1. Introduction organisations
* Questions posées
1. Que sont les organisations ?
2. Comment fonctionnent-elle ?
3. Comment comprendre les comportements humains dans les organisations ?

Différenciation selon but (lucratif, non lucratif…), selon les status (privé/public…), taille, formelle/informelle (entreprises, ou fonctionnement au sein des entreprises, groupes d’intérêt d’employés…).

Notions d’organisation : c’est un construit, une action (action d’organiser), des méthodes.

Les organisations doivent gérer deux séries de contraintes/objectifs pour survivre :
- poursuivre les buts qui lui sont assignés
- satisfaire les attentes de ceux qui sont impliqués.

Ex : l’entreprise a un but de profit et doit satisfaire les attentes de ses employés.

Problème de l’action organisée : régler des problèmes communs tout en prenant en compte les avis différents et parfois divergents des participants à cette action.

* Définition du terme d’organisation :

« Forme sociale qui, par l’application d’une règle et sous l’autorité de leaders, assure la coopération des individus à une œuvre commune, dont elle détermine la mise en œuvre et répartit les buts » (Bourricaud 1989)

« L’organisation est la réponse au problème et l’action collective » (Crozier 1977).

Mouvement à la fois de division des tâches et de coopération.
Les individus engagés dans l’action organisée doivent à la fois se distinguer et coopérer.

* Eléments qui caractérisent les organisation :
- existence d’une division des tâches
- existence d’une hiérarchie : contrôle social exercé par certains des membres de l’organisation sur les autres membres. Implicitement dans un contrat de travail…
- règles et procédures, plus ou moins formelles. Fonction publique = concours. Entreprises = évaluation RH… Qui est légitime pour définir les règles ? Quelles procédures ? Quelle souplesse des règles ?
- stabilité : besoin de règles car inscription dans la durée. Nécessité de survie sur le long terme.

notion de taille ? de frontières ? (contexte de mise en réseau, etc…)

* Modèle de théorie des organisations

On élabore des modèles en étudiant la réalité. Validation ou non dans le temps des modèles : qu’est-ce qui marche ou pas ?

Les premières formes organisationnelles influencent les organisations suivantes. Pour comprendre les organisations actuelles, nécessité de remonter dans le temps pour en comprendre les origines (ex : le Taylorisme, le Fordisme…).

🡪 prendre du recul sur le fonctionnement de l’organisation.

* Théorie de l’organisation

Cette science s’est construite par enveloppement des théories, les unes avec les autres.

1. Panorama

Les écoles de pensée.

1900 : Les théories classiques / le mouvement empirique, avec Taylor, Ford, Fayol

1930 – 1959 : l’école des relations humaines / l’approche psychologique.

* Groupes : Mayo, Moreno, Lexin.
* Motivation au travail : Maslow, Argyris, Mc Gregor, Likert ; Herzberg

1960 – 1990 :

* la prise en compte des limites de la rationalité : Simon, Cyert, March
* Les approches sociologiques : Crozier, Reynaud, Sainseaulieu
* La prise en compte des facteurs externes, contingence, systémique.

1980 : la tentative de synthèse de Mintzberg.

1. Plan
* Les écoles classiques (Taylor, Ford, Dayol)
* L’école des relations humaines
* Le leadership
* Les processus décisionnels
* Théorie de la contingence et approche systémique
* Changements et analyse stratégique
* La synthèse de Mintzberg

# Les écoles classiques

Les mouvements classiques = mouvements empirique, car issus des entreprises elles-mêmes.

1. Le Taylorisme. O.S.T, première théorie de l’organisation

1856 – 1915. Famille riche, pb de santé qui le fait entrer en apprentissage tôt, alors que destiné à de longues études. Il est modeleur mécanicien. Devient mécanicien en 1883.

1. Contexte historique.

Comment optimiser la productivité des employés et comment établir une relation équitable entre employés et direction ?

Contexte de la vie de Taylor : développement de la machine-outil sur lesquelles les pièces sont montées et remontées de façon complexe.
Pour Taylor, le développement du machinisme est techniquement possible mais il se heurte au travail que les ouvriers développent eux-mêmes. Les ouvriers sont donc maîtres de leurs machines et ne sont pas facilement interchangeables.
Il dénonce la « flânerie systématique » des ouvriers, le freinage que cela entraine. Cependant, cette flânerie n’est pas de la fainéantise, mais un mouvement des ouvriers qui luttent contre la hausse des standards de production (augmentation de la vitesse, etc), puisqu’ils ne sont pas rémunérés en fonction des profits de l’entreprise.
🡪 flânerie systématique qui résulte donc de la mésentente entre les ouvriers et les patrons. Ils imposent donc les standards de production.

Les standards de production sont connus par les ouvriers eux-mêmes et sont transmis de père en fils. Donc pas de possibilité de contrôle par les dirigeants de l’entreprises et des employés. Les contremaîtres et chefs d’atelier « n’ont pas une idée nette de ce qui doit être fait dans une journée de travail » (Taylor).

Il reproche aux industriels de cette époque de ne pas avoir une organisation qui vise une prospérité maximum et qui utilise des procédés rationnels, à un moment où la science se fait toute-puissante 🡪 utiliser la science pour organiser le travail et maximiser les profits.

Taylor ne cherche pas « l’exploitation des ouvriers », mais la répartition juste des profits engendrés par cette organisation. « Prospérité partagée ». Intéressement des ouvriers aux profits de l’entreprise, « travailler plus pour gagner plus ».

🡺 analyse du travail pour réintégrer les connaissances au niveau hiérarchique supérieure de l’organisation. La direction décompose ensuite les tâches de production.

1. Les principes de l’O.S.T
* Séparation entre conception du travail et exécution.

Décomposer les tâches en tâches élémentaires
Chronométrage des gestes
🡪 on additionne les temps et en garde les meilleurs, qui révèle la meilleure procédure.
🡺 séquence d’opérations imposée.

Division verticale (hiérarchique) et horizontale (parcellisée) du travail.

* Perfectionnement systématique des ouvriers

Objectif d’accroissement de la productivité individuelle, et meilleure rémunération en conséquence.

🡺 mettre fin à la flânerie systématique. Permet à la fois d’augmenter les salaires et les profits.

* Répartition du travail entre ouvriers et les membres de la direction.

Objectif d’un système plus équitable : 1/3 du travail est retiré de la main des ouvriers et affecté aux bureaux d’OST.
Devait permettre la « coopération cordiale » entre les ouvriers et la direction, car meilleure répartition des tâches et des paiements.

* Critiques : Frein à la coopération cordiale :
	+ Contrôle de la direction pour faire appliquer les procédures
	+ Suppression de la négociation au nom de la direction scientifique donc non discutable.
1. Conclusion

Dans cette perspective, la motivation de l’homme au travail est réduite à l’augmentation du salaire.
Conséquence dans les organisations : la spécialisation organisationnelle horizontale et verticale, développement de nouvelles fonctions comme celles d’experts, de formateurs, etc.

Division verticale : différents niveaux de spécialisation
Division horizontale : décomposition des tâches de conception.

* Critiques du Taylorisme
	+ techniques et ergonomiques : le « One Best Way » sera remis en cause car il ne prend pas en compte la variabilité des situations et des hommes. Met à l’écart la connaissance du métier, les apports que les ouvriers peuvent faire dans la conception des méthodes de production
	+ travail plus pénible, cadences rapides, pas d’appel aux connaissances des hommes 🡪 rejet de « l’Homme mécanique » ; l’Homme n’est pas une machine automatisée.
	+ Rejet de la décompositions des tâches et de la mesure des temps ; l’homme devient esclave de la cadence.
	+ Critique humaniste de la sociologie du travail : l’homme n’est pas un outil de production. Effets négatifs de la parcellisation sur les individus, aussi bien dans le cadre de leur travail que sur le développement général. Appauvrissement du travail.
	+ Critique politique : pourquoi le progrès technique ? Dénonciation de l’aliénation de l’individu. 🡪 Fordisme.

Notion de régulation conjointe : l’activité ne peut se réaliser sans prendre en compte la « part de l’homme ». Il y a donc une régulation conjointe, compromis entre la régulation de contrôle (définie par le bureau des méthodes) et la régulation autonome, mise en place par les ouvriers au quotidien.

Grève du zèle : on emploi quoi qu’il arrive à la lettre la régulation de contrôle 🡪 créé des incohérences de fonctionnement très gênantes.

1. Le Fordisme

1863 – 1947.

Principes

Ford était méfiant de la place que prenaient les bureaux des méthodes chez Taylor.
Il propose un dispositif au service de la recherche perpétuelle de la fabrique.
🡪 trouver une organisation qui impose les cadences : temps et méthodes imposés.
🡺 utilisation des chaines de montage.

Deux principes :
🡪 chaines d’assemblage
le convoyeur : le convoyeur apporte les pièces à assembler
- le transporteur : les ouvriers restent à une même partie de la chaine et les pièces sont transportées par la chaine entre deux opérations. Infrastructure au sol et de transport aérien (avec des chaines).

🡪 Nécessité de standardisation des pièces pour généraliser les chaines. Puis standardisation des produits.

Spécialisation des ouvriers et des machines : gestes répétitifs, facilement effectuables par des machines.
🡪 ouvriers spécialisés.

Organisation du travail à la chaine qui permet de nouvelles normes de productivité : production en série et en masse.
- disparition des temps mort grâce au transporteur (« la marche à pied n’est pas une activité rémunératrice »).
Entraîne un allongement de la durée de travail effective, puisqu’il n’y a plus de temps morts.
- la ligne de montage pousse la parcellisation du travail à ses limites.
Fin du rythme individuel de travail : tout le monde travail au même rythme.

Ford a développé la consommation de masse en même temps que la production de masse 🡪 produire les débouchés.
Ford augmente les salaires de façon importante (3🡪 5$/jour) pour permettre aux ouvriers de consommer.
Fidéliser les ouvriers et lutter contre les problèmes d’insubordination qui se développent dans les ateliers (augmentation du turn-over…).
Pour bénéficier du nouveau salaires : avoir au moins 6 mois d’ancienneté, être âgé de plus de 21 ans, être de sexe masculin, garantir une ‘certaine moralité’.

Fordisme = organisation du travail par un flux continue de matières et de produits comprenant des salaires élevés et liant une production de masse à une consommation de masse.

Critiques du fordisme :

* + Système contre-productif
	+ Fort taux de turn-over et d’absentéisme
	+ Pratiques collectives de freinage et journées de grève
1. Fayol (1841-1925)

Membre Français de l’école empirique.
Premier théoricien a avoir travaillé sur « l’Administration » (qui devient le Management et la Gestion).

Constat : les dirigeants d’entreprises sortent des écoles d’ingénieur, sans apprendre les notions de management, de rapports humains…
🡪 « *Administration industrielle et générale*» 1916, qui se veut être le livre des fonctionnements universels des entreprises.

Il constate 6 fonctions des entreprises :
- fonction technique de production et de transformation
- fonction commerciale
- fonction financière
- fonction sécurité
- fonction comptable – prévision – contrôle
- fonction administrative 🡪 nouvelle fonction pour l’école.

Il affirme que la fonction administrative était trop négligée au profit des fonctions techniques et des bureaux des méthodes (the One best way de Taylor, déresponsabilisation des ouvriers…).

5 types d’opérations pour la fonction administrative :
- prévoir - planifier
- organiser : une structure doit mettre en place les procédures à suivre, qui peuvent être appliquées de plusieurs façons
- commander (manageurs, directeurs…)
- coordonner
- contrôler

Remise en cause des principes du Taylorisme sur les contrôles très strictes : Fayol est favorable à la responsabilisation et à l’autocontrôle des ouvriers plutôt qu’à un contrôle extérieur.

Propose 14 principes :

* + division du travail
	+ discipline
	+ autorité : garantir l’accomplissement des tâches.
	+ centralisation : cohérence de l’organisation
	+ hiérarchie : passer par la hiérarchie
	+ ordre
	+ unité de direction
	+ unité de commandement : un ouvrier doit avoir un seul chef.
	+ subordination de l’intérêt particulier à l’intérêt général
	+ rémunération : équitable
	+ équité : sentiment de paix sociale
	+ stabilité du personnel
	+ initiative : par opposition au taylorisme, initiative possible des ouvriers.
	+ union du personnel et harmonie des relations

# Conclusion des approches Classiques :

La seule motivation de l’individu est son salaire.
Il faut lutter contre la flânerie systématique par une supervision stricte du travail.
Principe de l’organisation Top 🡪 Down, autorité à sens unique.
Principe d’objectivation : on doit dans tous les cas objectiver toutes les activités de travail 🡪 rationalisation au maximum, OST. On ne prend par en compte l’aspect informel des relations.

