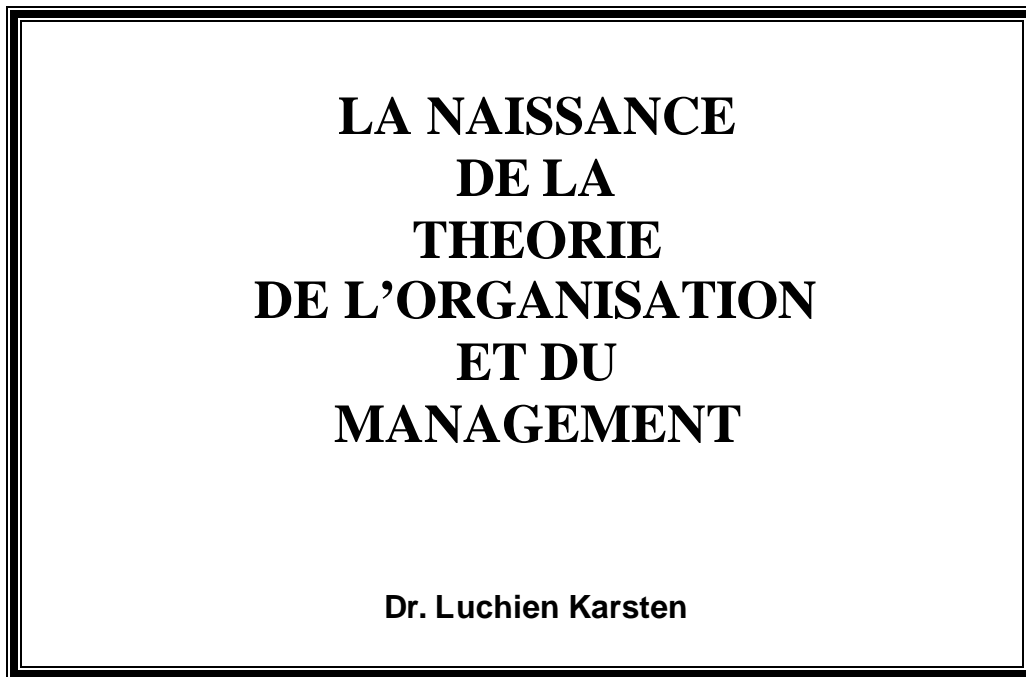


Abdelkrim SAMIK
Université de Sherbrooke & ESIG
EMBA/Année 2007



AUTEUR 2
INTRODUCTION 2
PARTIE A :
LA NAISSANCE DE LA THEORIE DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT 2
PARTIE B :
LES DIFFERENTS COURANTS DANS LA SCIENCE DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT .. 8
PRINCIPALES CONSLUSIONS 12
BIBLIOGRAPHIE 13

Auteur

Dr. Luchien Karsten est né le 20 décembre 1947 à Groningen en Hollande. Il a obtenu un Master en science d'économie en 1977 et un Master en philosophie en 1980.

Actuellement il est :

- Professeur 'UHD Foundations of Management Thinking' à la faculté de Gestion d'Entreprise de l'Université d'Etat de Groningen.
- Directeur du consortium IBP entre Stirling (Scotland) et CERAM Sophia Antipolis Nice (France)

Introduction

Actuellement les idées, les opinions et les termes nouveaux sur le management et sur l'organisation, se sont succédés très rapidement. Quelques auteurs comme R.G. Eccles et N. Nohria avertissent du danger de ce phénomène moderne et suggéraient de revenir au point de départ du management. Malheureusement la dimension historique n'est pas mise en relief dans les analyses précédentes. C'est pourquoi on a essayé de prêter attention dans le texte suivant à cette dimension historique.

Le phénomène 'organisation' est aussi vieux que l'espèce humaine, il est apparu en premier lieu dans les villes de Mésopotamie (l'Egypte) pour réguler la vie sociale.

Dans l'histoire plus récente, le phénomène 'organisation' était aussi premièrement attaché aux institutions politiques et religieuses. Dans le domaine de la politique et de l'administration, l'armée aussi est digne de mention comme exemple d'une organisation ayant une longue histoire.

Avec la naissance du capitalisme industriel on rattachait de plus en plus 'l'organisation' aux formes de production économiques. Après la première guerre mondiale une comparaison nouvelle faisait fureur, qui exerce une influence jusqu'à aujourd'hui.

Dans le texte ci-dessous on a essayé d'éclaircir dans la première partie, l'origine de la pensée sur l'organisation et sur le management et dans la deuxième partie on met des différents accents sur l'organisation comme science pluridisciplinaire.

Partie A La naissance de la théorie de l'organisation et du management

I 1 Des formes d'organisation importantes

Dans la civilisation occidentale il y eut une période pendant laquelle l'église surveillait l'ordre social ; Les hauts dignitaires fonctionnaient comme conseillers des rois et des empereurs. A la fin du Moyen Age, Les juristes commençaient à en conseiller les rois en ce qui concerne l'organisation de leur empire. Le juriste italien Niccolò Machiavelli combinait pour la première fois la manière de pratiquer la politique ainsi que la façon de structurer l'organisation.

