POLCOPIE D'ENSEIGNEMENT

Module : Théories des organisations

Les Théories des Organisations

Responsable du module : Mohamed TAHROUCH

Chapitre 1 - L'école classique et ses prolongements

Au 19ème siècle les usines ont besoin de plus en plus de main d'œuvre. Celle - ci quitte la campagne pour aller travailler dans les villes industrielles : c'est l'exode rural. Les populations ouvrières s'entassent dans des logements misérables. Les conditions d'hygiène et de confort sont effrayantes. "La révolution industrielle engendrait la misère en même temps que le progrès». A cette époque les enfants pouvaient travailler à l'usine ou dans les mines, dès l'âge de cinq ans. En 1841, la loi interdit de faire travailler les enfants de 8 à 12 ans plus de 8 heures par jour.
La deuxième révolution industrielle a débuté en 1880. L'électricité remplace le charbon : Le charbon est devenu la source d'énergie universelle, mais il reste difficile à transporter. L'idéal serait de le transformer en une énergie ni volumineuse, ni lourde, disponible instantanément sur les lieux d'exploitation. Cette énergie, c'est l'électricité... Le développement des chemins de fer transforma les paysages de l'Europe: le monde moderne était né.

Par conséquent, un certain nombre de changements dus à la révolution industrielle peuvent être relatés :

Transports : la grande époque des chemins de fer et de la navigation maritime.

L'agriculture : Mécanisation (machines agricoles) et spécialisation (avec le développement des transports les régions n'ont plus besoin de produire un peu de tous les produits, on peut s'en procurer d'autres régions).

Redéfinition des rôles des capitaux : développement des bourses et essor du secteur bancaire.

Apparition de nouvelles formes d'entreprises : Les nouveaux modes de production exigeaient des moyens techniques, scientifiques, humains et financiers importants. La production se concentrait en fait, sur un nombre limité d'entreprises de plus en plus grandes.

* Première forme de concentration des entreprises : les "trusts". Plusieurs entreprises se regroupent et confient à un homme de confiance leurs pouvoirs de gestion.

* Deuxième forme de concentration, plus moderne : les "holdings". Plusieurs entreprises sont contrôlées par une société financière commune.

Les nouvelles activités nécessitaient des recherches constantes. Il y avait donc un lien direct entre la recherche scientifique et les entreprises d'où l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail comme le "taylorisme".

I – L'école classique : apports & fondements

A- Les auteurs classiques :

1 - F. TAYLOR

F. TAYLOR critique l'organisation traditionnelle de travail où prédominent les ouvriers qualifiés de fabrication, autonomes et maîtres de leur temps et de leur activité, en raison de leur savoir-faire. Pour cet auteur, les hommes, naturellement paresseux, ont besoin d'être soumis à une supervision, un contrôle détaillé, dont la coordination est imposée et contrôlée par le haut (les supérieurs hiérarchique).

Leurs tâches et leurs activités doivent être également définies rigoureusement, d'une manière objective et impersonnelle : plus la division du travail est fine, plus les tâches sont faciles à assimiler et plus la productivité est grande. Leur seule adhésion est alors obtenue grâce à un système de rémunération équitable.

F. W. TAYLOR a énoncé quatre grands principes de management scientifique :

1- L'étude scientifique du travail : qui doit être faite par une équipe de spécialistes car elle est trop compliquée et trop longue pour être faite par le personnel de production ; elle donnera lieu à

la création dans de nombreuses entreprises, d'un bureau ou service des méthodes de travail. Elle définit les processus opératoires les plus économiques et donne la quantité de travail que doit fournir un ouvrier placé dans les conditions optimales; si l'ouvrier obtient cette quantité, il doit recevoir un très haut salaire (entre 30 % et 100 % de plus que le salaire moyen du marché).

2- La sélection scientifique et l'entraînement de l'ouvrier : TAYLOR recommande une sélection systématique selon les aptitudes et croit qu'avec l'entraînement, tout travailleur peut devenir excellent à au moins un poste de travail. C'est sur ce point que beaucoup de dirigeants échouent et non les ouvriers, car les dirigeants ne veulent pas changer leurs méthodes.

3- Le couplage de l'étude scientifique du travail et de la sélection scientifique du travailleur : Il s'agit de faire appliquer la science par les ouvriers. C'est sur ce point que beaucoup de dirigeants échouent et non les ouvriers, car les dirigeants ne veulent pas changer leurs méthodes.

4- La répartition presque égale du travail exécuté dans l'entreprise entre les ouvriers et les membres de la direction : alors que par le passé, tout le travail et la plus grande responsabilité impliquée incombaient aux travailleurs. Pour F. TAYLOR, cette coopération renforce la solidarité humaine.

Trois principes sont à la base du système de Taylor :

La division verticale du travail («tout travail intellectuel doit être enlevé à l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation.»), la division horizontale du travail, le salaire au rendement et le contrôle des temps.

Premier principe : la division verticale du travail

C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du «bureau des méthodes». Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche («the one best way»). Ainsi, Taylor, chargé d'améliorer les méthodes dans une entreprise minière, va jusqu'à montrer au manœuvre la bonne façon de charger sa pelle pour atteindre la productivité quotidienne moyenne la plus élevée.

Second principe : la division horizontale des tâches

C'est la parcellisation des tâches entre opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes. La division horizontale des tâches, menée le plus loin possible, aboutit au travail à la chaîne, innovation de Ford, appliquée à partir de 1913 dans ses usines. Au début du siècle, cependant, les machines ne réalisent que des opérations simples: l'homme est irremplaçable pour les manipulations complexes (changer la pièce par exemple). La chaîne contraint ainsi l'homme à adopter le rythme de la machine.

Troisième principe : salaire au rendement et contrôle des Temps

Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier: «Mais maintenant il nous faut dire que l'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son attitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre.» (TAYLOR, 1911).

La seule motivation d'un tel travail ne peut donc être que l'argent. Pour cette raison, le salaire au rendement s'impose: à chaque tâche correspond un temps d'exécution; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier en écart au temps référentiel (système des «boni»).

Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts, qu'ils découlent d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme («la flânerie ouvrière»).

2 - H. FAYOL

Fayol a été le premier (en 1910) à répertorier les fonctions de l'entreprise qui se présentent comme suit :

FONCTIONS	ACTIVITES
1. Technique	Produire, transformer, fabrication
2. Commerciale	Acheter, vendre…
3. Financière	Rechercher et gérer les capitaux
4. Sécurité	Assurer la protection du personnel et des biens
5. Comptable	Faire l'inventaire, établir le bilan, calculer les prix de revient
6. Administrative	Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler (POCCC)

L'apport de Fayol repose essentiellement dans l'organisation administrative de l'entreprise ; il définit **les cinq piliers du management moderne** comme suit :

- Prévoir et planifier : prévoir, c'est déjà agir.
- Organiser : organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matériaux, outillage, capitaux, personnel.
- Commander : tirer le meilleur parti possible des agents qui composent son unité, dans l'intérêt de l'entreprise.
- Coordonner : mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès.
- Contrôler : vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis.

Il constate que les activités administratives augmentent au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie (que Fayol comme Taylor voit d'une façon pyramidale) et qu'elles concernent principalement l'administration des hommes.

C'est ainsi qu'il va définir 14 principes d'administration représentés dans le tableau suivant :

PRINCIPES	OBJECTIFS
1. Division du travail	D'ordre naturel et a pour but de produire plus et mieux avec le même effort.
2. Autorités et responsabilité	L'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.
3. Discipline	L'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect.
4. Unité de commandement	Un homme ne doit recevoir d'ordres que d'un seul chef
5. Unité de direction	Une communauté d'intérêts doit se constituer autour d'un projet.
6. Recherche de l'intérêt générale	Les objectifs de l'entreprise sont plus importants que les objectifs individuels.
7. Rémunération	Devrait être proportionnelle aux efforts et équitable.
8. décentralisation	Elle dépend de l'activité et de la qualité du personnel
9. Hiérarchie	Est la série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs.
10. Ordre	Chacun à sa place, exige une connaissance exacte des besoins et des ressources de l'entreprise
11. Equité	Traiter les subordonnés sans aucune préférence personnelle.
12. Stabilité du Personnel	L'instabilité du personnel est une maladie de l'entreprise La stabilité un facteur de réussite.
13. Initiative	La conception et la réussite d'un projet sont l'une des plus vives satisfactions de l'Homme intelligent
14. Union du Personnel	Eviter de diviser pour mieux régner et d'abuser des communications non verbales.

3 - Max WEBER

Max weber approche la notion d'organisation et en particulier l'entreprise à partir des sciences humaines et sociales (« éthique protestante et l'esprit de capitalisation » (1905), « Economie et société » 1922). Il va en particulier analyser les interactions individus- autorité en cherchant des « des idéaux types » c'est-à-dire des situations et constructions optimales qu'il convient de comparer à la réalité. La bureaucratie correspond ainsi pour lui à un « idéal type » en matière organisationnelle. Son approche s'articule autour de l'analyse de l'autorité dans l'organisation et de sa légitimité, en faisant la distinction entre autorité qui signifie aptitude à faire observer volontairement des ordres et le pouvoir qui est l'aptitude à forcer l'obéissance. Weber, on distingue trois formes d'autorité :

L'autorité charismatique : weber est le premier théoricien à utilisé le terme charisme en le considérant comme les qualités naturelles qui permet à un individu de disposer d'une ascendance sur les autres.

La pérennité de l'expression de cette forme d'autorité est dépendante de la reconnaissance des qualités du leader par le groupe.

L'autorité traditionnelle : Fondée sur les précédents et les usages.

Le leader tient son autorité de son statut social dont il a hérité, et l'extension de cette autorité est fixée par la coutume. Cette organisation peut être soit :

- ✓ Patrimoniale : les employés reçoivent une rémunération
- ✓ Féodale : les employés subordonnés par des dons, bénéfices…

L'autorité rationnelle légale : **C'**est la forme d'organisation bureaucratique. Elle se caractérise par ce qui suit :

- ➢ Ses membres sont personnellement libres : existence d'une autorité officielle uniquement;
- ➢ La hiérarchie est claire et bien définie ;
- ➢ Chaque emploi exige des compétences clairement définies ;

- Chaque emploi est défini par un contrat (relation contractuelle) ;
- Les critères de sélection des candidats sont purement techniques ;
- Les salaires sont fixes et varient selon l'échelon hiérarchique ;
- L'emploi est la seule occupation professionnelle des salariés dans l'entreprise ;
- La promotion et l'évolution de carrière sont définies par les supérieurs ;
- Il existe une séparation entre la fonction et l'homme qui l'occupe : l'employé n'est ni propriétaire des moyens de l'organisation, ni de son poste ;
- L'employé est soumis à une discipline stricte.

La forme bureaucratique est donc rationnelle parce que les moyens sont expressément choisis pour atteindre des buts spécifiques et elle est aussi légale parce que l'autorité est exercée à l'aide des normes et procédures impersonnelles.

Pour M.Weber, le terme bureaucratique n'est pas péjoratif et il tient cette forme d'organisation pour la forme la plus efficace possible. Les raisons de son efficacité tiennent essentiellement :

- ✓ au rejet des préférences personnelles du leader, des coutumes et traditions ;
- ✓ à la stricte définition du travail et de l'autorité de chacun ;
- ✓ à la structure hiérarchique qui contrôle tout ;
- ✓ aux règles écrites qui prévoient tout (la forme écrite étant nécessaire pour l'efficacité) ;
- ✓ aux experts qui connaissent bien leur travail.

Ce système est hautement efficace parce que la dépersonnalisation extrême permet une grande coordination et un contrôle efficace.

B - Les fondements de l'école classique

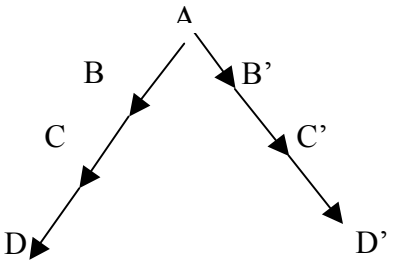
Les auteurs classiques se réfèrent à un certain nombre de principes :

1 - Concept scalaire ou d'échelle hiérarchisée de la prise de décision :

Ce principe, d'où découle le principe « hiérarchique », définit l'entreprise comme un ensemble de classes ou « échelons » rangés en séquences. L'échelon supérieur détient l'autorité, et peut la « délégué » à l'échelon immédiatement inférieur. Les échelons intermédiaires reçoivent

délégation de l'autorité de l'échelon supérieur et la transmettent à l'échelon immédiatement inférieurs ; les échelons inférieurs, ou de base sont dépourvus d'autorité

D'après le principe hiérarchique, l'autorité descend, par une ligne continue et nette, une échelle bien définie de postes



Cette ligne se compose de « chaînons » de commandement : supérieur- subordonné.

2 - Le principe de l'unité de commandement :

Ce principe fut clairement énoncé par Fayol. Néanmoins, pour répondre à l'objection de Taylor dénonçant l'impossibilité de trouver un supérieur universel, qui connaisse tout et puisse statuer sur tout, l'école classique devait imaginer une solution de compromis : la structure staff and line, dont on trouve une première formulation dans l'ouvrage de Colonel Rimailho : l'organisation à la française (1936). Cette structure subordonne les liaisons fonctionnelles de Taylor aux liaisons hiérarchique ayant le pas sur l'autorité fonctionnelle (autorité déléguée sur les activités. Elle définit les règles et les procédures selon lesquelles doit se dérouler l'action commandée par l'autorité hiérarchique).

Si le principe de commandement s'applique bien aux petites entreprises, il est souvent mis en défaut dans les systèmes complexes

2 - Le principe d'exception :

Ce principe définit les limites de la délégation de l'autorité, il indique la façon dont on va allouer des tâches à d'autres personnes. Plus une tâche est routinière et habituelle, plus elle doit être exécutée par quelqu'un de niveau faible, seules les tâches non prévues par l'organisation du travail, seront confiées au supérieur hiérarchique.

4 - Le concept de l'éventail de subordination :

Les trois principes précédents (hiérarchique, unité de commandement et d'exception) ont conduit les auteurs classiques à s'interroger sur la recherche du nombre optimal de subordonnés à soumettre à l'autorité d'un même chef.

L'optimisation de l'éventail de subordination c'est-à-dire la recherche du nombre optimum de subordonnés qui délimite le pouvoir hiérarchique et l'importance de la délégation : un éventail étroit conduit à des structures bien coordonnées et étroitement contrôlées, réputées efficaces mais peu propices à l'initiative alors que des structures dites plates demandent des hiérarchiques de qualité et stimulent la créativité.

5 - Le principe de la spécialisation organisationnelle :

Les tâches vont être de plus en plus parcellisées, chaque tâche va être divisée en opération élémentaire, chaque opération nécessitera une compétence très faible. Ce principe a été appliqué par **TAYLOR** à l'organisation des postes de travail et par **Luther GILICK** aux tâches administratives et de direction, alors que **FAYOL,** pour sa part, s'est gardé d'une application trop étroite de ce principe.

6 - L'application de la méthode scientifique :

Il s'agit de l'application de la méthode cartésienne fondée sur quatre principes (le principe de l'évidence reposant sur le « bon sens », le principe d'analyse reposant sur le postulat de la division des tâches en parcelles aussi petites que possibles pour mieux analyser et résoudre les difficultés, le principe de synthèse et de mise en ordre, et enfin le principe de dénombrement et de généralisation ou de classification).

II – Les prolongements des classiques

1- Le Fordisme :

Les méthodes fordiennes de production furent adoptées à l'origine par la Ford Motor Company à Detroit en 1913 sous la direction d'Henry Ford et se répandirent rapidement dans toute l'industrie. Le mode de production fordiste conjugue taylorisme et accroissement de la mécanisation à l'intérieur de grandes sociétés divisées en de nombreux services, produisant sur des chaînes

d'assemblage mobiles des composants standard et des produits finis. Le fordisme avait pour soucis de rationaliser le temps de production, le temps de construction d'une automobile a été divisé par 12 dans l'année 1920.

Principes du fordisme :

- Le travail à la chaîne : apparition de la ligne de montage,les pièces circulent automatiquement sur la ligne de montage devant des ouvriers fixés à leur postes de travail.Le but était d'apporter le travail à l'ouvrier et non l'inverse, ce denier ne devait pas avoir plus de deux pas à faire,ni se lever ou baisser. Ford est ainsi un continuateur de Taylor : le travail une fois parcellisé peut être mécanisé par la chaîne .Cela conduit à faire un pas de plus dans la logique de contrôle strict du travail ouvrier.

La standardisation des produits : permettant la production en grandes séries à l'aide de pièces interchangeables, en produisant le modèle unique la Ford T

- L'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers : principe du « five dollars a day » en considérant les ouvriers non seulement un facteur du processus de production mais aussi des consommateurs du produit finis, son objectif était de :

- Diminuer les coûts du turn-over (frais associés au flux permanents d'entrées et de départs des salariés) ;
- Fidéliser les travailleurs par un système de rémunération attractif pour l'époque ;
- Permettre aux ouvriers de pouvoir acquérir progressivement les voitures qu'ils produisent par l'élévation du pouvoir d'achat.

Conséquences des principes :

La logique du fordisme repose avant tout sur la recherche de l'augmentation de la productivité dans les unités de production. Cela se traduit concrètement par trois effets complémentaires : la baisse des prix de vente, la hausse des salaires et l'élévation des profits. Ce mécanisme a favorisé alors l'avènement d'une production de masse stimulée par le développement d'une consommation de masse.

Une hausse de la production et de la productivité, mais aussi une hausse de la consommation, une baisse du coût de production (par une économie de main-d'œuvre), une déqualification du travail ouvrier, un meilleur contrôle par la direction du travail ouvrier, la réalisation d'un travail ouvrier de plus en plus répétitif et monotone, et une standardisation de la production.

Limites du fordisme :

Le fordisme entraîna des résistances de la part des travailleurs qui n'acceptaient plus l'intensification du travail et témoignent de la difficulté du travail à la chaîne et des contraintes physiques imposées par la cadence de la production

La déqualification des ouvriers, ce qui ne permet aucune réalisation personnelle dans le cadre du travail

Une autre limite du fordisme qui concerne l'incapacité d'adaptation rapide aux marchés : en effet , la crise économique, révélée par les deux chocs pétroliers successifs de 1973 et de 1979, a mis en évidence l'incapacité du modèle fordiste de s'adapter aux nouvelles règles de l'environnement concurrentiel et à la donne mondiale émergente. Les entreprises ont progressivement cherché à développer l'automatisation et la robotisation pour accroître la productivité et éliminer les tâches les plus pénibles. L'impératif de compétitivité les incités à baisser les coûts de production par le recours à une main d'œuvre peu qualifiée et à amorcer un mouvement de délocalisation vers des pays où les coûts salariaux sont plus faibles.

Il faut donc réussir à combiner une réelle efficacité économique avec une meilleure intégration sociale et humaine des salariés. Vers la fin des années 1960, les fondements du fordisme furent remis en question.

2 - Le Toyotisme :

a- Contexte :

Kiichiro Toyoda , le fondateur de Toyota exerçait déjà une gestion de la production par petit lot, selon l'idée de juste à temps .

Il pensait de la production de masse fordienne, le toyotisme naît après le grand conflit de 1950. Toyota construit son système de production selon deux principes :

- la production juste à temps ;
- L'autonomisation.

Tous ses éléments vont se réunir vers 1970 pour construire un système de production appelé « système de production Toyota » (SPT). Cependant ces innovations organisationnelles ne peuvent être séparées de leurs conditions sociales d'émergence qui se déroulent entre une lutte des ouvriers dans les années cinquante jusqu'à la construction d'une confiance réciproque.

Lors de la construction de sa première usine Koromo en 1938, Toyota n'a pu installer le système de production fordien à cause de petit volume de production et compte tenu des contraintes financières et du marché. Son usine s'est construite alors de la façon suivante :

1- la spécialisation des machines-outils mais avec une capacité de s'ajuster à n'importe quel modèle.
2- La standardisation des taches pour la production de masse.
3- Installer un système de convoyeurs dans quelques ateliers en raison de manque de ressources financières.

b- Le système de production Toyota :

L'autonomisation :

Elle consiste à équiper la machine d'un dispositif au moyen duquel la machine s'arrête immédiatement et seuls dés qu'il se produit une anomalie dans son fonctionnement. Son objectif est de permettre à un ouvrier de surveiller et de conduire à la fois plusieurs machines pour augmenter la productivité en assurant la qualité des produits. Taiichi ohno essaie vers 1947 de faire opérer un ouvrier sur deux ou trois machines- outils à la fois ce qui va enrichir les taches des ouvriers.

Cette idée sera approfondie ensuite pour empêcher la production excédentaire et la production des pièces défectueuses.

Le juste à temps :

Le principe de juste à temps (JAT), conçue par kiichiro Toyoda, signifie qu'il suffit d'acheter exactement la quantité de pièces dont on a besoin, et que les fournisseurs doivent l'apporter juste au moment où on a besoin, donc l'entreprise pourrait produire sans beaucoup de fonds de roulement. Toyoda propose de ne produire que la quantité nécessaire et n'acheter que des pièces nécessaires. Il s'agit de la production sans stock, organisée depuis l'amont jusqu'à l'aval.

La recherche de la qualité totale : Symbolisée par les 5 zéros :

- **Zéro défaut** : limiter au maximum les défauts de fabrication de manière à éviter le gaspillage des ressources.
- **Zéro panne** : la mise en place d'un système de maintenance préventif qui vise à éviter les pannes.
- **Zéro délai** : l'élaboration d'un système de production facilement reprogrammable et adaptable.
- **Zéro stocks** : la suppression des stocks de produits finis ou de produits intermédiaires.
- **Zéro papier** : l'instauration d'un système d'information moins formel et moins vertical.

Le nouveau Toyotisme :

Ce nouveau Toyotisme n'est pas en rupture avec le Toyotisme. La production juste à temps est toujours appliquée même si son application rigide est abandonnée. L'autonomisation joue encore son rôle pour couvrir le travail en équipe en donnant plus de responsabilité et plus d'autonomie à l'équipe de travail.

Les nouveautés résident donc dans quelques méthodes de gestion

Et citant quelques unes :

- les ateliers essaient d'élever leur efficience productive et de baisser les coûts de production.
- La gestion des ressources humaines est devenue plus raisonnable en donnant aux salariés une formation systématique et une image claire de leur carrière professionnelles.

3 - Lyndall Fownes Urwick :

Il a estimé que la plupart des principes de l'administration peuvent être appliqués à l'université comme ils le sont à l'usine. Il s'est intéressé aux méthodes de gestion, et il a repris les 14 principes de Fayol sous forme d'une série de 10 principes d'organisation qui sont :

- **Le principe de finalité :** Chaque organisation et chacune de ses parties doivent être l'expression du but de l'entreprise. L'organisation toute entière doit être dessinée en fonction du but ou des buts à atteindre.

- **Le principe de spécialisation :** les activités de chaque personne dans l'organisation doivent être limitées à l'exécution d'une fonction simple.

- **Le principe de coordination :** Le but majeur d'une structure est de faciliter la coordination, c'est-à-dire, l'unité de l'effort.