L’école des relations humaines

Travaux effectués par des psychologues sociaux : psychologie du travail.

Auteurs généralement d’origine professionnelle.

# La mise en évidence du rôle des « groupes »

## Mayo & le Système social : l’expérience fondatrice

Mayo était psychologue industriel. Considéré comme le fondateur de l’école des relations humaines ; ses recherches se faisaient dans le milieu Taylorien et avaient pour objectif d’améliorer l’efficacité de ce système en modifiant les conditions de travail.

🡪 comment accroitre la productivité en modifiant les conditions de travail.

Expériences à la Western Electric dans les ateliers de Hawthorne, de 1927 à 1932.

La direction constatait de nombreux signes de mécontentement des employés: fort absentéisme, pratiques de freinage, mauvaise qualité des produits.

Pourtant, salaires relativement élevés, et les employés se disaient satisfaits.

Variables indépendantes testées :

* niveau d’éclairage,
* durée et fréquence des pauses
* salaire
* variété des tâches

Quelles variables dépendantes en fonction des variations de variables indépendantes ?

* Phase 1 : des résultats incompréhensibles.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | V.I. éclairage | résultats |
| Groupe expérimental 1 | + de lumière | augmentation |
| Groupe contrôle | Même éclairage | augmentation |
| Groupe expérimental 2 | - de lumière | augmentation |

Pour comprendre les résultats, adoption d’une nouvelle méthode.

Systématisation de ce type d’expérience avec divers variable : n’importe quels changements augmentent la productivité.

🡪 Conclusion : ce ne sont pas les conditions de travail, mais l’attention qui leur est apporté qui provoque l’augmentation de la productivité 🡺 rôle des Ressources Humaines.

* Phase 2 : Rôle du système social

Le système social comprend des normes informelles : l’individu est social, et répond donc à des climats de groupes.

Le groupe développe des objectifs et des valeurs propres dans lesquels s’établissent des formes de solidarité, ce qui augmente la signification du travail.

Plus le travail est fastidieux, plus on a tendance à développer des relations de groupe.

Dans le groupe, les individus développement une attitude constructive face au changement (que la direction met en place) et l’organisation informelle de ce groupe recherche un équilibre entre les valeurs du groupe et les buts de la direction.

🡪 Le changement n’est alors pas vécu comme une menace presqu’ile intègre le vécu et le sentiment des employés.

Relations avec la hiérarchie :

Les relations avec le contremaître changent : les fonctions de contrôles étaient prises en charge par l’expérimentateur. Du coup, le contremaître avait un rôle de soutient, de conseil, que dans son rôle individuel.

🡪 rôle de la relation entre le groupe et sa hiérarchie immédiate.

Opposition par rapport aux Classiques :

* l’individu n’est plus considéré comme une ‘machine’, un individu isolé. Il est influencé par les normes et valeurs de groupe.
* Rôle du leader qui conseil et qui écoute.
* Double fonction de l’organisation : elle doit non seulement créer des produits mais aussi distribuer des satisfactions.

Conséquence pour la recherche : connaître les groupes et rationaliser leurs pratiques.

Critique de l’école de Mayo :

* le groupe est utilisé par la direction ; elle apprend à les connaître pour en orienter les comportements dans son intérêt 🡪 aspect manipulateur.
* Il n’y a pas de prise en compte des rapports de pouvoir dans la hiérarchie. 🡪 concentration sur l’individu et le groupe, et non pas sur l’organisation dans son ensemble.

## Moreno et la Sociométrie

Les modèles d’interaction humaine ne se retrouvent pas dans l’organisation formelle.

Représentation de l’informel sur les sociogrammes : on distribue un questionnaire anonyme dans lequel chaque individu doit exprimer ses sentiments d’attraction et de rejet par rapport à tous les autres membres.

Il faut :

* que le groupe ait un passé collectif commun (qu’il se connaisse bien)
* que la taille du groupe soit limitée (sinon, sociogramme illisible)
* que la technique soit acceptée par le groupe
* qu’il y ait des conditions de concrétisation (que le sociogramme puisse avoir des conséquences réelles sur le fonctionnement du groupe).

Résultats et application:

* côtes de popularité ou d’exclusion des individus dans les groupes
* l’expansivité positive ou négative (attraction, rejet…).

🡪 Etudier la représentation de soit dans le groupe et du groupe dans l’individu.

* atome social : l’individu qui a le plus de relations socioaffective positive et le moins de relations socioaffectives négatives.

Formes de résultats :

matrices avec tous les individus : visualiser l’ensemble des choix des individus (cf poly). Exemple : O officier, SO sous-officier. Trais continus : choix positif. Trais tirets = choix négatifs.

* première matrice : positifs vers officiers et sous-officiers. Flèches vers des indivs extérieurs négatives : renforcement du sentiment d’appartenance. Plusieurs choix positifs : leaders potentiels.
* Equipage B : officier isolé ; sous-officier rejeté. Problème de hiérarchie, de commandement… 2 clicks : fonctionnement en sous-groupes, reliés négativement. Choix positifs vers l’extérieur (car l’identité de groupe est moins développée).

Conclusion sociogramme :

* permet de préciser les observations à réaliser pour valider ou invalider une hypothèse.
* Révèle la structure informelle du groupe. Analyser l’adéquation avec la structure formelle.
* Définir le mode d’intervention sur les groupes.
* Permet de faire correspondre la hiérarchie officielle et officieuse
* Gérer de constituer des groupes de travail

## Prolongements : l’étude des groupes.

1. La dynamique de groupe

Travaux de Lewin, inventeur de la dynamique de groupe. Il met en évidence que le groupe est plus qu’un simple agrégat ou une collection d’individus juxtaposés.

Un groupe est un ensemble de personnes interdépendantes. Il peut être caractérisé comme un système de tensions (positives, négatives), qui s’inscrit dans une situation.

Ces tensions évoluent dans le temps ; les interactions du groupe font évoluer ces tensions. Le groupe existe dans un « champs dynamique ».

Expérience des ménagères avec les « bas morceaux » de viande.

* groupe 1 : on fait un conférence avec tous les avantages de consommer des abats.
* Groupe 2 : débat et discussions avec les ménagères.

🡪 à la sortie de la conférence, les ménagères se déclarent convaincues. A la sortie du débat, les déclarations d’intention sont plus mitigées.

Vérification des évolutions de comportement réel : les changement sont beaucoup plus important dans le groupe où a eu lieu le débat.

🡺 les interactions entre les individus modifient les champs de force.

1. Effets positifs des groupes
* Effet de facilitation sociale : le travail de groupe permet d’augmenter la performance des membres du groupe (effet porteur, motivation…).
* Développement dans l’entreprise de relations informelles / amicales, ce qui permet d’augmenter la satisfaction dans le travail.
* Situations de créativité : le groupe permet de stimuler la créativité, avec des associations d’idées… L’intelligence de groupe.
* Effet de soutient morale et social dans les milieux difficile (hôpitaux, etc.).
* Groupes thérapeutiques (alcooliques anonymes…).
1. Effets négatifs des groupes.

Suivant les groupes, les effets positifs en leur opposé.

* Travail de groupe : peut se révéler plus lent que le travail seul. Effet de paresse social. Effet de dissolution de la responsabilité.
* La pensée groupale (ou « moutonnière » : le groupe influence les choix individuels qui ont tendance à uniformiser leur pensée. Facteurs :
	+ Notamment lorsque le groupe se sent invulnérable, à très forte cohésion
	+ Développement par le groupe d’un système de rationalisation qui rejette toute pensée non conforme à celle du groupe
	+ construction d’une vision stéréotypée des opposants
	+ autocensure

# La motivation au travail

Question de la théorie de la motivation : que sont les éléments qui motivent ? Question du ‘contenu’.

Concept de ‘besoin’ : nous avons des besoins et nous cherchons à les assouvir 🡪 déclenche des comportements motivés.

## Pyramide de Maslow : cf poly.

* les besoins peuvent être hiérarchisés en 5 niveaux, du plus au moins essentiel :
	+ besoins physiologiques (instinct de survie)
	+ besoin de sécurité
	+ besoins sociaux d’appartenance : l’individu est social et a donc besoin d’interactions avec d’autres individus.
	+ Besoin d’estime, de reconnaissance
	+ Besoin d’actualisation, de réalisation.
* Tant qu’un besoin n’est pas satisfait, il est source de motivation. A partir du moment où il est satisfait, c’est le besoin supérieur qui sera source de motivation.
* Il peut y avoir des allers et retour entre les niveaux. Ex : crainte de licenciement réactive le niveau « besoin de sécurité ». Les niveaux moins essentiels ont un impact en baisse sur la motivation.

Applications : repérer les niveaux des individus ou groupes afin d’offrir des récompenses motivantes. Ex : si « sécurité » est satisfait, on cherchera à motiver l’appartenance dans l’entreprise. Si les niveaux 1 et 2 ne sont pas satisfaits, il est inutile de mettre l’accent sur le groupe ou l’estime.

## Analyse bi-factorielle Herzberg

Complète la théorie de Maslow en précisant les facteurs sources de motivations et ceux qui ne le sont pas.

Il réalise des études en entreprise basées sur la méthode des « incidents critiques » : date de 1964, créée par Flanagan.

Méthode qu vise à repérer les incidents dits « critiques » car il contribue de manière significative (positivement ou négativement) à l’atteinte du but général de l’activité.

Ces incidents sont des événements isolables que l’on peut rapporter en terme de vécu ou de comportement dans l’activité professionnelle analysée.

Pour repérer les événements critiques, on peut utiliser à la fois l’observation et l’entretient.

Pour l’entretient, on demande aux interrogés de rendre compte d’événements passés particulièrement marquants par rapport aux sujets étudiés.

🡪 méthode utilisée en RH pour étudier les implications d’une activité (moments positifs, négatifs).

Ex : confrontation à un problème technique, à un mécontentement d’un client…

 Etude de la motivation par cette méthode : Herzberg demande au salarié de se remémorer les événements professionnels au cours desquels ils ont ressenti de la satisfaction ou de l’insatisfaction ; et de préciser l’impact de ces événements sur leur efficience et leur relations.

Résultat : les facteurs de satisfaction sont de nature différente des facteurs d’insatisfaction.

FIGURE 4.2 Poly

Certains facteurs provoquent de l’insatisfaction quand ils ne sont pas pris en compte ; leur prise en compte n’entraîne pas de satisfaction. Exemple : facteurs d’hygiène, contexte de l’environnement de travail, etc.

Certains facteurs ne provoquent pas d’insatisfaction quand on ne les prend pas en compte. Mais en agissant sur ces facteurs, on peut déclencher la satisfaction. Facteurs « moteurs » ou « valorisants » (possibilités de carrières, intérêt de la tâche, sentiment de pouvoir se réaliser…).

Conclusion : satisfaction et insatisfaction sont liés à des facteurs différents de l’homme.

Les 3 niveaux supérieurs = moteurs. Révèle notamment que le contenue de la tâche impacte la satisfaction. 🡪 travaux sur l’enrichissement des tâches.

Les théories des besoins sont les premières à s’intéresser à la motivation.

Critiques :

* caractère universel de ces théories : considèrent que tous les individus ont cette même hiérarchie des besoins) ;
* dépend également des structures (PME n’est pas la même chose qu’une grosse entreprise taylorienne).
* On ne prend pas en compte le processus, l’évolution de l’individu qui se motive.

Pour comprendre les processus de motivation, nouvelles études.

## Prolongements

1. Théorie proposée par Vroom en 1964.

La motivation résume une série d’attentes. Ces attentes proviennent de la perception que l’individu a de sa situation de travail. Perspective dynamique dans laquelle l’individu évalue sa situation.

La motivation résulte alors de trois perceptions :

* Niveau d’attente par rapport à l’effort fournis (E pour Expectation). Suis-je capable de faire… ?
* Instrumentalité (I). Perception de la probabilité d’un lien entre la performance réalisée et la récompense attendue.
* Valeur (V) que l’on accorde à la récompense.

