

Théorie et management des organisations

Auteur : Jean-Michel PLANE : Agrégé des facultés, docteur habilité en sciences de gestion, professeur à l'université de Montpellier, chercheur, directeur du département d'administration économique et sociale. Auteur d'articles et d'ouvrages dans le domaine de la théorie du management des organisations, exerce également des activités d'expertise et de conseil auprès de nombreuses organisations.

Editeur : DUNOD **Date de parution :** Octobre 2008 (seconde édition) **Volume :** 279 pages.

Intérêt de l'ouvrage

Les idées structurent les organisations. Comment naissent-elles ? De quelle façon rejaillissent-elles sur une époque ? Permettent-elles d'anticiper l'avenir ?

Face à des situations de gestion souvent ambiguës et à la complexité des performances à atteindre, le pari de cet ouvrage est de revenir aux **fondements théoriques du management** et de mettre en perspective les **approches contemporaines** afin de dégager des pistes de réflexion et d'action.

Mise à jour enrichie, cette **seconde édition** :

- Présente la **diversité des auteurs et des expériences fondatrices** qui font aujourd'hui autorité et référence ;
- Discute des derniers développements de la discipline tels **l'ethnométhodologie, l'hypocrisie organisationnelle** ou encore **l'hyper modernité** du management et des modes de vie contemporains.

Des **études de cas détaillées** illustrent les concepts les plus récents.

Concepts et Idées clés

➤ **Composition de l'ouvrage :** Des remerciements, une introduction, quatre chapitres comportant chacun une conclusion, une bibliographie et un index des mots clés.

➤ **Idées principales :** **L'introduction** présente les mutations majeures d'aujourd'hui : mondialisation, financiarisation, impact des nouvelles technologies et transformations du travail

Le Chapitre 1 qui s'intitule « **La gestion moderne des organisations** » montre qu'elle est née il y a plus d'un siècle, avec la conceptualisation de la pensée de F.W.Taylor et son application au sein des entreprises industrielles. La décomposition du travail en tâches élémentaires, l'étude scientifique des temps et des modes opératoires par le bureau des méthodes et la division verticale du travail ont favorisé le développement, sans précédent, de gains de productivité. Cette approche de l'organisation industrielle de la production s'est radicalisée avec la mise en œuvre à grande échelle du mode de production fordiste.

H. Ford a ajouté au taylorisme la mécanisation de la production avec le travail à la chaîne, la standardisation des biens et l'augmentation du pouvoir d'achat ouvrier favorisant simultanément production de masse et consommation de masse. H. Fayol, C. Barnard, ont apporté à ce mode d'organisation des principes de direction et de commandement des entreprises qui ont trouvé de nombreuses applications en Europe comme en Amérique. Parallèlement, le modèle bureaucratique théorisé par M. Weber s'est développé principalement dans le secteur public, à côté du secteur concurrentiel.

Ce modèle de croissance a largement dominé le vingtième siècle même s'il a été progressivement remis en cause par la crise économique des années soixante-dix. A partir des années quatre-vingts, des modèles de production alternatifs ont émergé comme le toyotisme fondés sur de nouveaux principes tels que la réduction des stocks et des délais, l'accroissement de la flexibilité ou l'avènement d'une variété d'offres. A une économie de la standardisation reposant sur des économies d'échelle a succédé une économie de la variété fondée sur la qualité et la flexibilité de la production.

A l'approche classique des organisations a succédé l'école néo-classique ou empirique plus orientée vers l'activité des managers, la fonction de direction et la structuration de l'action. Des auteurs comme Chandler, Sloan et surtout Drucker ont contribué au renouvellement de la fonction de management par l'identification de nouveaux principes d'action. Pour autant, la gestion moderne des organisations se caractérise, avant tout, par une conception rationnelle et mécaniste du phénomène organisationnel, par la primauté accordée à la science et au positivisme considérés comme des leviers d'amélioration de la performance des organisations.

Le Chapitre 2 « Le management des relations humaines » constate qu'à partir de l'entre-deux guerres, les approches classique et bureaucratique des organisations commencent à faire l'objet de nombreuses critiques qui relèvent pour la plupart de travaux de recherche universitaires. En premier lieu, le modèle de la bureaucratie de Weber est mis en cause par plusieurs auteurs qui démontrent les effets inattendus de ce mode d'organisation sur le comportement des acteurs. Les travaux de Merton, Selznick, Gouldner, Blau ou Crozier semblent tous converger dans cette direction. La bureaucratie produit des effets pervers et un cercle vicieux qui se traduit par l'enfermement de ses membres dans des logiques procédurales qui les séparent de la finalité de l'action et, surtout, du service rendu à l'utilisateur.

