

**DYNAMIQUES
DES
ORGANISATIONS**

Véronique STEYER
Anna GLASER

DYNAMIQUES DES ORGANISATIONS

DUNOD

Suivi éditorial : Innocentia Agbe, Ludivine Le Gall
Couverture : Elizabeth Riba
Fabrication : Anissa Marzouk
Mise en pages : Nord Comp

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

SOMMAIRE

Introduction		1
Chapitre 1	Structure	23
	1 • Qu'entend-on par « structure » d'une organisation ?	24
	2 • Comment construire une structure organisationnelle ?	31
	3 • Les typologies, une aide pour penser la structure	43
	MOBIL WOOD – De la pyramide aux cercles : l'odyssée holacratique	61
Chapitre 2	Culture(s)	65
	1 • Qu'entend-on par « culture » au sein des organisations ?	66
	2 • Les éléments constitutifs d'une culture organisationnelle	74
	3 • La constitution et l'évolution des cultures	85
	4 • La culture organisationnelle dans un contexte de transition écologique	94
	DECATHLON – Des employés au « sang bleu »	97
Chapitre 3	Pouvoir	103
	1 • Qu'entend-on par « pouvoir » au sein des organisations ?	104
	2 • Comprendre les enjeux de pouvoir au sein d'une organisation	109
	3 • Une grille d'analyse des relations de pouvoir	123
	DANONE – Lutte de pouvoir	127

Chapitre 4	Motivations et incitations	131
	1 • Qu'entend-on par « motivation » au sein des organisations ?	132
	2 • La motivation individuelle	134
	3 • Comment concevoir un système d'incitation ?	141
	CAFÉ JOYEUX – La joie en pourboire	157
Chapitre 5	Décision	163
	1 • Qu'entend-on par « décision » au sein des organisations ?	164
	2 • La décision individuelle	165
	3 • La décision en groupe dans les organisations	178
	4 • La décision organisationnelle : un processus complexe	188
	MUSTELA – Un changement de modèle non-cosmétique ?	201
Chapitre 6	Innovation	205
	1 • Qu'entend-on par « innovation » au sein des organisations ?	206
	2 • Les typologies de l'innovation	207
	3 • Les enjeux de l'innovation	209
	4 • L'organisation de l'innovation	220
	INTERFACE – Innover pied au plancher	235
	Conclusion	239
	Les auteurs et les contributeurs	241
	Remerciements	243

INTRODUCTION

En 2015, Volkswagen est pointée du doigt pour avoir triché pendant six ans lors des essais d'homologation de certains de ses véhicules diesel et essence, en utilisant un logiciel capable de détecter les situations de test et de modifier la performance du moteur pour respecter les normes d'émissions polluantes (de NOx et de CO₂), alors que ces émissions les dépassaient largement en conditions d'utilisation normale. Plus de onze millions de véhicules seraient concernés. Qui est à l'origine de ce scandale du « *dieselgate* » ? Une tentation pourrait être de se limiter à la recherche des coupables, de pointer quelques individus à l'origine de la décision de truquer les tests, mais ce serait rester à la surface sans prendre en compte ce qui a poussé ces personnes à « passer » à l'acte. Une analyse organisationnelle permettrait alors de mettre en lumière, entre autres choses, les dangers d'une culture d'entreprise qui privilégie les résultats à court terme au détriment de l'éthique et de la durabilité.

À l'inverse, Patagonia, spécialisée dans les vêtements et équipements pour le plein air, est souvent citée comme une entreprise pionnière du développement durable et un acteur majeur dans la protection de l'environnement. On pourrait s'arrêter ici au charisme de son fondateur, Yvon Chouinard, et à sa démarche d'innovation ouverte s'appuyant sur des partenaires variés (start-up, ONG, instituts de recherche) pour élaborer des solutions plus durables. Cependant, un examen de l'organisation révèle une culture et une structure spécifiques, favorables à l'innovation, prônant des tests rapides et répétés qui permettent de construire des connaissances exploitables pour toute une gamme de produits, une place centrale laissée à la délégation et à la responsabilité, des équipes pluridisciplinaires, un souci constant du bien-être au travail ainsi qu'un engagement citoyen de l'organisation dont l'effet est de mettre en cohérence le fonctionnement et les actions de l'entreprise¹.