- **Le principe d'autorité :** l'autorité suprême doit exister quelque part dans l'organisation et il doit y avoir une ligne claire d'autorité tout au long de la hiérarchie.

- **Le principe de responsabilité :** La responsabilité d'un supérieur, pour les actes de son subordonné, est absolue.

- **Le principe de définition :** chaque position dans la structure doit être clairement définie par écrit et communiquée à toute personne concernée (ses devoirs, son autorité, sa responsabilité et ses relations avec les autres positions).

- **Le principe de correspondance :** Pour chaque position, la responsabilité et l'autorité doivent correspondre.

- **Le principe de supervision :** Personne ne doit superviser plus de cinq ou au plus six subordonnés si leur travail interfère l'un sur l'autre.

- **Le principe d'équilibre :** les diverses unités d'une organisation doivent être gardées dans un rapport de pouvoirs équilibrés ; l'une ne doit pas dominer les autres.

- **Le principe de continuité :** une organisation est soumise inévitablement à un processus continu de réorganisation pour s'adapter aux buts changeants et il faut prendre des mesures pour que ce processus puisse avoir lieu.

4 - Luther Halsey Gulick :

Il s'est toujours intéressé aux problèmes des administrations publiques. Gulick a estimé que l'administration publique pourrait être rendue plus efficace si elle était pratiquée selon un ensemble de principes de base.

Gulick a repris les principes fondamentaux d'administration de Fayol sous forme d'une série de sept principes, appelée *P.O.S.D.C.R.B.:*

1. Planning : définir les tâches à accomplir dans leurs grandes lignes et indiquer les moyens pour les exécuter;

2. Organizing : créer une structure formelle de subordination pour définir la répartition du travail entre les différentes unités de la firme;

3. Staffing : définir une politique du personnel (recrutement, formation, création des conditions exigées par le travail);

4. Directing : prendre en permanence des décisions sous forme d'ordres et d'instructions ;

5. Coordinating : assurer l'action concertée des unités de la firme pour les intégrer dans un tout;

6. Reporting : informer à la fois les autorités supérieures sur le déroulement du travail, et les subordonnés sur les buts de l'organisation (comptes rendus, rapports, réunions);

7. Budgeting : délimiter et contrôler par des budgets financiers toutes les activités de la firme.

Par rapport à H.Fayol, L.F.Gulick parle de direction au lieu de commandement, de reporting et de budgeting à la place de contrôle et fait du staffing une tâche spécifique de l'administration. Si L.H. URWICK et L.F.GULICK ont constamment souligné l'importance des relations humaines, ils ont cependant toujours mis l'accent sur l'organisation formelle. L. H.URWICK notamment estime que la construction d'une structure doit se faire d'une façon froide et détachée comme la préparation d'un projet ; on ne doit pas tenir compte des caractéristiques es individus. L.H. URWICK et L.F.GULICK adoptent sans réserve le principe de l'unité de commandement et de la responsabilité unique .Ils demandent que chacun dans la structure ait une fonction unique, bien précisée : « les considérations qui apparaissent comme ayant la plus grande importance, impliquent qu'il doit y avoir des lignes hiérarchiques claires allant du sommet à tous les organismes d'exécution et que la responsabilité des subordonnés soit définie avec précision ». Tous les deux insistent sur le principe de délégation. Pour eux « une des causes les plus répandues de ce que tout ne va pas bien dans une organisation est qu'on n'a pas le courage de

déléguer et qu'on ne sait pas comment le faire ». La délégation est vue comme la condition essentielle d'un travail efficace. Ils précisent qu'il doit y avoir concordance entre le pouvoir et la responsabilité dans une délégation ; il faut rendre responsables les individus dans la mesure du pouvoir qui leur est donné.

Chapitre 2 – L'école des relations humaines

L'école des relations humaines est apparue comme une réponse aux limitations de l'école classique surtout en ce qui concerne la déshumanisation des relations de travail. Désormais l'entreprise est considérée comme un lieu où l'harmonisation des rapports sociaux conditionne son bon fonctionnement.

Ainsi, la vision de cette école portait, en premier lieu, sur la vie des groupes humains ainsi que la dimension relationnelle au sein de l'organisation.

L'école des relations humaines est apparue principalement dans les années 30 et 40 aux Etats-Unis, où la crise économique de 1929 a joué un rôle primordial dans la remise en cause des postulats de rationalité illimitée qui avaient prévalu jusqu'à ce moment- là.

Cette école s'est développée dans un contexte économique, social, et politique caractérisé par :

- Une déshumanisation du travail provoquant une contestation de plus en plus vive (absentéisme, turnover important) ;
- Traitement de l'organisation comme un milieu clos, en négligeant les relations que l'entreprise entretient avec la société globale dans laquelle elle se trouve placée ;
- La naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales et contre le salaire au rendement ;
- La considération de l'ouvrier comme une machine, dont la seule motivation est de gagner plus d'argent ;
- la négligence des sentiments humains, c'est-à-dire la dimension psychologique et psychosociologique du travail.

I - Origine de l'École des Relations Humaines :

1- George Elton Mayo et les expériences à HAWTHORNE

En 1924, la Western Electric était une entreprise qui comptait près de 30 000 salariés. Malgré les salaires élevés et les conditions de travail favorable (des restaurants d'entreprise, une infirmerie…) et malgré un sentiment de relative satisfaction affiché par les salariés, on s'aperçoit d'une grande morosité des travailleurs, d'une augmentation du taux d'absentéisme et du taux du

turn-over…qui conduisent au ralentissement de la productivité. Mayo et ses collaborateurs vont essayer de chercher les causes de ce mécontentement à travers une série d'expériences. Dans un premier temps, ce sont les ingénieurs mêmes de la Western Electric qui entreprennent des expérimentations, en particulier sur l'amélioration de l'éclairage. Après 1927, Mayo et des chercheurs vont les poursuivre. Dans ce sens, il convient de noter quatre moments importants :

- l'enquête sur l'amélioration de l'éclairage (1924-1927) ;
- l'enquête sur l'atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques (1927-1928) ;
- les entretiens menés par Whitehead (un tenant de l'école des relations humaines) (1928 à 1931) ;
- l'enquête sur l'atelier expérimental de connexion de fils électriques (1931-1932).

a- L'expérience de l'éclairage: « Test Room »

L'expérience a été menée par la direction de la Western Electric avant l'arrivée de Mayo. Les ingénieurs notaient qu'il devait exister une corrélation entre l'éclairage et la productivité des ouvrières et la première idée fut de constituer un groupe test qu'on plaça dans un atelier à part, afin de vérifier si des conditions de travail différentes influencent la productivité.

Les ingénieurs de la Western Electric soumettent le premier dit « expérimental » à différents niveaux d'intensité lumineuse, tandis que le second dit de « contrôle » continue de travailler sous éclairage constant. Le groupe témoin servait de référence.

Ainsi, on peut dire que sur le plan méthodologique, les chercheurs ont essayé « d'imiter les sciences exactes. La méthode de la pièce expérimentale consiste à faire varier une variable indépendante (ex: l'éclairage) et à examiner son impact sur la variable dépendante (le rendement), toutes les autres variables pertinentes restent constantes».

Les résultats sont les suivants :

- La productivité augmente (de 30%) dans les deux groupes malgré les conditions d'éclairages différentes.
- La productivité augmente toujours lorsque l'on place les deux groupes sous lumière naturelle.
- La productivité ne diminue qu'à un éclairage « clair de lune »

Il apparut que l'amélioration des conditions matérielles du groupe test avait tendance à faire progresser la productivité. Paradoxalement la suppression de ces conditions améliorées ne compromettait pas la productivité, qui augmentait malgré tout.
Donc, ce ne sont pas des facteurs physiques qui expliqueraient les variations de la productivité...
Les responsables font alors appel à Elton Mayo, connu pour ses travaux sur la fatigue et les temps de repos. Il restera avec ses collègues à la Western Electric pendant cinq ans, de 1927 à 1932.

b- L'expérience de la 1ère salle d'assemblage de relais (1927)

L'hypothèse était que la fatigue était le principal facteur de limitation de la production ; et l'objet des chercheurs est de mettre en évidence la cause de la diminution de productivité pendant les après-midi, et de détecter les signes de fatigue au moment de l'introduction de nouvelles méthodes. En ce sens, les chercheurs sélectionnent deux ouvrières, qui vont - elles-mêmes en choisir quatre autres. Les six femmes sont installées dans une petite salle où elles font le même travail que dans le grand atelier : assembler des relais téléphoniques comportant chacun quarante pièces. Pour chaque « période », des conditions de travail différentes sont définies (les temps de repos, la durée de la journée de travail, le nombre de jours travaillés par semaine…). Les résultats ont été les suivants :

- L'observateur avait noté une atmosphère amicale entre les ouvrières.
- Mayo a établi avec ses collaborateurs un climat de supervision plus souple, beaucoup moins autoritaire.
- Son rôle va changer : D'un simple témoin, il avait développé des relations de conseil, d'information avec les ouvrières dont il recevait aussi les plaintes, les commentaires...

- **L'individu ne réagit pas aux conditions physiques de l'environnement telles qu'elles sont, mais telles qu'il les ressent.**

Les dirigeants inquiets des taux d'absentéisme et de la rotation du personnel dans leurs entreprises demandèrent à Mayo et à son équipe d'entamer d'autres expériences. Il apparut que les absents ou démissionnaires se trouvaient le plus souvent parmi ceux qui étaient mal intégrés à leurs collègues et parmi ceux qui avaient de mauvaises relations avec leur hiérarchie. Il apparaît ainsi que le climat dans lequel s'exerce le travail est souvent plus important que le contenu même du

travail. Mayo conclu qu'il faut comprendre une organisation comme un "système social" dans lequel les motivations et sentiments des travailleurs ne peuvent être compris uniquement qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et les divers groupes.

- **Existence d'une organisation informelle**

« Dans le cas du R.A.T.R (Relay Assembly Test Room), il existe un groupe ou une organisation informelle, que l'on peut caractériser de réseau de relations personnelles, qui s'est développé en raison d'un mode collectif de travail spécifique ; c'est une organisation qui non seulement satisfait les besoins de ses membres, mais qui est en harmonie avec les buts de la direction».

« Dans le cas de B.W.O.R (Bank Wiring Observation Room), il existe une organisation informelle que l'on pourrait caractériser d'ensemble de pratiques et de croyances que les membres ont en commun – pratiques et croyances qui sur de nombreux points, vont à l'encontre des buts économiques de la compagnie ». Dans le 1er cas, la relation entre l'organisation formelle et l'organisation informelle est une relation de compatibilité, alors que dans le 2ème cas, c'est une relation d'incompatibilité.

c- L'expérience de la 2èmesalle d'assemblage des relais

L'objet est de mettre en évidence le rôle de l'aspect financier dans le rendement en adoptant le même système de prime que le 1er groupe et les ouvrières opèrent à l'intérieur de leur département. On conclut que les stimulants financiers ne sont pas les principaux facteurs d'accroissement du rendement et on rechercha les raisons de ces anomalies en menant des interviews…

Ainsi, « les premiers résultats ne sont guère concluants et demeurent confus ; les chercheurs après 2 ans, tournent leur attention vers les facteurs psychologiques et socio- psychologiques déterminant le comportement au travail. Ils réalisent graduellement que des variables telles l'éclairage ou l'humidité ne peuvent être traitées séparément de la valeur que les individus leur accordent. ». Suite à cette prise de conscience, la méthodologie change.

Les Causes au lieu de les lier automatiquement à l'environnement physique sont recherchées par le bais des entrevues considérées comme le moyen le plus adapté pour analyser une situation complexe et qui prend en charge outre les éléments externes, les attitudes et les sentiments envers

ces faits. Ainsi « En interviewant les employés à la grandeur de l'usine, l'équipe de recherche essaie d'abord de sonder leur moral, de connaître leurs satisfactions et insatisfactions au travail vis-à-vis de l'organisation, et ensuite d'explorer ces attitudes au moyen de l'histoire personnelle et du capital social et culturel de l'interviewé ».

- **L'importance des phénomènes affectifs**

Les interviews conduisirent à la conclusion que les exécutants travaillent mieux quand on s'occupe d'eux, que les conditions matérielles étaient secondaires, l'important pour le groupe test était d'avoir une existence reconnue. Par ailleurs, les chercheurs de l'équipe de Mayo, constamment présents dans l'atelier comme observateurs, avaient su entretenir de "bonnes relations" avec le personnel et ce climat plus chaleureux avait des répercussions positives sur la productivité. Ce fut la découverte de l'importance des phénomènes affectifs, du besoin d'appartenance et d'estime. Par conséquent, Mayo a découvert l'importance du climat psychologique et de modalités du commandement sur le comportement au travail. Il a mis l'accent sur les relations de groupe qui se constituent entre les travailleurs.

Au fur et à mesure qu'on analyse les résultats de ces interviews, on trouve que les attitudes et les comportements des travailleurs ne sont pas liés à la personnalité acquise en dehors de l'usine mais plutôt à l'organisation sociale qui prévaut à l'intérieur de l'usine. On passe alors de l'approche psychosociologique à l'approche sociologique.
Ainsi le travailleur n'est plus perçu comme un être psychologique isolé mais comme un membre de groupe dont le comportement dépend largement des normes et des valeurs du groupe.

2 - L'effet HAWTHORNE

a) Mayo et ses collaborateurs ont conclurent que :

- l'accroissement de la productivité semblait lié à l'intérêt que l'on portait aux ouvrières ;
- la vie sociale dans le groupe commandait les résultats plus que les normes formelles imposées ;
- les motivations de chacun n'étaient pas que pécuniaires : il y a des préoccupations affectives.

Le paradoxe de l'augmentation de la productivité augmente dans le groupe témoin où il n'aurait pas dû augmenter et s'explique par ce que l'on appelle « effet HAWTHORNE », du nom de la ville dans laquelle se trouvait localisée l'entreprise de la Western Electric et qui a donné lieu à des transformations dans le comportement des ouvrières sujets de l'expérience.

b) L'école des relations humaines met aussi en exergue d'autres phénomènes : besoin de rattachement, d'appartenance…donc, il faut faire place aux relations informelles pour comprendre les phénomènes organisationnels. En effet, Les groupes ne sont pas constitués de la simple somme d'individus interchangeables, ils se définissent par leurs relations informelles. Comme le dit Roethlisberger, « l'organisation d'une usine est plus que la somme d'une pluralité d'individus. C'est aussi une organisation sociale avec ses cadres, techniciens, contremaîtres, ouvriers et employés de bureau… ».

Et la norme de production se plie en pratique aux normes collectives que le groupe se donne. Il apparaît donc que le besoin social de reconnaissance est un facteur indirect mais aussi une variable importante qui explique la motivation et la recherche de satisfaction.

II - La théorie des besoins et des motivations :

1 - ABRAHAM MASLOW - Pyramide des besoins

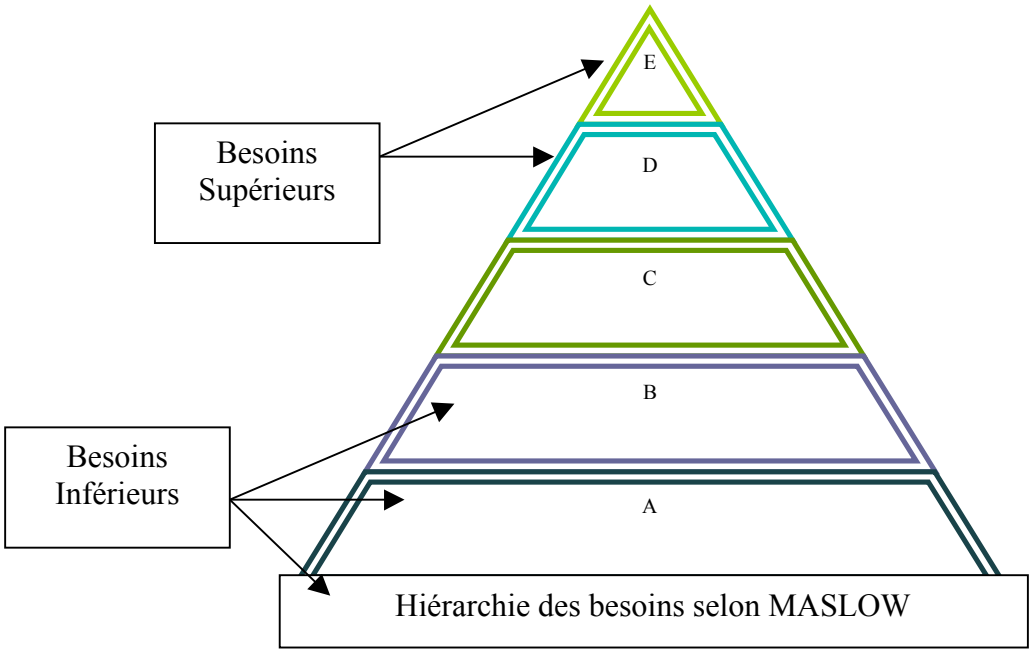
La théorie de A. Maslow, ainsi que sa fameuse pyramide des besoins, ont connu un véritable retentissement en milieu industriel, et sont universellement connues. Maslow poursuivait les travaux de son prédécesseur E. Mayo. En effet, ce dernier avait une vision simpliste de l'Homme en le considérant, comme un « Homme social », tandis que Maslow part de l'idée selon laquelle l'individu désire se développer et progresser dans son travail, et le qualifie alors de « Homme qui s'actualise ». Il a constaté que les problèmes de personnes découlent souvent de leur incapacité à assouvir leurs besoins. Il introduit alors le concept de « hiérarchisation des besoins », en vue de définir les origines de la motivation humaine. Ce concept repose sur un certain nombre de postulats de base :

- L'individu agit en fonction d'une série de besoins ;
- Ces besoins sont hiérarchisés en une série de niveaux ;
- Une fois un besoin d'ordre n est satisfait, il cesse d'être important, et cède de la place à un besoin supérieur d'ordre n+1, de sorte que les individus s'efforcent toujours à satisfaire des besoins ;

- Ces besoins se subdivisent en deux catégories : inférieure et supérieure, des plus élémentaires aux plus complexes.

Selon Maslow, les besoins ne sont pas seulement d'ordre physiologique et instinctif, mais surtout d'ordre culturel et social. Il estime qu'une fois les besoins physiologiques et de sécurité, primordiaux d'une personne sont entièrement satisfaits, celle-ci cherchera à satisfaire progressivement des besoins d'ordre plus élevé tels que les besoins sociaux. Tous ces besoins engendrent généralement des pulsions ou des motivations poussant l'individu à agir dans un sens ou dans un autre (comportement de l'individu).

Le grand apport de la théorie de MASLOW se résume comme suit : aucun de ces besoins, de ces désirs n'est absolu : dès qu'un besoin est satisfait, le fait même qu'il soit satisfait cesse d'être important. C pour cela que Maslow avance que la motivation ne découle pas d'un besoin satisfait. Maslow fait apparaître alors sa hiérarchie des besoins selon une forme pyramidale dont la base représente les besoins prioritaires, et le sommet celui des besoins plus élevés.



A : Besoins Physiologiques

B : Besoins de Sécurité

C : Besoins Sociaux ou d'Appartenance

D : Besoins d'Estime

E : Besoins de Développement Personnel ou de Réalisation de Soi Même

A : Besoins Physiologiques : (se nourrir, se vêtir, se loger…)

Ces besoins sont satisfaits en premier lieu, par les individus avant de se tourner vers des besoins d'ordres plus supérieurs. Si les employés sont motivés par des besoins physiologiques, le manager doit bien comprendre que la préoccupation principale de ses subordonnés est tournée vers une augmentation des salaires, un allongement des pauses par exemple, et non pas vers le travail en soi ou sa valeur ajoutée en matière de savoir, savoir faire, savoir être ou de savoir faire.

B : Besoins de Sécurité : (se sentir protégé, emploi assuré, être stable…)

Les individus qui sont motivés au premier chef par leurs besoins de sécurité, apprécient leur travail en raison de la sécurité et de la stabilité qu'il leur offre. Ce travail leur permet ainsi une sécurisation totale contre toute perte des avantages tirés de la satisfaction des besoins de base. Face à cette situation, le manager doit mettre l'accent sur le respect des instructions, tout en décourageant la culture d'innovation et de prise de risque. En revanche, il doit faire valoir la sécurité de l'emploi et les avantages sociaux. En retour, les employés ses conformeront strictement aux règlements et instructions reçus.

C : Besoins Sociaux ou d'Appartenance (identification à un groupe, amour, amitié…)

Une fois les deux besoins précédents sont satisfaits, les individus cherchent à satisfaire les besoins sociaux.

Le manager doit mettre en place un système de travail en équipes homogènes, favorisant ainsi l'esprit d'appartenance des personnes aux groupes et partageant par conséquent l'esprit de camaraderie et de confiance.

D : Besoins d'Estime (être reconnu, valorisé, respecté d'autrui,…)

Le besoin d'estime dans le cadre professionnel pourrait se définir par le besoin de faire un travail utile, de pouvoir montrer ses compétences, d'être apprécié et estimé, et recevoir des messages explicites en ce sens. Le manager cherchera alors à valoriser le travail de ses subordonnés en instaurant un système de prime et de récompense, en vue de motiver les travailleurs à donner le mieux d'eux-mêmes

E : Besoins de Développement Personnel ou de Réalisation de Soi Même (Epanouir dans son travail, mettre en œuvre l'ensemble de ses facultés…)

Les individus cherchant à accomplir ce besoin s'acceptent eux-mêmes, se font accepter par les autres, et augmentent leurs aptitudes à résoudre les problèmes, en s'inscrivant dans la logique de l'Homme sui s'actualise. Le manager impliquera alors les individus à s'intégrer dans un processus d'amélioration continue en favorisant la créativité et l'innovation.

De plus, il peut attribuer aux individus des missions spéciales qui leur permettront de mettre en valeur leurs aptitudes et compétences. Les travaux de MASLOW s'opposent aux idées de TAYLOR, qui préconisait que « l'Homme Economique » ne cherche à satisfaire que les deux premiers niveaux de ces besoins.

En définitive, cette théorie permet de mettre en évidence les limites du stimulant financier, et l'impact du contenu de travail pour un individu. En effet, les individus ne sont pas uniquement motivés par des facteurs économiques, mais surtout par des facteurs psychosociologiques, qui se concrétisent dans la capacité de l'organisation à leur fournir la possibilité de se réaliser. Le comportement humain au travail est alors autant coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel.

2 - DOUGLAS MAC GREGOR - Théories X et Y

Mac Gregor part du constat selon lequel l'école classique, représentée dans sa plus grande part par l'OST, prend en considération uniquement la productivité de l'opérateur en négligeant son potentiel en tant qu'être humain.

En effet, il a analysé le comportement de certains dirigeants de grandes entreprises américaines, qui avaient suivi des programmes de formation en matière de motivation de leurs salariés. En se basant sur les résultats de cette analyse, il en conclut que la formation a eu peu d'effets sur le comportement des dirigeants vis-à-vis de leurs subordonnés.