🡪Motivation = Valeur x Instrumentalité x Expectation

On considère que la Valeur est le facteur qui pèse le plus dans la motivation.

1. Modèle de Porter & Lawler (1968)

Reprennent et complexifient la théorie de groupe.

Schéma : effort, aptitude et traits personnalité…

Récompenses extrinsèques (extérieur au travail en lui-même, comme le salaire) ; intrinsèques : liées à l’activité de travail. Notion de la perception de l’équité de la récompense.

Le leadership

Dans toutes les organisations, le leadership occupe une place centrale de l’organisation du travail (groupes formels). Besoin de comprendre les modes de leadership pour identifier les modèles les plus efficaces et les plus satisfaisants.

Définition : le processus de leadership est l’utilisation d’une influence non coercitive pour diriger et coordonner les activités des membres d’un groupe.

Le leadership est donc une fonction exercée par un individu ou un groupe, sur un individu ou un groupe, dans le but de conduire le groupe à réaliser certains objectifs

Plusieurs types de leaders ; les groupes comprennent généralement différents leaders assumant différents rôles.

# L’étude des styles de commandement

## L’efficacité du style démocratique : Lewin, Lippitt et White.

Etudes dans les années 30, menées à l‘origine sur des groupes d’enfants ayant pour but d’analyser différents types de leadership dans les comportements.

Dans une expérience, les enfants doivent construire des masques, en passant successivement par chaque leader.

Styles de leadership :

* autocratique
* ‘laissez-faire’
* démocratique

🡪impactes sur le comportement du groupe (productivité, relation de groupe, relation avec le leader).

Résultats :

* pour les enfants travaillant avec un leader autocratique : donne des ordres, impose son point de vue et le fonctionnement du groupe. Leader directif. 🡪 plus forte productivité, mais relations difficiles entre les enfants (enfants apathiques), et dépendance au leader (si celui-ci part, les enfants s’arrêtent de travailler).
* Pour le groupe ayant un leader ‘laissez-faire’, le leader ne donne aucune instruction et reste vague dans les conseils donnés. 🡪 Travail pauvre en quantité et en quantité. Les enfants cherchent davantage de conseils auprès du leader. Leader généralement informel qui ne permet pas d’améliorer la qualité du travail.
* Leader ‘démocratique’ : il accompagne les enfants, les aide à la prise de décisions en groupe, il suggère, communique les informations nécessaires. 🡪 quantité légèrement inférieure à l’autocratie, mais avec une meilleure qualité et une forte créativité. Bonnes relations de groupes. Ils poursuivent leur activité en cas d’absence du leader : pas de dépendance.

Conclusion : les chercheurs mettent en évidence la supériorité absolue du leadership démocratique.

## Les théories X et Y de Mac Gregor

Ouvrage de Mac Gregor de 1960, « La dimension humaine de l’entreprise ».

Expérience dans une entreprise industrielle, se reconvertis à la psychologie du travail.

Il considère un lien entre la façon dont les manageurs se représentent les individus au travail et leur façon de les diriger. Les dirigeants élaborent des Théories Implicites de la Personnalité de leurs employés, ce qui induit un management différent.

TIP : on projette une image de l’employé, de sa représentation du travail, de ses goûts, de ses habitudes, etc…

Théorie X (basé sur système autocratique) :

* le travailleur a une aversion innée pour le travail
* besoin de contrainte, contrôle pour obtenir un travail
* les individus ne veulent pas de responsabilités.

Théorie Y (basé sur système démocratique) :

* l’effort au travail est naturel
* le travail peut être obtenu autrement que par la menace et le contrôle
* importance de la satisfaction des besoins personnels et sociaux
* les individus peuvent être créatifs dans une organisation (créativité non utilisée).

Un manageur ayant une représentation de type de la théorie X, il va exercer son leadership en utilisant l’autorité 🡪 leaders directifs, axés sur le contrôle et sur un système de type récompense/punition.

Un manageur ayant une théorie Y s’efforceront d’intégrer les attentes individuelles, faire participer les individus, les impliquer, créer un climat de confiance, encourager l’initiative…

La réalité correspondrait plutôt à la théorie Y, mais s’ils sont dirigés selon les hypothèses de la théorie X, ils adoptent des comportements conformes à la théorie X.

🡺on conclu également à la supériorité du système démocratique.

## Les styles de management de Likert

CF Poly 9.1 : tableau des systèmes.

Pourquoi certaines sections d’une même entreprise obtiennent de meilleurs résultats malgré des conditions de travail similaires ? (politique général, salaires, activités…).

Likert travail sur les rapports entre les chefs et les subordonnés en faisant des observations de terrain. A partir de ces rapports, il met en évidence 4 types de leadership.

* Style 1 : autoritaire exploiteur
* style 2 : autoritaire paternaliste
* style 3 : consultatif
* style 4 : participatif (travail en groupe, accent sur le relationnel).

Modèle idéal = modèle participatif : tourné vers l’individu, prises de décision collectives, développement de rapports coopératifs.

Conclusion : toutes ces théories sont basées sur la supériorité de la théorie démocratique / sys participatif.

Cependant, ces travaux seront critiquée car ils ne prennent pas en compte les caractéristiques des leaders (sont-ils capable du sys démocratique ?) ni des caractéristiques inhérentes aux situations de travail.

🡺 Travaux en réponse à ces critiques, qui mettent en évidence qu’il existe différentes dimensions de leadership, et qu’il n’existe par de leadership parfait, mais des styles plus ou moins adaptés au contexte dans lequel ils sont exercés.

# Les deux dimension du leadership

## Les deux leaders complémentaires – recherche de Bales

Bales a mis en évidence dans les années 50 l’existence de 2 types de leaders complémentaires.

Expériences basées sur l’observation de 30 groupes expérimentaux, composés de 5 personnes chacun. Les individus ne se connaissent pas et doivent résoudre un cas de ressources humaines.

Implique de centraliser les informations, discuter des comportements, trouver des moyens de les orienter.

L’objectif de cette recherche : observer le processus d’émergence des leaders et leurs caractéristiques.

Pour atteindre ces objectifs, les groupes sont placés dans une salle, les observateurs sont invisibles derrière des vitres teintées. Ces observateurs enregistrent chaque ‘unité d’interaction’ (ne peut être classé que dans une seule catégorie d’analyse, comme une phrase, un geste, etc…). On mesure le nombre d’interactions initiées et reçues pour chaque individu en les catégorisant. Il y a 15 à 20 messages par minutes.

Observation :

* 56% des messages sont relatifs à la résolution de problème
* 44% des messages concernent des questions ou des réactions positives ou négatives.

Hypothèse : on pensait que l’on observerait un seul leader, caractérisé par le fait :

* qu’il initie le plus d’interaction et d’activité
* qu’il reçoive le plus de feedbacks en matière d’activité
* avec plus de sympathie et moins de rejet de la part des autres.

Observation : corrélation positive entre le fait que le leader est effectivement celui qui initie le plus d’interactivité et reçoit le plus de retour.

Corrélation également positive pour la sympathie, mais le leader reçoit cependant moins de sympathie de la part des individus en position 2 et 3 (sur l’échelle du nombre d’actes d’interactions).

En revanche, la corrélation est négative (inverse de l’hypothèse) pour le rejet : le leader reçoit davantage de réactions agressives que la moyenne.

Est-ce que le fait d’être le mieux placé par rapport à la contribution technique a-t-il tendance à faire perdre des amis et gagner des ennemis ?

Si oui, y a-t-il un autre individu centré sur les problèmes « socio affectifs » du groupe (qui recevrait dont le plus de choix positifs et le moins de choix négatifs) ?

🡺 Il y a bien un deuxième leader centré sur les relations, qui initie le plus d’interactions positives (par exemple, en terme de récompenses, d’encouragements) et qui pose des questions sur l’avancée de la résolution de problèmes (par opposition au leader qui suggère).

Donc, les groupes non organisés, de type informels, n’ayant pas de hiérarchie définie, produisent deux types de leaders complémentaires qui se répartissent la responsabilité des fonctions que doit assurer un groupe.

* le leader centré sur la tâche prend en compte la fonction ‘production’
* le leader centré sur les relations assure la fonction de ‘maintenance’ ou de ‘régulation’.

Ces premiers travaux relativisent les conclusions des travaux précédents en montrant qu’il n’est pas évident d’être un leader parfait. Cette analyse est valable tant du point de vue des caractéristiques des leaders que du point de vue du groupe. Le groupe peut avoir besoin de deux leaders pour chaque fonction, quand bien même un individu serait capable d’assurer les deux fonctions.

🡺le leader est donc une production du groupe. Un leader d’un groupe peut ne pas être leader dans un autre.

Exemple : la perception du temps de parole du leader par les individus du groupe dépend de la tendance des membres du groupe à parler peu ou beaucoup. Des membres qui parlent peu auront l’impression que le leader parle beaucoup, et vis et versa.

## La synthèse de Blake et Mouton

CF schéma 9.2

Fin des années 60.

* leader porté sur la production
* leader porté sur les problèmes humains.

A partir de ces deux dimensions, Blake et Mouton construisent une grille sur laquelle on croise les deux dimensions.

* Leader autocrate, exclusivement sur la production (théorie X). Planifie, décide, contrôle l’obéissance, exige des résultats.
* Leader social : intéressé exclusivement par les relations au sein du groupe. Exerce peu de contrôle, ne critique jamais, confère beaucoup d’autonomie aux membres du groupe.
* Leader ‘laisser-faire’ : ne contribue ni à l’activité, ni aux relations. Non engagement.
* Leader intermédiaire : recherche le compromis. Mais solution imparfaite (chacun doit renoncer à une partie de son style). Résultats convenables.
* Leader intégrateur : leader idéal qui prend en compte à la fois les besoins des individus et la réalisation de l’activité.

La relation entre un leadership intégrateur et une bonne productivité n’est pas automatique : le leadership autocratique peut permettre une production plus importante.

Quand quels situations certains types de leadership permettent une meilleure productivité qu’un autre ?

# Leadership situationnel

## Les effets différenciés des 2 types de leader selon la situation – Fleishman

Il tente de mettre en évidence l’impacte différent de certains types de leaderships.

Mesure des dimensions d’efficacité et de satisfaction à partir des deux fonctions :

Considération 🡪 fonction régulation

Structure de travail 🡪 fonction production.

## La pondération selon 3 types de situation de travail - Fiedler

Variables situationnelles : influencent les situations

On mesure le type de leader en fonction de la façon avec laquelle le leader juge le subordonné le moins bon.

S’il évalue positivement, on considérera que c’est un leader centré sur l’individu, et inversement, centré sur la tâche

🡪méthode LPC (pour Least PrefferedCo-worker).

- Le pouvoir formel dont dispose le leader

- la structuration de la tâche

- la relation entre le leader et les membres.

🡪 à partir de ces critères, on caractérise le leader.

* Si pouvoir formel important, forte structuration de la situation et bonne relation : situation favorable au leader.

Cf FIGURE 9.3

Situation 1 considérée comme la plus favorable.

Mais dans les faits, leadership orienté vers la tâche = le plus efficace, dans situation favorable ET défavorable. Le leadership ajoute une pression supplémentaire. D’autant plus lorsque le leader à une faible position hiérarchique.

Dans les situations intermédiaires, moyennement favorable, le leadership relationnel est plus efficace. La situation n’est pas essez ‘critique’ pour que les membres acceptent un leadership ‘directif’, centré sur la tache.

🡪Modèle démocratique n’est pas le plus efficace dans toutes les situations.

## Choisir un style de direction en fonction de 4 variables : la proposition de Tannenberg et Schmidt.

FIGURE 9.4

Style autoritaire (gauche) 🡪 style démocratique (droite).

Dans les situations ayant une forte composante technique : sys démocratique plus efficace.

Dans les situations à forte composante humaine, le leadership participatif sera plus efficace.

Situation de danger ou d’urgence : leadership autoritaire plus adapté qu’un leadership participatif.

Caractéristique des employés : le niveau de compétence des employés est une variable déterminante :

* compétence peu élevée = leadership directif
* compétences élevées = leadership démocratique.
* faible implication / maturité

Priorités d’objectif du leader : quelle culture de l’entreprise :

* modèle traditionnel, supériorité du chef
* modèle démocratique.

🡪cohérence de l’entreprise.

Caractéristiques du leader :

* Théorie Implicite de l’Employé X ou Y ?