1. TEULON H., « Patagonia, le succès avec ou malgré le développement durable ? », *Entreprises et histoire*, n° 4, 2006.

Pendant la pandémie de Covid-19, nos organisations de soin, dont de nombreuses institutions de soins de longue durée, notamment les Ehpad (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes), ont été particulièrement touchées par la maladie. Selon la DREES, en 2020, 38 % de l'ensemble de leurs résidents en France ont été contaminés et 5 % sont décédés, soit 29 300 décès¹. Face à cette catastrophe sanitaire, d'autres s'en sont mieux tirés. Ainsi Buurtzorg, une organisation néerlandaise de soins infirmiers à domicile, s'est par exemple imposée comme un modèle de résilience dans cette période difficile grâce à son organisation unique de soins infirmiers autogérés, reposant sur de petites équipes autonomes, prenant des décisions au plus près du patient. Cette structure a notamment favorisé une réponse rapide et personnalisée aux besoins des patients, contrairement aux modèles hiérarchiques rigides qui ont pu retarder ou diluer la prise de décisions et l'action.

Ces quelques exemples illustrent la manière dont les organisations façonnent notre monde, pour le meilleur et pour le pire. Elles peuvent être les artisans d'un futur plus durable ou œuvrer contre son avènement. Cet outil indispensable de l'action collective est toutefois complexe. Il demande, pour libérer tout son potentiel d'innovation et de performance au service de la durabilité, une compréhension approfondie de ses multiples facettes et de leurs interactions. Ce livre souhaite être une aide dans cette quête. À travers six chapitres (la structure, la culture, le pouvoir, les motivations et les incitations, la prise de décision, l'innovation), il vise à fournir des grilles de lecture et des outils d'analyse pour décortiquer les dynamiques organisationnelles et saisir les enjeux sous-jacents. Cette prise de recul, nécessaire face à un vécu organisationnel qui peut nous aveugler, permettra, nous l'espérons, d'identifier des leviers d'action pour construire un monde plus désirable, en s'appuyant sur les organisations qui le peuplent et le font advenir.

1 • UN MONDE D'ORGANISATIONS

Herbert Simon, prix Nobel d'économie en 1978, commence l'un de ses articles par une fable pour illustrer à quel point une économie moderne est gouvernée non pas par les marchés, mais par les organisations. Simon imagine en effet un visiteur de Mars qui arrive sur Terre en provenance de l'espace, équipé d'un télescope qui révèle les structures sociales : « Dans le télescope de ce Martien, les entreprises apparaissent sous la forme de zones vertes solides, tandis que les transactions de marché sont sous la forme de lignes rouges. L'économie se présente ainsi sous la forme d'une toile d'araignée de lignes rouges et d'espaces verts. La plupart des transactions ont lieu au sein des entreprises. » Notre Martien ne décrirait pas la

1. MIRON DE L'ESPINAY A., RICOCH L., « En 2020, trois Ehpad sur quatre ont eu au moins un résident infecté par la Covid-19 », *Études et résultats de la DREES*, n° 1196, 2021.

scène devant ses yeux comme « un réseau de lignes rouges reliant des points verts », mais comme « de grands espaces verts reliés entre eux par des lignes rouges »¹. Il s'agit ici d'une caractéristique humaine que de se rassembler pour entreprendre diverses activités, souvent par nécessité. Imaginez que vous deviez survivre seul pendant une longue période sans le soutien des différentes organisations qui font fonctionner les bases de notre économie et de notre société (nourriture et vêtements, logement, eau, électricité, transports, carburant, soins de santé, éducation, etc.). Certainement que votre vie changerait radicalement, deviendrait bien plus difficile.