En conséquence, Mac Gregor avance que le comportement et le style de management adopté par les dirigeants vis-à-vis des opérationnels change non pas en fonction des formations qu'ils ont eues, mais plutôt en fonction des assomptions, présomptions et conceptions qu'ils se font sur :

- Le degré de motivation des individus ;
- Leurs opinions et leurs présentations ;
- Et leur capacité à assumer des responsabilités.

THEORIE X

Cette théorie reprend, en fait, les principes de l'école classique. En effet, ces principes traditionnels tournent autour d'un concept central qu'est l'autorité, et qui est vu comme un moyen indispensable de contrôle et d'influence pour la direction des Hommes. Néanmoins, l'autorité n'est qu'une forme de contrôle parmi d'autres comme la contrainte physique, la persuasion ou l'autorité du savoir, et dont l'efficacité dépend certes des sanctions possibles, à savoir la mise à pied, le renvoi définitif… mais aussi des contre mesures possibles (sabotage, révolte, inertie,...). Selon Mac Gregor, l'autorité ne devrait donc pas être le moyen exclusif de la direction des Hommes. Cette conception correspondait justement à l'époque où elle a apparut, vu que l'industrie employait généralement une main d'œuvre non qualifiée, d'origine plus souvent agricole, mais cette conception négligeait pratiquement tous les besoins de l'individu.

Toutes ces idées ont été formulées par Mac Gregor dans sa première théorie qu'il appelle : THEORIE X (le management autoritaire) et qui repose sur les postulats suivants :

- L'individu moyen éprouve une aversion (profond dégoût) innée pour le travail, et fait tout en vue de l'éviter ;
- La direction doit donc contraindre, contrôler, menacer, pour faire travailler les Hommes. L'aversion est si forte que toutes les promesses de récompense ne sont pas suffisantes, et qu'il faut donc passer à des menaces de punition (Le bâton et la carotte) ;
- De ce fait, les individus préfèrent être dirigés, fuient toute forme de responsabilité, ont peu d'ambitions, et recherchent la sécurité avant tout.

En conséquence, ces présomptions poussent la direction à développer un comportement autoritaire et bureaucratique axé sur le dirigisme et le contrôle, et à considérer les individus comme une masse médiocre et paresseuse.

Cette théorie est rejetée par son auteur du fait qu'elle correspond plus au contexte actuel, et qu'elle ne prend pas en considération les besoins des individus. Il propose alors de nouveaux hypothèses, de nouveaux postulats, opposés à la théorie X : La THEORIE Y (management participatif).

THEORIE Y

Les assomptions de cette nouvelle théorie sont les suivants :

- L'effort du travail est aussi naturel que le jeu ou le repos pour un individu, le travail peut être alors une source de satisfaction ;
- L'Homme peut s'auto diriger et s'autocontrôler s'il accepte les objectifs qu'on lui a assignés, d'où la nécessité d'une Direction Par Objectifs (DPO) ;
- Afin de maximiser la participation et la contribution de l'ensemble des individus, il faut satisfaire leurs besoins d'ordre 3,4 et 5 tels qu'ils ont été identifiés par MASLOW ;
- L'individu moyen est capable dans des conditions appropriées non seulement d'accepter les responsabilités qui lui sont affectées, mais en plus de les rechercher ;
- La plupart des individus ont des capacités en matière de créativité et d'imagination qu'ils sont prêts à mettre au service de l'organisation ;
- Dans beaucoup de conditions de travail, les potentialités intellectuelles des individus sont utilisées d'une manière très limitée.

La mise en œuvre de cette théorie est de nature à modifier de fond en comble l'organisation et ses diverses pratiques de management.

Mac Gregor affirme que la théorie Y et le style de management qui en découle, sont plus adaptés à la nature humaine, du fait qu'ils permettent une certaine participation à la prise de décision, un effort de décentralisation des responsabilités et un certain degré de délégation. C'est pour cela, que les entreprises adoptant cette théorie, voient les buts de l'individu et de l'organisation converger vers le même point. En effet, l'individu remplit ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation. En effet, la relation définie par Mac Gregor, comme quoi la productivité augmente suite à la satisfaction des besoins sociaux des individus a été critiquée. Cette relation a été présentée d'une manière trop simpliste par rapport à la réalité, du fait que les moyens permettant de converger objectifs individuels et objectifs organisationnels ne sont pas très évidents.

3 - FREDERICK HERZBERG - La théorie des deux facteurs

L'analyse de F. Herzberg part de l'étude de la motivation à partir des besoins comme toutes les théories dites «du besoin», son approche repose sur l'idée qu'il existe une force interne, qui pousse chacun de nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. Toutefois, plus ces besoins sont aigus, moins ils sont satisfaits, et plus ils nous conduisent à agir pour réduire ce décalage entre ce que nous souhaitons et ce que nous avons.

a- la théorie bi-factorielle des besoins :

L'idée principale qui se dégage des travaux de F. Herzberg est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont de nature différente de celles qui procurent l'insatisfaction ou le mécontentement au travail. Pour démontrer sa théorie, il mène une enquête portant sur la satisfaction, en interrogent des personnes en milieu de travail en l'occurrence des comptables.

Ainsi, il a adopté une méthodologie qui consiste à leur faire raconter des bons et des mauvais souvenirs liés à leur activité professionnelle. Ensuite, il effectue une analyse des dits souvenirs et lui apparaît que les premiers sont liés à ce qu'il appelle le «contenu» du travail, tandis que les seconds sont liés à l'absence du «contexte» de travail. Il élabore ainsi une théorie dite « Théorie bifactorielle des besoins ». La particularité de cette théorie émane du fait :

- Le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction
- La motivation ne vient pas de l'élimination des facteurs d'insatisfaction (donc de l'amélioration des facteurs d'hygiène)
- La motivation s'obtient par le développement des facteurs de motivation.

Dans Le modèle «bifactoriel» des satisfactions, Herzberg distingue deux types de besoins :

Les besoins intrinsèques ou d'hygiène correspondant aux avantages que l'entreprise offre à ses collaborateurs (salaire, conditions de travail, relations hiérarchiques, relations avec les collègues et les avec les subordonnés, statut, sécurité …). L'amélioration de ces facteurs limite le mécontentement mais n'amène pas la motivation.

Les besoins extrinsèques ou de motivation correspondent aux besoins internes de l'individu :

- Le besoin de se réaliser, accomplissement, développement personnel…
- Le besoin d'effectuer un travail intéressant
- Le besoin de responsabilité et d'initiative
- Le besoin de progression et de promotion

Ces facteurs s'ils sont absents ne vont pas mener les salariés à faire preuve d'insatisfaction ou de mécontentement mais simplement ils ne seront pas motivés. Tandis que les premiers renvoient au contexte du travail, les seconds renvoient à son contenu.

b- Enrichissement du travail :

Les méthodes préconisées par HERZBERG pour enrichir le travail :

- Supprimer certains contrôles et remplacer la plupart des contrôles par de l'autocontrôle
- Accroître l'initiative
- Laisser une certaine liberté dans l'organisation des tâches
- Introduire des tâches plus complexes
- Affecter à des travaux où l'on peut devenir un expert reconnu.

Enrichir le travail de chacun, développer l'intérêt, l'autonomie et la responsabilité des hommes au travail sont les mots d'ordre dans cette théorie.

4 - CHRIS ARGYRIS - Le développement du potentiel de l'individu dans l'organisation

Pour ARGYRIS, chaque individu a un potentiel qui peut être développé ou infirmé par l'organisation et l'environnement particulier du groupe au sein duquel il travaille. Un tel développement ne peut se faire que pour un bénéfice mutuel de l'individu et de l'organisation.

Suite à une étude effectuée sur six sociétés, ARGYRIS conclut que la manière de prise de décisions entraîne souvent une atmosphère de défiance et d'inflexibilité, alors que les managers concernés sont conscients de l'importance de la confiance et de l'innovation pour prendre une décision satisfaisante. Il recommande ainsi que les dirigeants doivent se poser des questions importantes, susceptibles de produire des réponses, et de se remettre en cause en enregistrant leurs réunions pour entrer dans un processus d'apprentissage de leur comportement et de celui du groupe managé.

Trois valeurs de base affectent les groupes de travail, selon les recherches effectuées par ARGYRIS :

- Seuls les rapports humains, aboutissant à l'accomplissement des objectifs de l'organisation, qui sont intéressants : lorsque les cadres se concentrent sur l'accomplissement des tâches, c'est pour éviter d'approfondir les facteurs relationnels entre employés et le mécanisme de fonctionnement des groupes entre eux ;
- Nécessité d'accentuer la rationalité cognitive, et minimiser les sentiments et les émotions : les relations interpersonnelles ne doivent pas figurer dans le cadre de l'entreprise et ne concernent pas travail.

- Les rapports humains s'avèrent plus utiles lorsqu'ils sont orientés par un système de direction, de coercition et de contrôle unilatéraux, ainsi que par des primes et des amendes : l'autorité et le contrôle restent deux variables inévitables, inhérentes et indissociables de la chaîne hiérarchique.

➢ Le concept de succès psychologique

A partir de ce diagnostic, ARGYRIS commençait tout d'abord par définir ce qu'il entendait par organisation efficace, en réalisant une véritable critique de l'efficacité dans les entreprises. Pour la plupart, une organisation efficace et celle qui arrive à atteindre ses objectifs. Mais ça reste une définition beaucoup plus restrictive selon lui. Pour cela, il a développé l'idée selon laquelle l'efficacité inclut également l'utilisation de toutes les ressources dont l'entreprise dispose, en particulier l'énergie humaine. Cette dernière a pour principale composante l'énergie psychologique qui peut se développer sous la confiance, d'où le concept proposé par ARGYRIS, à savoir le « ***Succès Psychologique*** ».

L'efficacité se concrétise, ainsi, lorsque l'entreprise permet fondamentalement à tous ses membres d'arriver au succès psychologique. Pour ce faire, elle doit donner à tout un chacun la possibilité de développer son efficacité personnelle. Ce qui implique deux conditions. D'une part, les individus doivent aspirer à un sentiment croissant de compétence notamment en se fixant des défis à relever. D'autre part, l'entreprise doit favoriser la compétence et l'estime de soi tout en contrariant l'apathie et le fatalisme.

Ainsi, le modèle d'organisation proposé par ARGYRIS s'appuie sur plusieurs principes d'actions :

- favoriser la direction de l'organisation à travers les interrelations entre ses composantes ;
- existence d'une conscience globale de l'organisation ;
- l'organisation doit avoir une capacité de modifier les activités internes et celles externes ;
- vision élargie de l'avenir : les managers doivent disposer d'une vision prospective et chercher à anticiper les grandes évolutions.

Le développement du succès psychologique nécessite, selon ARGYRIS, un mode de management qui repose sur les principes suivants :

- ❖ l'élargissement et l'enrichissement du travail, grâce à une plus grande participation des salariés au processus de décision, à la conception même de leurs tâches et des informations sur les résultats atteints ;
- ❖ une plus grande orientation de comportements des managers vers la confiance et un management relationnel ;
- ❖ la décentralisation du contrôle de gestion et la sensibilisation des salariés aux aspects économiques de leur activité ;
- ❖ l'instauration d'une autoévaluation de chaque individu ; ce système doit chercher à favoriser le développement de leur potentiel en accordant plus d'attention aux facteurs émotionnelle et à la compétence interpersonnelle pour se rapprocher des valeurs fondamentales de l'organisation.

Développer la capacité d'adaptation, représente un facteur clé pour qu'une organisation peut être considérée comme efficace dans le futur, et cela ne peut être assuré que grâce à leur capacité d'apprentissage.

➢ La théorie de l'apprentissage organisationnel

Le développement des organisations apprenantes devient une nécessité. Selon l'auteur, il est indispensable de maîtriser les routines défensives faisant obstacle au changement et à l'apprentissage. Argyris avance la thèse selon laquelle en aidant les membres de l'organisation à modifier leur manière de raisonner et à faire l'apprentissage d'un raisonnement constructif que l'organisation deviendra apprenante.

Les salariés doivent savoir non seulement résoudre les problèmes routiniers liés à l'apprentissage *en simple boucle*, mais aussi agir efficacement lorsqu'ils sont confrontés à des situations difficiles, cela nécessite alors un apprentissage *en double boucle*.

Lorsqu'il existe un écart entre les intentions et les conséquences observées - une erreur -, on entre alors dans une boucle d'apprentissage. Dans cette perspective, on apprend lorsque l'on identifie et corrige cette erreur. L'« apprentissage en double boucle » entraîne une remise en question des valeurs, des normes, des choix stratégiques se situant en amont et déterminant le répertoire de stratégies d'action d'un acteur ou d'une organisation. En les modifiant, il est possible de générer un nouveau répertoire de stratégies d'action pouvant permettre de corriger l'erreur.

L'« apprentissage en simple boucle » renvoie aux situations où l'on met en œuvre l'une des stratégies d'action disponible dans le répertoire existant, sans modifier les valeurs, normes, etc., en amont.

L'apprentissage en double boucle, permet ainsi de rendre l'entreprise apprenante. Ce processus de modification des routines engage l'organisation *« à apprendre à apprendre »*, donc à accroître sa capacité à mener des enquêtes organisationnelles afin de faire disparaître les erreurs et les incohérences qui apparaissent normalement quand le système organisation/environnement se transforme.

III - Les styles de commandement et la dynamique des groupes :

1 - KURT LEWIN

Les idées théoriques de K. Lewin étaient développées dans un grand nombre de recherches expérimentales. Parmi de nombreux sujets, il s'est intéressé aux phénomènes de groupes humains restreints et aux problèmes de leadership, de climat social, de valeurs et standards de groupe, avant de traiter des contraintes sociales imposées aux groupes par la technologie, la loi, la politique, etc.

Au niveau de ses recherches, K. Lewin s'est concentré sur deux questions, à savoir : le mode d'exercice de leadership et la dynamique des groupes.

- **Les différents modes d'exercice du leadership**

Après plusieurs recherches expérimentales menées par Lewin sur des groupes d'enfants âgés de dix ans et dirigés par des adultes, il distinguait trois modes d'exercice du leadership :

- Le leadership autoritaire qui use d'ordres pour diriger les activités de l'équipe, et se tient à l'écart du groupe ;
- Le leadership démocratique qui s'implique fortement dans les activités du groupe, donne des suggestions et remarques et essaye d'encourager les membres en faisant preuve d'esprit d'imagination et d'initiative ;
- Le leadership *« laisser faire »* qui est le moins impliqué dans le travail du groupe et participe au minimum à ses différentes activités.

Le groupe marqué par l'autorité, connaissait des réactions agressives avec des actes de rébellion vu le manque de confiance qui existe entre ses membres, ce qui a nui à l'ambiance de

travail et au climat social. Certains membres sont devenus même des souffre-douleur de leurs camarades, en essayant d'attirer l'attention du leader.

Si le rendement au sein de ce groupe était manifestement plus élevé que dans les autres groupes, la meilleure qualité du travail était réservée au deuxième groupe dont le système d'animation était fondé sur la démocratie. Ainsi, Lewin observe que les membres avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales avec une plus grande participation aux activités du groupe et, une fois le leader parti, faisait la preuve de leur capacité d'indépendance en continuant le travail.

Le groupe *« laisser-faire »* était le plus dépendant à l'égard d'un chef peu impliqué, et demeurait constamment en quête d'informations et de consignes. Et le pire, c'est que les résultats n'étaient pas du tout satisfaisants.

En définitives, ces recherches de Lewin ont démontré la supériorité du mode de management démocratique sur d'autres approches du commandement.

Cependant, ces conclusions étaient remises en cause par F. Fiedler de l'Institut de Recherche Sociale de l'université de Michigan, en montrant que la supériorité du leadership démocratique ne peut être confirmée que si certaines conditions se concrétisent, à savoir :

- Les rapports entre le leader et le groupe sont de bonne qualité ;
- les tâches à accomplir ne sont pas trop structurées ;
- Le pouvoir formel attribué au leader par l'organisation est faible.

La dynamique des groupes

Lewin est le père de la « dynamique de groupe ». Il a d'ailleurs, plus ce que Mayo, poussé très loin l'analyse rigoureuse des phénomènes de groupe. La réalité des groupes humains au sein de l'entreprise ne peut, en aucun cas, être ignorée par un dirigeant ; et leur existence peut avoir une influence positive ou négative sur le fonctionnement de l'organisation. Un groupe est un ensemble vivant et ne constitue pas une simple collection d'individus, mais plutôt un ensemble dont les éléments sont indépendants et entretiennent de multiples relations.

En développant la théorie du « champ psychologique », Lewin entend par cette notion les faits qui existent à un moment donné pour les personnes et pour le groupe, et qui sont soit des variables psychologiques (besoins, motivations, buts), soit des variables non psychologiques (biologie, société, etc.). Il définit le comportement « B » à un instant 't', comme une fonction de la situation « s » à l'instant 't'. Soit : $Bt = F(St)$.

Un tel raisonnement lourd est illustré par le récit d'une expérience très célèbre. Pendant la seconde guerre mondiale en 1943, le gouvernement américain, en cherchant à faire consommer par les ménagères les abats qu'elles délaissaient généralement, demanda à l'équipe de recherche d'étudier la possibilité de changer les habitudes de consommation. Lewin et son équipe décidaient alors de constituer deux groupes de ménagères, homogènes quant à leur composition mais animés différemment.

Le premier groupe a participé à des exposés de 45 minutes, animés par un médecin spécialiste en nutrition, en vue de persuader les ménagères des vertus pour la santé de la consommation d'abats. La conférence était réalisée sous couvert d'un certain patriotisme, puisque le médecin a parlé également des problèmes de nutrition en période de guerre et a donné des recettes détaillées pour préparer ces viandes, ce qui a rendu la présentation plus convaincante. A l'issu de celle-ci, un nombre important de ménagères manifeste leur intention de consommer des abats.

Dans le deuxième groupe, Lewin et son équipe procédaient d'une manière différente. Il ne s'agissait pas d'une sorte de conférence, mais plutôt d'une discussion entre les ménagères organisée autour de la question de consommation d'abats. Les psychologues abordaient le sujet en parlant du problème guerre – nourriture ainsi que celui de la santé, puis la discussion s'engagea.

Ces discussions étaient particulièrement animées, voire vives dans certains cas, et des prises de décision face à cette question émergeaient. A la fin de la séance, le deuxième groupe s'avère plus partagé que le premier, quant aux intentions de consommation d'abats.

Par la suite, une mesure du niveau réel de passage à l'acte, par les membres de chaque groupe, a montré que 3% seulement des ménagères ayant assistés aux exposés commençaient à consommer des abats, contre 32% des ménagères du groupe des discussions.

K. Lewin expliquera le phénomène dans le cadre de la dynamique du groupe. Le premier groupe a été marqué par la passivité des ménagères face à un exposé qui n'a pas impliqué leur participation et par conséquent, la plupart d'entre elles n'ont pas mémorisé les messages clés, ce qui a entraîné des impacts minimes sur leurs habitudes de consommation. Alors que dans le second cas, il y avait une forte implication des ménagères qui ont débattu la question de la consommation d'abats, parfois en s'opposant même. La chose qui a manifestement renforcé la

mémorisation de l'essentiel du problème traité. C'est donc cette forte interaction entre les ménagères qui les a conduit à changer leurs habitudes de consommation.

Au final, cette célèbre expérience a montré que le degré d'implication est plus important dans un petit groupe en discussion que dans une assemblée passive. Les échanges interpersonnels, ainsi que les remises en cause collectives ont pu finalement favoriser un changement des habitudes de consommation.

Les méthodes de dynamique de groupe, développées par Lewin, ont été reprises, par la suite, par de nombreux chercheurs. Elles étaient utilisées en combinaison, avec des méthodes psychologiques, en psychothérapie.

2 - RENSIS LIKERT : styles de management

LIKERT a mené des enquêtes auprès de directeurs de grandes compagnies d'assurance pour mettre en évidence les origines des écarts de résultat et observe que les directeurs obtenant les résultats les plus médiocres présentent les traits communs suivants :

- Leur conception du commandement les conduit à se focaliser sur les tâches à accomplir
- Leur mission est avant tout orientée vers la surveillance et le contrôle exercé avec autorité.
- Ils adoptent les principes de l'OST (travail prescrit, aucune autonomie, salaire au rendement…)

Au contraire, les dirigeants ayant obtenu de meilleurs résultats adoptent des attitudes différentes tout en utilisant aussi les principes de Taylor. Donc :

- Ils pensaient qu'ils devaient motiver et impliquer leurs salariés en prenant en considération leurs attentes et leurs valeurs personnelles.

- Leur mode de commandement vise à établir un climat de confiance dans l'organisation en adoptant un comportement fondé sur l'empathie.

Ces travaux ont permis à LIKERT de poser le principe de relations intégrées un principe majeur de l'organisation, selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun et que toute personne doit se sentir considérée et nécessaire au sein de l'entreprise. Cette conscience de l'utilité pousse les personnes à travailler efficacement.

Selon LIKERT, « pour qu'une organisation soit efficace, il faut abandonner la relation man to man (homme contre homme) qui :

- Ne permet pas d'intégrer toutes les personnes intéressées par la décision.
- Limite la communication descendante autant que montante à ce qui est favorable aux seules personnes apparemment directement concernées.
- Tend à ne régler que partiellement les problèmes.
- Suscite des réactions négatives de chaque responsable soucieux de préserver son domaine.
- Renforce le contrôle hiérarchique, faisant en sorte que, plus ce contrôle est fort, plus grande est l'hostilité envers subordonnés. »
- Pour compenser ces désavantages, Likert propose de mettre en œuvre une organisation par groupe. En effet :
- Le groupe est ouvert à tous les problèmes de son niveau ce qui permet à chacun de s'exprimer.
- Les responsables se sentent davantage engagés devant un groupe, d'autant plus qu'ils auront discuté avec lui.
- Le groupe permet de réduire efficacement les éventuelles déviations.

Selon lui, chaque responsable doit être membre de deux groupes : l'un dans lequel il est subordonné, l'autre dans lequel il est supérieur.

Les enquêtes de Likert, sous forme de questionnaires lui ont permis de lister 51 traits caractéristiques des organisations sur chacun desquels se différencient quatre styles de gestion. Elles lui permirent d'élaborer la célèbre grille qui porte son nom et qui concerne les domaines suivants :

- Le style de direction
- Les motivations des cadres et des salariés et les façons de les obtenir (incitations, menaces, récompenses…)
- Les processus de communication (intensité, fiabilité…)
- Les processus d'interactions et d'influence (les degrés de coopération et de confiance…)
- Les processus de prise de décision (niveau, participation, information…)
- Les modes de fixation des objectifs ou de directives.