I 2 Corps de métier (guildes)

Machiavelli s'intéressait surtout aux modes d'administration des organisations politiques et à l'accroissement du pouvoir des cités. Par contre il ne portait pas intérêt aux rapports économiques. Entre temps, plusieurs cités d'Italie se développaient comme des centres d'affaires économiques où apparaissaient les organisations syndicales professionnelles ou guildes. Dans l'Europe occidentale, les premiers guildes sont apparues au 13ème siècle pour protéger leur profession.

I 3 Le 'Putting-out system' ou le travail à domicile

Les débouchés prospères en cours de développement ont créé des conflits pas seulement entre les guildes de marchands et ceux des artisans mais aussi dans les guildes eux-mêmes. Dans le secteur du textile les marchands confiaient les travaux aux sous-traitants (campagnards qui travaillaient à domicile), c'est l'approche 'putting out'.

I 4 Les manufactures

A la fin du 16ème siècle l'Angleterre avait réussi à acquérir une position commerciale avantageuse. La géographie nouvelle du commerce mondial, née après les voyages de découverte de Colomb, était pour l'Angleterre un avantage compétitif.

Aux siècles suivants, l'Angleterre développait les secteurs industriels existants en introduisant des techniques nouvelles et en passant à l'usage du charbon. Les commerçants profitaient du commerce florissant pour développer et organiser les moyens de production, c'était le début de la manufacture. L'expansion du marché s'intensifiait tandis que les techniques n'évoluaient pas parallèlement. Les innovations, les nouvelles techniques et les nouvelles ressources ont contribué à la création de nouvelles structures économiques.

II Le capitalisme industriel

II 1 La première révolution industrielle (1760-1890)

La 'Révolution Industrielle' a commencé en Angleterre. Ensuite cela fit tache d'huile en Europe et en Amérique du Nord. La transformation interne du système de production capitaliste était la conséquence inévitable de l'éclatement des guildes dans les villes. Une meilleure organisation et optimisation du travail faisaient augmenter les bénéfices de l'entrepreneur. La formation de capitaux et la multiplication devenaient la base et la logique des processus de production.

Au 19^{ème} siècle Le capitalisme industriel connut un succès grandissant. Le système d'usine jouait un rôle prépondérant. C'était dans l'usine que les innovations techniques s'épanouissaient et que les entrepreneurs commençaient à remplir des nouvelles fonctions. C'est dans ce contexte que la pensée sur l'organisation et le management est née.

II 2 Le système d'usine

La révolution industrielle a constitué la base du développement de la production centralisée et industrielle et par conséquent la naissance du système d'usine. Afin d'augmenter la production au profit des entrepreneurs, on développait des règlements d'usines pour stipuler le comportement souhaitable des ouvriers. De nouvelles procédures administratives ont été développées pour optimiser le temps de travail.

II 3 La mécanisation

Grâce aux nouvelles inventions et afin de satisfaire la demande, le processus de mécanisation se développait en premier dans l'industrie textile qui a connu une révolution sur le plan technique et sur le plan de l'offre de main d'œuvre. Cela avait pour conséquence qu'au lieu de mettre l'accent sur l'amélioration des processus de production on le mettait sur l'extension des techniques de production en vigueur.

D'autres industries ont introduit la mécanisation dans leur processus de production. Pendant la révolution industrielle ces idées de réforme concernant l'organisation et la technique se développaient au même niveau et constituaient la base de ce système d'usine. La naissance de l'industrie mécanisée, jointe à l'augmentation des proportions et l'extension des applications d'autres inventions, provoquaient une transformation complète de la société.

II 4 Organiser le facteur humain

La naissance de grandes entreprises posait de nombreux problèmes organisationnels. Robert Owen s'occupait déjà en 1830 de la question de la responsabilité de l'entrepreneur envers son personnel ainsi que les conditions de travail. Ces idées d'Owen ne recevaient pas un accueil favorable.

II 5 Le passage de l'usine à la société en commandite

La croissance du système d'usine ne menait pas seulement aux problèmes concernant le facteur 'travail'. Le financement ainsi que l'innovation des méthodes de production étaient aussi des sources d'inquiétude pour les entrepreneurs. Ainsi on commençait à prendre l'initiative de fonder des sociétés en commandite. La direction d'une telle société s'occupait de la constitution d'un capital afin de faire des investissements et de conquérir le marché. La direction d'une usine s'occupait plus de l'amélioration des processus de production et de l'agrandissement de la capacité de production. Malgré le contrôle sévère le processus de production et l'analyse des coûts restaient un phénomène impénétrable. Ce qui a poussé les scientifiques à étudier le rôle et la fonction de l'entrepreneur.

II 6 L'industriel

Avec la naissance d'une société industrielle, les entrepreneurs capitalistes commençaient à avoir le pouvoir et on commençait à accorder plus d'importance au rôle de l'entrepreneur comme fondateur d'usine. Après 1860, le terme 'industriel' s'est intégré. Les industriels essayaient d'augmenter la rentabilité à travers la production en série.

II 7 Le manager

La mécanisation nécessitait un processus de production régulier mais les ouvriers manifestaient sans cesse leur hostilité à ce rythme de travail sévère. Les industriels occupés par les problèmes généraux de l'usine, engageaient des managers pour s'occuper de la gestion de l'entreprise. Ils contrôlaient le cours quotidien des choses dans l'usine. Le training du manager se faisait dans la pratique et en travaillant il se familiarisait avec le processus de production, le système commercial et les prescriptions légales.