De nombreuses activités dans une société exigent ainsi que des personnes interagissent, coopèrent et coordonnent leurs efforts dans un certain but. Dans notre monde contemporain, les organisations sont de fait un phénomène central et omniprésent qui nous affecte tous, tout au long de notre vie, de la maternité au cimetière. Certaines de ces organisations sont d'ailleurs plus anciennes que la vie humaine. Elles ont réussi à s'adapter, à survivre à des générations d'êtres humains : La Poste française est par exemple issue des offices de messagers royaux créés en 1576 qui étaient autorisés à transporter le courrier des particuliers, IBM a été créée en 1889 avant la Bourse de New York (créée en 1916), Coca-Cola en 1886, General Electric en 1879... Il est difficile d'imaginer une façon de vivre qui ne mette pas en jeu une ou plusieurs organisations, qu'elles soient grandes ou petites. Cependant, même si nous entrons en contact avec différentes parties d'une organisation (service client, administration, comptabilité, etc.), nous ne pensons probablement pas à la façon dont ces parties fonctionnent ensemble, sauf en cas de problème : lorsque le service ou le produit que nous achetons est décevant ou défectueux, lorsque le système de santé n'est pas à la hauteur de nos espérances, lorsque nous n'arrivons pas à obtenir d'une administration les renseignements ou les actions demandées, lorsqu'une entreprise n'arrive pas à réduire ces émissions de CO₂... Bref, lorsque quelque chose dans l'organisation ne fonctionne pas comme il se doit.

En France, les sciences se donnant pour objectif « d'éclairer l'action conduite de façon collective par des groupes humains organisés : entreprises, associations, administrations, etc.² » prennent le nom de sciences de gestion³. Ces sciences sont ainsi des sciences de l'action collective⁴, des « sciences de l'entreprise⁵ », non au sens où elles se limiteraient à regarder les phénomènes se rapportant à l'entité juridique « entreprise », mais au sens où elles cherchent inlassablement à

1. SIMON H. A., « Organizations and Markets », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, n° 2, 1991, p. 27.

2. Lettre de la FNEGE n° 378.

3. Elles sont parfois appelées « sciences du management » sous l'influence anglo-saxonne.

4. HATCHUEL A., « Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionable Discipline », *European Management Review*, vol. 2, n° 1, 2005.

5. VERSTRAETE T., « À la recherche des sciences de gestion », *Revue française de gestion*, n° 9, 2007.

comprendre l'aventure collective d'entreprendre (un projet, etc.) et le résultat de cette dynamique. Elles ne se définissent donc pas comme des sciences dont l'objet est un type d'organisation, un type de phénomène ou un ensemble de faits, « mais plutôt une classe de problématiques constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription... Problématiques sans lesquelles nous ne pourrions penser, et donc réaliser aucun mode "d'agir ensemble"¹ ». Les sciences de gestion s'attachent à étudier les aspects sociaux des diverses réalités humaines, les comportements individuels et collectifs, les organisations. Elles se situent dans le cadre des sciences humaines et sociales.

Ces sciences de gestion sont plurielles car elles se subdivisent en plusieurs disciplines selon la nature des problématiques qu'elles étudient (parmi lesquelles stratégie, management de l'innovation, marketing, comptabilité, finance...). Ce livre est une introduction à la sous-discipline nommée « théorie des organisations ». Son objectif est d'initier son lecteur à quelques connaissances de base sur le fonctionnement des organisations, d'apprendre quelques outils d'analyse pour mieux le comprendre, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une agence de l'État, d'un laboratoire de recherche ou encore d'une association.

FOCUS

Quelle est la différence entre management et gestion ?

Bien que souvent utilisé comme synonymes, les termes de « gestion » et de « management » portent cependant en français quelques nuances différenciées². Le terme « gestion » est ainsi associé à des techniques formalisées, avec un objectif d'efficacité ou d'efficience : gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion, etc. Le terme « management » tendrait à avoir une connotation évoquant davantage l'organisation du travail et les relations humaines, avec une dimension collective.

Malgré ces connotations dans le langage courant, la dimension collective, humaine, d'organisation du travail n'est absolument pas écartée des préoccupations des « sciences de gestion », terme retenu en France pour désigner ces sciences de l'action collective. On pourra tout au plus noter que certaines sous-disciplines (et certains courants de recherche au sein de ces sous-disciplines) pourront avoir tendance à porter davantage intérêt à l'une ou l'autre de ces connotations.

1. DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Presses des mines, 2012, p. 14-15.

2. DUMEZ H., « Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 10, n° 1, 2014 ; TASKIN L., DE NANTEUIL M., « Le management peut-il être une science... critique ? » in TASKIN L., DE NANTEUIL M. (éd.), *Perspectives critiques en management : pour une gestion citoyenne*, De Boeck, 2011.

Les sciences de gestion sont donc des sciences orientées vers des savoirs d'action, car une recherche étudiant la performance, notion au cœur du projet scientifique développé par la gestion, ne peut être que simultanément, et indissolublement, descriptive et normative¹. Elle vise en effet à décrire ce qui a été fait et à proposer des axes d'amélioration, portant en elle-même, parfois implicitement, la définition de ce que devrait être la « bonne » performance, le résultat à atteindre, vers lequel tendre (donc un projet normatif). De cela découle l'idée que, dans sa réflexion sur les fins et les fonctionnements des dispositifs, la gestion se devrait d'avoir une dimension critique², ne serait-ce qu'en rendant explicite ce qu'est une « bonne » performance dans le contexte considéré.

D'où une certaine réticence à l'égard de « *best practices* », d'outils « sur étagère » qui seraient à vocation universelle – des solutions qui pourraient s'appliquer à toutes les organisations, en toutes circonstances³. Au contraire, la réflexivité, c'est-à-dire l'examen critique « des hypothèses qui sous-tendent nos actions, de l'impact de ces actions et, dans une perspective plus large, [de ce] qui est considéré comme une bonne pratique de gestion⁴ » est indispensable pour pousser les organisations vers un nouveau paradigme plus durable. Cette prise de conscience est même l'une des briques fondamentales pour permettre la transition écologique⁵.

DÉFINITIONS

- **L'organisation** est un véhicule, un outil de l'action collective. L'existence d'un but, d'objectifs, est un élément important qui la différencierait des autres formes d'institutions sociales (notamment la famille). Pour atteindre ces objectifs, la nature première de l'organisation est d'être un groupe d'êtres humains en interactions. Le terme « organisation » implique ainsi une sorte de structure et d'ordre dans la manière dont l'action collective se déroule. Pour ce livre, on pourra retenir la définition suivante : une organisation consiste en la collaboration stable d'acteurs, en vue d'atteindre des objectifs généraux communs par une division du travail et des fonctions, et par des modalités de coordination prédéfinies.

1. DUMEZ H., *op.cit.*, 2014.

2. *Ibid.*

3. GRENIER C., PAUGET B., « Qu'est-ce que la recherche en management ? », *Recherche en soins infirmiers*, n° 4, 2007.

4. CUNLIFFE A. L., « Republication of 'On Becoming A Critically Reflexive Practitioner' », *Journal of Management Education*, vol. 40, n° 6, 2016, p. 748.

5. FRONTY J., GLASER A., « Réflexivité et dissonance au sein des organisations : le défi de la transition écologique », *Revue française de gestion*, n° 6, 2023.

- Le mot « **management** » est polysémique. Il désigne tout à la fois : l'ensemble des personnes qui élaborent la politique et l'administration d'une organisation (à cette catégorie de rôle au sein de l'organisation est associée une forme sociale, une carrière reconnaissable avec des responsabilités, des droits et des privilèges considérés comme légitimes, non seulement par les membres de l'organisation, mais aussi par les membres de la société), un corpus de connaissances et de compétences associées à la gestion de ces organisations, une pratique puisque le processus de management ordonne et contrôle les personnes et les choses, fait en sorte que l'action collective soit efficace¹.

