2e édition

LES CARRÉS

Roger Aïm

L'essentiel de la Théorie des organisations

DE
336

Gualino éditeur

SOMMAIRE

Présentation 15

1

La théorie traditionnelle des organisations

1 Identification et classification des Écoles de pensée 19

1 – Identification des principales grandes Écoles de pensée 19

- *École classique* 19
- *École des relations humaines* 19
- *École de la prise de décision* 19
- *École néo-classique (ou empirique)* 20
- *École socio-technique* 20
- *École de la contingence* 20
- *École sociologique* 20

2 – Classification des grandes Écoles de pensée selon l'approche du schéma de Scott (1978) 22

- *L'axe horizontal : du système « fermé » au système « ouvert »* 22
- *L'axe vertical : de l'approche « rationnelle » à l'approche « sociale »* 22
- *Analyse de l'évolution des Écoles de pensée* 22

2 L'École classique des organisations 25

1 – Adam Smith 25

■ *L'homme* 25

■ *La division du travail* 26

■ *La main invisible* 28

■ *Œuvres de référence* 28

2 – Frederick Winslow Taylor 29

■ *L'homme* 29

■ *L'organisation scientifique du travail (OST)* 30

a) La division verticale du travail 30

b) La division horizontale du travail 31

c) Le salaire au rendement (*piece rate pay system*) 31

d) Le contrôle du travail, la hiérarchie fonctionnelle 31

■ *Les disciples et successeurs de Frederick W. Taylor* 32

a) Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) 32

b) Henry L. Gantt (1861-1919) 32

c) Henry Ford (1863-1947) 33

d) Charles Eugène Bedeaux (1886-1944) 33

e) H. B. Maynard 33

f) R. M. Barnes 33

■ *Le taylorisme dans l'évolution des relations « homme-machine »* 33

a) La phase A : la machine universelle (XIX^e siècle : seconde révolution industrielle) 34

b) La phase B : la machine spécialisée (début XX^e siècle : le taylorisme) 34

c) La phase C : la machine autonome (fin XX^e siècle) 34

■ *La « re-taylorisation »* 34

■ *Œuvre de référence* 34

3 – Henry Ford 35

■ *L'homme* 35

■ *Le Fordisme* 35

a) Premier principe : le travail à la chaîne continue 36

b) Deuxième principe : la standardisation 36
c) Troisième principe : *five dollars a day* 36
■ *Œuvre de référence* 36
4 – Henri Fayol 37
■ *L'homme* 37
■ *L'organisation administrative du travail (OAT)* 37
a) Une classification des six opérations ou fonctions essentielles de l'entreprise 37
b) Les opérations administratives ou la fonction administrative (management) 38
■ *Œuvre de référence* 39
5 – Max Weber 39
■ *L'homme* 39
■ *Le modèle weberien de l'autorité* 39
a) La légitimité traditionnelle 40
b) La légitimité charismatique 40
c) La légitimité rationnelle ou légale 40
■ *Œuvre de référence* 41
6 – Conclusion 41

3 L'École des relations humaines 43

1 – Elton Mayo 44
■ *L'homme* 44
■ *Les expériences de « Hawthorne »* 44
■ *Œuvre de référence* 45
2 – Chester Barnard 45
■ *L'homme* 45
■ *L'entreprise comme mode de coordination* 45
a) La distinction entre les organisations « formelles » et informelles » 46
b) La distinction entre l'« efficacité » et « efficience » 46
c) La redéfinition du concept d'autorité 46
■ *Œuvre de référence* 46

3 – Kurt Lewin 46
- *L'homme* 46
- *Les trois formes de* leadership 47
- *Œuvre de référence* 47

4 – Abraham H. Maslow 48
- *L'homme* 48
- *La pyramide des besoins de Maslow* 48
- *Œuvre de référence* 49

5 – Frederick Herzberg 49
- *L'homme* 49
- *Le modèle « bifactoriel »* 50
  - a) Les facteurs sources d'insatisfaction 50
  - b) Les facteurs sources de satisfaction 50
- *Œuvres de référence* 51

6 – Douglas Mac Gregor 51
- *L'homme* 51
- *La théorie X et Y du management* 51
  - a) Théorie X : hypothèses pessimistes de l'être humain vis-à-vis du travail 51
  - b) Théorie Y : hypothèses optimistes de l'être humain vis-à-vis du travail 52
- *DPO : une application de la théorie Y* 52
- *Œuvre de référence* 52

7 – Rensis Likert 53
- *L'homme* 53
- *Les quatre styles de* leadership 53
  - a) Le style autoritaire exploiteur (despotique) 53
  - b) Le style autoritaire paternaliste (bienveillant) 53
  - c) Le style consultatif 53
  - d) Le style participatif 53
- *Œuvre de référence* 54