- Les modes et méthodes de contrôle (niveau, contrôles ouverts ou non…)
- Les performances (productivité, absentéisme, rebuts et déchets…)

L'exploitation des réponses a permis à R. LIKERT d'établir une nouvelle théorie du management assise sur la nature des interactions entre responsables et subordonnés. Dans cette théorie il est à distinguer quatre systèmes de management :

1- Le style autoritaire exploiteur • Motivation fondée sur la crainte, les menaces et sanctions • Communications peu nombreuses, surtout descendantes avec de grandes déformations • Éloignement psychologique des chefs et des subordonnés • Très faibles esprit d'équipe • Forte centralisation • Décisions prises au sommet sans consultation des subordonnés	**2- Le style autoritaire paternaliste** • Motivation fondée sur les récompenses et les sanctions, attitude soumise des subordonnés • Faible conscience des responsabilités de la part des subordonnés • Filtrage des informations remontantes • Quelques décisions de faible importance prises aux niveaux inférieurs • Faible incitation au travail en équipe • Existence d'une organisation informelle plus ou moins hostile à la poursuite des objectifs de l'organisation formelle
3- Le style consultatif • Motivation plutôt bonne • Recherche de l'implication des subordonnés dans la prise de décision • Communication ascendante et descendantes fiables • Bonne coopération latérale • Encouragement au travail en équipe	**4- Le style participatif** • La prise de décision, la définition des objectifs, le règlement des conflits se font avec les groupes • Réelle communication ascendante et descendante • L'organisation trouve sa cohésion grâce à la participation de chaque groupe • Large décentralisation des contrôles

Les quatre styles de management selon LIKERT

LIKERT conclut que le style participatif est le plus efficace dans la mesure où il donne de bons résultats en s'appuyant sur des attitudes coopératives et des relations de confiance. Il reconnaît toutefois la difficulté de sa mise en place car les valeurs personnelles des membres de l'organisation évoluent et peuvent être antagonistes.

Évolution des styles de management

Entre 1950 et 1970, d'autres auteurs ont essayé d'avoir une évaluation de la nature des interactions entre chef et subordonné ; parmi eux, on peut citer deux américains R. R. Blake et J. S. Mouton, qui ont construit une grille d'analyse pour chaque manager permettant de mesurer son comportement selon deux variables :

- Son implication pour la production ;
- Son implication pour le personnel.

Étant donné que le comportement souhaitable est une implication maximale à la fois pour la production et pour le personnel. Leur grille d'analyse et leur méthode d'intervention correspondante ont connu un certain succès qui a paru être lié à leur caractère rudimentaire.

Chapitre 3 – La Théorie des Cercles Vicieux de la Bureaucratie

I- La bureaucratie Weberienne

Au départ de la sociologie des organisations, Max Weber (1864-1920) étudie le phénomène bureaucratique en considérant la bureaucratie comme instrument de rationalité. A partir des années 40, les sociologues américains tels que Robert K. Merton, Alvin W. Gouldner, P. Selznick s'intéressent aux effets de la bureaucratie, les dysfonctions. Dans les années 50, la notion d'organisation se substitue à la notion de bureaucratie, associée à dysfonction. C'est ainsi Michel Crozier élabore une théorie nouvelle des formes bureaucratiques établissant notamment les corrélations entre le système bureaucratique et les relations de pouvoir.

1 - Le pouvoir et les sources de légitimité :

Weber s'interroge sur les fondements du pouvoir politique. Il met en évidence différentes sources de légitimité justifiant la domination de l'Etat sur les gouvernés car seul l'Etat a le privilège légal de la force et de la répression physique (monopole de la violence légitime). Le pouvoir c'est la capacité d'imposer sa volonté, de faire respecter les règles même contre une volonté opposée avec le recours éventuel à des moyens coercitifs (sanctions, menaces…). Le pouvoir se justifie par la domination et la légitimité de celle-ci.

- **La domination traditionnelle :** fonde sa légitimité sur le caractère sacré de la tradition.
- **La domination charismatique :** est issue d'une personnalité dotée d'une aura exceptionnelle.
- **La domination légale :** s'appuie sur le pouvoir d'un droit abstrait et impersonnel. Il est lié à la fonction non à la personne.

La rationalité est une autre notion importante de l'œuvre de Weber. Elle peut être définie comme un schéma de pensée qui nous fait agir de façon rationnelle. Mais cela peut avoir selon Weber deux significations :

- agir rationnellement en ayant un but, une recherche d'efficacité (action rationnelle en finalité),

- agir en fonction de valeurs (action rationnelle en valeur, ex : se battre pour l'honneur).

Ces deux types d'action s'opposent aux actions affectives (guidées par émotion) et aux actions traditionnelles (issues de l'habitude, de la coutume).

Weber montre que les sociétés modernes sont soumises à un processus de rationalisation dans la mesure où la rationalité orientée vers les buts s'étend peu à peu à tous les domaines de la vie intellectuelle et sociale, au détriment par exemple des activités guidées par la tradition.

Ce processus de rationalisation, qui se traduit par la recherche d'organisation les plus efficaces, concerne l'Etat (développement de la bureaucratie dont Weber fait l'analyse), les entreprises, les partis politiques…

2 – Fondements de la bureaucratie

L'administration bureaucratique représente le type de la domination légale. Elle est alors la forme d'organisation la plus juste et la plus efficace, dont les caractéristiques sont :

- Un pouvoir fondé sur la compétence
- Un fonctionnement s'appuyant sur une réglementation impersonnelle
- Une exécution des tâches divisées en fonctions spécialisées.
- Une carrière réglée par des critères objectifs (ancienneté, qualification).

Cette forme de gestion de production s'étend à toutes les formes d'organisation moderne qui intègre la rationalisation des tâches déjà pratiquée (le taylorisme).

WEBER dégage un certain nombre de conclusions :

- les objectifs de productivité et d'efficacité peuvent se réaliser en poussant les hommes à agir logiquement.
- Le one best way nécessite une organisation rationnelle: structure hiérarchique et délégation de pouvoir, division du travail et une spécialisation des tâches.
- La rationalité des principes administratifs doit s'imposer à tous.

- La supériorité de l'organisation réside dans un contrôle plus grand, une prévisibilité et une dépersonnalisation plus forte.

II- Les cercles vicieux bureaucratiques

Selon les études et les analyses de Merton, Selznick et GOULDNER et CROZIEZ, le modèle wébérien est fondé sur une conception mécaniste du comportement humain, une conception qu'ils réfutent. Il s'agit d'un dispositif adapté à l'utilisation des capacités spécialisées et il ne se montre pas particulièrement attentif au rôle joué par l'organisme humain, le comportement des fonctionnaires est dirigé de telle manière qu'ils réalisent les objectifs de l'organisation. Ce que ces auteurs veulent démontrer, c'est qu'il se peut que le modèle wébérien ne réussisse pas, dans tous les cas, à diriger le comportement des fonctionnaires dans le sens voulu, qu'il peut y avoir des résistances de l'être humain à ce schéma mécaniste et que des conséquences non prévues peuvent rendre difficile, voire impossible la réalisation des objectifs de l'organisation. On aboutit donc à des dysfonctions. L'apport de ces auteurs a été de démontrer que ces dysfonctions, loin d'affaiblir le modèle bureaucratique, le confirment, voire le renforcent.

Postulats :

- les organisations bureaucratiques ont des conséquences dysfonctionnelles importantes ;
- les conséquences inattendues qu'il y a à traiter les individus comme des machines ont pour effet d'encourager effectivement à continuer à se servir de la représentation « mécaniste ».

Modèle général de la bureaucratie :

La structure générale des systèmes théoriques de Merton, Selznick et Gouldner est remarquablement semblable, elle peut être présentée comme suit :

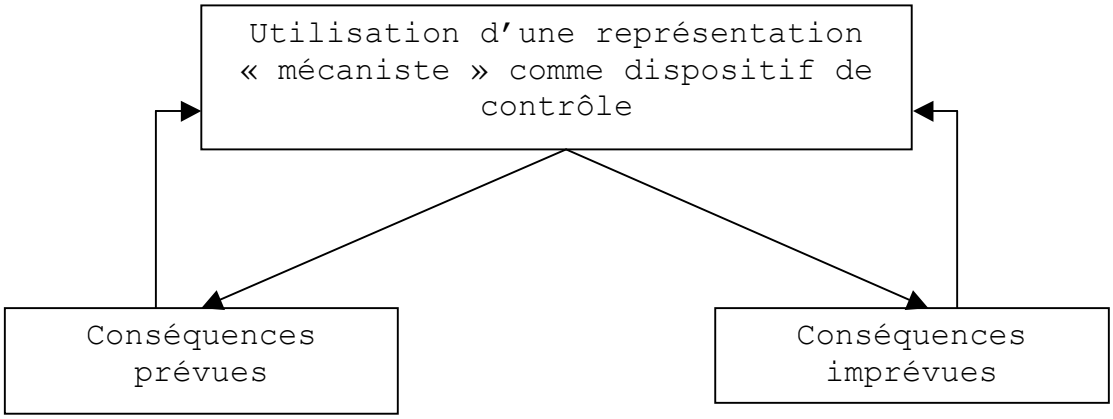
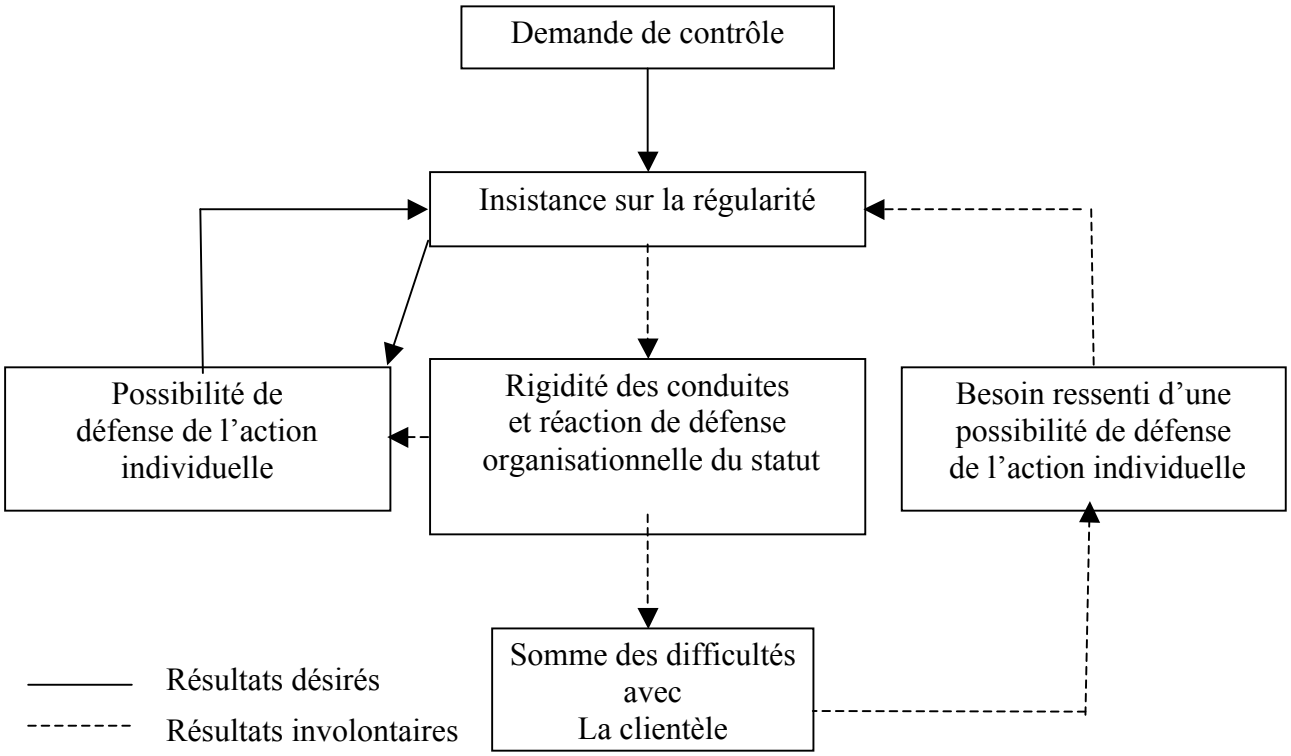


Fig. 1 : **Modèle général de la bureaucratie**

Ces auteurs ont utilisé comme variable indépendante une forme d'organisation, ou de procédures organisationnelles, destinée à contrôler les activités des membres dans l'organisation. Ces procédures qui sont basées sur la représentation mécaniste du comportement humain ont des conséquences qui sont prévues par les leaders dans l'organisation, comme elles ont d'autres conséquences qui ne sont pas prévues. Ces dernières renforcent la tendance à utiliser un dispositif de contrôle.

1- Modèle de Robert K. Merton

Modèle de Merton Simplifié



Au départ du système de postulat de Merton, on trouve une *exigence de contrôle* imposée à l'organisation par la hiérarchie dirigeante. Cette exigence prend la forme d'une croissante insistance *sur la régularité du comportement*, à l'intérieur de l'organisation. Aux yeux de la hiérarchie dirigeante, cela répond au besoin d'avoir une certitude à l'égard des comportements et même de les prévoir. Les techniques employées pour s'assurer de cette garantie se fondent sur le schéma «mécaniste» de la conduite humaine. On institue des programmes types d'exécution et le contrôle consiste surtout à vérifier que ces programmes sont suivis dans la réalité.

L'insistance sur la régularité a pour conséquences :

- ***Amoindrissement des relations individualisées*** : La bureaucratie est un ensemble de relations entre fonctions et rôles .Le fonctionnaire réagit face aux autres membres de l'organisation non pas comme à des individus plus ou moins irremplaçables, mais comme à des représentants de situations qui confèrent des droits et des devoirs spécifiques. La compétition à l'intérieur de l'organisation se développe dans les limites étroitement définies ; la valorisation et le

développement sont relativement indépendants des réalisations individuelles. (Avancement à l'ancienneté).

- ***Intériorisation des règles de l'organisation par les exécutants :*** Des règlements primitivement prévus pour la réalisation des objectifs de l'organisation acquièrent une valeur intrinsèque qui ne dépend plus de ces objectifs.

- ***Augmentation de l'utilisation des catégories comme technique de prise de décision*** : bien entendu, l'utilisation des catégories est fondamentale pour penser dans toute situation. Le trait particulier ici développé consiste en une tendance à réduire les catégories employées à un nombre assez faible et à mettre en avant la première catégorie théoriquement applicable plutôt que de faire un inventaire des catégories applicables et choisir parmi elles.

Amoindrissement des relations individualisées, intériorisation des règles de l'organisation par les exécutants, Augmentation de l'utilisation des catégories comme technique de prise de décision et par conséquent l'amoindrissement de la recherche des alternatives se combinent pour rendre le comportement des membres de l'organisation hautement prévisible, en fait il en résulte un accroissement de *la rigidité des conduites des exécutants*. En même temps la diminution des relations individualisées facilite le développement d'un « esprit de corps», en agrandissant les limites dans les quelles les objectifs sont perçu comme étant partagés par tous les membres du groupe. Ce sentiment d'une communauté de projets, d'intérêts et de caractères augmente *l'inclinaison des membres de l'organisation à se défendre l'un l'autre contre les attaques extérieures*. Ceci, en retour, confirme la tendance à des conduites rigides.

Selon ce modèle simplifié, la rigidité des comportements a deux conséquences principales :

- elle augmente *les possibilités de défense de l'activité individuelle* : les catégories les plus simples appliquées avec rigueur aux cas individuels sans égard pour les circonstances personnelles ne peuvent être mises en cause qu'à un niveau plus élevé de la hiérarchie.

Or, Ces possibilités de défense de l'activité individuelle constituent un obstacle à la discrimination des conduites ce qui renforce l'accent mis sur la régularité des comportements.

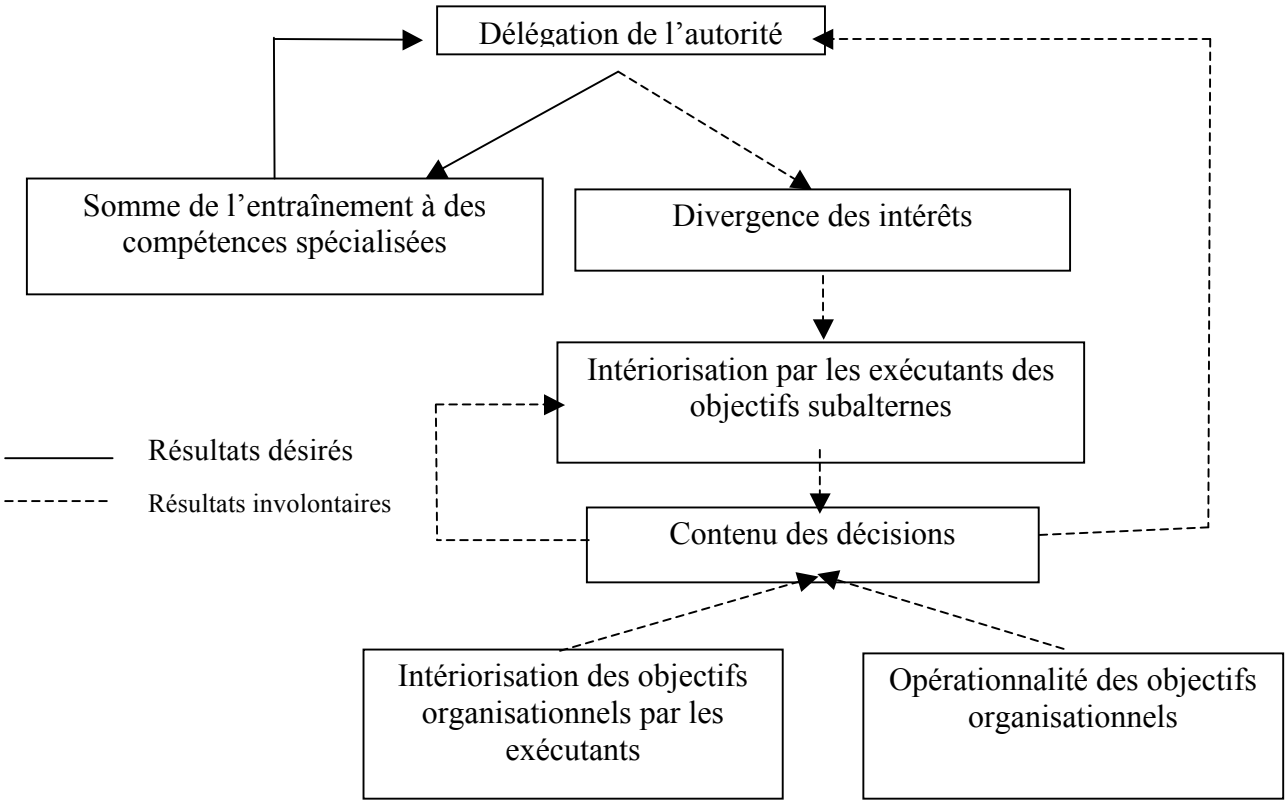
- Elle accroît *la somme des difficultés rencontrées avec les clients de l'organisation* : elle rend plus difficile la satisfaction du client. Cette insatisfaction du client peut par elle-même renforcer rigidité en question. D'un côté, la pression de la clientèle, aux niveaux inférieurs de la

hiérarchie, tend à accroître *le besoin ressenti d'une possibilité de défense de l'activité individuelle*. De l'autre, les améliorations exigées par les clients auprès des hauts fonctionnaires de la hiérarchie peuvent être mal aiguillées. Dans la même mesure où les clients se sentent victimes d'une discrimination (un sentiment qui est encouragé dans la civilisation américaine par l'importance attachée au « traitement égalitaire », les propositions des clients ou des fonctionnaires auxquels ils se plaignent durciront probablement l'accent mis sur la régularité du comportement.

2- Modèle de Philip Selznick :

Si Merton insiste sur les réglementations en tant que réponses aux exigences de contrôle, Selznick (1949) insiste sur la délégation d'autorité. Comme Merton, cependant, Selznick désire montrer comment l'utilisation d'une technique de contrôle (ici la délégation) produit une cascade de conséquences imprévues. En outre, Il montre comment ces conséquences émanent des problèmes du maintien de systèmes fortement interconnectés de relations interpersonnelles.

Le modèle simplifié de Selznick :



Le point de départ du modèle de Selznick est une exigence de contrôle manifesté par la hiérarchie dirigeante . Pour satisfaire cette exigence, on institue une plus intense *délégation d'autorité*.

Cette délégation, cependant, a plusieurs conséquences immédiates.

• Elle augmente *la somme de l'entraînement dans les compétences spécialisées* (conséquence souhaitée) : en restreignant l'attention à un nombre relativement limité de problème. On augmente l'expérience dans ces domaines limités et on améliore la capacité de l'employer à les traiter. Jouant par ce mécanisme; la délégation tend à réduire la différence entre les objectifs de l'organisation et leur réalisation, et encourage ainsi à accroître la délégation.

• Elle crée la départementalisation et augmente *la divergence des intérêts* entre les sous-groupes de l'organisation : le besoin de conservation des sous-groupes leur impose de privilégier

leurs propres objectifs par rapport au programme total de l'organisation. Le nombre de besoins individuels dépend du maintien de la réussite et même de l'expansion du sous-groupe.

Les divergences au sein de l'organisation conduisent à accroître les conflits entre les sous-groupes de l'organisation. Une conséquence est que *le contenu des décisions* prises dépend de façon croissante de considérations de stratégie interne, surtout s'il existe *une faible intériorisation des objectifs de l'organisation par les participants.*

Le résu1tat est d'accroître la différence entre les objectifs de l'organisation et leur réalisation et enfin, d'augmenter la *délégation*.

Cette incidence sur les décisions quotidiennes est accentuée par deux autres mécanismes, dans le système de Selznick. La bataille pour le contrôle interne n'affecte pas seulement directement le contenu des décisions, elle produit aussi une plus grande élaboration des idéologies des sous-groupes. Chaque sous-groupe cherche à s'affirmer en intégrant sa politique dans la doctrine officielle de la grande organisation pour légitimer ses exigences. Une telle tactique augmente *l'intériorisation des objectifs subalternes par les participants* dans les sous-groupes.

En même temps, *l'intériorisation des objectifs subalternes* est renforcée rétroactivement par les *décisions quotidiennes* qu'elle influence. La nécessité de prendre des décisions quotidiennes crée un système de précédents. *Les décisions* dépendent au premier chef des critères d'action fournies par l'organisation, et parmi ces critères, les objectifs des sous- groupes ont une importance considérable. Les précédents tendent à devenir des réactions habituelles dans les situations pour lesquelles ils sont apparus comme adéquats et tendent ainsi à *renforcer l'intériorisation des objectifs des sous groupes*. Très évidemment, *l'intériorisation des objectifs subalternes* dépend pour une part de *l'opérationnalité des objectifs de l'organisation*. Par ce terme, nous entendons la limite jusqu'à laquelle il est possible d'observer et de vérifier la qualité de la réalisation des objectifs. Des changements dans l'opérationnalité des objectifs de l'organisation affectent le contenu des décisions et ainsi les limites de l'intériorisation des objectifs des sous-groupes.

Il est alors clair que la délégation a des conséquences fonctionnelles et dysfonctionnelles quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Elle contribue à la fois à leur réalisation et à leur déformation.

3- Modèle d'Alvin Gouldner :

Gouldner va travailler sur la bureaucratisation et la règle. Il étudie une entreprise de production de plâtre où l'on a instauré un nouveau système basé sur la rationalité et l'idéal type wébérien qui a remplacé un ancien système reposant sur une relation de confiance de type paternaliste.

Ancien système : Le directeur entretient avec son personnel des relations sociales en dehors de l'entreprise. Absence de pointage, pas d'horaires définis, frontières flous entre les domaines de vie privée et vie professionnelle.