Environnement de l’entreprise :

* sur un marché et produit stable, un leadership autoritaire peu être adapté.
* Sur un marché mobile, la participation des employés est nécessaire.



🡺 Donc, le choix du style de leadership est une combinaison des forces agissant sur le leader (convictions, représentations…), sur les employés (besoin d’autonomie, d’encadrement, de responsabilités, compréhension des objectifs, compétences…)et des forces liées à la situation (organisationnelle, taille et organisation de l’entreprise, marché, produits, délais de développement…).

Conclusion : ces théories sont des grilles de réflexion qui mettent en évidence la nécessité d’étudier le style de leadership dans leur contexte.

Analyse des processus de décision

Pourquoi étudier les décisions ?

🡪on peut considérer que les décisions sont l’activité principale des organisations.

Les processus décisionnels se déclinent à tous les niveaux de l’organisation : les décisions stratégiques, prises par les dirigeants et les niveaux hiérarchiques supérieurs, mais aussi les décisions quotidiennes puisque la réalisation de l’activité implique de multiples prises de décisions.

* Décisions stratégiques : les grandes décisions (ouverture du capital de l’entreprise, conquérir de nouveaux marchés…).
* Décisions quotidiennes (absence d’un collègue, rupture de stocks…).

Définition de décision : la décision est un choix à partir d’un ensemble de critères d’un mode de comportement possible entre plusieurs modes de comportements.

La décision s’articule en un processus de résolution de problème en 5 phases :

* repérage / reconnaissance du problème
* recherche des solutions possibles et existantes
* élaboration de solutions possibles
* choix d’une solution
* mise en œuvre

La décision suppose des choix possible. S’il n’y a pas de choix possible, il n’y a pas de prise de décision.

Comment prend-on les bonnes décisions ?

Quelles conditions permettent de prendre de bonnes décisions ?

Une bonne décision est rationnelle (approche classique de la décision). Mais quelles sont les limites de la rationalité (à l’échelle individuelle, collective) ? Quelle rationalité dans les organisations ?

# Modèle classique de la décision

## Définition de la rationalité

On considère qu’un individu est rationnel lorsque, placé dans une situation de choix, face à plusieurs branches d’alternatives, il choisit celle qu’il croit aboutir au meilleur résultat global.

C’est donc la sélection d’un comportement préféré face à une alternative ; le choix étant ouvert. Cette sélection est opérée en fonction d’un système de valeur à travers lequel les conséquences du comportement peuvent être évaluées.

Individu / système de valeur / système de préférence 🡪 comportement.

Exemple : préférence pour la qualité plutôt que la quantité 🡪 comportement.

Une décision est dite rationnelle si elle correspond au comportement correcte pour maximiser des valeurs données dans une situation donnée.

## Le modèle de la rationalité absolue.

Correspond au modèle traditionnel développé dans les années 50.

Modèle classique de la décision : modèle de la décision linéaire (modèle en 5 phases).

La décision rationnelle est celle qui suit ce processus.

Raisonnement logique, décomposition analytique, qui permet d’envisager toutes les solutions et de retenir la meilleure d’entre elles. Il faut au préalable envisager les conséquences de toutes les solutions possibles.

🡪la solution retenue maximise le résultat recherché.

* Dans ce modèle classique, on considère qu’il n’y a qu’une seule solution, ou alors que toutes les solutions ont les mêmes objectifs.
* Le décideur a des objectifs claires et explicites.
* Il dispose d’une connaissance exhaustive des branches alternatives offertes par l’occasion de choix et de leurs conséquences.
* Ce décideur établis un critère de choix objectif.
* Il choisis l’alternative qui procure un résultat optimal.
* Il exerce une autorité sur l’organisation qui lui permet de faire appliquer les décisions prises.

Problème : ce modèle ne correspond par à la réalité, c’est-à-dire aux observations faites.

Pourquoi cet écart entre la théorie classique et la réalité ?

# Les limites de la rationalité individuelle

## La rationalité limitée en terme de traitement de l’information

La première limite est cognitive, c’est à dire les limites de l’être humain à traiter des informations pour prendre des décisions. Le processus de décision rationnel du modèle exige une intense activité de recherche et de traitement de l’information. Requiert toutes les informations sur les problèmes, les solutions et leurs conséquences.

Mais l’activité de traitement de l’information supposée par le modèle ne correspond pas aux capacités cognitives réelles des individus.

Simon, prix Nobel de 78, est le premier à remettre en cause le modèle de rationalité classique et la rationalité de l’homme. Il se base sur l’observation de l’activité des décideurs et en tire un manque de rationalité. Les décisions sont proses dans une certaine aire de rationalité.

De nombreux facteurs cognitifs limitent la rationalité :

* les limites de la mémoire à court terme (MCT) : limitée de 5 à 9 unités d’information.
* les limites de la mémoire à long terme (MLT) : capacité limitée de stockage d’informations.
* Filtres interprétatifs : ils interviennent soit dans le traitement de l’information, soit dans la mémorisation. Fait que notre vue est liée à notre activité. Ex : un responsable marketing verra les problèmes de l’entreprise comme étant marketing.

## Les processus de simplification

Les processus de simplification renvoient à la façon dont nous traitons les problèmes par habitude plus que par un processus rationnel. Processus qui répond à un principe d’économie (d’énergie, …).

Dans la théorie : Stimulus 🡪 délibération 🡪 réponse

Dans la pratique, quand on connaît un peu un sujet, on ne passe pas par la case « délibération » et on applique une solution par défaut.

Solution préfabriquée : soit par habitude, soit par des catégories officielles.

Exemple : lorsqu’on planifie un trajet, on a tendance à utiliser des voies que l’on connaît, ou les voies rapides officielles (autoroutes…), sans chercher de manière approfondie un autre trajet plus court et plus rapide.

🡪Donc nécessité de remettre en cause des choix pour en chercher des meilleurs.

Les décisions résultent souvent d’enchaînement de microdécisions ; on parle donc de chaînes de décisions ou de décisions emboîtées.

Le choix final est donc satisfaisant et non pas optimal.

## Théories de l’engagement et rationalisation

Théorie de l’engagement : ce qui nous influence dans une prise de décision, ce sont nos choix passés.

Phénomène de gèle de la décision : nos décisions et nos choix nous engagent.

Plus que la solution optimale, l’individu a besoin de consonance interne : les individus ont tendance à maintenir des orientations qu’ils ont prises auparavant, même si elles s’avèrent inadéquates.

Expérience :

On soumet des étudiants de business school à une analyse de cas d’entreprise. Ils allouent un fonds à l’une des deux filiales.

Puis ont fait une simulation en demandant l’état des deux filiales au bout de 10 ans.

On leurs demande de re-répartir les ressources entre les deux filiales. On donne les résultats des filiales : la filiales qui avait bénéficiée d’un fond au début a des résultats médiocres.

🡪 Malgré des résultats médiocres, les étudiants allouent plus de ressources à la filiale qu’ils ont financés en premier lieu.

On peut argumenter que c’est parce qu’elle est en mauvaise posture que l’on alloue les fonds.

Donc 2e expérience avec d’autres étudiants qui allouent aussi les fonds, mais on leur dit qu’ils doivent remplacer le directeur décédé.

🡪 Les étudiants financent davantage la filiale qui n’avait pas été financée en premier lieu, après avoir objectivement analysé l’efficacité de l’entreprise.

🡺 On remet donc plus facilement en cause si l’on n’a pas fait soi-même les choix passés.

- soit parce qu’ils redoutent d’admettre que leur premier choix n’était pas bon

- soient parce qu’ils répugnent à abandonner ce qu’elle lui a déjà coûté.

On retrouve cette théorie de l’engagement dans l’enlisement de conflits armés.

Système de préférence 🡪 comportement

Attitude 🡪 comportement

Quand le comportement n’est pas problématique, qu’il est conforme aux idées, aux aptitudes, il y a un effet de renforcement des idées et de reproduction des comportements ; ce, même si les circonstances évoluent.

Quand le comportement est problématique, qu’il n’est pas conforme à nos idées, on observe une modification des idées pour les mettre en accord avec le comportement.

Quelles sont les circonstances qui entrainent la modification des idées ?

🡪on modifie nos idées si l’on ne peut pas justifier nos actes par des contraintes externes.

Expérience 20$ pour un mensonge : on met les participants dans lesquels on leur demande de mentir sur l’attrait d’une tâche qui est très pénible.

Les individus payés 20$ trouvent la tâche ennuyeuse.

Ceux payés 1$ trouvent finalement de l’intérêt à la tâche (changement attitude) pour expliquer leur action (besoin de consonance interne).

Si le comportement n’est pas cohérent avec l’attitude, l’individu est en dissonance cognitive, une tension insupportable qu’il réduit en ajustant ses idées au comportement.

Conclusion : l’homme n’est pas rationnel. Il est rationalisant, c’est-à-dire qu’il ajuste son attitude à son comportement pour le rendre cohérent.

# La prise de décision en groupe

## Avantages

Un groupe prend en compte plus d’informations dans ses décisions qu’un individu isolé.

Il envisage plus de solutions

🡪diagnostique plus complet de la situation, évaluation plus poussée, meilleure définition des critères de choix.

Meilleure compréhension de la décision, de ses fondements, et meilleure adhésion.

A l’inverse, un individu qui prend la décision n’a pas forcément le même but que ses coéquipiers.

## Limites

Inconvénients prise de décision en groupe :

* décision laborieuse, prend plus de temps
* risques de biais : biaiser la décision pour éviter qu’elle soit prise de façon objective.
* Recherche de compromis : solution souvent peu créatives ou non ‘dérangeantes’.
* Risque de pressions sociales, pression à la conformité…
* Conformité par la pression du leader.
* Position défensive du groupe : la solution n’est pas la meilleure, mais les plus ‘acceptable’ par les membres du groupe.

# La prise de décision organisationnelle

Les organisations sont composées d’individus et de groupes 🡪 applicable.

Le point de départ des théories sur la prise de décision organisationnelle, c’est que les buts des individus peut être différent de ceux des organisation.

🡪comment l’organisation peut-elle s’assurer qu’en poursuivant leurs propres buts, les individus permettent néanmoins à l’organisation d’atteindre les buts qu’elle s’est donnée ?

Les décisions se concrétisent à tous les niveaux organisationnels. De même, si certaines décisions peuvent être précisément localisées, elles sont ensuite déclinées dans l’ensemble de l’organisation.

Donc, dans la plupart des cas, les activités de l’organisation se matérialisent par des processus qui dépassent les seuls décideurs. Interdépendance des processus organisationnels.

Influence du contexte décisionnel : « l’environnement décisionnel », qui peut être identifié par :

* la structure dans laquelle les individus sont placés
* la configuration des pouvoirs et des intérêts
* la « culture » de l’entreprise, ses normes, ses valeurs qui guident l’interprétation des informations et la façon de les traiter. Agissent également dans la valorisation et la dévalorisation de certains procédés et comportements.

Sociologue de profession Vinck a montré qu’il était possible de repérer chez les ingénieurs un « monde de la conception », avec des normes de conception différentes.

## La théorie décisionnelle de l’organisation

James March, qui a travaillé sur les organisations et le management.

Il observe les processus de décision et applique la rationalité limitée.

Théorie proposée par Simon (cf plus haut) (1958, « intitulé des organisation ».).

Comment l’organisation agit sur les décisions de ses membres pour prévenir les limites de leur rationalité, mais aussi pour limiter leur rationalité afin de s’assurer de la conformité de leur décision et comportement aux orientations des entreprises ?

Division du travail :

Elle réduit la quantité d’information de chaque individu pour que celui-ci reste dans les limites de sa capacité naturelle.

Existence d’une hiérarchie :

Permet aux individus de concentrer leur attention sur des niveaux différents de la réalité.

Confère également une légitimité par le rang hiérarchique, que les subordonnés n’ont pas à remettre en cause et qui les dispense d’une grande part de l’activité de décision.

Règles, normes, procédures :

On peut les assimiler au processus de simplification, puisqu’elles fournissent des solutions ‘toutes faites’ qui précisent les aspects devant être considérés comme importants.

Circuits d’information préétablis.

Il agissent sur le ‘qui’ et le ‘quoi’ :

* qui ? ils déterminent qui reçoit quel type d’information
* quoi ? quel type d’information est transmis.

Donc, par le biais de ses circuits d’informations préétablis, les organisations limitent le choix des orientations possible des individus.