En second lieu, on assiste en milieu industriel dans les années trente à la remise en cause progressive du mode d'organisation industrielle dominant tel qu'il a été conceptualisé par Taylor et mis en œuvre à grande échelle par Ford ; Des réactions aux excès de la division du travail se multiplient, de nombreux dysfonctionnements sociaux apparaissent tels que la rotation du personnel, l'absentéisme ou, plus grave encore, l'accroissement des accidents du travail. C'est dans un tel contexte que se forgera le mouvement des relations humaines (Mayo, Roethlisberger, Dickson et Wright) dont la finalité est de chercher à humaniser les relations de travail et de mieux prendre en considération les relations sociales. L'équipe de Harvard qui a piloté les expériences d'*Hawthorne* à la *Western Electric Company* de Chicago fera un certain nombre de conclusions qui trouveront écho progressivement au sein des entreprises.

Presque simultanément, la psychosociologie naissante réalise ses premières grandes expériences avec notamment K.Lewin sur les styles de commandement et la dynamique des groupes. Sa théorie du champ sera complétée par de nombreux théoriciens du management (Likert, Mc Gregor, Blake et Mouton, etc.) qui cherchent à formuler des principes de management alternatifs à la logique de commandement autoritaire dominante.

La dimension anthropologique dans les organisations est identifiée et devient de plus en plus prise en compte dans les travaux des chercheurs. C'est suivant cette logique que les théories de la motivation s'efforcent de chercher les motivations profondes des individus au travail (théories dites de contenu) mais aussi les facteurs déclenchant la motivation (théories dites de processus). Les théories de contenu regroupent notamment les apports de Maslow, Alderfer, Mc Clelland alors que celles de processus réunissent celles de Vroom, Porter et Lawler ou de Adams. Finalement, ces approches convergent sur l'idée de la complexité des motivations humaines au travail.

Enfin, la notion de potentiel humain est conceptualisée par C.Argyris dont les apports au management sont désormais considérés comme substantiels. Pour l'essentiel, Argyris développe le management par les valeurs pour conduire au succès psychologique, puis plus récemment, la théorie de l'apprentissage organisationnel qui insiste sur la nécessité d'acquisition de nouveaux savoirs dans les organisations ainsi que sur le rôle de l'apprentissage en tant que facteur de changement organisationnel.

Le chapitre 3 « Les théories managériales des organisations » commence par l'analyse du mouvement des relations humaines qui a démontré la complexité et l'importance des rapports sociaux dans les organisations. On lui a aussi reproché son caractère parfois trop « psychologisant » qui occulte un peu le poids et le rôle des structures et de la structuration de l'action. L'analyse des organisations s'est progressivement nourrie de nouveaux apports comme ceux de l'approche systémique qui fournit une autre grille de lecture des phénomènes organisationnels. Le concept de système de gestion s'impose alors lentement. Il met l'accent sur les interdépendances des différents sous-systèmes de l'entreprise (approvisionnement, production, commercialisation par exemple) et accorde une place centrale à l'idée de régulation (par anticipation, par alerte ou par erreur). L'entreprise est alors envisagée comme un système en interaction dynamique avec son environnement.

La prise en compte et l'intégration de l'environnement dans le fonctionnement des organisations sera l'œuvre de ce qu'on appellera désormais l'école de la contingence. Cette conception du management remet en cause des principes d'organisation que l'on croyait universels pour promouvoir l'idée qu'il y a simplement des structures adaptées ou non à des environnements spécifiés. Il s'agit bien d'une approche relativiste des structures organisationnelles. C'est dans une telle perspective théorique et pratique que Burns et Stalker différencient les structures mécanistes des structures organiques. Cette conception nouvelle de la structuration des organisations en fonction de la nature de leur environnement sera systématisée par Lawrence et Lorsch suivant lesquels il n'y a plus de systèmes de gestion supérieurs dans l'absolu. La théorie de la contingence permettra à un auteur aussi médiatisé que H. Mintzberg de développer ses travaux sur la structure et la dynamique des organisations. A la théorie de la contingence succèdera presque naturellement celle des configurations à travers laquelle le spécialiste canadien du management identifiera sept grandes configurations : l'organisation entrepreneuriale, la bureaucratie mécaniste, la structure divisionnelle, la bureaucratie professionnelle, l'organisation missionnaire, l'adhocratie et l'organisation politique.

L'analyse des organisations s'est également nourrie des apports féconds des théoriciens de la décision dont le plus célèbre d'entre eux est certainement le prix Nobel d'économie de 1978, H.A. Simon. Le comportement du décideur et sa rationalité font l'objet de multiples investigations qui amènent aussi à relativiser le modèle unique et rationnel de la décision. Les concepts de rationalité limitée, d'incertitude, de coalitions de pouvoir, de risque d'ambiguïté et même d'anarchie organisationnelle viennent encore enrichir l'analyse de la décision dans les organisations.