Au moment où l'industrialisation s'intensifiait et que l'on s'habituaient dans la société industrielle aux entreprises à grande échelle, des questions se posaient sur les modes d'administration de ces grandes entreprises.

III L'ère des organisateurs

III 1 La seconde révolution industrielle (1890-1960)

A la fin du 19^{ème} siècle l'équilibre international dans le domaine du développement industriel était perdu. En Angleterre l'industrie se développait à un rythme constant et peu élevé. En Amérique au contraire il y avait un développement rapide et les caractéristiques changeaient. La concurrence entre les petites entreprises familiales menait à la création de grandes firmes qui se développaient en gigantesques groupes de sociétés multifonctionnelles. Mais aussi de nouveaux secteurs industriels voyaient le jour ces derniers se développaient grâce à la science ainsi des scientifiques se transformaient en hommes d'affaire. Les progrès scientifique et technique ont bouleversés les industries ce qui a enclenché la seconde révolution industrielle.

L'apparition des entreprises à grande échelle entraîna le début d'une nouvelle tâche administrative à savoir la coordination. Dans l'ère des organisateurs, les managers, les directeurs forment une nouvelle classe sociale et prennent conscience de leur force. La technocratie, l'ère des organisateurs, succédera finalement au capitalisme.

III 2 La révolution dans les transports et dans la communication

Cette seconde révolution industrielle se déroulait en grande partie aux Etats-Unis. Vers 1890 on commençait à extraire et à exploiter les richesses naturelles et minérales. Les innovations se produisirent d'abord dans les transports et dans la communication. Ensuite un changement brusque se fit sentir aussi dans le domaine de la distribution et du processus de production. Les chemins de fer aux Etats-Unis avaient un apport considérable sur le plan économique et organisationnel. Suite au développement exponentiel du réseau ferroviaire, les sociétés des chemins de fer se voyaient obligées d'adapter leur organisation en divisant ce réseau en plusieurs divisions géographiques et d'en standardiser le fonctionnement. L'innovation en termes organisationnels qui en résultait était une structure décentralisée. Ensuite les sociétés des chemins de fer se sont organisées en sociétés multidivisionnelles.

La découverte du courant électrique et l'invention du télégraphe électromagnétique ont contribué efficacement au développement des échanges commerciaux. Les Etats-Unis en expansion connaissait un manque de main d'œuvre des sociétés de production. Ainsi Les industriels américains s'efforçaient de développer des techniques de production permettant de faire une sérieuse économie sur le travail en même temps cette production de masse était la réponse à la demande croissante du marché.

III 3 Le 'American system of Manufacturing'

Les techniques de fabrication de masse se sont basées sur des spécifications standardisées. Ainsi Roswell Lee réalisait des innovations sur le plan organisationnel :

- premièrement il effectuait un système d'inspection et de contrôle de chaque pièce, faite par l'artisan.
- deuxièmement il effectuait un système d'enregistrement des matériaux usés, du travail en exécution et des pièces aptes à l'assemblage se trouvant en stock.

Les principes de Lee établissaient la base d'une production mécanisée et bien coordonnée des instruments et des machines.

III 4 La technologie

Les développements technologiques menaient aux innovations dans le processus de production. La recherche scientifique permettait le développement de l'industrie chimique et donna naissance à une industrie de transformation pour la production de différents produits. Quelques chimistes H. Bessemer, devenaient des entrepreneurs afin de mettre en pratique leurs connaissances scientifiques. L'Allemagne et surtout les Etats-Unis étaient les centres de l'industrie lourde.

III 5 L'intégration

L'industriel américain Andrew Carnegie fut un des premiers qui effectua dans l'industrie de l'acier et dans la métallurgie une intégration totale en réunissant les différents processus de production et de traitement. Carnegie développait également des procédures administratives afin de ne pas perdre le contrôle sur les coûts ; Il créait une sorte de pyramide d'administration hiérarchique afin de coordonner optimalement son usine de l'acier. Grâce à la production sur une grande échelle, les prix diminuaient et le débouché augmentait. En 1902 l'industrie américaine de l'acier avait la capacité de produire des millions de tonnes d'acier.

III 6 Le 'systematic management'

La croissance de la vie économique américaine, l'extension des entreprises, la variété des produits finis et des processus de productions par conséquent l'amélioration du management des entreprises s'imposait. Faire dérouler la production efficacement nécessitait une meilleure coordination et une coordination adéquate nécessitait à son tour une information pertinente. Un cheminement de l'information efficace demandait le développement des procédures administratives c'était la problématique dont le 'systematic management' s'occupait.

Les trois aspects suivants y étaient essentiels : les systèmes de contrôle de la production, l'administration des coûts de production et le système des salaires.

III 7 La direction scientifique des entreprises

La 'American Society of Mechanical Engineers' (ASME), fondée en 1880 avait pour but d'attirer l'attention sur les problèmes de production et de management. Plusieurs travaux ont été fait par des chercheurs comme Taylor (1856-1915) et Gantt (1861-1919) pour améliorer la productivité des ouvriers et optimiser le processus de production. Les travaux de recherches de Taylor créaient quatre principes fondamentaux du 'système de direction scientifique':

- L'étude scientifique des méthodes de travail afin de réaliser des gains de temps et des économies des gestes.
- La sélection scientifique des ouvriers et le perfectionnement de leurs connaissances et qualités.
- La mise en application de la science du travail par des ouvriers scientifiquement entraînés.
- La répartition presque égale du travail exécuté dans l'entreprise entre les ouvriers et les membres de la direction.