Le processus décisionnel est donc encadré, canalisé, conditionné par un ensemble de mécanismes d’influence qui relèvent de la structure formelle de l’organisation de l’entreprise.

Exemple : étude du poste de travail, qui est un cadre de référence efficace (normé par les procédures), mais sélectif.

🡪on prend donc en compte la rationalité limitée des individus. Mais du coup, la rationalité des individus est limitée par le manque d’information.

## La théorie comportementale de la firme

Théorie de Cyert et March de 1963, qui reprend les éléments de Simon. Accent sur l’aspect politique de l’analyse de l’entreprise.

* Une organisation est un système de comportements sociaux inter-reliés d’un certain nombre d’individus qui participent au processus d’organisation.
* Chaque participant au groupe reçoit des incitations et apporte des contributions.
* La participation s’explique en fonction du rapport incitation / contribution : tant que les incitation (ce que cela apporte) sont supérieurs aux contributions, l’individu participe.
* Les contributions sont la source à partir de laquelle sont produites les incitations.
* Une organisation est solvable tant que les contributions permettent d’offrir des incitations qui permettent en retour de maintenir les contributions.

L’organisation peut être considérée comme un ensemble de coalitions d’individus, comportant parfois des sous-coalitions.

Ces coalitions sont formées d’un certain nombre d’individus ; ses frontières sont fluctuantes, en fonction des objectifs. Les coalitions changent.

A partir des calculs des individus entre ce que leur coûte et ce que leur apporte une coalition, on se rend compte que seul les individus ont des objectifs qu’ils négocient au sein des coalitions. Les coalitions en elles-mêmes n’en ont pas.

Donc, par rapport à une décision précise, les buts d’une organisation seront ceux de la coalition dominante.

Les individus négocient des ‘paiements’ au sein des coalitions, pour leur participation (leur voix). Si les incitations > contributions 🡪 participation. Si incitations < contributions 🡪 insatisfaction

Les incitations peuvent être matérielles (salaire, conditions de travail, avantages…) ou immatérielles (prestige, valorisation personnelle…).

Avec ce type de fonctionnement, les objectifs d’une organisation peuvent ne pas être rationnel car ils sont par exemple contraint par des paiements de participation.

Les objectifs peuvent également volontairement confus pour qu’ils soient plus acceptables (recherche de l’adhésion). Ex : processus électoraux.

Les objectifs varient en fonction des aspirations de la coalition dominante, elles mêmes influencées par l’expérience immédiate.

Notion de Slack (= surplus) : slack organisationnel, ressources disponibles et non utilisées dans la coalition, permettant des ajustements en cas d’imprévus.

* Les décisions sont prises par les coalitions en fonction des attentes formées et des informations obtenues dans l’organisation.
* L’allocation des ressources est fonction des engagements passés ou de l’urgence.
* La décision prise répond à un objectif de satisfaction minimale (et non plus maximale) qui permet de s’assurer d’un soutient suffisant dans l’organisation.
* Recherche d’alternatives n’est ni extensive, ni objective.
* Le calcul des conséquences est simplifié au maximum. Seule question = faisabilité.

🡪solution qui maintiennent l’organisation et qui est faisable.

* Les communications sont volontairement biaisée. On n’a donc pas accès à toute l’information. Elle peut être biaisée à l’émission (l’origine), ou à la réception (mauvaise interprétation).

Les choix pris sont donc des réponses à des problèmes définis par une seule partie de l’organisation.

Conclusion : l’entreprise est un sys rationnel adaptatif, et non rationnel omniscient.

## L’organisation considérée comme une collection de poubelles (« garbagecan », March).

Modèle de March, Cohen, Olson, 1972.

Proposé après l’observation de situations concrètes, qui se réfère à des situations où les décisions échappent à la rationalité ; non pas à cause d’un environnement trop contraignant, mais à cause d’un trop faible contrôle de l’organisation sur de multiples décideurs.

Se base sur l’étude des universités américaines : on décrit les prises de décision dans des ‘anarchies organisées’. Se caractérisent par un système de préférence problématique, une technologie obscure (tout ce qui n’est pas facilement codifiable ou identifiable, comme la participation des étudiants, etc).

Participation fluide : on ne sait pas qui va ou ne va pas participer au processus de décision 🡪 pas de contrainte sur la participation des individus.

On observe dans ce type d’organisation un « processus de décision paradoxale », qui n’est pas compréhensible à partir d’un modèle théorique.

Exemples :

* un choix extrêmement important qui est pris dans l’indifférence.
* décisions unanimes et enthousiastes suite à un gros travail de préparation, qui ne seront jamais mises en place.

**Explication de ces phénomènes**:

1) Dans un grand nombre de situations, **le processus de décision a peu de liens avec la décision elle-même.** Les situations de choix (les réunions…) sont l’occasion de nombreuses autres activités que le processus de décision :

* remplir des attentes de rôles, des devoirs, des engagements antérieurs.
* Définir ce qui est vertu et vérité pour l’organisation, ce qui peut servir de justification pour d’autres décisions (ex : être conservateur, être aventureux, etc🡪 définit l’orientation de l’organisation et donc les décisions)
* Exercer, défier, confirmer des relations de confiance, d’amitié, d’antagonisme, de pouvoir, de statut.
* ‘prendre du bon temps’.

2) Observation faite également : **l’ambigüité est omniprésente**.

* ambigüité d’intention : les objectifs de l’organisation ne sont pas claire, cohérents ou ordonnables selon un système de préférence.
* Ambigüité de compréhension des relations causales. Les individus évitent les relations au lieu d’essayer de comprendre.
* Difficulté à faire lien entre les actions et les conséquences de ces actions.
* Ambigüité d’Histoire : difficulté à comprendre et à reconstituer l’histoire.
* Ambigüité d’organisation : la participation au processus de décision est changeante et incertaine.

3) La prise de décision s’explique par la **rencontre** plus ou moins aléatoire **de 4 éléments**.

* les occasions de choix : les réunions, les comités… C’est la ‘poubelle’, le contenant des autres processus de décision.
* des problèmes : pur pouvoir prendre des décisions, il faut qu’il y ait des problèmes requérant des solutions
* des solutions : les personnes ayant trouvé des solutions sont à la recherche de problèmes pour les mettre en œuvre. Deux types de solutions : celles qui apportent des réponses à des problèmes précis et identifiés, et des solutions ‘toutes prêtes’ (des projets personnels, des idées, des innovations… qui recherchent des problèmes pour s’appliquer).
* Des preneurs de décisions. En fonction de leurs intérêts et de leur motivation, ils s’impliquent plus ou moins à la prise de décision.

Les décisions sont le résultat du croisement des 4 ‘flux’.

Lorsque les 4 flux convergent, il y a choix et décision ; mais il est difficile d’attribuer ce choix à une volonté clairement identifiée.

Lorsque les 4 flux ne convergent pas (pas de réunion, pas de proposition de solution), les problèmes ne sont pas traités. Certaines idées restent ignorée.

🡪très différent du modèle rationnel. Processus anarchiques issus de la liberté des acteurs qui s’éloignent du modèle rationnel.

Eléments qui permettent la rencontre des 4 éléments, sur lesquels ont peut agir pour influencer les couplages :

* procédures et structures formelles d’accès aux chois : qui participe, quelle ordre des choix
* la façon dont l’attention est allouée dans l’organisation.
* La question du temps
* L’énergie totale disponible et la façon dont elle est distribuée entre les décideurs.

Analyse des processus de changement

# Introduction

Les organisations sont souvent confrontées à des changements qui bousculent et remettent et cause leurs habitudes et modes de fonctionnement. Une conduite de changement doit donc être pensée.

Pour comprendre les changements, il faut d’abord comprendre la permanence des systèmes.

Sous quelles conditions et dans quelles circonstances les systèmes évoluent ?

On peut observer des modifications significatives dans le passage d’un état A à un état B.

Ex : mise en place d’une politique qualité dans une entreprise : on peut analyser les aspects positifs du changement.

En T0 : Pas de procédures de résolutions de problèmes, de traitement des incidents ou de principes de précaution, actions correctives.

En T1, tout ce qui n’était pas observé en T0 devrait exister.

Comment passer de T0 à T1 ?

Entreprises qui souhaitent mettre en place un système de partage de conséquences :

T0 : travail isolé des individus, mauvaise circulation des connaissances qui sont monopolisées par les individus qui en sont l’auteur ou le destinataire.

T1 : mise en place de combinaison d’équipes avec partage des connaissances dans la réalisation de l’activité ; procédures de comptes rendus du projet pour chaque individu…

Problème de la résistance au changement, phénomène psychologique des individus :

* la peur de l’inconnu. Les individus savent ce qu’ils vont perdre mais pas ce qu’ils vont gagner. Ex pour les compétence : perte d’une expertise. Qu’est-ce qu’on gagne ?
* crainte de perdre son statut, ses relations professionnelles amicales,… Plus les individus ont investis dans le système existant, plus ils ont tendance à résister. Choque des générations : les anciens ont peur de perdre, les nouveaux voient plutôt des opportunités.
* Remise en cause des compétences. Réattribution des tâches, réorganisation du travail.
* Caractéristique humaine, plus marquée dans la culture occidentale : préférence pour la stabilité, le sentiment de sécurité… Modifier les habitudes = source d’anxiété.

# Les 1ères approches du changement

Etude de Lewin sur les changements de comportement alimentaire des ménagères : les participants actifs changent plus leurs habitudes que les spectateurs passifs de conférence.

Au cours des discussions de groupe, les ménagères avaient mises en évidence une norme implicite, qui veut que la consommation de bas morceau représente un bas niveau social.

Le fait d’avoir identifié cette norme et de faire tomber la résistance a permis de changer les habitudes.

A l’inverse, pour le groupe spectateur, diminution des points négatifs.

Si la résistance au changement provient de l’attachement aux normes, c’est sur ces normes qu’il faut agir.

Le phénomène de gel de la décision est d’autant plus important qu’il est pris en groupe.

Les meilleurs changements sont ceux portés par le groupe.

On peut étudier le processus en 3 phases :

* décristallisation (ou dégel) : les individus prennent conscience du changement. Sensibiliser les individus aux aspects insatisfaisants de leur situation actuelle et aux aspects positifs du changement sur leurs activités. Analyse des forces favorables, des forces antagonistes, résistantes au changement.
* Déplacement : phase de transition, période d’apprentissage et de négociations. Temps nécessaire.
* La cristallisation (ou regel) : pérenniser les nouveaux comportements pour les rendre permanant et résistants à des changements futurs indésirables. Ex : les comportements appris dans une formation sont transférés dans les habitudes courantes de travail.

On considère qu’avec suffisamment de temps pour le déplacement, la cristallisation du nouvel équilibre se passe bien.

La valorisation des nouveaux comportements, le rendement positif, le fait que le nouveau système fonctionne et apporte de bons résultats sont des facteurs importants dans cette étape de cristallisation.

# L’approche systémique du changement

L’analyse systémique considère qu’il faut envisager l’entreprise comme un ensemble complexe et dynamique, comme un système.

Il est composé de plusieurs sous-systèmes qui sont interdépendants et interagissent 🡪 expliquer le fonctionnement global du système.

En agissant sur 1 élément du système, influence sur les autres éléments du système.

4 éléments du sous-système :

* les objectifs
* la technique
* la structure
* la culture

🡺 OTSC

3 grands principes d’enseignements pour envisager des changements :

* quand un sous-système évolue, les autres évoluent également.
* Principe de cohérence organisationnelle. Une cohérence parfaite n’existe pas ; mais il faut éviter des incohérences trop importantes.

Ex : une entreprise du secteur chimique souhaite accroitre sa flexibilité par le développement des compétences de son personnel. Pour réaliser cet objectif, elle met en place une nouvelle technique d’évaluation des compétences, par lequel elle va lier compétences et rémunération. 🡪changements à réaliser du point de vue culturel et structurel.

Modification des responsabilités en terme de GRH, qui sont déplacé de la DRH aux responsables opérationnels.

On passe d’une culture ‘mécanique’ qui valorise le respect des règles et procédures, à une culture dite ‘organique’ qui met en avant l’autonomie, la responsabilité, l’initiative.

* trop grande polarisation sur le sous-système des techniques. On ne cherche pas assez à prendre en considération les autres sous-systèmes.

