la productivité
  
- La **rémunération non économique joue un rôle capital** dans la motivation et le bonheur :
  - L'argent n'est pas le seul élément pour motiver un individu.
  - Conviction des ouvriers que la direction pense à leur bien-être.
  - Etat d'esprit des salariés
  
- **Importance du groupe**, des relations sociales :
  - L'individu ne réagit pas seulement comme une personne mais comme membre d'un groupe, donc sensible aux sanctions et récompenses des autres membres du groupe

# Comparatif Ecole classique - Ecole des relations humaines

	<i>Ecole classique</i>	<i>Ecole des relations humaines</i>
<i>Décision</i>	Centralisée	décentralisée
<i>Unité de base de l'organisation</i>	individu	Groupe
<i>Structure</i>	Formelle	Informelle
<i>Force d'intégration</i>	Autorité	confiance
<i>Fonction du supérieur</i>	Représentant de l'autorité	Agent de contrôle intra et inter groupe
<i>Attention vis à vis du travail</i>	Contrôle extérieur	Responsabilité

# 3. Courant managérial et stratégique

## 3.1. Ecole socio-technique: Trist & Emery (1/3)

---

- Cette école préconise l'interdépendance des aspects sociaux et des aspects techniques du travail.
- Analyse développée dans les années 50 au Tavistock Institute, en Angleterre.



# 3. Courant managérial et stratégique

## 3.1. Ecole socio-technique: Trist & Emery (2/3)

---

- ❑ Les Pionniers : **Trist et Bamforth**, 1956.
- ❑ Expérience dans **une mine de charbon**.
  - Selon la vieille technique : de petits groupes se succèdent et font chacun trois opérations :
    - ❑ abattage du charbon / chargement et transport / aménagement de la galerie.
  - On introduit:
    - ❑ une nouvelle technologie qui permet un abattage à la machine et un transport mécanisé.
    - ❑ une division du travail dans chaque équipe. Cela brise la polyvalence des mineurs.
    - ❑ On sépare le paiement de la performance collective. Dans certains puits où les hommes gardent une certaine polyvalence, en même temps qu'ils acceptent la nouvelle technologie, **la productivité y est bien supérieure.**

# 3. Courant managérial et stratégique

## 3.1. Ecole socio-technique: Trist & Emery (3/3)

---

### □ Conclusion :

- l'organisation ne dépend donc ni de la technologie seule, ni de la situation psychologique et sociale seule des hommes au travail. Elle dépend des deux, c'est pourquoi nous parlons de systèmes socio-techniques.
- la technologie définit un cadre qui pose des limites au type d'organisation possible, mais il reste une marge de choix.
- les contraintes techniques et sociales réagissent les unes sur les autres : il est aberrant de tenter d'optimiser l'une sans adopter l'autre.

# 3. Courant managérial et stratégique

## 3.1. Récapitulatif de l'approche socio-technique:

Titre de Théorie	Problème central	Concepts principaux	Postes concernés majoritairement	Difficultés principales
<b>Démarche socio-technique</b>	Négocier le changement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participation de tous les acteurs</li><li>• Analyse technique</li><li>• communication</li><li>• Interaction sociale, technique, économique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Ouvriers</li><li>○ Agents administratifs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expertise de l'intervenant</li><li>• Coût</li><li>• Engagement de la direction</li><li>• Durée</li></ul>

# 3. Courant managérial et stratégique

## 3.2 Les théories des systèmes et de la décision: Bertalanffy

---

- L'étude des éléments d'un corps pris isolément est insuffisante.
- Nécessité d'études des interdépendances des sous parties pour expliquer le fonctionnement d'un ensemble

# 3. Courant managérial et stratégique

## 3.2 Les théories des systèmes et de la décision: Bertalanffy

---

- L'organisation est ainsi perçue comme un **système ouvert**.
- Trois notions essentielles pour caractériser une organisation comme système :
  - La nature de l'environnement dans lequel évoluent les organisations ;
  - L'organisation est conçue comme un ensemble de sous-système reliés entre eux ;
  - L'importance de l'harmonisation des sous-systèmes.