Taylor a apporté également un changement organisationnel :

- Division verticale du travail où on confiait les tâches principales aux différentes personnes.
- Division horizontale où on divise le processus de production en tâches élémentaires confiées aux techniciens spécialisés.

Le juriste L.D. Brandeis introduisit le terme 'scientific management' comme qualification des idées de Taylor. Cela se passait pendant une période qui se caractérise par la discussion sur la rationalisation de l'organisation.

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) se consacra lui aux études systématiques des mouvements humains pour diminuer les signes de fatigue des ouvriers afin d'augmenter la productivité dans le processus de production.

III 8 La chaîne d'assemblage

La chaîne d'assemblage est le phénomène par excellence qui montre la position de l'ouvrier comme pièce interchangeable. Henri Ford fut le premier à construire la chaîne d'assemblage pour la fabrication des voitures afin de tirer profits de ses avantages. Des améliorations et des innovations ont été apportées à la chaîne d'assemblage ce qui s'accompagnait d'une augmentation de la production et d'une diminution du prix. Il y avait également réduction du temps de travail et augmentation des salaires ce qui a encouragé la consommation de masse.

Contrairement à Taylor, pour Ford ce n'étaient plus les managers qui expliquaient le travail ou fixaient le rythme de travail, c'était la chaîne qui le dictait comme un métronome.

Ford améliorait à la fois les méthodes de production et l'organisation de l'entreprise. Il réalisait ainsi une intégration verticale. La faiblesse de l'approche de Ford résidait dans le fait que ces innovations se rapportaient à la production plutôt qu'au produit lui-même. Sous la conduite de Alfred Sloan GM commençait à se restructurer selon des principes absolument contraires à ceux de Ford et se consacrait à la production des voitures dont les modèles changeaient tout les ans. En plus de ce que Ford faisait GM inscrivait le marketing et la vente à son programme.

III 9 Les développements européens

Les développements industriels en Europe se faisaient sentir également. Mais les innovations entraînaient aussi des problèmes. Des chercheurs européens et les réformateurs sociaux travaillaient sur les conditions de travail et la productivité des ouvriers. Contrairement à l'approche américaine, la science du travail européenne était d'avis que des conditions du travail améliorées mèneraient à un bien-être social.

Avant la première guerre mondiale une confrontation entre les deux approches semblait inévitable. L'ingénieur français Henry le Chatelier par exemple faisait paraître des traductions de l'oeuvre de Taylor et stimulait les études de mouvement et de temps dans les usines. Au début de la première guerre mondiale en Allemagne aussi bien qu'en France le gouvernement faisait introduire les idées de Taylor dans les usines afin de stimuler l'industrie de guerre. Dans les années vingt la Science de travail attirait de nouveau l'attention par une discipline qui s'occupait du recrutement et de la sélection du personnel (la psychotechnique). Pourtant l'effet n'était pas grand car un mouvement pro-Taylor technocratique des ingénieurs commençait à dominer en Europe aussi.

III 10 L'organisation d'une entreprise

Pendant la seconde révolution industrielle des méthodes de production standard était adopté dans un grand nombre d'industries aux Etats-Unis. Au début du 20ème siècle aux Etats-Unis les industries métallurgiques se développaient aux grandes entreprises. Une intégration horizontale aussi bien que verticale en était à la base. La production et la distribution des produits se faisaient dans les petites entreprises dirigées par les propriétaires. La circulation des marchandises entre ces entreprises était influencée par le mécanisme du marché qui à son tour subissait l'influence des tarifs, des régimes des subventions et des limitations de commerce du côté des autorités nationales. Le phénomène d'intégration engendre des entreprises à grande échelle dont l'organisation et le fonctionnement posaient problèmes.

III 11 L'organisation administrative

Henry Fayol (1841-1925) est considéré comme le fondateur du management général, une approche dans laquelle on accentue les tâches administratives dans l'organisation. Fayol avait fondé ses idées sur ses propres expériences. Son approche menait à une intégration horizontale et verticale dans l'organisation. En 1916, il écrivait 'Administration industrielle et générale'. Fayol accordait de l'importance à la structure hiérarchique et distinguait six fonctions dans l'entreprise à savoir la fonction technique de production, la fonction commerciale, la fonction financière, la fonction sécurité, la fonction comptabilité et la fonction administrative.

Comme Taylor, Fayol était d'avis que le management général d'une entreprise doit être fondé sur une analyse scientifique c.à.d. les principes du management général se font par des observations méthodiques et par des recherches fondées. Une organisation devait être gérée par des principes comme la division du travail, l'autorité, la discipline, la hiérarchie, la rémunération du personnel, l'équité, ...etc.

III 12 Le contrôle bureaucratique

L'allemand Max Weber (1864-1920), juriste et économiste, est connu comme auteur écrivant sur l'organisation bureaucratique. Weber était intéressé aux développements sociaux de son époque.

Weber considérait l'organisation comme un ensemble d'individus et de relations interpersonnelles et étudiait le phénomène bureaucratique sous l'angle de la rationalisation et évoquait également le rôle de la religion sur l'esprit d'entreprise et sur la dynamique du capitalisme.