Problème : on ne peut pas faire évoluer tous les sous-systèmes au même rythme. La culture est le système qui évolue le plus lentement et qui est le plus invisible. C’est le système qui est le plus difficile à faire évoluer ; il faut inclure les employés dans la politique du changement.

Exemple d’une société de Telecom qui fait de la R&D. Elle souhaite modifier ses structures.

Elle a une structure fonctionnelle (les grandes fonctions : R&D, Achats, …).

L’entreprise souhaite mettre en place une structure par type de produit pour se rapprocher du marché. Elle accorde donc un pouvoir important aux groupes marketings, qui doivent répondre aux attentes des clients.

🡪 L’Entreprise fait des actions sur les objectifs, sur la technique, mais PAS sur la culture.

L’opération rate ; il y a des conflits au sein de l’entreprise.

Lorsqu’un changement échoue, on se retrouve généralement avec un renforcement de la situation initiale (ici, les technologues qui ont gardé un fort pouvoir et ont continués à développer des produits, pas forcément en accord avec les attentes du marché). Ces technologues ont peur de perdre leur position dans l’entreprise, que leurs compétences soient dévaluées.

# L’Analyse Stratégique des Organisations (ASO)

Sociologues : Crozier &Friedberg .

Approche globale de l’organisation, qui met l’accent sur les jeux stratégiques que développent les acteurs dans les organisations.

## Les notions clés

La notion de l’acteur : les individus au travail sont qualifiés « d’acteurs ». Ceux ne sont pas de simples agents ou exécutants, mais mettent en place des actions et agissent dans l’organisation.

Les règles formelles sont insuffisantes, donc les individus peuvent prendre des initiatives, des décisions, avec une certains marge d’autonomie, mais dans le cadre de certaines limites imposées par le système.

Les acteurs ont une certaine rationalité (bien que limitée) et sont calculateurs.

La notion de stratégie : l’acteur met en place des stratégies. Il adopte un comportement rationnel qui se définit par rapport à un contexte et par rapport aux comportements des autres acteurs. Ces comportements sont des stratégies qui résultent de la façon dont il se saisit d’opportunités en fonction de ses intérêts.

Ces stratégies résultent de systèmes de ressources et de contraintes dans lesquelles sont insérés les acteurs.

La notion de zone d’incertitude : les stratégies sont possibles parce qu’il y a dans l’organisation des zones d’incertitude.

Les zones d’incertitudes sont toutes les zones qui échappent au contrôle de l’organisation (règles, attribution des tâches et des rôles…).

Aussi formalisées soient-elle, les organisations ne peuvent tout prévoir et contrôler. Il existe toujours des ‘failles’, qui représentent des zones d’autonomie et de liberté pour les acteurs.

Du fait de ces incertitudes, il y a toujours besoin de ‘bonnes volontés’ pour que l’organisation fonctionne. Cette bonne volonté est une source pour les négociations entre acteurs, et un moyen d’acquérir du pouvoir.

🡪intérêt mutuel. En cas de conflit, en revanche, on assiste à des « grèves du zèle ».

Maitriser une zones d’incertitude sont sources de pouvoir et de négociation entre les acteurs et sur le fonctionnement global de l’organisation.

Analyse réalisée à partir de cas concrets.

Cas du monopole industriel : tous les comportements et attitudes des acteurs s’expliquent par les relations et les stratégies de pouvoir qui les sous-tendent.

Concrètement, il y a plusieurs ateliers répartis géographiquement sur l’ensemble du territoire, qui présente tous la même configuration de relations entre acteurs.

Question : comment expliquer cette observation ? En référence à quelle relation de pouvoir ? Dans quel système de contraintes ?

Les ouvriers de production sont du personnel faiblement qualifié, majoritairement féminin.

Personnel d’entretien qui a une meilleure spécialisation. Ils entretiennent et réparent les machines sur lesquelles travaillent les ouvriers de production.



Organisation très bureaucratique et taylorienne, dans laquelle on observe une rationalisation et une spécialisation des tâches très poussée.

Modes de production très précis et relations impersonnelles.

Pas de raison de conflit, puisque tout est définit par l’organisation.

Mais dans la pratique, il y a des conflits.

Entre le Chef d’atelier et les ouvriers de production, relations faibles qui n’impliquent pas les individus, dans lesquelles les individus ne sont pas engagés.

Hostilité sourde entre les ouvriers de production et les ouvriers d’entretien.

Hostilité ouverte entre chef d’atelier et ouvriers d’entretien.

Comment expliquer la situation ?

La seule zone d’incertitude de l’organisation est la panne des machines. Cette zone d’incertitude est très mal ressentie par les ouvriers de production, car des pannes longues ont pour conséquence des primes au rendement diminuées.

🡪 Ici, donc, le pouvoir réel est détenu par les ouvriers d’entretien. Ce sont eux qui définissent la durée de réparation.

Pour monopoliser le pouvoir, les ouvriers d’entretiens dissimulent les notices de réparation, pour que même les petites réparations ne puissent être réalisées par les ouvriers de production. Ils font tout pour que la transmission des connaissances sur les machines demeure concentrée dans leur profession.

🡪explique état d’agressivité avec le Chef d’Atelier, qui tente de les maintenir à distance et de les garder sous contrôle.

Les ouvriers de production tente de conserver de bonnes relations avec les ouvriers d’entretient, car ils sont dépendant. Mais tensions cachées.

Elément changeant : un nouveau Chef d’atelier arrive, et il a des compétences techniques pour juger du travail des ouvriers d’entretient. Il remarque que les délais de réparation sont surestimés.

Il en fait part à l’ingénieur technique, qui a une relation de solidarité avec les ouvriers d’entretien. Par crainte d’une dégradation des relations avec ses ouvriers, l’ingénieur refuse d’accepter les remarques du CA.

Quelles sont les différentes situations créatrices de pouvoir ?

* les situations dans lesquelles règne le flou et l’incertitude. Ex : un supérieur ne précise pas les critères d’attribution des primes : pouvoir fondé sur l’incertitude.
* Accès privilégié à l’information, surtout si celles-ci sont nécessaires à la prise de décision. Les relais d’information ont un pouvoir d’information, quelque soit le niveau hiérarchique (ex : le secrétariat…).
* Détenir une compétence propre et non possédée par les autres (les informaticiens,…). En introduisant un nouvel équipement, il peut y avoir de grandes modifications des rapports de pouvoir. Ex : nouvelles machines plus fiables, qui demandent moins de maintenance. Améliorer les rapports avec l’environnement.
* Maîtrise des règles organisationnelles. Savoir interpréter des textes, connaître les procédures administratives…

Les jeux stratégiques : ils peuvent prendre une forme offensive (élargir sa zone de pouvoir) et défensive (conserver sa zone de pouvoir actuelle en maintenant les zones d’incertitude).

L’ensemble de ces jeux se concrétise en un « système d’action concret », observable à un instant T, et relativement stable dans le temps.

## Les conséquences en terme de conduite du changement

Le facteur de changement est le rapport de force entre les acteurs favorables et défavorables au changement.

Le changement est donc avant tout la transformation d’un système d’action. Les acteurs doivent mettre en place de nouveaux rapports humains et de nouvelles formes de contrôle social.

On considère que le changement ne peut être imposé de façon exogène. Pour qu’il réussisse, il faut que se produise un processus collectif d’apprentissage et de négociation autour de nouvelles ressources et de nouvelles contraintes.

Dans tout changement, il y a une dimension d’apprentissage important, c’est-à-dire la création de nouveaux modèles relationnels.

A partir de cette analyse, les auteurs insistent sur 3 points fondamentaux d’une intervention sur le changement :

* la priorité à donner à la connaissance du système d’action concret, dans lequel s’inscrit le changement.
* Une actions convergente sur les hommes et les structures (par le biais de formations, de travaux de groupes ; quels modèles d’organisation rationnels mettre en place ?)
* L’importance de la négociation implicite.

Contingence et systémique.

Les théorie de la contingence structurelle remet en cause la vision classique de l’organisation idéale rationnelle, le « One best way » et cette de l’école des relations humaines, l’organisation idéale est celle qui assure un bon climat psychologique.

La contingence structurelle propose qu’il n’existe pas une seule organisation efficace. Dans une même organisation, il peut y avoir des modes d’organisation différents, avec chacun leur efficacité.

On parle ici de contingence structurelle car les changements qui affectent l’organisation ou son environnement affecte également sa structure.

La première explique les structures par des variables internes, la seconde explique les changements de l’entreprise par des variables externes.

# La théorie de la contingence structurelle

## La prise en compte des variables internes

1. L’âge et la taille de l’entreprise permettent en partie d’expliquer la structure, d’après les travaux de A. Stinchcombe.
* Plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé.
* La structure d’une organisation reflète l’âge de la fondation de son activité.
* Plus les organisations vieillissent, plus elles sont, en moyenne, importantes. Donc, les entreprises jeunes sont généralement peu formalisées. Par la suite, elle se formalisent en grossissant : apparition d’un processus de division des tâches, assurées par de nouveaux membres. Apparition de nouveaux échelons hiérarchiques et spécialisations de tâches.
1. Peter Blau résume les liens entre taille et structure :
* plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée et plus les tâches sont différenciées et spécialisées.
* Plus leur réalisation est grande, plus la taille moyenne des unités grandie, et plus la structure de l’entreprise doit être formalisée.
* Les entreprises jeunes sont petites, ont une organisation informelle avec une faible spécialisation des tâches et une structure artisanale.
* Lorsque les entreprises deviennent âgées, différenciation des tâches et de la ligne hiérarchique.

Choix entre la structure fonctionnelle et divisionelle.

1. La technologie, de Joan Woodward (sociologue femme).

Travaux dans les années 1950 sur 100 entreprises. Elle observe d’importantes différences d’organisations, qui peuvent être expliquées par le type de technologie utilisée.

3 types de la moins complexe à la plus complexe :

* production à l’unité ou en petit série, qui se fait en atelier.
* Production de masse ou de grande série
* Production à flot continue (technologie de plus en plus importante).

Les entreprises qui utilisent le même type de technologie ont le même mode d’organisation.

Relation entre le type de technologie et :

* l’étendue du contrôle du directeur général
* nombre de niveaux de management

La complexité de la technologie implique une structure complexe et formelle.

1. Liens stratégie et culture de Chandler

La stratégie d’une entreprise est l’établissement d’objectifs à atteindre.

Travaux de 1909 à 1959. Met en évidence des changements de structure avec le changement des stratégies.

La structure suit la stratégie ;

* les entreprises passaient de structure fonctionnelle à une structure divisionnelle lorsque l’entreprise passe à une stratégie de diversification des produits.
* La structure évolue en fait plus lentement que la stratégie.
* La structure contraint la stratégie : on ne peut pas faire n’importe quoi avec les structures, qui ont des limites.

Analyse des ressources et compétences de l’entreprise pour faire un lien entre stratégie et ressource. Tendance au recentrage sur les compétences clés de l’entreprise plutôt que la diversification.

Donc : Environnement 🡪 Stratégie 🡨🡪 Structure

## L’impact de l’environnement

L’environnement = tout ce qui entour l’entreprise : les clients, fournisseurs, concurrents, politique économique et fiscale du gouvernement, etc.

Toutes les entreprises n’évoluent pas dans le même environnement.

L’environnement peut être

* stable ou dynamique
* simple ou complexe (plus ou moins d’informations à traiter pour l’entreprise)
* hostile ou accueillant (en terme de concurrents, de partenaires, de développement international…).
1. La variabilité de l’environnement : Burns et Stalker

Etudes en 1966 auprès de 20 entreprises anglaises et écossaises.

Ils distinguent deux environnements types : l’environnement stable et l’environnement dynamique.

Dans l’environnement stable : la technologie et le marché sont peu évolutifs.

🡪 structures mécanistes. Procédures de décision centralisées, importante formalisation, règles très présentes, activité routinière. L’environnement étant stable, l’entreprise est dés le départ « programmée » de façon fixe pour répondre aux caractéristiques du marché.

Dans l’environnement dynamique : technologie et marché évolutifs

🡪 structures organique : elles sont flexibles et adaptables. Les décisions sont relativement décentralisées et la formalisation plus faible, puisqu’elles sont variables. Nécessité d’adaptation rapide.

Donc, efficacité dépend à son adaptation à son environnement (structure mécanique efficace pour un environnement stable, etc).

