

La théorie des organisations

Jean Michel PLANE

Collection, Los topos, 2^{ème} édition, 2003

L'objectif de l'auteur est de montrer que la théorie des organisations est constituée d'un ensemble de concepts, de méthodes et d'outils disparates, issu de diverses disciplines (**économie, sociologie, la psychologie, l'histoire ou les sciences de la gestion**). Pour illustrer cette réalité organisationnelle, il va s'appuyer sur quelques grandes expériences comme les usines Ford, le cas Volvo, le toyotisme... Son ouvrage est composé de quatre chapitres.

Le premier chapitre relate les apports de l'école classique de l'organisation (**Taylor et le taylorisme, Ford et le fordisme, Fayol et l'administration industrielle, Weber et la rationalisation de l'organisation**). Première vague de réflexion dominant la pensée scientifique et managériale des années 1900 et 1930, la théorie classique des organisations se définit comme la volonté de mettre de l'ordre dans les organisations par l'établissement de règles strictes. L'organisation étant conçue comme un mécanisme destiné à produire des biens ou services dans lequel chaque individu est un rouage. Le taylorisme est avant tout une réponse aux contradictions soulevées par le mode de production artisanal. Le modèle industriel occidental mis en œuvre dans les grandes entreprises combine ainsi plusieurs apports théoriques complémentaires : le taylorisme qui fait référence à des concepts organisationnels de base, le fordisme désignant le travail sur les lignes d'assemblage et de standardisation de produits, la contribution de Fayol vers une unité de commandement, de direction, de prévoyance et de coordination dans les organisations. La théorie de l'action rationnelle de **Weber** vient renforcer l'idée dominante selon laquelle il est important de dépersonnaliser les relations de travail en vue de renforcer l'équité dans les organisations. Bien qu'ayant largement contribué activement à la création de richesses, les apports classiques ont été critiqués à partir des années 30 par le mouvement des relations humaines.

Ainsi *dans le second chapitre*, ce mouvement des relations humaines s'intéresse aux dimensions affectives, émotionnelles et relationnelles des situations de travail ainsi qu'à la complexité des motivations humaines. Il va se prolonger progressivement de l'analyse des groupes restreints et des formes de pouvoir en leur sein en particulier à partir des travaux élaborés sur le leadership. De nombreux auteurs ont donc cherché à donner à l'organisation une dimension humaine. Ce sont les précurseurs de ce qu'on appellera tardivement la gestion des ressources humaines (**E. Mayo ; K. Lewin ; R. Likert, H. Maslow, D. Mc Gregor, F. Herzberg et C. Argyris**). Malgré un courant riche en apports, il sera particulièrement critiqué aux USA et en France à partir des années 60. Pour l'essentiel, on lui reproche son manque d'adaptation au contexte de la crise économique mais aussi d'être trop « psychologisant » en matière d'analyse des organisations. Les travaux de recherche s'orienteront alors vers les analyses de la structuration interne des organisations *d'où le troisième chapitre*.

Les théories managériales des organisations (**les théories de la contingence structurelle, l'approche socio-technique des organisations, la théorie de la décision, les nouvelles théories économiques de l'entreprise, H. Mintzberg et la structuration des organisations**) constatent que les organisations sont influencées par leur environnement socio-économique. Certaines recherches ont essayé de créer une véritable science des organisations, établissant des lois complexes reliant un état de l'environnement donné avec les structures de l'organisation. Le facteur de l'environnement considéré comme le plus influent est la contingence. Elle se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standardisées. Cette contingence est structurelle car les modifications dans les changements dans

les variables externes (technologies, marché, ...) provoquent des évolutions dans la structure des organisations. D'autres recherches établissent un parallèle biologique et considèrent que les organisations, comme les espèces, croissent et disparaissent selon certaines lois. Elles mesurent l'influence de variables d'environnement sur les caractéristiques des organisations. Au total, les théoriciens ont mis en évidence que le concept de différenciation des activités (conception plus ou moins rationnelle de l'organisation) et la notion d'intégration des personnes (soit la manière dont leur coordination et leur implication seront réalisées) ont un des rôles les plus fondamentaux de la structuration des organisations et du management des hommes.

Enfin nous terminerons par *le quatrième chapitre* regroupant **les approches sociologiques et socio-économiques des organisations** (on y trouve également leurs prolongements comme les nouvelles théories sociologique de l'entreprise). A la fin des années 70, ce courant de pensée de l'organisation s'intéresse au rôle des acteurs à leurs systèmes de relations et aux jeux de pouvoir au sein de l'organisation. Ces différents aspects sont placés au centre des réflexions sur l'efficacité et la performance des entreprises. Les sociologues et les socio-économistes mettent en évidence les stratégies d'acteurs et les jeux de pouvoirs dans le fonctionnement de l'entreprise dépassant en cela la seule référence à la satisfaction des besoins individuels chère à l'école des relations humaines ou à la dynamique de groupes des socio-techniques. Un des grands avantages de l'école sociologie et socio-économique est d'avoir pour la première fois dans l'histoire du management permis de quantifier les facteurs qualitatifs de la productivité que représente le comportement de l'homme au travail. La recherche sociologique, longtemps dominée par deux courants relativement autonomes (sociologie du travail et sociologie des organisations) s'oriente désormais vers une réflexion sur la place de l'entreprise dans la société.