Weber constatait que c'était l'autorité charismatique et traditionnelle qui dominait les structures organisationnelles d'autrefois.

L'autorité de type légal-rationnel s'impose en vertu de la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement.

A ce type de légitimité correspond une forme d'organisation que Weber appelle bureaucratie et qui se caractérise par:

- l'individu n'est pas propriétaire de sa fonction et il ne peut la transmettre;
- la bureaucratie fonctionne selon les règles et refuse toute acceptation de personne comme tout cas particulier;
- les postes sont rigoureusement définis;
- à la définition des postes correspond la spécialisation des fonctions et des compétences de l'individu qui les remplit;
- une organisation bureaucratique est organisée comme une hiérarchie;
- une bureaucratie emploie des fonctionnaires c.à.d. des spécialistes à plein temps qui y font carrière.

L'éducation et la formation pourraient stimuler la manière de voir les choses dans un cadre d'interdépendance et stimuler la rationalité substantielle; aujourd'hui on parle d'une démarche de la pensée multidisciplinaire afin de promouvoir la rationalité substantielle.

III 13 L'organisation à base de plusieurs divisions

Une des plus importantes innovations du 20ème siècle est sans doute le développement de l'organisation qui se caractérise par l'existence de plusieurs divisions. Aux Etats-Unis comme en Europe les grands groupes industriels se composaient de plusieurs divisions étaient menés d'une manière centralisée et bureaucratique. Le désavantage de cette approche c'est que le management devait s'occuper du cours ordinaire des différentes divisions d'un côté et des questions à long terme de l'autre côté. Afin de permettre à la direction centrale de s'occuper du développement et de l'analyse stratégique, on fondait des divisions autonomes s'occupant du management des affaires courantes.

L'entreprise à structure divisionnaire se caractérise par quelques aspects importants : une technologie de production qui exige un contrôle sur la qualité des produits, une supervision de la circulation des matériaux et une coordination constante et précise par des managers juniors et seniors. En plus le marketing et la distribution des marchandises demandent des investissements dans des gens spécialisés à ces tâches.

III 14 L'organisation comme phénomène social

Mary Parker Follett (1868-1933) fut la première à reconnaître que les développements ne devaient pas être menés seulement aux organisations à grande échelle mais aussi aux méthodes de production changeantes avec ses conséquences pour les ouvriers. A son avis l'homme ne pouvait se développer que dans un groupe. Selon Parker Follett les hommes vivent et réagissent par association et pas comme des individus autonomes. L'intégration mène à une solution soutenue par les partis intéressés sans consentir à un compromis et sans créer une situation dans laquelle l'un se

soumet à l'autre. A son avis une entreprise est une unité interagissant constamment avec son entourage. Dans sa conception il n'est plus question de pouvoir 'sur' mais de pouvoir 'avec'. Parker Follet mettait beaucoup de confiance dans la science comme moyen d'améliorer la gestion et le service personnalisé. A son avis une intégration entre la recherche du profit et le service était possible.

III 15 Les expériences de Hawthorne

Les psychologues sont les premiers qui attirèrent l'attention sur la psychologie de l'homme dans l'organisation. C'est William Stern, psychologue allemand, qui utilisa le terme 'psycho-technique' dans ce sens. Dans les années vingt et trente (du 20ème siècle) on jeta les bases de la psychologie sociale et ses applications sur la problématique du travail et de l'organisation. Les expériences de Hawthorne, Les managers étaient d'avis que le 'scientific management' est un moyen adéquat d'améliorer les méthodes de production et d'augmenter l'efficacité. Plusieurs expériences ont été faites pour déterminer les facteurs qui influençaient la motivation des ouvriers et l'amélioraient de la productivité. La dimension sociale du personnel semble avoir de l'effet sur la motivation au travail du côté des ouvriers.

Les effets positifs n'étaient pas imputables aux facteurs techniques et physiques mais au fait de l'attention pour les employés, au fait que les chercheurs et les managers s'intéressaient à eux! Le soi-disant 'effet Hawthorne' était né. Les gens réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur situation. La vie de groupe a un rôle important sur le comportement de chacun des membres. Dans plusieurs expériences on s'est aperçu d'une certaine unanimité dans le niveau de production. Il existait une norme informelle de production qui contraignait chacun à produire autant que les autres.

III 16 L'organisation informelle

Dans plusieurs expériences on s'est aperçu d'une certaine unanimité dans le niveau de production. Il existait une norme informelle de production qui contraignait chacun à produire autant que les autres. Les connaissances et les idées sur les aspects informels d'une organisation sont de la même importance que celles sur l'organisation formelle. Le management prend des décisions en arrêtant son choix entre les alternatives sans se faire influencer par des préférences personnelles.

PARTIE B Les différents courants dans la science de l'organisation et du management

La science de l'organisation et du management ne s'est pas développée de manière linéaire. Les ouvrages de Taylor et de Fayol ont posé les bases de l'analyse des problèmes d'organisation et de management à l'échelon des processus de production. Un processus d'interaction constante entre les domaines, les idées et l'élaboration de théories se manifestait. Dans ce qui suit on décrira d'une manière internaliste ce développement,

I 1 Les principes de l'école classique

L'oeuvre de Taylor et Fayol se caractérise par plusieurs principes: la hiérarchie, l'unité de commandement et la division des compétences et des responsabilités. L'approche de Fayol avait une tendance scientifique alors que Taylor avait une approche univoque de la gestion et une division du travail. Des chercheurs comme Weber, attiraient l'attention sur les aspects sociaux. D'autres, comme Barnard, considéraient l'entreprise comme une structure d'organisation fonctionnelle. D'autres approches évoquaient les problèmes socio-psychologiques dans l'organisation. Peu à peu ces opinions critiques se développèrent pour donner naissance à d'autres développements et de nouvelles écoles.