1. La prise en compte simultanée de l’incertitude et de la complexité : Lawrence et Lorsch

Deux objectifs :

* démontrer qu’il n’existe pas de structures organisationnelles qui soient meilleurs dans l’absolu
* démontrer que toutes les structures ne sont pas aussi efficaces les unes que les autres.

Travaux basés sur des études empiriques dans le secteur de la chimie, de l’emballage et de l’agroalimentaire.

Etudier la relation entre la certitude de l’environnement et la certitude de l’entreprise.

Les entreprises sont étudiées en référence à 3 sous-systèmes :

* le système marketing
* le système technico-économique
* le système scientifique.

Hypothèse de cette étude : chaque sous-système de l’entreprise doit varier avec l’incertitude de son propre environnement. Concept innovant dans la théorie de l’organisation.

L’environnement provoque donc un fractionnement de l’organisation en unités spécifiques, qui traitent chacune avec une partie de l’environnement.

Il s’agit d’examiner plus précisément comment des différences dans des sous environnement génèrent des structures différenciées, et comment ces sous-systèmes s’articulent les uns aux autres.

Structures différenciées ne signifie pas forcément ‘différents’. Dans chaque sous-système, on observe des comportements différenciés.

Quatre dimensions de différenciation :

* la nature des objectifs : chaque sous-division a ses propres objectifs
* l’orientation temporelle des divisions. Chaque sous-division a un point de vue temporel différent (court terme, long terme…).
* Relations interpersonnelles dans chaque sous-système. Les relations sont-elles centrées sur la tâche à accomplir ou sur les attitudes des personnes ?
* La formalisation de la structure de chaque division et sous-système.

A partir de ces 4 dimensions, on définit 2 grands états :

* les organisations composées de sous-systèmes semblables sont qualifiées d’organisations peu différenciées
* les organisations ayant des divisions différentes sont différenciées.

L’environnement est caractérisé en fonction de l’incertitude. Les auteurs distinguent trois types d’environnements, plus ou moins incertains :

* l’environnement scientifique (certains ou incertains)
* l’environnement du marché (la demande est-elle prévisible ou non ?)
* l’environnement technico-économique (les tâches sont elles analysables, ou sont-elles plus empiriques ?).

Comment mesurer le degré d’incertitude ?

* Validité des informations
* exactitude des relations causales
* le temps pour connaître les résultats.

Les auteurs emploient un indice d’incertitude globale puis mettent en évidence les relations entre l’incertitude de l’environnement et les quatre dimensions.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Incertitude de l’environnement | Elevée | Moyenne | Basse |
| Formalisation de la structure | Basse | Moyenne | Elevée |
| Relations interpersonnelles  | Tâche | Aptitude | Tâche |
| Orientation temporelle | Long terme | Moyen terme | Court terme |
| Nature des objectifs | Pas de relations |

Relations interpersonnelles : aux extrêmes, relations centrées sur la tâche. Pour environnement moyennement certain, compétences.

Plus les départements sont diversifiés pour satisfaire leurs environnements, plus il y a besoin d’une forte intégration. Il faut donc construire l’intégration en fonction du degré de différenciation.

Deux constats majeurs :

* l’intégration est souvent faible entre deux départements très différenciés et inversement.
* Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont la meilleure intégration, à différenciation égale.

Les moyens d’intégrations :

* contacts entre managers
* comité de liaison
* les règles interdépartementales communes
* une structure matricielle qui combine ordres hiérarchiques et gestion de projets.

Le cumule de ces moyens renforce l’intégration.

Intérêt d’une confrontation gérée entre les différentes parties pour améliorer l’intégration, plus efficace que la contrainte de la hiérarchie ou l’action des comités.

Conclusion : ces théories de la contingence apportent à la théorie des organisations en démontrant qu’il n’existe par le mode organisationnel idéal, et que l’adoption d’une structure organisationnelle dépend de nombreux facteurs (âge, taille, technologie, stratégie et environnement).

# La complexification du rapport organisation / environnement.

Nouveau point de vue : Le rôle de l’environnement est dominant, et il contraint l’entreprise à adopter un certain style organisationnel.

## Structure et sélection naturelle : l’écologie des populations.

Hannan et Freeman ne croient pas à la théorie de l’adaptation des organisations à l’environnement. Il y a des phénomènes d’inertie structurelle qui s’expliquent parce que les entreprises sont soumises à de nombreuses forces contraignantes :

Soit des forces internes :

* les coûts ‘enfouis’ (liés à la R.H., aux investissements effectués),
* résistance politique à cause de la redistribution du pouvoir nécessaire
* les procédures et normes en vigueur de l’entreprise, difficiles à faire évoluer.

Soit externes :

* Contraintes de marché (concurrences, réglementation, etc…). L’entreprise, qui arrive dans un nouveau domaine, n’y est pas légitime.
* Rationalité collective : si toutes les entreprises faisaient la même analyse au même moment, il y aurait des problèmes à cause de la violence et de l’étendue des changements.

Remise en cause de la capacité d’adaptation des entreprises.

Comment expliquer la diversité des organisations ?

🡪 nouvelle méthode d’analyse. Jusque là, on parlait des groupes, des organisations, etc.

Ces auteurs parlent de la population d’organisation : ces populations qui sont dans le même environnement, le même secteur.

Les auteurs expliquent que la diversité vient de la diversité des environnements, mais, au sein d’une même population, les entreprises luttent pour les mêmes ressources limitées.

Il y a donc un phénomène de concurrence pour ces ressources, impliquant que les entreprises les moins bien dotées ou les moins adaptées, structurellement, seront éliminées.

🡪 il y a donc une sélection par l’environnement des structures qui conviennent le mieux.

Cela explique qu’au bout d’un certain temps, les organisations ont les mêmes caractéristiques.

🡺 Isomorphisme.

C’est la concurrence exercée sur les marchés qui opère à ce processus de sélection.

Certifications ISO9000 : certaine forme d’isomorphisme concurrentiel. L’environnement ne certifie que les entreprises ayant acquises cette certification.

Limites de la théorie :

* évacue la dimension stratégique interne de l’organisation (opposition radicale avec les autres théories)
* évacue le fait que dans certains secteurs, les entreprises peuvent avoir des relations autres que concurrentielles. La théorie se borne à l’organisation concurrentielle.
* Dans les faits, il existe plusieurs formes organisationnelles efficaces.
* Les entreprises ont des capacités d’adaptation et d’apprentissage.

## Théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik)

Théorie similaire, mais qui réintègre le rôle des dirigeants, et leur capacité d’action sur leur environnement.

Analyse du rôle des dirigeants, basée sur les travaux de Weick.

La façon dont le dirigeant agit sur l’environnement est fonction de la représentation qu’il en a, et non pas en fonction de l’environnement tel qu’il est réellement.

On dit que l’environnement est « enacted », représenté dans la vision du dirigeant.

On reprend des éléments de l’étude comportementale de la firme (et théorie de la coalition) : l’entreprise est une somme de coalitions.

On utilise la coalition en interne et en externe (dans l’environnement). Quels rapports de force entre ces coalitions diverses ?

L’individu mesure ce que lui coute une participation en fonction du rapport « incitation – contribution ».

Dépendance des ressources : L’entreprise est dépendante de son environnement, puisqu’elle y puise les ressources nécessaires. Ces ressources sont contrôlées par l’environnement et le réseau d’organisations avec lequel l’entreprise est en rapport. Ce réseau est un réseau de coalitions.

Ex : réseaux de fournisseurs, de distributeurs, etc.

Certaines ressources sont plus vitales que d’autres, demande davantage d’attention. Rapport de force dépend de l’importance des ressources.

L’entreprise cherche a minimiser sa dépendance envers les fournisseurs de ressources, à renverser les rapports de force. Ex : diversifier les sources d’approvisionnement, réaliser des alliances, faire de lobbying…

🡪 analyse stratégique.

Conclusion : une organisation est dans une relation d’interdépendance avec son environnement. C’est pour faire face à certaines interdépendances asymétriques que l’entreprise développe des actions en terme de coalition, au sera obligées de satisfaire les demandes de l’environnement.

Analyse moins radicale que l’analyse de l’écologie des populations.

C’est parce que les dirigeants peuvent avoir des représentations différentes que, dans des situations concurrentielles identiques, ont peut observer des organisations différentes.

## Le néo-institutionnalisme américain ou la recherche de légitimité (DiMaggio & Powell).

Année 91.

Les néo institutionnalistes rejettent l’idée que les entreprises ont des comportements optimisateurs, strictement rationnels. Elles ont une rationalité limitée, n’ont pas toujours toutes les informations disponibles.

Mais, comme pour Hannan et Freeman, les entreprises d’un même champs tendent à l’isomorphisme (structures et pratiques homogènes). Mais elles ne sont pas optimales.

Tout n’est pas explicable par des phénomènes concurrentiels 🡪 nouvelle analyse de l’isomorphisme.

Il y a donc, en plus de l’isomorphisme concurrentiel de Freeman, un **isomorphisme institutionnel**: les auteurs remettent donc en cause la « main invisible » du marché, pour mettre en évidence la « **main visible**» des institutions.

L’isomorphisme institutionnel s’explique par le fait que les entreprises se battent pour une **légitimité institutionnelle**.

Les auteurs distinguent trois « mécanismes de changement isomorphe institutionnel » :

* mécanisme coercitif : certaines organisations font pression sur d’autres pour qu’elles modifient leur fonctionnement et leur forme organisationnelle. Ex des maisons mères qui influencent le fonctionnement des filiales.
* Mécanisme mimétique : les entreprises en situation d’incertitude imitent des organisations qui leurs paraissent plus légitimes ou plus efficaces. Incapacité à l’innovation, souvent liée à un manque de diversité sociale. Ex : copie des entreprises pharmaceutiques américaines par les européennes dans les années 80. Pratique de benchmarking : vise à repérer et évaluer les meilleures pratiques. L’action des consultants en terme de mimétisme est très importante dans l’évolution managériale (phénomènes de mode, d’habitude).
* Mécanisme normatif : les organisations adoptent des normes collectives dans le cadre de la professionnalisation, par exemple. Les nouvelles professions produisent de nouvelles normes pour définir les méthodes de travail de la profession, la base légitime de leurs activités. Certaines agences définissent les standards. Donc, la professionnalisation favorise l’entretient, la reproduction, la socialisation au travers des activités productives. Appartenance à des réseaux professionnels, qui renforce la norme. Ex : la communauté de l’Open Source, qui définit des règles (OpenGL, etc).

# Les analyses systémiques

Approche globale de l’entreprise.

## Présentation

Notion de « système » dans les années 70, avec la complexification des organisations et de ses environnements.

L’interdépendance des entreprises avec les autres acteurs de la vie économique s’est accentuée. Une approche globale de l’entreprise comme « système ouvert finalisé » est donc de plus en plus pertinente.

Avant l’approche systémique : approche analytique cartésien, sur principe de décomposition pour comprendre le fonctionnement.

Mais, limites liées à :

* la difficulté à isoler le fonctionnement d’un élément du reste
* apprécier la complexité de l’entreprise dont le fonctionnement n’est pas réductible à la somme des éléments que le compose.

Le tout est donc supérieur à la somme des parties.

L’approche systémique se caractérise donc par l’analyse de systèmes d’ensemble complexes d’éléments en interactions.

Mélèse et Le Moigne : ils se sont inspirés des travaux de Simon. Ils proposaient des modélisations de l’entreprise, avec une perspective ‘constructiviste’ : représentation du réel, souvent simplifiée, et non pas réel lui-même.

Etapes :

* observer le réel et choisir les éléments d’analyse à étudier
* élaborer un modèle représentatif de la réalité (l’entreprise), relations entre les éléments.
* Comparer à la réalité, et perfectionner le modèle si besoin.

Les composantes d’un système sont :

* la frontière
* les éléments différenciés
* l’environnement
* les objectifs.
* Les processus de régulation :
	+ Variables d’entrée : elles émanent de l’environnement et agissent sur le système.
	+ Variables de sortie : les éléments qui résultent du fonctionnement du système, qui permettront d’agir sur l’environnement.
	+ Variables d’état : qualifier le fonctionnement du système, renseigne sur son bon fonctionnement.
	+ Variables de commande : au niveau de la direction pour une entreprise. Assure la régulation du système, réagit aux variables d’entrées et de sortie, notamment.

transformation

Environnement

Variables de sortie (flux réels, financiers, d’information)

Variables d’entrée (flux réels, financiers, d’information

instructions

Variable de commande

## Les composantes du système

La **frontière** de l’entreprise : sa structure, sa forme juridique… ce qui la différencie de son environnement.