2 • PETITE HISTOIRE DES ORGANISATIONS ET DE LEURS PROBLÉMATIQUES²

Dater l'origine de la réflexion sur les organisations, sur leur management, est compliqué. Certains codes de gestion apparaissent extrêmement anciens, comme celui d'Amourabi (1 800 av. J.-C.) ou encore l'*Économique* de Xenophon (362 av. J.-C.). D'autres figures historiques comme Sun Tzu (500 av. J.-C.), Machiavel (xvi^e siècle) ou encore Adam Smith et sa fabrique d'aiguilles, sont souvent évoqués³. Des travaux récents montrent également que les fondements de la notion moderne de « gestion » figuraient déjà dans la pensée politique romaine⁴.

Ainsi, celui qui veut retracer l'histoire de ces théories se trouve de plus confronté à la diversité des théories des organisations accumulées au cours du temps. Cette diversité peut toutefois être vue comme une force, « parce que les organisations demeurent trop complexes et changeantes pour être expliquées par une seule théorie⁵ ». En effet, cette base théorique multiple « offre une perspective plus large sur la vie organisationnelle, qui repose à la fois sur des explications

1. CUNLIFFE A. L., *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Management*, Sage Publications, 2014.

2. Cet historique a été construit principalement à partir des références suivantes : GRUÈRE J.-P., « Introduction », in AUBERT N., GRUÈRE J.-P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S., *Management. Aspects humains et organisationnels*, PUF, 2001, p. 9-42 ; CUNLIFFE A. L., *op.cit.*, 2014 ; BARABEL M., MEIER O., *Managementor*, 4^e éd., Dunod, 2022 ; DE GEUSER F., « Petite histoire des théories du management », *Manager Attitude*, 2015 ; DÉRY R., « Le management », *Gestion*, vol. 32, n° 3, 2007.

3. DE GEUSER F., *op.cit.*, 2015.

4. CRÉTÉ M., HATCHUEL A., WEIL B., « La "gestion" à l'époque romaine : naissance d'une nouvelle catégorie de l'action collective », *Entreprises et histoire*, n° 1, 2018.

5. HATCH M.J., CUNLIFFE A. L., *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Supérieur, 2009, p. 26.

scientifiques, une compréhension de l'humain et une analyse appropriée » et « crée plus de possibilités pour gérer et organiser efficacement les organisations¹ ». Cette science des organisations juxtapose alors plusieurs paradigmes², relevant de différentes disciplines : psychologie, sociologie, sciences politiques, économie, anthropologie.

Reste que trouver un fil conducteur unique pour intégrer l'ensemble de ces théories produites successivement et cumulées est une tâche difficile. Le plus aisé est probablement d'aborder leur développement en le mettant en regard des problèmes qu'ont rencontré les femmes et les hommes dans leur tentative d'organiser l'action collective.

• 1900-1930 : comment produire efficacement ?

L'idée du management comme activité rationnelle, professionnelle et scientifique, qui peut s'exercer au sein d'une organisation sans lien nécessaire avec une légitimité associée au droit de propriété, émerge au tournant du xx^e siècle³. Cette invention se cristallise notamment aux États-Unis, étroitement liée, historiquement, à un ensemble de transformations majeures qui redéfinissent alors l'économie américaine.

C'est d'abord l'émergence de la « grande entreprise » entre 1840 et 1920⁴, permise par les deux premières révolutions industrielles. En effet, avant 1840, la société était à dominante agricole et la production de biens principalement domestique, c'est-à-dire faite à domicile ou dans de petits ateliers artisanaux. L'invention de la machine à vapeur, le développement d'une industrie ferroviaire concomitante à la deuxième révolution industrielle portée par l'utilisation croissante du pétrole et de l'électricité, rend possible le développement des infrastructures de transport et de télécommunications américaines. S'ouvre alors la possibilité d'une production et d'une distribution de masse, d'un lieu unique de production relié à l'ensemble des détaillants ou consommateurs disséminés à travers le pays grâce à ces nouveaux moyens de transport. L'émergence de nouvelles technologies permet également de réaliser en produisant en masse des économies d'échelle liées à la taille (*scale*) et aux types de produits (*scope*). Les États-Unis offrent dès lors à ces grandes organisations naissantes un vaste marché permettant de vendre de grands volumes de production, un marché unifié, sans barrière politique.