Nouveau système : le jeune directeur influencé par les idées de Max Weber veut instaurer une réforme basée sur la rationalisation. Alors, il fixe des horaires stricts, impose le pointage, met en place un système hiérarchisé des salaires, recrute par des CV, remplace les machines jugées comme obsolètes. Tout cela diminue les relations interpersonnelles et accroît les écarts entre chaque échelon de l'échelle hiérarchique. Ce changement se traduit par une grève très dure.

Gouldner se demande pourquoi il y a une grève puisque le système de Weber est sensé être le meilleur. Il établit plusieurs rapports à la bureaucratisation :

Bureaucratisation artificielle : il existe des règles fixées par l'extérieur et respectées par les personnes .Exemple : interdiction de fumer éditée par la direction.

Bureaucratisation représentative : les règles sont élaborées collectivement. Elles sont négociées durant des rencontres entre les patrons.

Bureaucratisation punitive : l'exigence de l'augmentation des règles. Ce type représente le véritable sujet de Gouldner. Il dégage cinq fonctions latentes de la règle :

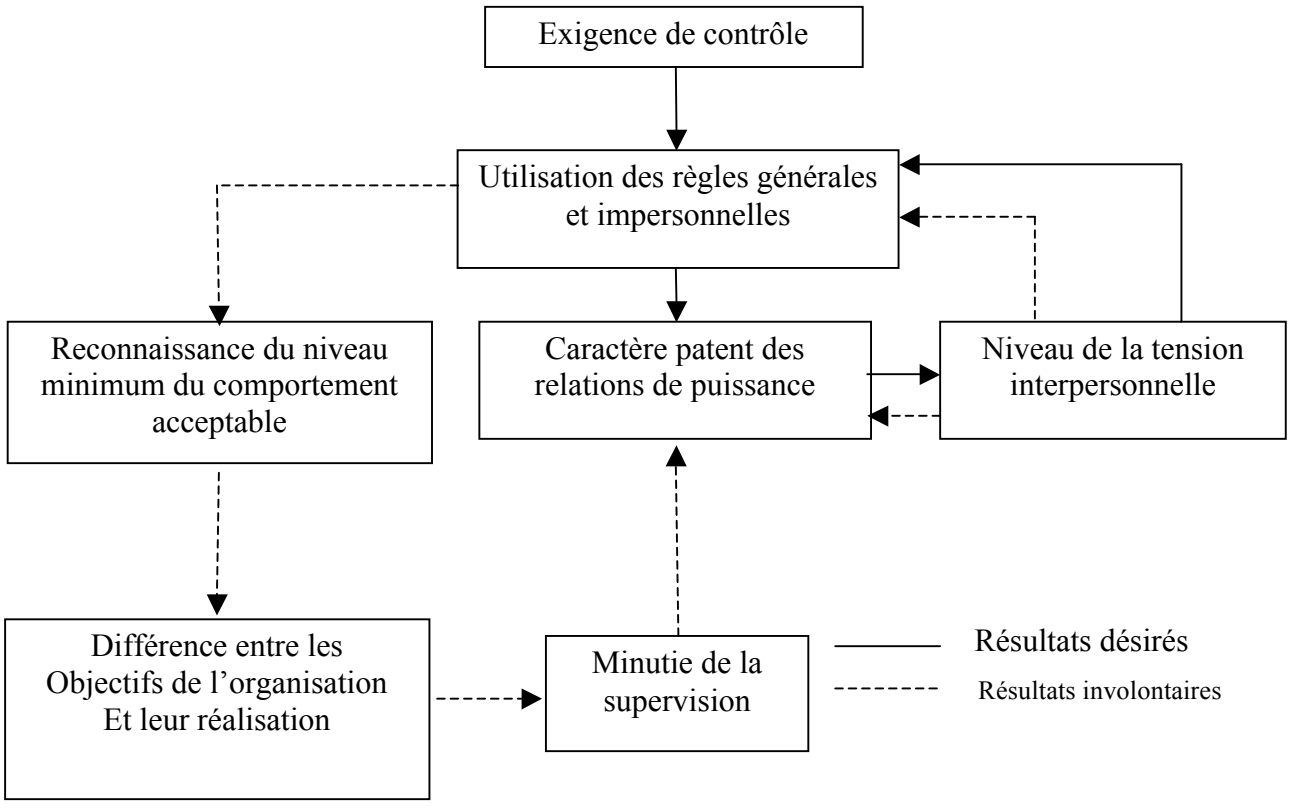
- Elle permet le contrôle à distance

- Elle réduit les relations interpersonnelles
- Elle restreint l'arbitraire du supérieur et légitime la sanction
- Elle renforce l'apathie
- Elle permet la négociation avec la hiérarchie

Ces cinq fonctions conduisent à la conclusion qu'il existe un cercle vicieux. Le nouveau directeur a édité des règles qui ont entraîné une insatisfaction des ouvriers, ce qu'il a amené à produire des nouvelles règles.

Comme Merton, Gouldner s'intéresse aux conséquences de la réglementation bureaucratique destinée à conserver la structure de l'organisation. Comme Merton et Selznick à la fois, il tente de montrer comment une technique de contrôle destinée à assurer l'équilibre d'un sous-système trouble l'équilibre du système total, avec rétroaction sur le sous-système.

I. Modèle de Gouldner simplifié



Dans le système de Gouldner, *l'emploi des règles générales et impersonnelles* déterminant les modes de travail répond en partie aux *exigences de contrôle* venant de la hiérarchie dirigeante. L'utilisation de telles règles a pour conséquences :

• *La diminution du caractère patent des relations d'autorité* dans le groupe : le caractère patent des différences d'autorité dans le groupe de travail interfère avec le degré de foi dans les normes égalitaires, pour affecter la légitimité des rôles de supervision. Ceci, en retour, affecte *le niveau de tension interpersonnelle* dans le groupe de travail. Dans la civilisation américaine ou les normes sont égalitaires, en diminuant le caractère patent de l'autorité on augmente la légitimité du rôle de supervision et par conséquent on abaisse la tension dans le groupe.

Gouldner soutient que les conséquences prévues de la réglementation se produisent réellement, que la pérennité du groupe de travail comme unité d'opération est fortement renforcée par la création des règles générales, et qu'en fin de compte, l'usage de telles règles est lui-même renforcé.

• *La reconnaissance du niveau minimum des conduites acceptables :* la réglementation du travail fourni des indications pour les membres de l'organisation qui dépassent celles que l'autorité a prévues. Précisément, en définissant les conduites irrecevables, les règles augmentent la reconnaissance du niveau minimum des conduites acceptables. Combiné avec un faible niveau d'intériorisation des objectifs de l'organisation, cette détermination du niveau minimum des conduites autorisées accroît *la distance entre les buts de l'organisation et leur réalisation* en ajustant les conduites à leur niveau minimum.

L'activité menée au niveau minimum est considérée par la hiérarchie dirigeante comme un échec. En bref, les effets de stabilisation interne des réglementations sont compensés par le déséquilibre qu'ils produisent dans les organisations plus vastes. La réponse à ce déséquilibre est un accroissement de la *minutie de la supervision* auprès du groupe du travail. Cette réaction est fondée sur le schéma «mécaniste» de la conduite humaine : un niveau insuffisant d'activité amène le besoin d'une inspection et d'un contrôle plus détaillé des opérations du « mécanisme ».

En retour cependant, la supervision étroite augmente le caractère patent des relations de puissance dans l'organisation, élève le niveau de tension dans le groupe de travail, et par là bouleverse l'équilibre primitivement fondé sur l'institution de la réglementation.

Bien que l'analyse en termes de dysfonctions constituent un socle théorique irréprochable de l'analyse des organisations bureaucratiques, néanmoins, cette analyse reste statique d'où la nécessité d'une réflexion dynamique pour appréhender les problèmes de changement dans une organisation bureaucratique à travers la notion de la stratégie de l'acteur et du système bureaucratique de l'organisation.

Pour cela, M. Crozier propose d'étudier les caractéristiques de la bureaucratie non pas comme étant des dysfonctions immanentes mais comme des objets rationnels d'un système.

4 - M. CROZIER

La théorie des dysfonctions bureaucratiques ou de l'analyse de la bureaucratie en termes de « relations humaines » est contemporaine de la découverte du facteur humains et de la diffusion des « relations humaines » dans l'industrie. Il y a lieu une logique entre le mode de raisonnement sur lequel repose les diverses théories des « relations humaines » et la théorie de dysfonctions bureaucratiques. En effet les demandes rationnelles faites à un individu ne suffisent pas à exprimer les résultats constants, et prévisibles, ainsi l'efficacité d'une organisation ne peut se résumer à la combinaison d'expertise, d'interpersonnalité et de la hiérarchie du « type idéal ». Si le leader le plus efficace est un leader permissif, ce n'est pas l'organisation la plus rationnelle au sens Webernien qui obtiendra les meilleurs résultats, mais l'organisation la plus vivante (c'est à dire celle où les subordonnés seront amené à participer le plus aux décisions qu'ils auront à appliquer).

a- Les données élémentaires d'un cercle vicieux bureaucratique

L'organisation est vue comme un système, c'est à dire comme un ensemble plus ou moins stable de variables. L'interprétation de l'organisation comme système a deux implications : il s'agit de distinguer entre les causes et les conséquences.

Le développement des règles impersonnelles

Les règles impersonnelles définissent dans le plus petit détail les diverses fonctions et prescrivent la conduite à tenir par leurs occupants dans le grand nombre possible d'éventualité. Ces règles président aux choix des personnes appelées à remplir ces fonctions. Parmi ces règles on trouve essentiellement les règles de concours et de l'ancienneté qui concerne à la fois la fonction et la gestion de carrière et qui assure au fonctionnaire une indépendance et une sécurité totale. Ce qui implique que dans le système bureaucratique rien n'est laissé à l'arbitraire et à l'initiative individuelle.

Les relations de dépendance personnelles tendent à disparaître ou au moins à perdre beaucoup de son importance. Le chef hiérarchique perd tout pouvoir sur ses subordonnés et ces derniers n'ont aucun pouvoir de pression ou de négociation sur leur supérieur. Chaque individu est privé de l'initiative et de dépendance d'autrui.

La centralisation du pouvoir de prise de la décision

Le pouvoir de prise de décision à l'intérieur de l'organisation est situé aux endroits où la stabilité du système « politique » aura la référence sur les buts fonctionnels de l'organisation. Il est indispensable que toutes les décisions qui n'ont pas été éliminées par l'établissement des règles impersonnelles soient prises à un niveau où ceux qui vont en avoir la responsabilité soit à l'abri des pressions personnelles de ceux qui seront affectés par ces décisions.

Il paraît très clair que la centralisation est la seconde moyenne d'éliminer l'arbitraire dans une organisation, le prix en est une plus grande rigidité.

En effet, ceux qui décident ne connaissent pas directement les problèmes qu'ils ont à trancher. Et ceux qui sont sur le terrain et connaissent ces problèmes n'ont pas le pouvoir nécessaire pour effectuer les adaptations et pour expérimenter les innovations devenues indispensables.

L'Isolement de chaque catégorie hiérarchique et la pression du groupe sur l'individu

La suppression de l'arbitraire et des rapports de dépendance grâce à la centralisation et à un système de règles impersonnelles a pour conséquence que chaque catégorie hiérarchique se trouve complètement isolée des autres catégories supérieures ou subordonnées. Une

organisation bureaucratique de ce type se trouvera composée d'une série de strates superposées communiquant très mal entre elles.

En effet la pression du groupe des pairs qui est constitué par l'ensemble des membres de strate devient le seul facteur de régulation du comportement en dehors des règles. Puisque la pression hiérarchique et la sanction que donne la comparaison des résultats individuels se trouvent réduites, sinon éliminées. Les individus ne peuvent trouver de mesure à leurs efforts qu'en se conformant aux règles impersonnelles et aux normes de leur catégorie professionnelle et hiérarchique qui se superposent à ces règles pour les interpréter et pour les compléter.

Alors en dehors des règles, chaque groupe veut véhiculer la supériorité de ses buts au détriment de ceux propres à l'organisation.

Apparition des zones d'incertitude ou de pouvoir parallèle

Puisqu'il est impossible de prévoir le règlement de toutes les éventualités, soit par l'établissement des règles impersonnelles, soit par des procédures de centralisation, des zones d'incertitudes, des relations de pouvoir parallèle se reconstituent avec des phénomènes de dépendance et de conflits.

Les individus ou les groupes qui contrôlent une de ces sources d'incertitude dans un ensemble où tout est prévisible se trouvent de ce fait disposé d'un pouvoir considérable sur tous ceux qui sont affectés par cette incertitude.

Les strates d'experts sont souvent de ce point vu plus fortes dans le cadre d'un système bureaucratique strictement réglementé.

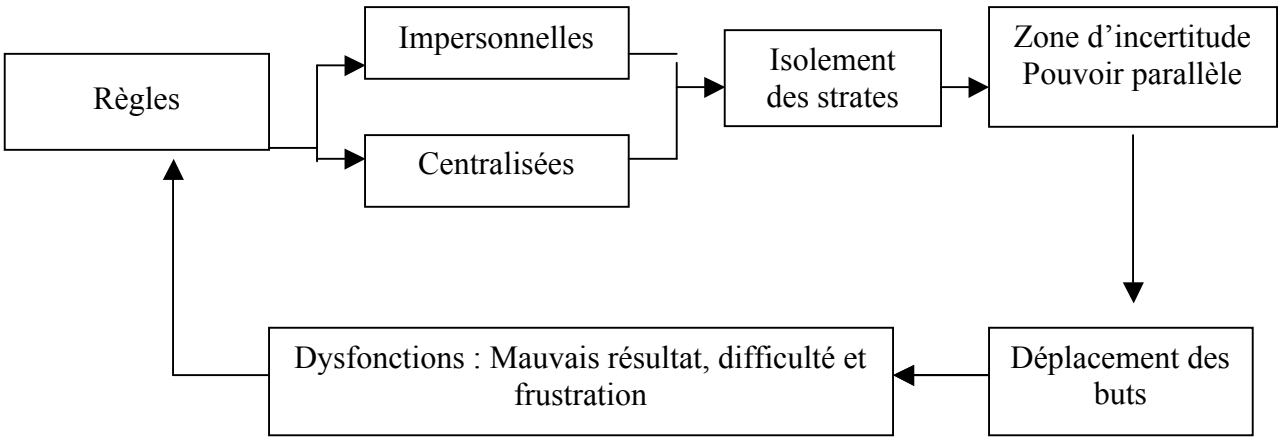
b- Le cercle vicieux bureaucratique de Michel Crozier :

Les frustrations, les dysfonctions et les mauvais résultats découlant des traits que nous avons développés, entraînent des pressions qui renforcent la centralisation et l'impersonnalité qui nourrit des séries de cercles vicieux sur lesquels repose le système d'organisation bureaucratique.

En d'autres termes, un système d'organisation bureaucratique est un système d'organisation dont l'équilibre repose sur l'existence d'une série de cercles vicieux relativement stables. Les schémas traités par Merton et Gouldner offrent de bons exemples de tels cercles vicieux. Mais, il est

possible d'en élaborer d'autres et d'intégrer les anciens dans des schémas de plus en plus complexes.

Schéma du cercle vicieux bureaucratique



La rigidité avec laquelle sont définis le contenu des tâches, et l'isolement des catégories professionnelles provoque des problèmes dont les individus, au lieu d'imposer une refonte du modèle, vont se servir pour accroître leur pouvoir et améliorer leur position.

Cette position entraînant des frustrations et crée de nouvelles pressions qui elles-mêmes suscitent l'édiction de nouvelles règles et le renforcement de la centralisation. Les règles impersonnelles et la centralisation offrent dans un tel système la seule solution pour se débarrasser des privilèges abusifs que ces individus et ces groupes ont acquis.

En effet dans cette description, l'agent est un être actif qui cherche à tirer le meilleur avantage de sa situation.

c- Le problème de changement dans un système bureaucratique

Pour M. CROZIER le système d'organisation bureaucratique est « un système d'organisation incapable de se corriger à partir de ses erreurs et dont les dysfonctions sont des éléments essentiels de l'équilibre de ce système ».

En effet, face au changement auquel toute organisation est confrontée, comment réagit le système d'organisation bureaucratique ?

Du fait de sa rigidité, il ne peut s'adapter facilement, résiste, et ne peut opérer le changement que sur le mode de la crise, alternant périodes de routine et de crises et concerne l'institution entière.

Cette situation fait apparaître la faiblesse du pouvoir central qui semble puissant mais qui n'a en réalité aucune influence sur les subordonnés. C'est le cas de l'Agence Comptable et du Monopole Industriel dont la crise joue un rôle significatif dans les rapports entre les différents groupes.

Par exemple au sein de Monopole il s'agissait des modernisations et des réorganisations d'usine, à propos de laquelle s'adonnait la stratégie de différents groupes.

Dans l'agence comptable il s'agissait des crises dues au surmenage et qui survenait régulièrement du fait de l'écart entre la répartition routinière des tâches et les pointes de trafics imposées par l'environnement.

En effet pour réguler les crises, les administrations chargent des agents de changement issus de grands corps d'Etat, d'œuvrer à l'abri de toute pression. En fait, les systèmes bureaucratiques d'organisation se révèlent trop rigides pour s'adapter au changement sans crise. Les changements ne peuvent pas être permanent et graduelle, de fait que la majorité des décisions est prise au sommet.

Alors le rythme d'une organisation bureaucratique est donc l'alternance de longues périodes de stabilités et des coûtes périodes de crises. Ce dernier constitue donc le seul moyen par lequel s'opèrent les réajustements nécessaires.

Chapitre 4 – L'école de Décision

I– La Décision : cadre général

A - Eléments de définitions

1 - Décision

D'après le dictionnaire encyclopédique :

- Décider : latin décider ; couper, trancher, juger d'une chose douteuse ou contestée.
- Décision : c'est la qualité de quelqu'un qui n'hésite pas, qui prends nettement partie, qui ne change pas de résolutions.

D'après le Petit Larousse, la décision est conçue comme:

- Acte par lequel quelqu'un décide, ou se décide ;
- Action de décider après délibération : acte par lequel une autorité décide quelque chose après examen ;
- Théorie de la décision : théorie qui, à partir de données psychologiques, économiques, sociologiques, etc., tente de déterminer, à l'aide notamment de modèles mathématiques, le comportement optimal dans une situation donnée.

Et le verbe « décider » veut dire :

- Choisir comme objectif, déterminer, fixer, décréter quelque chose ;
- Pousser à agir, à prendre telle ou telle décision ;
- Prendre le parti de, se prononcer sur ;
- Avoir la responsabilité du choix.

Cette définition permet de souligner les éléments suivants : action, choix, délibération, examen, solution, résolution, jugement définitif, conclusion définitive, hésitation, etc.

Selon le groupe STRATEGOR : « La décision est un processus par lequel une entreprise modifie sa stratégie réelle ». Autrement dit : « les décisions sont les processus par lesquels on effectue des choix permettant des changements à une stratégie entre un instant T et un instant T+1 ». Donc, la décision est différente du choix qui est le résultat substantiel de ce processus.

D'après Tabatoni et Jarniou : « Toute décision est le choix d'une solution à un problème. Le décideur reconnaît qu'il y a problème lorsque lui apparaît un changement significatif dans le système qui détermine ses objectifs ou leur réalisation, ce qui implique une réaction de sa part ».

Dans le contexte organisationnel, plusieurs conceptions de la « décision » existent. Pour la plupart des écoles rationalistes – analytiques, la décision est définie comme « un choix entre plusieurs alternatives ». Pour d'autres, la décision concerne aussi le « processus de sélection de buts et d'alternatives ». Quant aux approches cognitives, elles traitent la décision comme « le résultat d'un processus global de résolution de problèmes ».

Selon Mintzberg, la décision ne peut être définie indépendamment de la notion de processus décisionnel. Pour cet auteur, prendre une décision ; c'est mettre en œuvre un processus qui aboutira à un choix.

Chez d'autres auteurs, un peu moins extrémistes, on retrouve la notion de processus. SCOTT par exemple attribue à tout processus de prise de décision les éléments linéaires suivants :

- Un processus de recherche pour découvrir des buts ;
- La formulation d'objectifs exacts ;
- La sélection d'alternatives (stratégiques) pour accomplir ces objectifs ;
- L'évaluation des résultats.

De sa part, KALIKA précise que la décision est « l'acte volontaire par lequel, après examen des questions douteuses ou litigieuses, on tranche, on prend parti ».

Selon le même auteur, le fait de « diriger une entreprise » est, par conséquent, toujours « décider », « effectuer des choix précédant l'action ». Ils ajoutent que la décision n'est pas un acte isolé, mais il s'agit « d'un processus continu, où l'on revient sur les choix arrêtés par de multiples retours d'informations et de contrôle successifs ».

2- Le Processus

Selon Tabatoni et Jarniou **: «** un processus est un système d'activité séquentielles, le système lui-même est un ensemble d'éléments interdépendants dotés d'une structure ».

3-Le processus de décision

Par juxtaposition des deux définitions précédentes : Le processus de décision semble être l'ensemble des étapes interdépendantes aboutissant à l'élaboration d'un choix d'une solution à un problème.

4-La rationalité

En sciences humaines et sociales et en économie : « La rationalité caractérise une conduite cohérente, voire optimale par rapport aux buts de l'individu. Toutefois, il se pose la question de la rationalité des buts par rapport aux intérêts supposés des individus. On parle de rationalité économique quand le comportement des individus correspond à leurs intérêts : c'est-à-dire, les agents sont censés agir de telle façon qu'ils optimisent leur bien être. Ce bien être est souvent calculé avec une fonction d'utilité qui prend en compte les revenus et les temps de loisir.

5-La décision rationnelle

H. Simon, dans son ouvrage « Administrative Behaviour » distingue entre :

**** la décision objectivement rationnelle :*** le fruit d'un comportement visant à maximiser les valeurs données dans une situation donnée ;

**** La décision subjectivement rationnelle :*** Maximiser les chances de parvenir à une fin données en fonction des connaissances réelles de l'individu.

**** Une décision consciemment rationnelle :*** Ressort d'un processus conscient d'adaptation des moyens aux fins ;

**** Une décision rationnelle du point de vue de l'organisation :*** Sont les objectifs de l'organisation ;

**** Une décision personnellement rationnelle :*** Obéît aux désirs de l'individu.

6- l'Homme rationnel

l'Homme rationnel est celui qui, même s'il est évidement sensible à l'émotion et au plaisir, pèse ses raisons, infère, agit en fonction, tire les conséquences d'un raisonnement logique, en bref, un Homme qui pense avant d'agir.

March et Simon expliquent comment l'Homme rationnel accompli ses choix dits « Optimaux » au sein d'un milieu hautement spécifié et nettement défini :

- Dans un premier lieu, l'ensemble des possibilités es choix se présentent pour lui comme une donnée ;
- Chacune de ces possibilités génèrent des conséquences. à ces dernières se rattachent des théories classées en 3 catégories : La certitude (connaissance complète des conséquences des choix), le risque (connaissance précise des conséquences

éventuelles), l'incertitude (impossibilité d'attribuer des probabilités définies en ce qui concerne l'apparition e conséquences particulières).