# 3. Courant managérial et stratégique

## 3.2 Les théories des systèmes et de la décision: Bertalanffy

Approche analytique	Approche systémique
Isole: se concentre sur les éléments	Relie: se concentre sur les interactions entre les éléments
Considère la nature des interactions	Considère les effets des interactions
S'appuie sur la précision des détails	S'appuie sur la perception globale
La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie	La validation des faits se réalise par comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité
Modèles précis et détaillés mais peu utilisables	

# 3. Courant managérial et stratégique



## 3.2 Théorie des systèmes et de la décision: Simon H.

---

- « *La décision, qu'elle soit monolithique ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme un engagement dans une action, le signal d'une intention explicite d'agir* » [Mintzberg 1982]
  
- Elle est toujours prise pour **résoudre un problème** qui se pose à l'organisation ou à l'individu [Lévine 1989].
  - une réponse à une modification de l'environnement
  - ou d'une saisie d'une opportunité
  
- C'est la prise de décision qui donne cohérence et consistance à l'organisation.

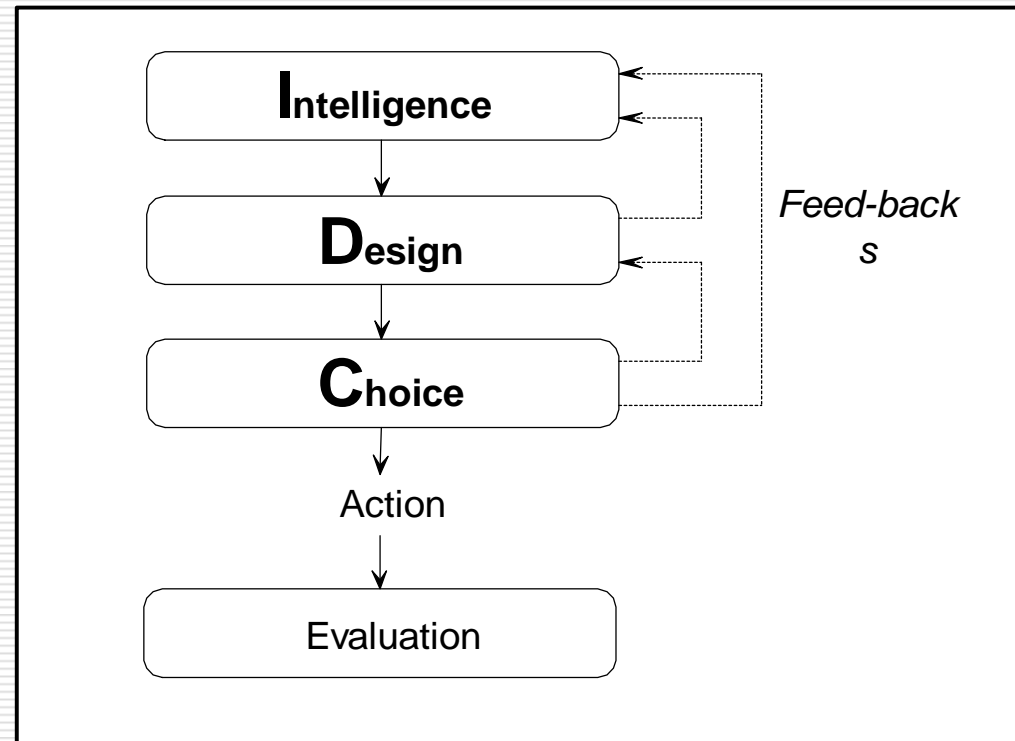
# 3. Courant managérial et stratégique

## 3.2 Théorie des systèmes et de la décision: Simon H.



1916 - 2001  
Professeur  
Américain  
d'administration  
et psychologie

Prix Nobel  
d'économie 1978



**Modèle IDC d'H. Simon**



# 3. Courant managérial et stratégique

## 3.2 Théorie de la Rationalité limitée : Simon H.

---

- ❑ H.A. Simon considère que les capacités cognitives de l'homme (décideur) sont limitées [Simon 1983] .
- ❑ Le décideur ne dispose pas d'une information complète pour décider et il le sait.
- ❑ Il ne serait pas forcément rationnel.
- ❑ Le décideur ayant l'intuition de ses limites, ne cherche pas à prendre la meilleure décision mais une **décision acceptable** compte tenu de ses objectifs.
- ❑ L'horizon de la **rationalité est ainsi limité.**