I 2 Les résultats

Dans les années trente à part quelques indications sur le management il n'était pas encore aux Etats-Unis question d'une théorie d'organisation scientifique. Les recherches de Hawthorne, et surtout celles de Barnard, étaient les premières impulsions au développement d'une telle théorie d'organisation dans laquelle on mettait l'accent sur la coopération humaine, la motivation, la productivité et le rôle du management. La pensée économique populaire menait à la conclusion que

le management voulait stimuler une attitude travailleuse par une récompense financière (ou le cas échéant par une punition).

II 1 Le courant Human Relations, le Révisionnisme et la sociotechnique

Le thème central dans l'approche Human Relations était la nécessité de porter intérêt aux processus sociaux dans les organisations. Dans les années trente on mettait l'amélioration de la productivité du travail à l'étude dans les ateliers de Hawthorne. Mayo attiraient l'attention sur les méthodes de travail rationnelles et le contexte social. Après l'approche human relations, il y a eut deux courants : la sociotechnique et le Révisionnisme ou bien l'approche Ressources humaines.

II 2 L'approche Ressources humaines

L'approche du comportement humain dans l'organisation a été nommée 'Human Relations'. Malgré les critiques sur les méthodes de recherches et sur les conclusions partiales du comportement de l'homme dans l'organisation, les articles publiés sur les expériences Hawthorne ont eu une influence énorme sur la conversion de l'approche classique aux théories modernes concernant le management et l'organisation.

II 3 Les révisionnistes

En Amérique la philosophie d'abord partiale et naïve de 'Human Relations' était suivie par des idées plus nuancées sur les besoins et les motivations. La théorie des besoins, traduite dans des termes psychologiques et psycho-sociologiques. Dans cette approche on examine le profil de la fonction ainsi que les rapports humains et on essaye d'intégrer l'homme individuel dans l'organisation. Ces auteurs plaidaient pour une révision des idées d'autrefois sur l'importance des processus sociaux pour le fonctionnement d'une organisation. Cela explique le nom 'révisionnistes'. Ils cherchaient des voies différentes. Selon eux l'homme dans l'organisation vise à développer son talent et à suivre ses motivations en maîtrisant en même temps son entourage social.

Abraham Maslow (1908-1970)

Maslow met en évidence la hiérarchie des besoins de l'homme qui engendrent la motivation au travail, il propose une pyramide des besoins dans l'ordre suivant :

- besoins de réalisation de soi
- besoins d'estime
- besoins d'appartenance
- besoins de sécurité
- besoins organiques.

Maslow part de l'idée que les adultes veulent se développer dans leur travail. L'homme n'envisage pas seulement la sûreté d'être membre d'un groupe mais surtout l'épanouissement et le développement de ses capacités.

Douglas McGregor (1906-1964)

McGregor élabore deux théories X et Y. Dans la théorie X l'individu éprouve une aversion innée pour le travail, il faut le contraindre, le contrôler, le diriger et le menacer de sanctions contrairement à la théorie Y qui repose sur des motivations profondes et permet d'intégrer les buts individuels et ceux de l'organisation.

Chris Argyris (1923-)

Chris Argyris met l'accent sur la zone de tension inévitable entre les désirs individuels des employés d'un côté et les exigences de l'organisation de l'autre côté. Aussi Argyris s'occupe de la problématique de l'organisation d'une entreprise.

Rensis Likert (1903-1981)

Rensis Likert s'intéresse à la problématique socio-psychologique, il mettait l'accent sur l'importance d'une collaboration entre les groupes et dans laquelle le manager et les ouvriers forment une équipe (l'esprit d'équipe).

Il met ainsi en évidence quatre grands styles de direction à savoir le style explorateur-autoritaire, le style autoritaire-éclairci, le style consultatif et le style participatif.

II 4 L'école socio-technique

L'école socio-technique s'occupe de l'interdépendance des facteurs techniques et humains. Le manque de capitaux nécessitait une amélioration des aptitudes humaines qui faciliterait la réalisation des idées de réforme dans le processus d'industrialisation. L'introduction d'une nouvelle technique dans l'industrie minière nécessitait une restructuration complète et rendait la méthode de travail traditionnelle inutile. Ce qui provoquait des agitations sociales. Une amélioration de l'équipe est possible s'il est question d'une coopération étroite: la sociotechnique était née.

Les thèses de l'école sociotechnique reposent sur les points suivants :

- l'organisation comme une interaction entre deux systèmes - social et technique
- la capacité d'autorégulation
- l'optimisation des rapports entre technique et organisation.

La force de l'organisation dépend des équipes qui sont capables de régler les travaux en harmonie. La socio-technique est toujours bien vivante et dans beaucoup de pays on partage toujours ce point de vue.