8 – Chris Argyris 54
■ *L'homme* 54
■ *L'apprentissage individuel et organisationnel* 54
■ *Œuvres de référence* 55
9 – Conclusion 55
10 – Approche comparée École classique - École des relations humaines 56

4 L'École de la prise de décision 57

1 – La rationalité parfaite 57
■ *Le modèle classique* 57
■ *Le modèle d'Harvard* 58
a) Présentation 58
b) Principe 58
2 – Herbert A. Simon 59
■ *L'homme* 59
■ *La rationalité limitée* 60
■ *Les deux types de décisions* 60
■ *Œuvres de référence* 61
3 – Les disciples d'Herbert A. Simon 61
■ *Théorie du comportement de l'entreprise* 61
a) La quasi-résolution des conflits 61
b) L'élimination de l'incertitude 61
c) La recherche d'une problématique 62
d) L'apprentissage organisationnel 62
■ *Modèle de la poubelle* 62
a) Le modèle de l'anarchie organisée 62
b) Le modèle de la « poubelle » ou modèle « *Garbage Can* » 62

5 L'École néo-classique (ou empirique) 65

1 – Alfred Pritchard Sloan 66
■ *L'homme* 66

- *La décentralisation coordonnée* 66
- *Œuvre de référence* 66

2 – Peter F. Drucker 66

- *L'homme* 66
- *La direction par objectifs (DPO)* 68
- *Œuvres de référence* 68

3 – Octave Gélinier 68

- *L'homme* 68
- *La direction participative par objectifs (DPPO)* 68
- *Œuvres de référence* 69

6 L'École socio-technique 71

1 – Le Tavistock Institute of Human Relations de Londres 71

2 – L'expérience menée par le Tavistock Institute dans des mines de charbon britanniques 72

3 – Les groupes autonomes 73

- *Organisation sociale* 73
- *Organisation technique* 74

4 – Les applications de l'École socio-technique 74

5 – Caractéristiques de l'École socio-technique selon E. L. Trist 75

7 L'École de la contingence 77

1 – Les grands auteurs de la théorie de la contingence 77

- *Joan Woodward et Charles B. Perrow* 77
- *T. Burns et G. Stackler* 78
- *Paul Roger Lawrence et Jay William Lorch* 79
- *Henry Mintzberg* 79
- *Œuvres de référence* 80

2 – Les facteurs de contingence selon Henry Mintzberg 80

- *Les quatre facteurs de contingence* 80

- *L'âge et la taille* 81
- *Le système technique* 81
- *L'environnement* 82
- *Le pouvoir* 82

8 L'École sociologique **83**

1 – Michel Crozier 83
- *L'homme* 83
- *L'analyse stratégique des organisations* 84
- *Œuvres de référence* 86

2 – William Ouchi 86
- *L'homme* 86
- *La théorie Z* 86
- *Œuvre de référence* 87

2

Structures organisationnelles

9 La structure organisationnelle selon Henry Mintzberg **91**

1 – Définition 91

2 – Les six parties de l'organisation 91
- *Le sommet stratégique* 92
- *Le centre opérationnel* 93
- *La ligne hiérarchique* 94
- *La technostructure* 95
- *Le support logistique* 96
- *L'idéologie* 97

3 – Les sept configurations organisationnelles 98
- *L'organisation entrepreneuriale* 98

- *L'organisation mécaniste* 98
- *L'organisation divisionnalisée* 98
- *L'organisation professionnelle* 98
- *L'organisation innovatrice* 99
- *L'organisation missionnaire* 99
- *L'organisation politisée* 99

4 – L'organigramme 99

10 Typologie classique des structures organisationnelles 101

1 – Les deux forces d'attraction de l'organisation de l'entreprise 101

2 – La structure fonctionnelle 102

- *La structure en soleil ou entrepreneuriale* 104
  - a) Représentation graphique 104
  - b) Types d'entreprises 104
  - c) Avantages 104
  - d) Inconvénients 105
  - e) Observations 105
- *La structure fonctionnelle simple* 105
  - a) Représentation graphique 105
  - b) Types d'entreprises 105
  - c) Avantages 105
  - d) Inconvénients 106
  - e) Observations 106
- *La structure fonctionnelle évoluée* 106
  - a) Représentation graphique 106
  - b) Types d'entreprises 107
  - c) Avantages 107
  - d) Inconvénients 107
  - e) Observations 107

3 – La structure divisionnelle 108

- a) Représentation graphique 109
- b) Types d'entreprises 110

c) Avantages 110
d) Inconvénients 110
e) Observations 110
4 – La structure matricielle 110
a) Représentation graphique 111
b) Types d'entreprises 112
c) Avantages 112
d) Inconvénients 112
e) Observations 112
5 – Tableau de synthèse 113

Bibliographie **115**