# 3. Courant managérial et stratégique

## 3.3 Planification stratégique: Igor Ansoff

---



1918 - 2002

Professeur  
américain

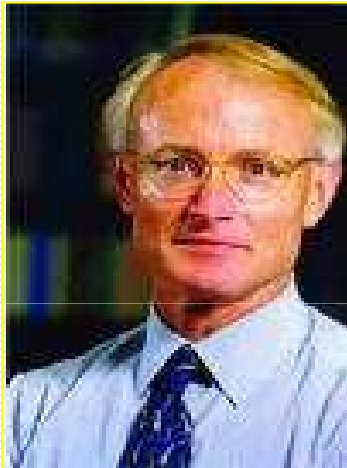
Père du  
management  
stratégique.

- Un des premiers théoriciens de la firme à avoir insisté sur **l'importance de la stratégie**.
- l'entreprise doit avoir un plan stratégique et surtout une méthode pour la définition et la maintenance de sa stratégie.
- besoin d'informations concernant:
  - les marchés,
  - les clients et les non-clients,
  - les techniques pratiquées dans le secteur et en dehors,
  - la finance mondiale et l'évolution de l'économie.

# 3. Courant managérial et stratégique

## 3.3 Types de stratégies: M. Porter

---



Américain  
Un des  
spécialistes de «  
competitive  
strategy ».

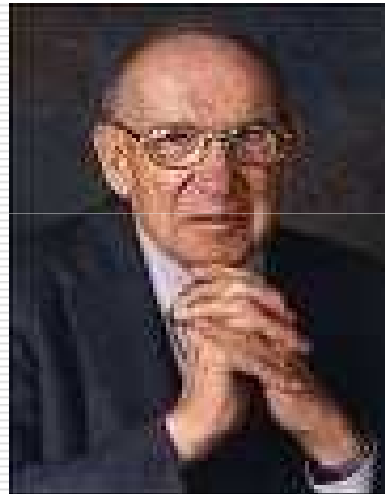
- 3 Types de Stratégies adoptés par les entreprises.
  - Diversification des produits et/ou services
  - Réduction des coûts
  - Différenciation

# 3 Courant managérial et stratégique

## 3.4. L'école néo-classique: Peter Drucker

---

- Théoricien du «Management by Objectives» ou DPO



1909 - 2005 : Américain d'origine autrichienne

Père du « business management »

Consultant de firmes multinationales et universitaire

# 3 Courant managérial et stratégique

## 3.4. L'école néo-classique: Peter Drucker

---

### □ DPO (Direction Par Objectif)

Mise en œuvre	avantages
1. Détermination des objectifs	Décisions adéquates
2. Fixation des objectifs individuels	Meilleure motivation
3. Actions à mettre en œuvre	information plus complète
4. Contrôle des résultats	Plus grande responsabilité
5. Lancement des actions correctives	Amélioration du travail en groupe
6. Évaluation des performances	Développement de l'initiative

# 3 Courant managérial et stratégique

## 3.4. L'école néo-classique: P. Drucker

---

Titre de Théorie	Problème central	Concepts principaux	Postes concernés majoritairement	Difficultés principales
<b>DPO</b>	<b>Hétérogénéité d'une grande organisation</b>	- Délégation de pouvoir  Objectifs / Résultats  Buts / Moyens  Responsabilité	Vendeurs  Chefs de grandes divisions	Négociation du niveau des objectifs  Conflits entre objectifs multiples  Conflits entre fonctions ayant des objectifs contradictoires

# 3 Courant managérial et stratégique

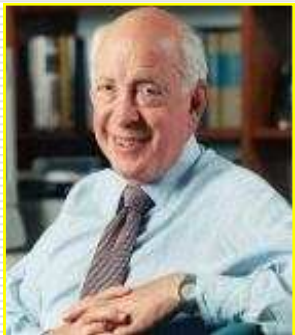
## 3.3 Théorie de la contingence: Organisation: adaptation à l'environnement