**Eléments différenciés**: les fonctions et services d’une entreprise, qui ont chacun leurs objectifs, leurs moyens et leur structure.

Ces éléments différenciés sont reliés par des **éléments de liaison**, qui sont les flux entre les différentes fonctions et services (matériel, formation, flux monétaires, de main d’œuvre…).

**L’environnement :** différents partenaires de l’entreprise (clients, fournisseurs, Etat, organismes financiers, concurrents, syndicats…).

Les **objectifs**: à court terme, recherche de profits. A moyens terme, le développement. A long terme, survie.

Processus de régulation : décisions et actions de pilotage pour que les organisations atteignent leurs objectifs.

Ces processus de régulation comportent 4 variables (ci-dessus).

Entrée : ressources puisées dans l’environnement (personnel, matériel, capitaux, etc).

Sortie : elle fournis les résultats de son activité à son environnement : biens et services, informations (pub, résultats d’exercice, etc.), les revenus distribués.

Système de double sens entre l’entreprise et l’environnement. Mais l’environnement est prédominant, avec des contraintes qui influencent les variables d’entrée du système :

* contraintes financières (coût de l’endettement, valeur de l’entreprise sur les marchés…)
* contraintes techniques (état des techniques dans le secteur, disponibilité du matériel, innovations techniques des concurrents).
* Contraintes commerciales : pression de la concurrence, nature de la demande, évolution des besoins, structure des productions, etc.
* Contraintes administratives (pouvoirs publics, accords internationaux, etc).
* Contraintes sociales : revendication des travailleurs, pressions syndicales, rareté de l’offre de travail.

## La régulation du système

Variables de commande : dans les processus de régulations, les acteurs importants sont ceux qui constituent les organes de commande.

Ils ont pour rôle de piloter la régulation du sys. Ile prennent les mesures nécessaires à la réalisation des objectifs et engagent des actions correctives si déviation avec objectifs.

Centres de décisions nécessitant des organes d’informations :

* sur les perturbations de l’environnement
* sur l’état interne du système
* sur les résultats du systèmes.

A chaque type d’information correspond un mode de régulation :

la régulation par anticipation. On collecte des informations qui informent sur les perturbations des variables d’entrée. Ex : la variation des goûts des consommateurs, les changements technologiques,

Les perturbations de l’environnement sont traitées avant l’affectation du système. Régulation par anticipation nécessaire quand les délais d’adaptation sont élevés. Mais, pas toujours techniquement possible (anticiper les nouvelles technologies, développée en secret ; ou trop couteux).

La Régulation par alerte : informations sur les variables d’état. Ex : capacité de production des ateliers,… Réguler le règlement de l’état (les stocks, les rythmes de production…). Permettre que le système retrouve son fonctionnement normal pour permettre la boucle. On adapte donc le fonctionnement du système aux perturbations.

Si cette régulation est inefficace, il y a des perturbations dans les variables de sortie. Les résultats ne correspondent pas aux objectifs. Pour à recherche l’origine interne ou externe de ces écarts. Modifier les transformations opérées par le système. Si les délais de réaction sont trop longs, impacts sur l’image de l’entreprise et sa viabilité.

Mais dans les faits, c’est le mode de régulation le plus courant. En effet, les recherches d’informations sont couteuses. On corrige donc les pb une fois qu’ils sont manifestes.

Modes de régulation distincts : Anticipation pour long terme. Les deux autres sont pour le court terme, ou l’exploitation.

Conclusion : les modes de régulation mettent en évidence la nécessité de . Les entreprises sont un ensemble de sous-systèmes interconnectés. Capacité de régulation du système, couplage de décision / information / rétroaction.

Synthèse de Mintzberg

Livre complémentaire : Structure et dynamique des organisations.

Mintzberg se situe dans le prolongement des travaux sur la contingence structurelle. Il n’y a pas de structure d’organisation idéale. Il propose une synthèse de la théorie des organisations.

Comprendre comment les organisations se structurent.

Mintzberg met en évidence ne lien entre le fonctionnement de l’organisation et sa structure. Analyse approfondie et systématique.

Il décrit les modes d’organisation, de fonctionnement, les facteurs de contingence qui interagissent.

Puis il propose une typologie : les interactions structurelles.

# Le fonctionnement de l’organisation

5 mécanismes de coordination, 5 systèmes de flux, 5 parties de base de l’organisation.

## Les 5 mécanismes de coordination

L’ajustement mutuel : la coordination se réalise par communication informelle.

Surtout dans les petites entreprises ou ateliers, organisations simples et de petite taille.

Mais également dans des organisations très complexes (à partir d’un certain point de complexité, efficacité seulement si les individus communiquent directement entre eux).

Quand une organisation grandie et que la division du travail s’accroit : la supervision directe.

Un individu va contrôler le travail.

On peut également standardiser différents procédés. Séparer conception et exécution (fordisme).

Standardisation des résultats. Organisée en amont de l’activité, mais on donne seulement des objectifs aux individus, sans leur imposer de méthode acquis. Valorisation du savoir des opérateurs.

Ex : recherche et développement ;

Il existe un continuant entre les différents mécanismes. Au fur et a mesure que le travail devient plus complexe, on standardise d’une façon ou d’une autre pour assurer la coordination. Passé un certain niveau de complexité, retour à un mode de coordination par ajustement mutuel.

Toutes les organisations ont généralement la majorité des mécanismes, mais un mécanisme est généralement prédominant.

## Les 5 parties de base d’une organisation.

Dans une organisation très simple, dans laquelle domine l’ajustement mutuel, les opérateurs (qui effectuent le travail de base) se suffisent à eux-mêmes.

Dans la plupart des organisations, le centre opérationnel est la première composante (centre opérationnel = 1er schémas).

Lorsque l’organisation grandie, la ligne hiérarchique apparaît comme le 2e élément de l’organisation.

Puis mise en place d’une standardisation, réalisée par OST (technostructure).

Fonctions de support logistique (CF Exemples dans schéma de droite).

## Les 5 systèmes de flux.

Flux de différente sorte (matière, produits, informations, personnes, etc) qui permettent de caractériser l’organisation.

CF Schémas :

Système d’autorité formelle : description formelle de la structure, statuts hiérarchiques.

Système informel s’appuie sur le système formel, et surtout sur ses défaillances.

Le système avec flux d’activités régulés. Ils peuvent être verticaux (instructions, supervision) ou horizontaux (produits, informations).

Flux de communication informelle : flux non prévus par l’organisation, ni reconnus. Le pouvoir réel n’est pas le pouvoir formel. Relations interpersonnelles implicites / officieuses.

Mintzberg propose ensuite de considérer comme une constellation de travaux. Les individus travaillent au sein de petits groupes. Travail d’équipe horizontal.

Les processus de décision : décisions stratégiques, qui concernent le sommet, et des décisions qui concernent toute l’organisation.

# La structuration des organisations

Deux catégories d’éléments qui déterminent la structure d’organisation :

* les paramètres de conception
* des acteurs de contingence.

Une structure d’organisation se caractérise par la cohérence entre les paramètres de conception et les facteurs de contingence.

Les paramètres de conception peuvent être considérés comme des ‘briques’ pour la construction d’une organisation. Une organisation est un édifice constitué par des éléments de construction (les briques), dont l’assemblage est soumis à l’influence des facteurs de contingence.

## Le rôle des facteurs de contingence

L’âge, la taille, la technologie, environnement.

Il ne reprend pas la stratégie, et la remplace par le ‘pouvoir’.

## Les paramètres de conception

9 paramètres regroupés en 4 catégories (CF Poly)

Groupes :

* conception des postes : on retrouve les paramètres permettant d’organiser le travail et de diviser les tâches. Spécialisation horizontale et verticale. Quel degré de standardisation des comportements ? La formation interne et externe, la socialisation (processus de transmission normes et valeurs de l’entreprise aux nouveaux venants).
* Conception de la superstructure : préoccupation de regroupement des unités. Méthodes pour les regrouper, déterminer la taille optimale des unités, lié à l’étendue du contrôle hiérarchique à à la longueur de la ligne hiérarchique. La taille des unités est liée au mécanisme de standardisation : plus la standardisation est élevée, plus les unités peuvent être importantes car le contrôle est moins nécessaire. Si faible standardisation, plus grande complexité, taille des unités réduites.
* Conception des liens latéraux : mise en relation des différentes parties de l’organisation. Systèmes de planification et de contrôle permettent de spécifier quantités à produire, délais, coûts. Mécanismes de liaison : mettre en place des liens entre les différents services et les différentes fonctions. Organisation = ensemble de groupes de travaux (cf schémas). Ex de mécanisme de liaison : nommer une personne responsable des liaisons entre différents groupes. Fonctions souvent non hiérarchiques. Management par projet : court-circuitage de la hiérarchie pour rassembler des membres de différents groupes pour plus d’efficacité.
* Conception du système de prise de décision : décentralisation verticale ? horizontale ? jusqu’à quel point ? Prendre en compte l’environnement (notamment la technologie).

5 types d’organisations structurelles

# Les configurations structurelles

Traduisent l’adaptation des paramètres de conception aux facteurs de contingence.

Cf schéma.

Structure simple : supervision directe. …

Faible formalisation des taches, forte centralisation, concentration du pouvoir au niveau du dirigeant.

Entreprises généralement jeunes, de petites taille, technologie et environnement simples (PME).

Bureaucratie mécaniste : standardisation des procédés de travail. Partie clé : technostructure.

Pouvoir informel sur les exécutants et la hiérarchie de premier niveau. Division verticale et horizontale, formalisation de tache.

Structure efficace pour les tâches simples et répétitives. Grandes et vielles entreprises.

Bureaucratie professionnelle : Mécanisme de coordination, standardisation des qualifications, qui viennent de l’extérieure. Système éducatif. Ex : hôpitaux, universités,

Partie clé : centre opérationnel. Les membres de l’opération assurent leur activité et la contrôle eux-mêmes. Hiérarchie quasi inexistante. Structure décentralisée ; organisation bureaucratique (les deux sont conciliables).

Tâches peu répétitives et non formalisées.

Spécialisation entre les différents métiers. Cas des hôpitaux (nombreux métiers spécialisés).

Environnement complexe donc individus hautement qualifiés, environnement stable (organisation bureaucratique).

Structure divisionnalisée : siège social qui surveille un ensemble de divisions. Besoin de coordination important entre le siège et l’organisation. Décentralisation verticale importante. Chaque division fonctionne sur un modèle de bureaucratie mécaniste. Centralisation des fonctions de support, logistique, pour l’ensemble de l’entreprise. Mais chaque division a les services de supports qui lui sont spécifiques.

Ex : grande entreprise multinationale.

Environnements diversifiés, chaque division est adaptée à un environnement.

L’adhocratie : organisation particulière qui produit des « innovations sophistiquées ». Capable de regrouper différents spécialistes dans des projets spécifiques sur mesure, pour des clients particulier.

Sys « ad-hoc ».

Structures organiques. Pas de spécialisation. Grande souplesse, peu de hiérarchie.

Mécanisme de l’ajustement mutuel : les individus se coordonnent.

Environnement complexe et dynamiques, donc pas de processus de standardisation de procédés.

Parties clés :

* fonctions support (adhocratie administrative) : organisation structurée autour de projets. Ex : agences spatiales, centres de recherche.
* Fonction support pour l’adhocratie opérationnelle : organisée autour d’une innovation directement mise à exécution pour des clients.

Faible délimitation des responsabilités.

Ex de la Nasa de Mintzberg : environnement complexe et dynamique, pertinence de fonctionnement en ajustement mutuel.

Ex 2 : cabinets de conseil. Petites entreprises High tech.

Conclusion Mintzberg est dans la continuation de la contingence structurelle. Il n’y a pas de structure d’organisation idéale, mais plutôt des structures qui apparaissent sous l’influence de différents facteurs.

Ces structures sont des idéaux types (permettent de caricaturer pour catégoriser la réalité). Dans la réalité, on voit surtout des structures hybrides et des évolutions dans le temps pour les entreprises qui, quand elles grossissent, passent d’une structure à une autre.

Critiques : vision trop déterministe (rôle trop important de l’environnement sur l’influence de la structure). Les organisations s’adaptent-elles à l’environnement ? Ou l’environnement s’adapte-t-il aux entreprises.