Enfin, la théorie économique cesse progressivement de considérer l'entreprise comme une boîte noire impénétrable et s'enrichit d'apports essentiels à la compréhension du fonctionnement des organisations par les apports de R. Coase (pourquoi la firme existe-t-elle ?), de O. Williamson (analyse des coûts de transaction) mais aussi des théoriciens de l'agence qui s'intéressent aux effets de la séparation entre la propriété de l'entreprise et sa gestion. Les sciences de gestion s'enrichiront alors de ces enseignements indispensables à l'analyse du fonctionnement de la firme managériale.

Le chapitre 4 « Les approches contemporaines du management » insiste sur l'influence de la sociologie des organisations et de la psychosociologie sur le management des organisations. En effet, dès la fin des années soixante-dix, l'analyse stratégique conceptualisée par Crozier et Friedberg rencontre un certain engouement auprès des praticiens. Cette grille d'analyse apporte une vision novatrice des phénomènes de pouvoir et d'influence dans les organisations. Le concept d'acteur, doté de ressources propres, donne une vision plus dynamique à la réalité organisationnelle.

D'autres approches sociologiques, comme le conventionnalisme de Boltansky et Thévenot ou la théorie de la traduction de Callon et Latour, apporteront également de nombreux éclairages stimulants en matière d'analyse des organisations. Les concepts de convention ou de traduction contribuent à aider le décideur en management à élargir son champ de vision, à intégrer de nouveaux paramètres utiles à la prise de décision. Les apports de la sociologie des organisations qui continuent à se renouveler intéressent le décideur car ils apportent des hypothèses explicatives indispensables à la compréhension de l'action organisée.

C'est suivant une logique similaire que la psychologie sociale contribue à l'évolution du management. La nature de la relation individu-organisation interroge naturellement le manager. Au fond, l'implication est un concept opérationnel pour le management puisqu'il a des conséquences tangibles, voire mesurables sur le fonctionnement des organisations. Les théories de l'implication au travail et de l'engagement, à côté des approches de la motivation et de la satisfaction des salariés, fournissent aussi des grilles de lecture indispensables à la qualité du management. Les apports récents de la théorie de l'engagement fournissent des nouvelles perspectives d'action en matière de changement organisationnel. En mettant l'accent sur l'importance des actions engageantes, les auteurs donnent le primat à l'action des acteurs. Finalement, l'acteur peut être rationalisant en justifiant et en donnant du sens, a posteriori, à ses engagements.

La théorie socio-économique des organisations cherche à intégrer la dimension économique dans l'analyse organisationnelle. Elle s'intéresse principalement aux dysfonctionnements produits par les entreprises à leurs conséquences économiques qui peuvent être quantifiées en termes de coûts-performances cachés. Il s'agit aussi d'une approche qui vise le développement de l'organisation dans

le sens où les outils de management préconisés contribuent à la préparation de l'avenir et à l'activation de son potentiel interne.

Le modèle de l'organisation qualifiante interpelle la gestion des ressources humaines dans ses pratiques dans le sens où il ouvre une voie féconde à la (re)qualification des personnes dans les organisations. Celui-ci montre principalement que le processus de qualification et d'acquisition de compétences passe, avant tout, par les principes organisationnels d'une entreprise bien plus que par sa structure.

Le management fait actuellement l'objet de nombreuses recherches. Les démarches de recherche-intervention se développent en France mais nécessitent des précautions éthiques, méthodologiques et pratiques. C'est dans cette perspective que la théorie de l'intervention fournit un cadre d'action à tout intervenant dans une organisation, qu'il soit chercheur ou consultant. Les études de cas se multiplient et contribuent à faire vivre les grandes questions de management auxquelles les praticiens sont confrontés. Finalement, l'approche des cas conduit les praticiens du management à devenir plus réflexifs tout en conduisant simultanément les chercheurs à être plus pragmatiques.

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale	+	Très intéressant pour les professeurs de management car l'ensemble des théories est exposé de façon très pédagogique, avec des cas pratiques. Non lisible par les élèves cependant sauf à utiliser ponctuellement des extraits.
	STG	+	
	BTS commerciaux	+	Essentiel à tout professeur de management, simple et efficace.
Pour la préparation à un concours	Capet	+	Facile et rapide à lire, indispensable à la connaissance des théories des organisations
	Agrégation	+	A compléter par des lectures de plus haut niveau mais intéressant par sa taille modeste (270 pages) et lisible rapidement.
Pour la culture générale		+	Ouvrage à la portée de tous ceux qui voudraient découvrir la théorie des organisations