- Le décideur possède une « fonction de valeur d'usage », appelée également « ordre de préférence » qui lui permet de classer ces conséquences de choix des plus souhaitables à celles qui le sont moins.

7-Processus de décision rationnelle

H. Simon distingue quatre phases dans la prise de décision :

*** La phase d'intelligence ou de renseignement :** Qui correspond à une phase de diagnostic du problème qui se présente, et d'exploration-reconnaissance des conditions dans lesquelles le problème se pose. Au cours de cette phase, le décideur prend conscience de l'existence d'une situation qui appelle une décision. Percevoir une telle situation ou problème revient à détecter, à travers les informations qui nous parviennent, un déséquilibre entre ce qui se passe, le réel et ce qui aurait dû se passer ; c'est-à-dire une image construite du réel, le modèle.

*** La phase de conception ou de modélisation :** Au cours de cette phase sont élaborées et formulées les voies possibles de résolution du problème. Au cours de cette phase on invente, analyse les différentes formes d'action possible et on anticipe leurs effets

*** La phase de choix** : Parmi l'ensemble des actions prises en compte lors de la phase précédente, on sélectionne un mode d'action particulier.

*** La phase d'évaluation ou de bilan** : Au cours de cette phase, le décideur est amené à valider le choix de la phase précédente, ou à le reconsidérer. Nous nous trouvons en fait dans une nouvelle phase d'intelligence ou dans une nouvelle phase de conception.

« Dans le processus de décision, on choisit les alternatives censées de fournir les moyens adéquats d'atteindre les fins fixées ».

C'est ainsi que le choix d'une solution, en d'autres termes, la décision, ne se fait qu'à partir d'actions préalables sur lesquelles le décideur se base pour procéder au dit choix.

Cependant, le principe de linéarité qui règle le déroulement de phases successives de la décision n'est qu'une vision idéale dans le sens que toute recherche de solution devrait être rationnelle. La solution doit contribuer à réaliser les objectifs poursuivis et la

procédure de recherche doit reposer sur une analyse logique. Cette démarche apparaît d'autant plus difficile que le problème apparaît plus complexe.

La théorie moderne des organisations a dégagé l'existence des pratiques non rationnelles ou de rationalité réduites qu'elle tend à considérer comme normales, participant à l'évolution épistémologique générale du modèle rationnel.

B- Le schéma classique du processus décisionnel

Le modèle rationaliste s'inscrit dans une vision classique visant à étudier la question de la formation des décisions. Il se place sur un plan normatif, en proposant un schéma idéal de comportement pour les décideurs. Ce modèle repose sur l'information qui joue un grand rôle dans l'ensemble du processus de décision : elle permet au décideur d'adopter une démarche entièrement raisonnée où les différentes étapes à suivre sont décomposées, analysées et quantifiées. Le décideur dispose, préalablement à toute prise de décision, d'une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème qui se pose à lui et sur les conséquences possibles de leur application (principe d'exhaustivité) et il est capable de choisir la meilleure solution (principe d'optimisation).

Ce modèle implique que le décideur dispose d'outils d'évaluation efficaces qui l'aident à surveiller le bon accomplissement du processus (principe de contrôle) et à réviser en conséquence ses objectifs, les ressources affectées à la solution du problème ou la décision elle-même (principe de rétroaction).

Par ailleurs, le rationalisme postule que le pôle de décision est unique : soit parce que le gestionnaire est seul à décider, soit parce les divers intervenants dans la prise de décision (gestionnaires, ligne hiérarchique, technocrates, concepteurs de programmes, etc.) partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs: on élimine toute possibilité de conflit entre décideurs sur les objectifs à poursuivre. Ces derniers sont considérés comme donnés et restent inchangés de la formulation à l'implémentation et au contrôle (principe d'invariabilité des objectifs) : ils se ramènent, la plupart du temps, à la poursuite du profit.

Dans une telle perspective, la formation des stratégies est conçue comme un processus séquentiel dans lequel le décideur a pleine maîtrise sur l'élaboration de la décision proprement dite

et sur son implémentation ultérieure, le suivi de cette dernière étant assuré par des outils d'évaluation sophistiqués.

Si des problèmes se posent au stade de l'implémentation (résistances au changement, par exemple), c'est qu'ils n'ont pas été correctement appréhendés a priori ou que l'analyse préalable des solutions possibles n'a pas été menée adéquatement. Ce processus de formation des stratégies ne peut s'opérer que dans un environnement relativement simple (c'est-à-dire analysable et formalisable), souvent réduit au secteur d'activité.

La vision analytique (et non normative) du processus de prise de décision, constate que le schéma rationnel de la formation de la décision exige un certain nombre de conditions de la part du décideur :

- Une connaissance précise des facteurs internes et externes, de l'environnement, des ressources disponibles ;
- Une connaissance de l'ensemble des voies d'action possibles ;
- Une connaissance du futur, c'est-à-dire des effets de ces actions, marqués par l'automaticité, la probabilité ou l'incertitude ;
- Un système de choix cohérent (pour pouvoir comparer les solutions, il faut une échelle unique de référence, avec un principe de transitivité logique : si A>B, B>C, alors A>C. Mais peut-on comparer entre elles des valeurs aussi diverses que la rentabilité, le prestige, la sécurité personnelle ou la localisation géographique ?) ;
- La volonté de rechercher la meilleure solution (optimisation).

Ce schéma sera remis en cause par Herbert SIMON, tout en insistant sur le caractère inéluctablement limité de la rationalité des acteurs dans un cadre organisationnel.

La décision permet : La régulation avec des situations de déséquilibre ressenti par l'homme, engendré par l'environnement dans le sens de l'adaptation et la maîtrise.

Selon SFEZ, la décision autorise l'acteur à agir, facilite le support du monde et préserve l'ordre social en fragmentant les actes.

C - Typologie des décisions

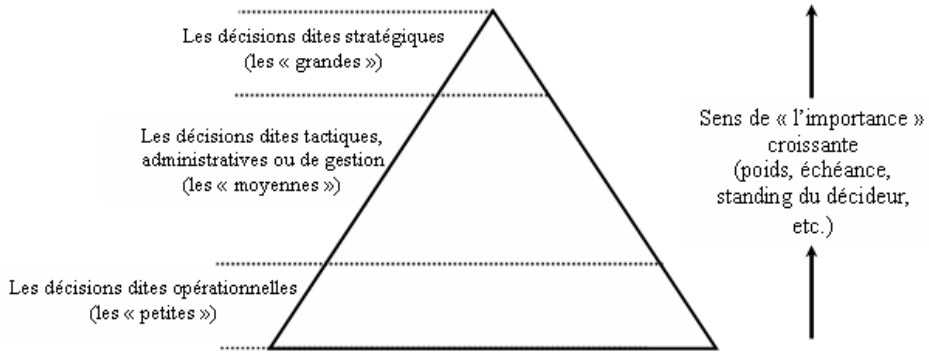
Selon Jean Louis LEMOIGNE, l'une des plus anciennes ambitions du management est de pouvoir disposer d'une bonne classification des décisions. Reste que cette ambition n'est toujours pas satisfaite. Ainsi, les décisions sont si nombreuses, elles s'appliquent à des problèmes différents, elles comportent à la fois des éléments quantifiables et des facteurs qualitatifs. Plusieurs approches existent dans cette description typologique : selon l'objet, le contenu, la nature des variables, le contexte temporel et le nombre et la nature des critères de décision.

1- Approche selon l'objet de décision :

Il s'agit d'une typologie empruntée à Igor ANSOFF, on distingue alors entre :

- Les décisions stratégiques : concernant les rapports de l'entreprise avec son environnement. Elles portent essentiellement sur le choix des couples marchés – produits, les implantations de l'entreprise, sur la technologie, sur la politique d'emploi de l'entreprise.
- Les décisions tactiques : sont relatives à la gestion des ressources de l'entreprise ; acquisition, organisation et allocation de ses ressources.
- Les décisions opérationnelles concernant l'exploitation courante de l'entreprise.

La figure suivante en donne l'image familière.



2- Approche selon le contenu de la décision :

A ce niveau on rencontre souvent une classification fonctionnelle : décision de production, d'approvisionnement, technique, commerciale, financière, etc.

Approche selon l'incertitude de la décision

Par rapport à l'incertitude, on peut distinguer entre les décisions en face du certain, les décisions face à une nature aléatoire et les décisions dans l'incertain (c'est-à-dire non probabilisables).

On distingue également entre :

- Décisions à portée générale : les décisions qui ont des répercussions sur tous les services et personnes dans l'entreprise. Exemple : La modification des horaires de travail, l'informatisation de l'entreprise…
- Décisions à portée intermédiaire : les décisions sui ont des conséquences sur certains services ayant la même fonction. Exemple : le lancement d'un nouveau produit.
- Décision à portée restreinte : se sont les décisions n'affectant qu'un seul organe dans l'entreprise. Exemple : la répartition des tâches à l'intérieur du service comptabilité…

3-Approche selon la nature des variables de décision

Typologie proposée par H. A. SIMON. Elle fait la différence entre les décisions non programmées et les décisions programmées. Les premières dépendent des circonstances qui les gouvernent, elles sont toujours nouvelles et non structurées. Les secondes correspondent à des choix répétitifs et routiniers pour lesquels on dispose d'une procédure appropriée.

4-Approche selon le contexte temporel

Si on adopte le contexte temporel comme critère de classification des décisions, on va trouver trois types de décisions : anticipées, émergentes et occurrentes.

Pour les décisions anticipées, l'entreprise « a le temps », elle mûrit peu à peu ses choix, c'est la situation idéale. Ces décisions répondent à un horizon temporel défini, nécessaire pour amener un changement radical dans l'activité, dans l'approche du marché ou la programmation d'investissement : il s'agit d'une planification.

Pour les décisions émergentes, l'entreprise ne décide pas à proprement parler, mais adopte peu à peu les formules retenues. Le « grand dessein » n'apparaît qu'a posteriori. Ces décisions fournissent donc une orientation en agissant par petits sauts répétés immédiats mais sans vraiment bouleverser, du jour au lendemain, toute la politique de l'entreprise. Les modifications stratégiques se réalisent en même temps que la prise de décision : il s'agit d'une adaptation.

Pour le troisième type, les décisions occurrentes, l'entreprise, face à un événement majeur, réagit brutalement et réoriente instantanément sa démarche. Donc, ces décisions constituent une véritable révolution stratégique issue des environnements interne ou externe de la firme que cette dernière doit maîtriser rapidement et efficacement : il s'agit d'une procédure d'urgence.

On distingue également entre :

- Décision à court terme dont la rapidité est l'une des principales caractéristiques. Ce sont les décisions qui permettent l'intervention rapide des mesures correctives.
- Décisions à long terme dont les effets se manifestent sur plusieurs exercices. La préparation de ces décisions est relativement longue.

5-Approche selon le nombre et la nature des critères de décision :

Il est possible de mettre en évidence deux types de décision :

- Les décision uni critère : Elles sont caractérisées par un seul critère de décision. Le critère est souvent quantitatif.
- Les décisions multicritères : Ce sont les plus courantes. Elles sont caractérisées par plusieurs critères de décision.

On peut distinguer également les décisions individuelles des décisions collectives. Pour les premières, une personne effectue le choix. Quant aux secondes, plusieurs individus participent à l'opération.

Il apparaît clair que la différence structurelle entre certains types de décision peut être très grande. Cela explique en partie la divergence des paradigmes en ce qui concerne la définition de ce qu'est une décision. Un grand nombre de ces théories de la décision, notamment la « Decision Theory » de RAIFFA, ne concerne pas le phénomène global de la décision mais peut être utile pour un type de décision bien précis. Et donc, pour clarifier cette divergence il paraît nécessaire de revenir sur l'origine de la théorie de décision.

II - L'apport des auteurs

A- H. Simon

Herbert Simon est né en 1916 dans le Wisconsin. Son père ingénieur dans le domaine de l'électricité avait fait des études en Allemagne avant d'émigrer en 1903 aux États-Unis. Simon fut très jeune introduit à l'idée que le comportement humain pouvait être étudié scientifiquement, par le plus jeune frère de sa mère, Harold Merkel, qui étudiait l'économie à l'Université du Wisconsin à Madison. Il entra en 1933 à l'Université de Chicago où il étudia les sciences sociales et les mathématiques notamment sous l'égide d'Henry Schultz un économètre spécialiste de l'économie mathématique. Ces études le conduisirent à s'intéresser au domaine de la prise de décision dans les organisations qui devint le sujet de sa thèse en science politique qu'il soutint en 1943 à l'Université de Chicago. A Chicago, il a étudié la science politique sous la direction d'Harold Lasswell et de Charles Edward Merriam et comme eux, il a subi l'influence de Graham Wallas, un professeur de la London School of Economics qui dés 1908, avait souligné l'importance de la psychologie et des institutions dans le domaine politique et économique. Parmi ceux qui l'influencèrent, Simon cite également l'économiste Richard T. Ely, Norman Angell, l'auteur du livre The Great Illusion et Progress and Poverty d'Henry George.

De 1939 à 1942, Simon fut directeur d'un groupe de recherche à l'université de Californie (Berkeley), puis il enseigna la science politique à l'Illinois Institute of Technology

A cette époque, il étudie également la Théorie Générale de Keynes, les nouvelles techniques économétriques ainsi que les premiers papiers de Paul Samuelson

il a participé à une étude prospective sur les effets économiques de l'énergie atomique. En 1948, il fut membre de l'Economic Cooperation Administration chargée de gérer le Plan Marshall. 1949, il intègre la Graduate School of Industrial Administration au Carnegie Institute of Technology de Pittsburgh. Son but et celle de l'équipe d'enseignants de cette école est alors de développer un enseignement de la vie des affaires reposant sur la recherche fondamentale en économie et en science des comportements

Au début des années cinquante avec David Hawkins il découvert le théorème d'Hawkins-Simon sur les conditions de l'existence d'une solution positive dans les matrices d'entrée-sortie. A partir de 1954, il est convaincu que la meilleure façon d'étudier la résolution des problèmes était d'utiliser les ordinateurs, cela a conduit à ce qu'il a appelé l'intelligence artificielle.

Simon fit également parti, à la fin des années soixante du comité des experts économiques du Président. Il servit un an sous l'administration de Lyndon Johnson et trois ans sous celle de Richard Nixon. Il fut aussi membre de l'Académie nationale des Sciences des États-Unis.

Le point de départ de l'analyse de SIMON est une critique des théories classiques. Ainsi, les classiques considéraient l'organisation, l'entreprise comme un ensemble d'activités composées de processus stables. L'homme y occupe une place accessoire. Le dirigeant commande et le salarié obéit.

Les modèles rationnels de prise de décision stratégique ou financière, tel qu'ils ont été formulés à l'université de Harvard, reposant sur un certain nombre de postulats implicites parfois illusoires en pratique :

- Le décideur a des préférences claires et reste seul à décider des objectifs à atteindre ;
- Il dispose d'une information parfaite sur son environnement et sur les conséquences de ces choix. Les coûts d'accès à l'information sont donc considérés comme négligeable ;
- La décision précède l'action et aucune décision en provenance de l'action stratégique n'est, à priori, prise en considération ;
- Suivant cette conception, le changement du système ne dépend que de la volonté délibérée d'un décideur unique et rationnel.

Cette conception qui repose sur l'existence d'un acteur unique doté de préférences cohérentes et stables à un événement extérieur ainsi que l'absence de conflits d'intérêt et de pouvoir dans les organisations ainsi que les stratégies des individus et des groupes par rapport aux événements.

Pour Simon, l'organisation est principalement un lieu de problèmes, un lieu de décisions individuelles. Pour lui, toute analyse de l'organisation passe par l'étude des choix individuels. Il s'efforce d'analyser les décisions dans leur adaptation quant aux objectifs visés.

A ce stade, Simon va s'opposer au postulat de rationalité parfaite développé par les chercheurs de Harvard et propose le concept de rationalité limitée ou rationalité procédurale pour analyser le comportement organisationnel et la prise de décision.

En effet, cette démarche se situe bien à l'opposé de la démarche rationnelle puisque l'organisation est envisagée comme un système composé par de multiples acteurs qui évoluent en situation de rationalité limitée.

1 - Le concept de rationalité limitée

H.Simon écarte la définition de la rationalité en termes de moyens/fins et propose alors un nouveau schéma de rationalité fondé sur la comparaison des alternatives comportementales et des comportements qui y sont attachés.

La rationalité, selon cette optique, implique que quand il est placé dans une situations de choix face à plusieurs branches d'alternatives, l'acteur rationnel choisit celle qu'il croit aboutir au meilleur résultat global.

H. Simon avance que « Dans un sens large, la rationalité dénote un style de comportement, qui est approprié à la réalisation de buts donnés, à l'intérieur des limites imposés par les conditions et les contraintes donnée ».

La rationalité est conçue comme étant l'expression dans le comportement de la faculté délibérative de l'homme.

A ce niveau on distingue entre les formes de rationalités suivantes :

- Décision « objectivement » rationnelle : si elle présente le comportement correct qui maximisera des valeurs données dans une situation donnée.
- Décision « subjectivement » rationnelle : si elle maximise les chances de parvenir à une fin visée en fonction de la connaissance réelle qu'on aura du sujet.
- Décision « consciemment » rationnelle : dans la mesure où l'adaptation des moyens aux fins est un processus conscient.
- Décision « intentionnellement » rationnelle : dans la mesure où l'individu ou l'organisation auront délibérément opéré cette adaptation.
- Décision « personnellement » rationnelle : si elle obéit aux desseins de l'individu.
- Décision rationnelle du point de vue de l'organisation : si elle sert les objectifs de celle-ci.

Herbert Simon a été influencé par la réflexion de Barnard en ce qui concerne le concept de la rationalité limitée. Pour Barnard, les éléments qui constituent la situation de choix du sujet, autrement dit les moyens de la fin qu'il poursuit, sont fonction de ses capacités ainsi que de son expérience antérieure (de ses capacités construites et de son histoire).

Le concept de rationalité désigne, donc, le tout formé de :

- Un environnement externe marqué par la complexité et qui ne permet pas d'appréhender l'ensemble des alternatives. Chose qui donne lieu à un schéma simplifié, limité et approximatif de la situation réelle.
- Capacités cognitives limitées : l'incapacité d'un esprit simplement humain de saisir la totalité des éléments pertinents et de traiter l'ensemble des informations en provenance de son environnement. La représentation du monde détermine en partie le contenu d'une décision et la manière dont elle sera prise. Cette représentation subjective a deux conséquences :
    - La rationalité est située dans un espace social : la représentation est tributaire du contexte dans lequel évolue l'individu, et donc elle est fortement influencée par ce contexte.
    - Des écarts entre l'action et la réalisation des buts sont détectés. Ce phénomène peut avoir comme origine l'une des causes suivantes : une information incomplète, l'incapacité de l'acteur de calculer toutes les conséquences de l'action, l'incompatibilité entre les buts de l'acteur ou encore l'ignorance des moyens de l'action.

Dans ce cas l'homme est rationnel, il ne va pas chercher la meilleure solution, il s'arrête à la première solution assez bonne qui correspond aux critères de son choix (satisfaction au lieu d'optimisation).

Une telle approche de la rationalité peut sembler frustrante pour un chercheur en sciences sociales puisque la diversité des comportements, qui découle de la rationalité limitée, empêche l'axiomatisation des comportements individuels. Pourtant, aux yeux de Simon, il est possible de faire une description scientifique de la manière dont les agents prennent leurs décisions, c'est-à-dire de rendre compte du « comment » les agents agissent. Cette réflexion sur le « comment » les agents agissent conduit au concept de rationalité procédurale. Ainsi, pour SIMON, les comportements réels sont marqués par deux limites à l'expression de la rationalité.

La première est endogène ; elle est relative aux capacités cognitives réduites des acteurs à connaître et à traiter l'ensemble des informations idéalement nécessaire à la prise de décision.
A ce stade, il est formellement impossible, pour un individu de traiter le totalité de l'information entrant dans le choix qu'il doit effectuer.
La seconde limitation est exogène. Elle considère une hypothèse d'incomplétude de l'information disponible et, dès lors, le caractère fragmentaire des représentations du monde que l'on peut faire. La rationalité des individus est en quelque sorte bornée par le contexte d'information imparfaite dans lequel ils agissent. Ce second niveau de limitation renvoie à la complexité des situations réelles de l'action. Il est relatif à l'environnement externe de l'acteur.

• Simon a mis en évidence les limites de la rationalité des décisions :

- l'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa globalité,
- la connaissance des conséquences d'une décision est toujours partielle,
- il est difficile d'évaluer les conséquences futures d'une décision (ex.: téléphonie mobile chez Bouygue),
- le plus souvent, on examine qu'un nombre restreint de choix possibles (plus grande limitation).

• Il ajoute que souvent un individu, confronté à un choix, construit un modèle simplifié de la réalité en se référant à sa propre expérience passée.

• Il cherche à adopter une solution qui lui apporte un niveau minimum de satisfaction et non pas une solution optimale.

• La rationalité d'un individu est limitée faute de temps, faute de capacité, faute d'informations.

2 - La théorie administrative de décision

L'activité administrative est une activité de groupe. Les situations simples où un individu planifie et exécute son propre travail sont familières ; mais sitôt que la tache s'accroît au point qu'elle exige les efforts conjugués de plusieurs personnes, il devient nécessaire de concevoir les processus qui organiseront ce travail collectif. Les processus administratifs sont les techniques qui facilitent cette tache.
Il faut noter que les processus administratifs sont des processus de décision : ils consistent à isoler certains éléments dans les décisions des membres de l'organisation, et à instituer des procédures régulières pour choisir et déterminer ces éléments et pour les transmettre aux membres concernés.

L'organisation enlève donc à l'individu une partie de son autonomie de décision et lui substitue un processus de prise de décision au niveau de l'organisation. A cet effet, l'organisation administrative se caractérise par la spécialisation : les taches particulières sont déléguées à des éléments particulières de l'organisation. Nous avons déjà noté que cette spécialisation peut prendre la forme d'une division « verticale » du travail.

H. Simon entame sa démarche par l'analyse du comportement administratif en termes de décision. Cette approche de l'analyse organisationnelle se veut pour Simon un moyen de réconcilier le type de rationalité mis en l'avant par l'organisation scientifique du travail et l'organisation administrative du travail, et l'affectivité à laquelle l'école des relations humaines a donné tant d'importance.

Herbert Simon va remettre en cause « la théorie économique » parce qu'il ne retrouve pas dans les administratives pour lesquelles il a travaillé les comportements décisionnels supposés par cette théorie. D'où le caractère clinique de son approche, la situation et les processus en jeu vont être conceptualisés et confrontés aux théories existantes.

Pour cela, Simon présente une vision analytique plutôt que celle normative. Selon lui ; une théorie générale de l'administration doit inclure des principes d'organisation qui garantissent de bonnes décisions, au même titre qu'elle doit comporter des principes qui assurent une action efficace. C'est à dire qu'on ne s'arrête pas au moment de la détermination de l'objectif général, pour l'organisation administrative, la décision et l'action sont étroitement solidaires.