III L'approche sociologique de l'organisation

Les sociologues s'intéressaient à deux aspects des idées de Weber à savoir le pouvoir et l'autorité dans l'organisation et le caractère de la bureaucratie. Les études de Alvin Gouldner menait à la création de trois modèles bureaucratiques : la bureaucratie 'à la rigolade', la bureaucratie 'représentative' et la bureaucratie 'disciplinaire'. Le sociologue Robert Merton créait par la suite l'individualité bureaucratique. Le type idéal selon Weber devenait le point de départ d'une analyse comparative de l'organisation.

La littérature sur la sociologie de l'organisation est centrée sur la réalité des bureaucraties modernes: l'interaction entre les règles formelles et le comportement politique des membres de l'organisation.

IV 1 La théorie de contingence

Joan Woodward (1916-1971) s'inspirait de la théorie de l'organisation classique de Taylor et Fayol. Elle avait découvert le 'best way of management' La structure de l'organisation dépend surtout du caractère du processus de production.

Lawrence et Jay Lorsch considèrent dans leurs études, l'environnement externe constitue la contingence principale de l'organisation, les mécanismes régulateurs internes d'une organisation doivent être aussi variés que l'environnement avec lequel elle doit composer et qu'il n'existe pas qu'une seule manière de structurer une organisation.

IV 2 Les développements complémentaires

La théorie de la contingence est devenue de plus en plus complexe. J.D. Thompson a développé une intégration systématique des idées sur la théorie de contingence et y élabore l'influence de la technologie et de l'environnement externe sur l'organisation.

Henri Mintzberg a révélé la théorie de contingence et y ajoutait l'idée de configuration.

V La traduction mathématique de la problématique du management

La recherche opérationnelle est utilisée comme un moyen de résoudre les problèmes complexes d'une organisation de grande taille. On travaillait selon un modèle mathématique de l'organisation en tenant compte des risques et des facteurs variables. L'analyse mathématique, fondée sur des données statistiques, a donné une impulsion importante à l'amélioration des analyses de management. L'application des mathématiques a renforcé la tendance à soutenir le management par des idées fondées sur les connaissances scientifiques. En même temps cela a renforcé aussi le développement d'autres écoles.

VI Les processus décisionnels et la théorie des organisations

Herbert Simon (né en 1916) s'occupait des processus décisionnels. Selon lui ce sont les individus qui font marcher l'organisation. Le comportement humain influence les réseaux complexes des processus décisionnels qui sont à la base de l'étude de l'organisation. L'élaboration de la décision dépend des capacités, des connaissances et des préférences de l'individu. L'amélioration des capacités humaines et l'intelligence artificielle auront un effet positif sur les processus décisionnels. A la lumière du but commun d'une organisation c'est la tâche du manager d'influencer ces structures de manière à ce que les hommes dans l'organisation exécutent ce qui convient le mieux. Dans les organisations les hommes poursuivent des buts différents, contradictoires qui ne se laissent pas grouper sous un dénominateur commun. Celui qui se trouve en tête d'une organisation peut établir l'ordre de préférence des buts, c'est un fondement empirique.

En 1978 James March proposait une astucieuse typologie des modèles de rationalité, en prenant appui sur une distinction entre la famille des modèles d'intelligence calculée et la famille des modèles d'intelligence systémique, mais repose sur une cohérence engendrée par ce qui fait système. L'intérêt de cette classification est d'attirer l'attention sur la complexité de la notion de décision optimale, et sur la diversité des formes d'intelligence sous-jacentes.

VII La théorie de système générale

Au fondement de la théorie des systèmes on trouve l'intuition suivante: il est aussi important d'identifier l'ensemble, la totalité des éléments et les relations entre les éléments que d'analyser indépendamment les attributs de chacun d'eux. L'approche du système partait de la réalité qui est considérée du point de vue du tout et de l'environnement qui est considéré comme une donnée essentielle. On considérait la théorie de système comme un langage général et une méthodologie nécessaire pour la description des processus et pour le développement de la sociotechnique.

VIII L'acteur et le système

Un système demande de l'information. La communication interne et externe est d'une importance primordiale pour manier adéquatement l'information obtenue. L'homme comme un système qui s'occupe de l'émission, la réception et le traitement de l'information.

L'approche de système d'action conteste l'idée de rationalité qui part du point de vue que l'organisation est fondée sur des principes rationnels, que l'interaction entre les hommes est un fait à part et que le progrès est un processus continu. Ce sont bien des acteurs, relativement libres et autonomes, qui créent un système.

Le système d'action part de l'idée que tout ce que l'homme considère comme la réalité n'est en fait qu'une construction sociale de la réalité.

IX Une approche nouvelle dans la théorie de système: les systèmes vivants et apprenants

La théorie part de l'idée que le manager dans l'organisation est capable de diriger suffisamment l'interaction entre l'organisation et l'environnement en traitant suffisamment l'information importante. L'homme semble être un médium qui traite ou qui produit de l'information et l'interprète après l'avoir reçue. Le système 'homme' est en fait un système fermé qui détermine lui-même la réaction sur le monde extérieur et réagit à cette information qu'il a lui-même produit sur ce monde extérieur.

L'idée d'un système ouvert avec sa propre capacité d'autorégulation est remplacée par l'idée qu'un système devient autopoïétique et se construit par lui-même. L'organisation a sa propre logique, produit sa propre information et n'est pas à gérer de l'extérieur. L'organisation doit apprendre elle-même, puisque on ne peut pas la forcer.