---



P. Lawrence  
Professeur  
Organisation  
HBS

Travaux de P. Lawrence  
et J.W Lorsch :  
*Différenciation et  
Intégration*

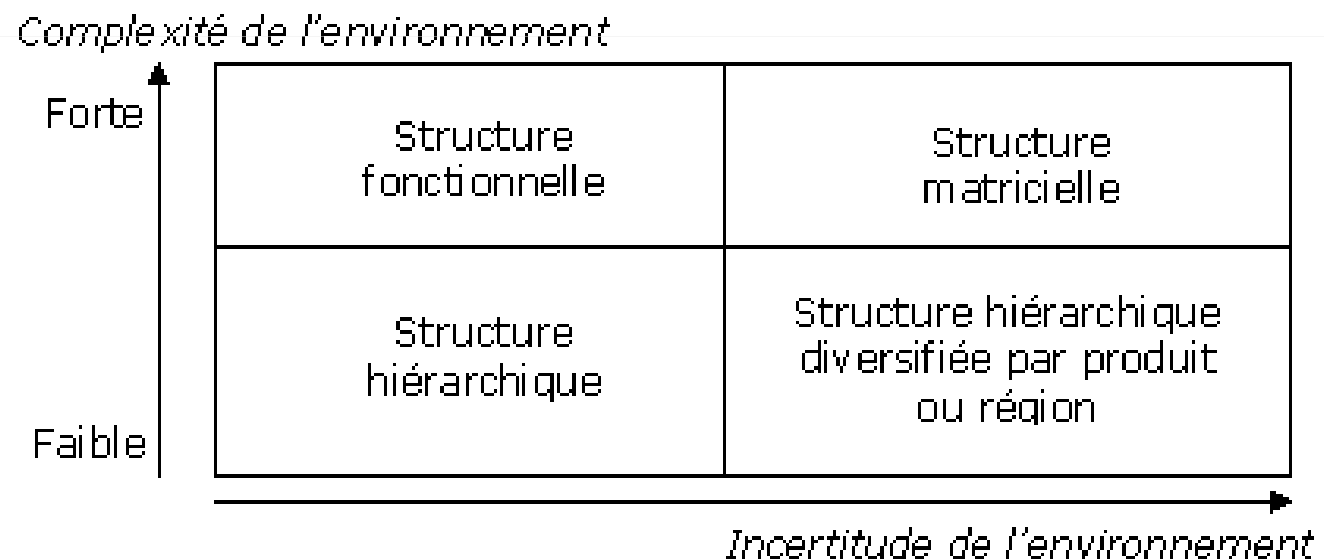


J.W Lorsch  
1921 – 1987  
Professeur  
Human  
Relations HBS

# 3 Courant managérial et stratégique

## 3.3 Théorie de la contingence: Organisation: adaptation à l'environnement

- réponse à la question suivante :
  - Quelles sortes d'organisations sont nécessaires pour faire face aux différents environnements de l'entreprise ?





# 3 Courant managérial et stratégique

## 3.3 Théorie de la contingence: conclusion

---

Deux conclusions de la théorie contingente:

- Il n'y a pas une structure d'organisation qui soit la meilleure de toutes.
- Toutes les structures d'organisation ne sont pas aussi efficaces.

# 3 Courant managérial et stratégique

## 3.4 Théorie de la Flexibilité organisationnelle

---



Professeur de  
management à  
Montréal

- H. Mintzberg: Flexibilité organisationnelle
  - relations entre configurations structurelles et mécanismes de coordination.
  - Idée: chacune des configurations structurelles subit des forces qui déforment sa structure (centralisation, standardisation, professionnalisme, ..).

# **3 Courant managérial et stratégique**

## **3.4 Théorie de la Flexibilité organisationnelle**

---

N.B: Cette théorie sera développée plus en détail dans le chapitre II

---

# Conclusion

# Conclusion

---

- Actuellement, les interventions d'organisation visent souvent la mise en place de changements.
  - L'organisation est partout, y compris dans la vie personnelle privée (vie domestique, association, etc...)
  - L'organisation est l'utilisation (la combinaison) optimale des moyens dont on dispose ou que l'on est susceptible de se procurer, ... pour atteindre les buts que l'on se fixe.
  - Elle est donc "contingente" (il n'y a pas d'organisation idéale, dans l'absolu).
    - Tout dépend des buts visés et du contexte auquel on est confronté