2-1 La prise de décision et l'exécution de la décision

La mission matérielle de mener à bien les objectifs de la hiérarchie qui sont définis aux niveaux les plus élevés, incombe aux personnes situées aux échelons les plus bas. Et donc pour assurer le bien fondé de cette hiérarchie administrative, il faut mettre en place un personnel d'exécution et de lui superposer une équipe de cadres capables d'influencer ce personnel afin qu'il agisse de façon efficace et coordonnée.

Pour aboutir à l'action, il existe une multitude d'alternatives (c'est à dire plusieurs actions) dont n'importe laquelle peut être entreprise par un individu donné. On est donc face à une diversité du processus de sélection.

- Le processus de sélection qui se réduit à une action réflexe (l'action n'est nullement consciente ni réfléchie)
- Le processus de sélection est un processus conscient, réfléchi et rationnel. Dans ce cas on parle de décision.

Chaque décision implique le choix d'un but et d'un comportement approprié. A ce niveau H. Simon signale que le comportement de chaque individu dans l'organisation est intentionnel (tourné vers un but). Cette thèse de l'intentionnalité explique la place et l'importance de la réflexion sur les buts de l'organisation. Le but est défini comme étant partagé et qui émerge des contraintes imposées par les rôles organisationnels tenus par les individus.

L'intentionnalité fait appel à la notion d'efficience et elle opère une intégration dans le modèle de comportement. Intégration en l'absence de laquelle le management n'aurait aucun sens et l'organisation ne fonctionne pas.

Le concept d'intentionnalité associé à celui de la hiérarchie administrative donne lieu au concept de la hiérarchie de décision. C'est à dire que chaque échelon de la hiérarchie doit mettre en œuvre les projets définis par l'échelon immédiatement supérieur.

Le comportement individuel est à la fois intentionnel (guidé par des buts ou des objectifs généraux), et rationnel c'est à dire que l'individu choisit des alternatives favorables à la réalisation des objectifs choisis.

Reste que toute décision est l'affaire de compromis, l'alternative décisive ne permet jamais la réalisation totale des objectifs, elle n'est que la meilleure solution possible dans des circonstances données.

2 – 2 La prise de décision dans le processus administratif

Selon H. Simon, les processus administratifs de décision sont les techniques qui facilitent la prise de décision, lorsque cette dernière nécessite des efforts conjugués de plusieurs personnes. Ils consistent à isoler certains éléments dans les décisions des membres de l'organisation, et à instituer des procédures régulières pour choisir et déterminer ces éléments et les transmettre aux membres concernés. L'organisation enlève donc à l'individu une partie de son autonomie pour la remplacer par un processus de décision.

La hiérarchie de l'autorité et la spécialisation qui prend la forme d'une division verticale du travail permettent à l'organisation d'assurer certaines fonctions, à savoir :

- La coordination : tous les membres du groupe adopte les même décisions.
- La centralisation de la décision : un plan général d'opération gouverne les activité de tous les membres de l'organisation.
- La compétence : le travail de l'organisation doit être subdivisé de façon à ce que toutes les tâches exigeant une compétence donnée peuvent être accomplies par des personnes qualifiées.
- La responsabilité : qui implique la conformité des individus aux normes instituées par le groupe dominant.

3 - Le rôle de l'organisation selon Simon.

Il s'agit à ce niveau de s'interroger sur la manière dont les agents décident d'agir au sein d'une organisation pour comprendre le fonctionnement des organisations. Donc, le point essentiel à traiter est la manière dont sont prises les décisions dans l'organisation. Deux questions se posent :

- Quelle est la rationalité de la prise de décision dans l'organisation ?
- Comment une organisation composée d'individus divers, assure t elle la cohérence de ses prises de décision ?

La réflexion de Simon sur les organisations est une réflexion en termes de cognition. L'intérêt de l'organisation est triple :

L'organisation permet la création et la diffusion de procédures routinières et formalisées pour faire face à l'incertitude. Ici on peut faire référence à la notion d'autorité qui permet d'imposer aux salariés des procédures qui sont hiérarchisées. Le salarié prendra ses décisions pour agir dans le sens des objectifs de l'organisation à l'intérieur d'une zone d'acceptabilité définit par le contrat du travail.

L'organisation permet de diviser le processus de décision entre plusieurs agents ou services. Dans ce type de situation, les individus incapables d'effectuer des calculs complexes, décomposent les problèmes en sous problèmes qui peuvent eux-mêmes être décomposés.

L'organisation permet le fonctionnement de la prise de décision entre plusieurs acteurs, ce qui permet de disséminer les risques d'erreur. Les interrelations entre les services peuvent faciliter la correction des erreurs de décision.

Lorsque l'on pose l'organisation comme un moyen pour les agents dotés d'une rationalité limitée, d'effectuer des choix et de les mettre en œuvre, l'analyse du fonctionnement de l'organisation ne peut se faire indépendamment de la psychologie des individus.

Le problème auquel l'organisation est confrontée est la cohérence des actions de ses membres puisque rien n'indique a priori qu'ils partagent les mêmes buts.

Selon Herbert Simon « ce ne sont pas les organisations qui prennent les décisions, mais des être humains, qui se comportent en tant que membres d'organisations. Rien n'oblige en bonne logique, le membre d'une organisation à prendre ses décisions uniquement en fonction de valeurs qui sont limitées du point de vue de l'organisation ».

Pour assurer cette coordination, l'organisation fait appel à l'autorité. Cette autorité est possible grâce à la docilité des individus ainsi qu'à l'existence de système de sanctions et de récompenses et enfin à la loyauté.

Le premier moyen d'assurer la coordination est le système de sanctions et de récompenses, mais cela ne suffit pas car il faut mesurer l'apport de chaque salarié. Une organisation ne peut pas fonctionner sans une forme d'acceptation et d'internalisation par les acteurs des buts de l'organisation, cela est bien possible grâce à la loyauté. La question qui se pose à ce niveau est la suivante : pour quelles raisons les membres d'une organisation devraient devenir loyaux ?

En 1947, Simon chercher la réponse à cette question, y compris du côté de la psychanalyse avec le concept d'identification et c'est en se tournant vers la théorie de l'évolution des espèces qu'il va donner lieu au concept de la docilité pour définir la capacité d'adaptation des individus.

D'après H. Simon chaque membre de l'organisation internalise progressivement les valeurs de celle-ci et les intègre à sa psychologie et à ses attitudes. Il est naît un attachement à une organisation ou une loyauté envers elle qui garantit (…) la compatibilité de ses décisions avec les objectifs de l'organisation.

Cette docilité semble pour quelques uns entrer en contradiction avec la recherche de l'intérêt individuel, mais pour H. Simon, il n'y a pas de place pour cette confusion, et il avance les arguments suivants :

- Les modèles de l'évolution des espèces qui prennent en comte l'altruisme.
- La capacité d'apprentissage : l'apprentissage présuppose lui-même la possibilité d'accepter d'apprendre. C'est ici que nous retrouvons le concept de la docilité (l'acceptation de se conformer à des comportements sociaux). Il faut que l'individu qui accepte d'être docile obtienne un argument lié à sa docilité.

B - CYERT et MARCH : La théorie des comportements de l'entreprise

Richard M. Cyert,: Né en 1912, il obtint un doctorat d'économie à l'université de Columbia à New York en 1949,et en devint professeur d'économie et d'administration industrielle à l'université Carnegie-Mellon à Pittsburg**.**

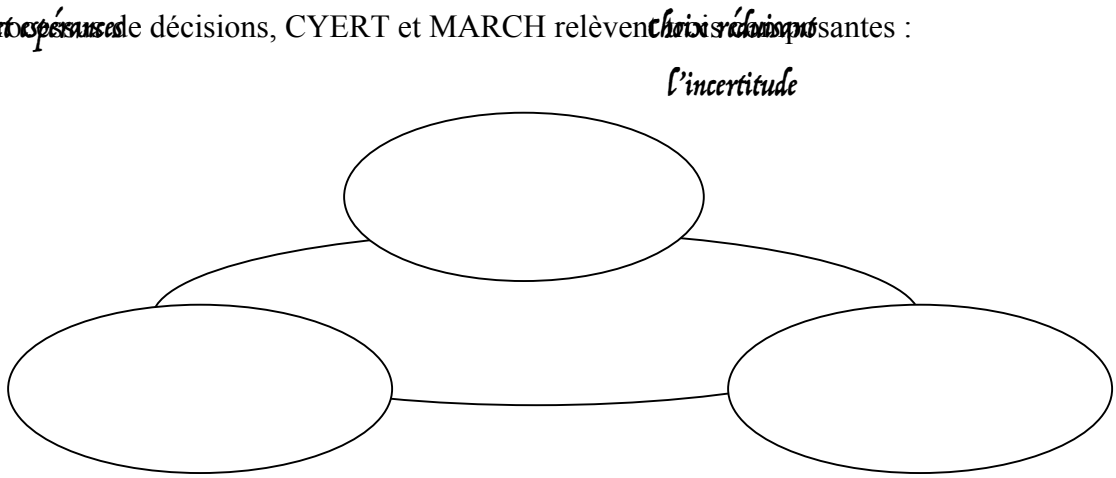
James March : Né en 1928 dans les Cleveland Ohio, il devient en 1953 chercheur senior, puis professeur en organisation industrielle et psychologie à l'institut de technologie de Carnegie jusqu'en 1964.

Il est ensuite professeur de psychologie et de sociologie au département des sciences sociales à l'université de Californie, et enfin enseigne à l'université de Stanford en sciences de l'éducation, et depuis 1980 en science de management.

De nombreuses participations dans des conseils nationaux sont à son actif ainsi que plusieurs expériences comme membre du comité de direction de différentes compagnies (Sun Hydraulics Corporation- Wally Industries) depuis les années 90 complètent sa connaissance de l'entreprise. Il est docteur Honoris Causa de plusieurs universités dont : la Copenhagen school of Economics, la Swedish school of Economics d'Helsinki, l'université du Wisconsin, et la Helsinki school of Economics.

CYERT et MARCH décrivent toutes les organisations comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Ils remarquent que l'entreprise est " un groupe de participants aux demandes disparates ", bien que tous aient, " in fine " intérêt à la bonne marche du système. Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Donc les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Les deux auteurs ont focalisé leur analyse sur les entreprises privées relativement grandes et relativement concurrentielles, les entreprises qui font surtout des affaires aux Etats-Unis et sur les décisions

qui se répètent plus ou moins (ex : prix, investissements, répartitions intérieures). En analysant



CYERT & MARCH ont essayé de rapporter leur théorie du comportement de la firme à quatre concepts fondamentaux :

- La Quasi-résolution des conflits
- L'élimination de l'incertitude
- La recherche de la problématique
- L'apprentissage

1- Quasi-solution des conflits :

Dans une coalition, les membres visent des buts différents, ce qui peut dans certains cas conduire à des problèmes et à des conflits.

L'objectif final est donc de trouver une procédure pour s'assurer de l'adhésion des membres de la coalition et de l'organisation à un ensemble unique de buts cohérents constituant l'objectif de l'organisation. La résolution des conflits se réalise par, selon CYERT et MARCH, le recours à la rationalité locale, à des règles qui situent la décision à un niveau acceptable et à une attention échelonnée aux buts.

- ***Rationalité locale :***

Les problèmes de décision sont fractionnés en sous problèmes, l'organisation assigne ces derniers à des sous unités de l'organisation.

- L'importance de ce fractionnement permet à l'organisation de s'attaquer à une série limitée de problèmes et de buts, ainsi on pourrait n'avoir à résoudre qu'un problème unique selon un but unique. Ceci permet à l'entreprise de passer d'une situation de problèmes complexes et imbriqués, à une série de problèmes simples et localisés. La vérification de l'efficacité d'une telle méthode dépend bien évidemment du degré de cohésion entre les décisions qu'engendre cette méthode, que ce soit entre elles qu'avec le milieu externe et ses exigences, cette cohésion est facilitée par deux caractéristiques du processus de décision : les règles situant la décision à un niveau acceptable et l'attention échelonnée pour les buts.

  - Les règles situant la décision à un niveau acceptable : Les décisions locales satisfaisant les besoins locaux, prises par une série de centres de décision indépendants, aboutissent à une solution commune satisfaisant tous les besoins.
  - L'attention échelonnée pour les buts : En pratique, l'organisation traite de façon séquentielle les problèmes, « les organisations arrivent en partie à résoudre le conflit entre plusieurs buts en visant ces buts différents à différents moments », c'est-à-dire traiter les problèmes les uns après les autres sans chercher à les fusionner dans une solution plus globale. C'est ainsi que le décalage dans de temps entre les objectifs permet à l'organisation de résoudre un problème à la fois et de ne s'occuper que d'un but à la fois.

2 - La volonté d'éviter l'incertitude

Les décisions prises ne cherchent pas la solution « rationnelle pure » mais la solution qui limite l'incertitude, qui rend l'environnement contrôlable et prédictible. L'incertitude est un facteur de prise de décision dans l'organisation dont celle-ci doit s'accommoder. Afin d'éviter l'incertitude, les organisations procèdent dans deux sens :

- Prévisions à court terme : l'organisation ne se penche pas sur des questions du futur lointain : En mettant en place des procédures internes qui permettent de réagir rapidement aux signaux

émis par l'environnement en réponse aux actions de l'organisation. L'organisation tranche dans un problème lorsqu'il se présente à elle et une fois résolue elle attend qu'un autre problème se présente. L'organisation privilégie la réaction à court terme, en réponse à des problèmes urgents, plutôt que l'anticipation à long terme.

- Éviter de prévoir la réaction de l'environnement : entourage négocié c'est à dire contrôlable afin d'éviter de prédire les attitudes des éléments externes. En négociant avec l'environnement des conditions stables de l'activité, l'entreprise dans ce cas, ne pense guère que l'environnement est exogène et prédictible, elle essaie surtout à la rendre contrôlable et pour cela elle recourt à une multitude de pratiques.

3 - La recherche de la problématique :

Les décideurs pensent que la cause est localisée à proximité de ses effets au lieu de rechercher la logique exacte des enchaînements de cause à effet. Il est indispensable de rechercher les vraies causes des problèmes posés dans l'entreprise sans utiliser de masques (indulgence pour les " amis " et dénigrement des " ennemis ") : Il faut voir les réalités en face. Dans une théorie d'entreprise fondée sur son comportement, il existe une étroite corrélation entre la théorie du choix et la théorie de la recherche. Pour CYERT et MARCH, si la recherche se fait dans le cadre d'une organisation, elle aura trois caractéristiques :

a-La recherche est motivée :

La recherche à l'intérieur de l'organisation est toujours orientée par l'existence d'un problème résultant de la non atteinte d'un ou de plusieurs buts ou de l'échec qui peut être prévu dans l'avenir immédiat. Dans ce cas, la résolution du problème peut être effectuée soit via la découverte d'une alternative qui répond au but, soit même par un ajustement de ces buts.

b-La recherche suit une pensée simple :

On a tendance dans l'organisation à faire prévaloir la causalité simple qui situe la solution dans le voisinage même du problème, elle reste proche des manifestations premières du problème. Elle flotte aux alentours des symptômes du problème, et elle se contente d'envisager les solutions habituelles. L'organisation ne complexifie le raisonnement que si ses efforts de résolution des

problèmes n'aboutissent pas via les chemins habituels. Enfin, la recherche dans les zones vulnérables pour l'organisation, parce qu'il existe des zones faibles dans l'organisation et du faite elles sont de faible résistance et la variable de puissance ne joue pas en leur faveur.

c-Manque d'objectivité dans la recherche :

CYERT et MARCH ont fait distinction entre trois types de manque d'objectivité :

- celui qui reflète une formation spéciale ou une expérience acquise dans différents secteurs de l'organisation ;
- celui qui reflète l'interaction d'espoirs et de spéculations ;
- celui qui se traduit dans les communications et reflète un conflit resté sans solution au sein de l'organisation.

4 - L'apprentissage organisationnel

Avec l'expérience acquise au travers des résultats des décisions antérieures, les organisations changent leurs comportements, les buts, les règles de décision, les méthodes de recherche sont influencés par ce phénomène d'apprentissage.

a- Les objectifs :

Ils sont modifiés par l'organisation en fonction des résultats obtenus par rapport aux objectifs précédents et par rapport aux objectifs escomptés et/ou atteints des autres organisations comparables.

b-Les règles d'attention :

Elles sont adoptées parce que la firme apprend à changer les questions auxquelles elle doit prêter attention ainsi que certains critères plutôt que d'autres. La firme sélectionne des portions de l'environnement qu'elle surveille attentivement en fonction de quelques critères simples tels que les problèmes rencontrés, les événements qui amènent à modifier les zones surveillées et même les règles de surveillance.

c-Les règles de recherche :

L'organisation tend à adopter comme règle de recherche les manières de faire qui ont conduit à des succès et à écarter celles qui ont échoué ; le fait d'admettre que la recherche est motivée par les problèmes auxquels l'organisation fait face, il va de soit que le changement des problèmes conduit inévitablement au changement des règles de recherche. Cyert & March ont été reproché par la difficulté de réaliser des applications concrètes de leurs conclusions (les quatre concepts fondamentaux : La quasi-résolution des conflits, l'élimination de l'incertitude, la recherche de la problématique et l'apprentissage)

III – Les modèles de la décision

Un Choix peut être difficile à faire, en raison de l'insuffisance des informations disponibles, ou l'incertitude qui pèse sur ses conséquences. Mais le processus de décision lui même apparaît si évident, étant donné que la décision est le privilège de l'homme libre doué de raison.

Mais comment cela se passe-t-il vraiment ? Il est évident que le processus n'est pas le même lorsqu'il s'agit d'un groupe de personne organisé que lorsqu'il s'agit d'une seule personne. Ainsi les problèmes que pose la décision collective, nous poussent à se poser des questions telles:

- ✓ La nature des choix est elle interdépendance de la manière dont ils sont faits ?
- ✓ Les choix traduisent-ils toujours une volonté ? Et quelle cette volonté ?
- ✓ Le changement est-il toujours délibéré ?

Le but de cette partie est de fournir les moyens de dépasser les visions naïves de la décision stratégique, celle que produisent les jugements hâtifs et les théories qui ne reposent pas sur l'observation des faits.

Pour décrire de manière plus réaliste le fonctionnement des organisations, on va présenter, d'abord **les modèles de base** :

- ✓ Modèle de l'acteur unique ;
- ✓ Modèle organisationnel ;
- ✓ Modèle politique ;
- ✓ Modèle de la poubelle.

Ces modèles sont utilisés isolément et permettent des classements et des caractérisations rapides un peu sommaires face à des situations complexées.

Et présenter en second lieu les modèles composites qui permettent d'éclairer une situation concrète sous plusieurs angles, il s'agit notamment de :

- ✓ Modèle politique organisationnel
- ✓ L'incrémentalisme Logique
- ✓ L'incrémentalisme cognitif

Cet arsenal de modèles n'est pas seulement destiné à alimenter en outils intellectuels chercheurs et théoriciens. Il est d'intérêt immédiat pour l'acteur engagé dans la réalité de l'entreprise, en particulier pour le cadre dirigeant.

En utilisant ces modèles comme outils d'analyse, l'acteur peut se construire une représentation des processus de décision dans son organisation, et de guider son action en conséquence. Et le recours à ces modèles de processus de décision dépend de la l'utilisateur, de ses préoccupations, de ses ressources en temps et en informations, ainsi que de sa perspicacité et de sa soif de comprendre.

A- Modèles fondamentaux des processus de décision

1-1Modèle de l'acteur unique

a. Caractéristiques

Dans ce modèle, l'organisation se confond avec un acteur unique, homogène, rationnel et conscient de lui-même et de son environnement et doté d'objectifs et préférences stables.

Ce modèle met l'accent sur le fait qu'une seule logique d'action est à l'œuvre. La décision est assimilée à un acteur unique, individuel ou collectif. Ce modèle appelé également monorationnel exclut tout conflit sur les objectifs et sur la façon de décider. La décision est prise suite à un raisonnement dont l'objectif est de maximiser la réalisation de certaines fins en utilisant les moyens disponibles. Le processus à suivre pour prendre la décision est le suivant :

- Formulation du problème
- Repérage et explication de toutes les actions possibles
- Evaluation de chaque action

- Choix de la solution optimale.

b. Exemple de modèles de l'acteur unique :

✓ ***Le Lancement d'un nouveau produit***

Une méthode de décision de lancement de nouveaux produits dite **Sprinter** utilise trois variables, Dt : niveau de distribution pour l'année t, A t: niveau de publicité pour l'année t, Pt: niveau de prix pour l'année t. Et par une série d'itérations, organise le balayage et la comparaison systématique des différentes possibilités (y compris celle de ne rien faire) pour trancher en vertu d'un critère unique: la maximisation du profit.

✓ ***Le choix des investissements :***

Ce modèle est inspiré des techniques de gestion. Ainsi, la procédure de choix des investissements se déroule en quatre phases :

- *Détermination des objectifs prioritaires,* en fonction de la stratégie de l'entreprise.
- *Génération des propositions d'investissements*, chaque projet est caractérisé par: l'investissement initial, les flux financiers générés, la durée de vie et la valeur résiduelle.
- *Évaluation des projets* : à partir des caractéristiques précédentes, les projets sont évalués en fonction de critères financiers homogènes, par exemple le taux de rentabilité interne (TRI) ou la période de remboursement.
- *Sélection des projets*: les projets qui dépassent le seuil fixé pour les critères (par exemple, un TRI supérieur à 12%) sont adoptés; si l'on doit sélectionner un seul projet, on choisit celui qui présente la meilleure performance. Cette démarche, présentée ici de manière simplifiée, peut montrer une grande sophistication technique, notamment dans la prise en compte du risque, mais la logique reste la même.

c. Portée et limite du Modèle de l'acteur unique

Le modèle de l'acteur unique présente de nombreux avantages en cite quelques uns :

- Son idée basée sur le calcul économique a permet des normalisations élaborées, utilisant des outils mathématiques et des techniques quantitatives, qui se révèlent puissantes dans le cas de problèmes bien structurés et répétitifs;

- Ses versions qualitatives, utilisant les apports de la psychologie cognitive, ouvrent la voie au développement d'aides à la décision d'une nouvelle nature, travaillant sur les représentations des dirigeants ;
- Ce modèle appliqué à une situation compliquée, il autorise une schématisation rapide de la réalité, permettant une compréhension et des anticipations à partir de données peu abondantes et souvent peu accessibles.

Alors que pour les inconvénients on peut citer :

- Les théories de l'acteur unique sont du type normatif et non descriptif, dans la mesure où elles répondent à la question comment faire? Plutôt ;
- Ce modèle nie l'existence des conflits et des stratégies des individus et des groupes ;
- Suppose qu'il y a relation entre l'importance de la décision et celle des résultats.

1-2Le modèle organisationnel

a. Caractéristiques :

L'organisation se confonde en un ensemble de sous-unités sous l'autorité d'une direction. Chaque sous-unité est pourvue de règles et procédures qui lui son propre, qui conditionnent sa perception et guident son comportement.

Les rapports entre les sous-unités sont eux-mêmes définis par les règles et des procédures. Ces sous-unités prennent des décisions en suivant les directives de la direction qui sont considérées comme des contraintes, en impliquant leurs propres objectifs et pratiques pour faciliter la tâche.