X L'économie des organisations

Les économistes de la théorie économique de l'organisation, s'occupent du droit économique à l'existence des organisations. La question qui se pose : que possède une organisation, que le marché ne possède pas? La réponse c'est que la coordination des activités dans une organisation avec une structure hiérarchique semble être sous des conditions spécifiques, plus efficace que le champ libre du marché. La thèse essentielle est que les coûts de transaction expliquent l'existence

des firmes. Et les coûts organisationnels expliquent les limites de capacité de ces firmes à se substituer au marché.

La théorie de l'agence est basée sur Le problème de la relation principal – agent, si un principal (employeur) délègue à un agent (employé) la réalisation d'un objectif, quel système de compensation doit-il adopter pour inciter cet agent à se comporter conformément à ce qu'il souhaite. Il s'agit ici de détailler quel type de contrat est idéal et sous quelle condition?

Principales Conclusions

Au cours des développements historiques du capitalisme industriel nous avons pu constater que les auteurs commençaient à s'occuper de plus en plus des problèmes d'organisation et de management. Sous l'influence de la première Révolution Industrielle les méthodes de production traditionnelles ont disparu peu à peu. On cherchait de nouvelles formes d'organisation. Fayol, Weber et d'autres, considéraient l'organisation comme un moyen de surveiller le personnel pour le besoin des buts définis par la direction de l'organisation. Après la seconde guerre mondiale les deux courants sur le comportement de l'individu et du système ont de plus en plus fait appel aux idées scientifiques afin de justifier leurs points de vue.

Dans la pratique du management et de l'organisation les points de vues classiques de Taylor et Fayol ne cessent de jouer un rôle. Cependant de plus en plus les idées de la science de l'organisation des années soixante et soixante-dix se sont faites remarquer. Cela veut dire que l'attention pour l'interaction entre l'individu et l'organisation (élaborée par l'école révisionniste)

- Une conscience des bornes de l'autorité formelle, telles qu'elles apparaissent dans la littérature sur la bureaucratie, inspirée de Weber. Avoir le sens des processus dans les organisations, la fragilité de l'autorité et l'importance de l'interaction.
- la nécessité d'adapter le fonctionnement de l'organisation aux exigences de la technologie et à l'entourage (l'approche de contingence)

La représentation de l'organisation comme un système et du management comme le contrôle. Tous ces mouvements ci-dessus sont le coeur de la science de l'organisation actuelle et qui prouvent leur valeur.

Bibliographie

- Ackoff, R., 'Systems, organizations and interdisciplinary research', in: *General Systems*, V, 1960.
- Barnard, C.I., *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938, 1968.
- Beer, S., *Cybernetics and management*, Londen 1959.
- Bertalanffy, L. von, 'General systems theory', in: *General systems*, I, 1956.
- Chandler, A.D., *Scale and scope*, Belknap Press, Cambridge 1990.
- Chandler, A.D., *The visible hand*, Belknap Press, Cambridge 1977.
- Churchmann, C.W., *Introduction to operations research*, New York 1957.
- Crouzet, F., *The first industrialists*, Cambridge Uni. Press, Cambridge 1985.
- Fayol, H., *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Dunod, Paris 1956.
- Gerbier, J., *Organisation, gestion, direction, management. Travail et Méthodes*, 1987
- Gillespie, R., *Manufacturing Knowledge*, University Press, Cambridge 1991, p. 209.
- Lawrence, P.R. en J.W. Lorsch, *Organization and environment*, Irwin Homewood 1969.
- Lussato, B., *A critical introduction to organisation theory*, Londen 1976.
- Merkle, J.A., *Management and ideology: the legacy of the international scientific management movement*, Berkeley/Londen 1980.
- Morgan, G., *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills 1983.
- Perrow, Ch., *Complex Organizations. A Critical Essay*, Random House, New York 1986, p.
- Pollard, H.R., *Developments in management thought*, Heinemann, Londen 1974.
- Pollard, H.R., *Trends in management thinking*, Heinemann, Londen 1978.
- Pollard, S., *The genesis of modern management*, Penguin Book, London 1968.
- Rabinbach, A., *The human motor*, Basic Books, New York 1990.
- Roethlisberger, F.J. en W.J. Dickson, *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works. Cambridge*, Harvard University Press, Chicago 1939.
- Silverman, D., *The theory of Organisations. A Sociological Framework*, 1970.
- Trist, E. and K.W. Bamforth, 'Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting', in: *Human Relations*, vol. 4, 1951.
- Simon, H., *Administrative behavior*, New York 1947.
- Weber, M., *Die protestantische Ethik*, Siebenstern Taschenbuch Verlag, Hamburg 1973.
- Weber, M., *Economy and society: an outline of interpretive sociology*, Bedminster Press, New York 1968. Traduction de: 'Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie', Mohr, Tuebingen 1959.
- Weber, M., 'Zur psychophysik der industriellen Arbeit', *Archiv für sozialwissenschaft und sozialpolitik*, Band XXVIII, 1909.
- Weisbrod, M.R., *Productive workplaces*, Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Woodward, J., *Industrial organization: Theory and practice*, Londen 1965.
- Wren, D., *The evolution of management thought*, John Wiley and Sons, New York 1987.