Les sous-unités tendent à traduire les problèmes qui leur sont posés de telle manière qu'ils puissent se formuler selon des schémas connus, sur lesquels elles pourront appliquer des règles et des procédures standards. Ainsi, les sous-unités ramènent des situations complexes et originales à des situations simples, interprétables facilement, et proche de situations déjà rencontrées.

Les procédures habituelles guident la recherche de solution jusqu'à la première solution satisfaisante, c'est-à-dire dont le niveau de performance est jugé acceptables par le demandeur

(direction ou environnement). Cette solution est adoptée, et la recherche d'autres solutions optimale qui caractérisent le modèle monorationnel.

Pour le changement, il est problématique et difficilement maîtrisable. Le processus organisationnel tend à ramener les questions qui se posent à un nombre limité de problèmes connus, et à leur attribuer un nombre limité de problèmes connus, et à leur attribuer un nombre limité de solutions éprouvées. Ainsi l'organisation reproduit les mêmes comportements, et tend par la à se déconnecter partiellement de l'environnement. Le changement ne peut prévenir que de deux sources : soit par une lente évolution par l'apprentissage et la modification progressive des procédures, soit par la crise ; l'incapacité manifesté des procédures standards à fournir une solution acceptable qui peut déclencher un processus exceptionnel de recherche de solutions nouvelles, générateur de perturbation et de coûts élevés pour l'organisation.

b. Exemple de modèle organisationnels

- *La théorie de la rationalité limitée*

L'homme est rationnel mais limitée car il manque de connaissances. Il se souvient partiellement des choix antérieurs et à des difficultés à anticiper les événements futurs. Il a des conduites orientées, déterminées par son environnement psychologique.

- *La théorie comportementale de l'entreprise*

L'organisation est une coalition d'individus avec des objectifs différents. Les objectifs sont traités par les individus comme des contraintes à satisfaire. L'organisation fait face à des conflits potentiels. Le processus de décision est déclenché par un problème, fractionné en sous-problèmes. Chaque sous-partie tend à traiter le problème selon ses procédures habituelles. Elle s'arrête dès qu'une solution satisfaisante trouvée. La solution globale est la somme des solutions des sous-parties.

c. Avantages et inconvénients de ce modèle

L'avantage de ce modèle est qu'il met en évidence l'importance du processus lui-même dans la détermination des choix : la substance des choix est affectée par la manière dont ils sont effectués. Ce courant d'analyse s'est développé d'abord à partir de l'observation de décision opérationnelles (Production, stock, approvisionnement, prix) puis à celui des décisions stratégiques (choix des investissements, acquisition).

L'utilisation du modèle organisationnel à des fin d'analyse peut paraître moins aisée que celle du modèle monorationnel ; outre la maîtrise de concepts nombreux et ardus, elle nécessite des données de nature complexe et interne aux entreprises (procédures..). Enfin le modèle souffre de certaines lacunes :

- Il explique mal les phénomènes d'innovation et le changement brutal, puisqu'il repose sur l'hypothèse selon laquelle les choix sont largement conditionnés par les structures et les procédures existantes ;
- Il est imprécis sur la manière dont les sous-unités de l'organisation interagissent, sur leur intégration et le rôle de la direction, sur la façon dont sont définis les structures et les procédures ; autrement dit, le modèle reste très pudique sur la question du pouvoir;
- Il admet trop facilement que les règles sont effectivement suivies au pied de la lettre et ne prend pas suffisamment en compte les jeux et les stratégies des membres de l'organisation par rapport aux procédures et outils de gestion.

1-3Le modèle politique

a. Caractéristiques

L'organisation est visualisée en tant qu'un ensemble de joueurs –individus ou groupes– placés dans des situations particulières au sein d'une structure plus au moins précise, et ayant des intérêts et objectifs propres, et contrôlant différentes ressources (argent, hommes, temps…).

L'organisation n'a pas d'objectifs clairs à priori. Ses objectifs sont discutés et redéfinis à partir de l'interprétation qu'en fait les acteurs compte tenu de leur situation de pouvoir. Les objectifs peuvent rester vagues, ambiguës, et leur stabilité n'est pas garantie.

Les individus ou entités mènent des stratégies particulières à partir de leur situation propre. La confrontation des stratégies particulières est en partie régulée par la structure de l'organisation et s'expriment au travers des jeux de pouvoir, dans lesquels les acteurs utilisent avec plus ou moins d'habilité les ressources dont ils disposent.

Dans ce modèle, le changement est possible, mais sa maîtrise est difficile. La probabilité du changement dépend de la structure des jeux de pouvoir, des stratégies

particulières des acteurs, de l'environnement. A une extrémité, le processus politique donne un changement lent et progressif, par petits coups qui n'ébranlent pas l'édifice des rapports entre joueurs; à l'autre extrémité, se trouve la révolution, le bouleversement complet des règles du jeu, de la distribution des ressources et de la liste des joueurs.

b. Exemple de modèles politiques

- ✓ L'incrémentalisme

C. Lindblom décrit un mode de décision qui, selon lui, est bien plus employé, du moins, par les hommes politiques, que la méthode rationnelle. S'il est plus employé, c'est qu'il est plus réaliste et plus efficace que le modèle rationnel dans les situations complexes.

Ce modèle a des caractéristiques qui s'éloignent radicalement du modèle monorationnel : Le choix d'une action se fait sur pièce, sans spécifier ou clarifier préalablement les objectifs poursuivis ou les valeurs évoquées, car les acteurs sont souvent en désaccord sur ceux-ci. On discute directement des actions concrètes et chacun attribue aux actions les fins et valeurs qu'il perçoit ou qu'il désire.

Le critère de choix d'une action n'est pas sa contribution à la satisfaction d'objectifs préexistants, mais le degré d'accord qu'elle suscite. Les décisions se succèdent sans véritable cohérence mais une faible ampleur limite les effets contradictoires, et Le décideur néglige certains aspects du problème et n'envisage qu'un petit nombre d'actions parmi celles qui sont possibles ; et ce parce qu'il recherche un résultat satisfaisant plutôt qu'optimal, et préfère le sûr au meilleur.

- ✓ Modèle Itératif

Créé par M. Ghertman à partir de l'étude empirique des processus de décision d'acquisition d'entreprise au sein d'une entreprise multinationale. Le modèle itératif cherche à décrire les relations entre les membres de la direction générale de la maison mère et les dirigeants des filiales étrangères. Par extension, il peut s'appliquer aux décisions dans d'autres organisations.

Ce modèle du processus politique comporte deux dimensions :

1. La Première décrit les phases de processus :

- **La phase d'initiative** : dans laquelle un acteur propose le contenu d'un projet de façon à obtenir les premières réactions de ses collègues ;
- **La phase locomotive** : dans laquelle un acteur met en cause la réputation de son jugement en soutenant très fortement le projet de façon à ce qu'il soit accepté par l'organisation ;
- **La phase de mise à l'épreuve** : pendant laquelle un autre acteur demande soit un examen supplémentaire du projet, soit donne son accord ou propose un refus sur le contenu du projet.

Cette succession de phases peut se répéter un nombre indéfini de fois avant qu'un processus de décision n'aboutisse à son terme ; cette suite de phases répétitives exprime le caractère itératif de ce modèle politique.

2. La deuxième dimension concerne le niveau hiérarchique :

Les acteurs appartiennent à une structure hiérarchique, et les différentes phases ne sont donc pas le fait des mêmes niveaux. Le conseil d'administration, le président-directeur général et le directeur général semblent être beaucoup plus les auteurs des phases de mise à l'épreuve que les niveaux inférieurs, alors que les directeurs de division, de département, de zone géographique ou de pays, sont plus souvent les auteurs des phases d'initiative et de locomotive.

En faisant varier le sens de flux décisionnel, on aboutit à une typologie des schémas itératifs correspondants à cinq types de processus politiques :

- **Le processus hiérarchique standard :** avant le début du processus, une ou plusieurs cellules de l'entreprise ont la responsabilité du domaine qui fait l'objet d'une décision. Le sens du flux initial est de bas en haut, puis de haut en bas ;
- **Le processus hiérarchique avec initiative du président** : Aucune cellule de l'entreprise n'est chargée de la décision avant le début du processus dont la première phase est déclenchée par le niveau supérieur ;

- **Le processus hiérarchique inversé** : le sens du flux décisionnel se trouve inversé, il n'y a pas de groupe chargé de la décision avant le début du processus.
- **Le processus hiérarchique concurrentiel** : dans ce cas, plusieurs personne ou services d'une même entreprise sont mis en concurrence par le niveau supérieur pour préparer un projet.
- **Le processus consensuel** : les mêmes acteurs déclenchent tour à tour des phases de locomotive et des phases de mise à l'épreuve. Chaque acteur change donc de conduite au fur et à mesure du déroulement du processus, les relations du pouvoir sont alors variables au lieu d'être stables et récurrentes. Il n'y a plus de sens du flux décisionnel.

c. Avantages et inconvénients de ce modèle

Le modèle politique est hérité principalement de la science politique. Il a été développé au départ à partir de l'observation des organisations ou institutions publiques. Son apport principal est d'attirer l'attention sur les interactions des stratégies particulières au sein des organisations, et finalement sur les jeux de pouvoir que cachent les discours rationnels et les organigrammes bien dessinés. Son utilisation est cependant complexe, car il requiert beaucoup d'information.

On peut lui faire deux critiques principales. D'une part, en insistant sur les stratégies particulières, ce modèle tend à masquer le fait que les règles et les structures, dans le cadre desquelles ces stratégies s'exercent, sont aussi des instructions de pouvoir. Et aussi ce modèle néglige l'existence d'éléments qui transcendent les stratégies particulières : valeurs communs, projets, identité.

1-4Le modèle de la poubelle

a. Caractéristiques

Formulé par J. March, M.Cohen et J. Olsen, ce modèle considère une décision comme le produit de la rencontre fortuite, lors d'une circonstance particulière (opportunité de choix), de problèmes (en suspens), de solutions (toutes prêtes) et de décideurs plus ou moins concernés (participants) . On cherche plutôt à associer des solutions préexistantes à ces problèmes. D'une certaine manière, on prend le problème à l'envers : au lieu de chercher la solution à un problème existant, on cherche les problèmes allant avec une solution existante.

Ainsi, il y a quatre concepts principaux associés à ce modèle :

- **Les problèmes** : tout ce qui implique les membres de l'organisation, dans ou hors de l'organisation, à un moment donné ;
- **Les solutions** : des réponses en quête de problèmes ;
- **Les opportunités de choix** : sont les occasions par lesquelles une organisation est censée produire une ou plusieurs décisions ;
- **Les participants** : les acteurs présents lors d'une opportunité.

Opportunité, problèmes, solutions et participants constituent autant de flux, relativement indépendants qui parcourent l'organisation et parfois se rencontre.

La circulation des flux, est donc leur croisement, est cependant partiellement déterminée, dans l'espace et dans le temps, par la structure organisationnelle, les systèmes et procédures de gestion, ainsi que les us et coutumes. Ces éléments déterminent en partie :

- La structure de décision, qui relie les opportunités de choix relativement aux acteurs qui prennent les décisions
- La structure d'accès, qui relie les problèmes relativement aux opportunités de choix

b. Avantages et inconvénients de ce modèle

Ce modèle s'écarte résolument du paradigme de la décision comme résolution d'un problème par le choix d'une solution adéquate. Et son avantage est qu'il suggère des explications pour des phénomènes tels des décisions qui ne résolvent pas les problèmes visés et qui réapparaissent plus tard ou ailleurs, l'adoption de solution dans des situations non problématiques. Il remet en cause l'idée intuitive selon laquelle une décision est un phénomène important, indépendant ou circonscrit.

Dans ce modèle, une décision ne s'explique que si l'on envisage l'ensemble des problèmes, solutions et participants qui ont ou n'ont pas un rapport objectif avec elle ; ainsi une décision donnée est prise, en fait, dans un lux de décisions interconnectées. Ce modèle souligne lui aussi, mais indirectement, le rôle capital des éléments de structures, formels et informels, qui régulent les flux. Et la vision anarchique de l'organisation a nourri des approches qui mettent l'accent sur l'action plus que sur la décision

B- Modèles Composites du processus de décision

1- Modèle politique organisationnel

a. Caractéristiques

Ce modèle combine les dimensions rationnelles, organisationnelles et politiques en donnant le rôle éminent d'intégration et de cohérence des choix à l'organisation.

L'organisation est un groupe social coordonné par une structure dont trois éléments, en particulier, conditionnent les processus de décision stratégique :

- La structure formelle est divisionnaire à trois niveaux :
  1. Les unités stratégiques sont les éléments de base ;
  2. Les divisions regroupent, chacune de façon cohérente, un certain nombre d'unités stratégique ;
  3. La direction générale, au sommet, gère la firme de façon globale.
- Le système d'information est composé des systèmes de planification, de comptabilité analytique et de contrôle de gestion ;
- Le système de récompense et de sanctions suppose des managers motivés principalement par la richesse et le pouvoir.

Ces Trois éléments constituent le contexte structurel qui guide les managers dans leurs conduites et forme la toile de fond des processus de décision à l'intérieure de l'entreprise. Les managers poursuivent des buts personnels, mais le contexte structurel est de faire converger ces buts personnels et les objectifs définis pour l'organisation.

Le caractère composite du modèle s'exprime dans la vision qu' il propose d'une décision résultant de trois sous-processus

- **Le sous-processus de définition** : transforme un problème ressenti au niveau d'une unité stratégique en un projet, doté de caractéristiques techniques et économiques précises, la phase d'initiative animée par l'unité stratégique est déterminante. Le manager de l'unité stratégique recherche une solution satisfaisante à son problème pour lui et pour la firme.
- **Le sous-processus d'impulsion** : conduit un projet de sa proposition initial à son approbation par la direction générale. Le lancement correspond au fait qu'un responsable d'unité stratégique dit avoir une idée formidable et s'efforce de la promouvoir auprès de la

hiérarchie. La phase déterminante ici va être la phase d'intégration, pendant laquelle le projet est, ou n'est pas, pris en charge par un ou plusieurs responsables intermédiaires.

- **Le sous-processus de détermination du contexte structurel** : définit les forces organisationnelles qui influencent les sous-processus de définition et d'impulsion.

Ces sous-processus peuvent avoir lieu en parallèle, ils se déroulent chacun en trois phases correspondant à la participation de chacun des trois niveaux hiérarchiques de la structure :

- Phase d'initiative appartient à l'unité stratégique
- Phase globale est celle de la direction générale
- Phase d'intégration exprime le relais qu'assurent les divisions entre les deux phases précédentes.

b. Portée et limites du Modèle politique organisationnel

La contribution principale du modèle composite d'allocation de ressources proposé par J. Bower est de montrer comment des processus rationnels politique, conditionnés par un contexte organisationnel précis, peuvent produire des décisions stratégiques pertinentes, et aboutir à satisfaire à la fois la direction générale et les responsables des niveaux intermédiaires et inférieurs, qui sont récompensés. Ils supposent que la détermination du contexte structurel soit l'arme essentielle dont dispose la direction générale pour influencer la manière dont les choix stratégiques sont définis et adopté. Les décisions suprêmes portent donc plus sur des questions d'organisation que directement sur les orientations stratégiques.

Certaines hypothèses sous-jacentes au modèle peuvent apparaître comme spécifiques au milieu de la grande entreprise américaine diversifiée et cotée en bourse :

- Les critères de décision et le système de récompense des responsables sont essentiellement financiers et font peu de place à la logique du métier ;
- Le niveau stratégique de base est totalement décentralisé. On peut douter de la validité du modèle dans les entreprise mono productrices, intégrées verticalement ou dans les cas d'investissement à l'échelle de la firme tout entière ou de décision stratégique transversale;

- La direction générale ne se contente pas généralement de dire oui ou non aux projets qui lui sont présentés, mais peut demander une étude complémentaire avec des orientations pour mieux trancher sur la question ;
- Le rôle attribué à la structure est sans doute trop exclusif. La direction générale dispose d'autres moyens pour influencer les choix stratégiques. Elle a le pouvoir de choisir les responsables, de les promouvoir, de les muter ou de s'en séparer, ce qui dépasse la simple rémunération.

2- L'incrémentalisme Logique

a. Caractéristiques

L'incrémentalisme logique se veut une description réaliste des processus de décision stratégique en articulant les modèles rationnels de l'analyse stratégique et des systèmes formels de planification et les modèles de type politique. Pour Quinn, l'incrémentalisme logique est une manière efficace de déterminer de bonnes stratégies, à condition d'être pratiqué par un dirigeant « habile ».

L'incrémentalisme logique peut être caractérisé par quatre points :

- La formulation de la stratégie s'effectue à travers plusieurs sous-système qui rassemblent des « joueurs », autour d'un problème d'importance stratégique, mais qui ne représente toute la stratégie ;
- Chaque sous-système s'appuie sur des schémas logiques, mais chacun a sa propre logique et connaît un processus de déroulement particulier, mais chacun a sa propre logique et connaît un processus de déroulement particulier, de telle sorte que les sous-systèmes simultanément actifs sont rarement "en phase".
- Chaque sous-système rencontre les limites bien connues à la rationalité. La stratégie globale de l'entreprise, confrontée aux interactions des sous-systèmes, se dessine donc de manière à la fois logique et incrémentale ;
- Entre les mains d'un dirigeant habile, l'approche par incrément ne consiste pas à se "débrouiller". C'est une technique de management, orientée, efficace et proactive, pour améliorer et intégrer les aspects analytique et comportementaux qu'implique la formulation de la stratégie.

Le processus décrit par Quinn relève bien de l'incrémentalisme puisqu'il y a fragmentation de la stratégie en une série de choix partiels et découplage notamment temporel entre ces choix partiels, les sous-systèmes obéissant à des calendriers différents. Il est "Logique", car il présente un mélange de rationnel et de politique, d'analytique et de comportemental, de formel et d'informel, et un contrôle des processus par un intégrateur.

Selon Quinn, la nature des processus de décision stratégique est décrite par trois facteurs :

- La culture et l'héritage historique de l'entreprise ;
- L'environnement qui exerce un nombre plus ou moins grand de pressions sur l'entreprise, d'intensité plus ou moins proche et variable ;
- La structure de l'organisation et le style de management.

La description du processus reste très générale : Quinn identifie trois phases : lancement, activation et consolidation.

- **Phase de lancement** : correspond à la définition des problèmes ainsi qu'aux premiers embryons d'action, la recherche sur les problèmes est plus active, moins naïve et plus profonde que ne le suggèrent Cyert et March. Les solutions envisagées sont multiples, mais elles ont pour caractéristique d'être "portées" par des individus ou par des groupes, et leur évaluation se fait autant en vertu de la crédibilité de ces acteurs que selon leurs qualités intrinsèques.
- **Phase d'activation** : qui construit les actions stratégiques, on insiste sur l'importance des événements qui permettent de concrétiser un projet jusque - là vaguement formulé. L'essentiel de cette phase est la construction des accords internes sur les actions stratégiques possibles ;
- **Phase de consolidation** : les stratégies en formation sont « reconnues » par attribution de ressources matérielles, confirmation des responsables, mise en place de structures, manifestation symboliques, les options rejetées sont découragées. Un certain nombre d'engagements sont pris, lesquels suscitent une mobilisation.

Selon Quinn le dirigeant dispose d'un pouvoir certain qui lui permet de contrôler le processus de décision et donc de peser significativement sur la stratégie globale de

l'entreprise. Mais ce pouvoir est beaucoup plus informel que formel, indirect que direct. Son usage est donc délicat et la qualité du résultat dépend de l'habileté du dirigeant.

b. Portée et limites du modèle

On ne peut s'assurer que les organisations poursuivent des buts précis. Pour Quinn, les buts sont plus un élément symbolique contrôlé par le dirigeant qu'un moyen direct et explicite d'orienter l'action de l'entreprise. En d'autres termes, la réalité des buts est autant dans l'usage qui est fait que dans leur contenu.

Au contraire des doctrines traditionnelles du management, qui recommandent de définir des buts précis, de les attribuer explicitement et d'en surveiller la réalisation, le dirigeant habile définit surtout des buts implicites et non chiffrables par un processus plus "incrémental" qu'analytique.

Quinn admet l'existence des objectifs, mais ceux-ci n'ont pas la belle cohérence des systèmes planifiés. Leur ambiguïté génère un large éventail de réponses dans l'organisation: le dirigeant sélectionne les réponses qui lui paraissent pertinentes, qu'elles respectent ou non ses orientations initiales; favorisant et encourageant certaines actions, il contribue ainsi à préciser et à modifier les buts initiaux, en même temps qu'il en introduit de nouveaux. Ainsi, le processus d'élaboration des objectifs peut recouvrir des phénomènes déjà décrits, comme le traitement séquentiel des problèmes. Mais, au-delà, cela peut impliquer la présence simultanée des objectifs contradictoires.

3- L'incrémentalisme cognitif

Ce dernier modèle expliquer le phénomène d'adaptation par petits pas non par le besoin de résoudre des conflits et de lutter contre l'incertitude ou par le calcul d'un dirigeant habile qui sait combiner les logiques rationnelles, organisationnelles et politiques mais par des phénomènes de cognition collective par lesquels les organisations rendent leur réponse à l'environnement progressivement cohérente en produisant un paradigme organisationnel.

Un paradigme de l'organisation peut être définit comme un ensemble de croyances et d'hypothèses relativement répondues dans l'organisation et tenues pour vraies. Ce paradigme organisationnel peut être un instrument d'efficacité à un certain moment, mais peut devenir

une prison cognitive interdisant à l'entreprise de comprendre l'évolution de son environnement et de s'y adapter.

Le paradigme est au centre d'une trame culturelle qui articule les structures organisationnelles, système de contrôle, les procédures routières, le système de pouvoir, les symboles, les rites et les mythes de l'organisation. Il est produit par les participants, en particulier par les dirigeants, mais il échappe en partie à leur contrôle.

La structure cognitive centrale, le paradigme et la trame culturelle agissent comme des filtres entre l'environnement réel et celui tel qu'il est perçu et interprété par l'entreprise. Ceci va avoir trois conséquences qui toutes trois convergent pour produire un changement incrémental :

- Les décisions et les nouvelles manœuvres stratégiques ne surviennent qu'après une longue période d'incubation ;
- Les problèmes sont perçus et traités dans le cadre du paradigme qui va produire des solutions incrémentale, d'ou la formation des stratégies incrémentales ;
- La perception de l'évolution de l'environnement peut être simultanément déformée par la persistance d'un paradigme décalé par rapport au réel ; on a ainsi une dérive stratégique

De la même façon, les manœuvres inadéquates risquent de ne pas être diagnostiquées comme telles et corrigées dans des délais convenables.

Si la dérive devient trop importante, il y a crise, Johnson admet qu'il y aura remise en cause du paradigme sous la pression de facteurs tels que :

- Action volontaire radicale de la direction générale de la direction générale ou du conseil d'administration ;
- Dissidence ouverte de groupes de l'organisation ;
- Reconfiguration du pouvoir : arrivé au pouvoir d'un dissident ou d'un outsider qui apporte une nouvelle vision.