1. HATCH M. J., CUNLIFFE A. L., *op.cit.*, 2009, p. 26.

2. Selon Kuhn, le paradigme est la « matrice disciplinaire » faite de concepts, de postulats, de lois, de méthodes, à laquelle se réfèrent les praticiens d'une discipline.

3. DJELIC M. L., « L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et État », *Politiques et management public*, vol. 22, n° 2, 2004.

4. CHANDLER A. D., *Strategy and Structure: History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962.

Plusieurs développements réglementaires et juridiques viennent soutenir cette croissance des grandes organisations¹. Au lendemain de la guerre civile américaine, les États-Unis cherchent tout d'abord à mettre un terme à la prolifération des « trusts » et des cartels ou de toutes autres formes de regroupements économiques. La loi Sherman « Antitrust » adoptée en 1890 vise à rétablir les conditions d'une concurrence libre et loyale. Elle a cependant un effet secondaire imprévu : plutôt que de créer un cartel, les entreprises sont encouragées, pour échapper au cadre de cette loi, à fusionner. Se déclenche ainsi une première vague de fusion aux États-Unis entre 1895 et 1904, et l'émergence de premières grandes « firmes » intégrées. Ces fusions sont notamment facilitées par un dispositif légal inventé et mis au point par l'État du New Jersey en 1889 : la possibilité de créer une société holding, une société dont le seul but est de détenir des actions dans d'autres sociétés. En 1905, on compte déjà 316 sociétés manufacturières cotées sur les plus grands marchés boursiers.

Cette multiplication des sociétés cotées en Bourse se traduit par un nouveau rôle central pour les marchés boursiers et par une évolution profonde du sens de la propriété privée dans le capitalisme américain naissant. Ces nouvelles grandes entreprises par actions sont en effet la propriété collective d'actionnaires dispersés, qui n'exercent plus comme dans l'entreprise familiale un contrôle et un pouvoir de décision de tous les instants sur le devenir de l'entreprise. Ces actionnaires sont progressivement écartés des lieux de contrôle et de décisions internes, de la direction de la société par ses gestionnaires. Cette séparation de la propriété et du contrôle ouvre le champ à la possibilité de « penser l'entreprise comme une "organisation" ayant besoin de "management" et de "managers"² » professionnels. De fait, la taille de ces entreprises et leur complexité rendent l'organisation du travail problématique. Confrontés à ces difficultés, des praticiens et des universitaires cherchent à « mieux » gérer et « mieux » concevoir ces organisations, objectif qui, selon eux, pourrait être atteint en développant des approches plus « scientifiques » et systématiques de la gestion des organisations. Trois auteurs classiques marquent cette première période qui s'étend approximativement de 1900 à 1930 : Frederik W. Taylor, Henri Fayol et Max Weber.

Ces trois pionniers illustrent chacun à leur manière cette recherche de la rationalisation de l'organisation, mais aussi des solutions différentes pour atteindre une coordination avancée sinon optimale des tâches des membres de l'organisation. Dès les années 1910, on observe ainsi un mouvement vers la rationalisation de la pensée managériale. La structuration de la profession managériale se fait alors en plusieurs

1. DJELIC M. L., *op.cit.*, 2004.

2. DJELIC M. L., *op.cit.*, 2004, p. 4 ; voir aussi KHURANA R., *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton University Press, 2010.

étapes : par la création d'institutions spécialisées dans la production et la reproduction d'une élite managériale (ESCP en 1819, HEC en 1881, École supérieure de commerce de Lyon en 1872, Wharton en 1881, Harvard en 1908, Stanford en 1925), par la création des premiers programmes doctoraux, journaux scientifiques (*Harvard Business Review* en 1922) et par la structuration du champ du conseil en management (avec l'Organisation scientifique du travail (OST) de Taylor), puis le conseil en management stratégique et aux directions d'entreprise dans les années 1930.

Confrontée aux problèmes posés par l'émergence des grandes organisations, cette première période du management se concentre ainsi sur le fonctionnement interne des organisations et s'attache à le rationaliser. Les ambitions de ces théoriciens de ce que l'on appelle désormais l'« École classique » sont ancrées dans une foi dans la rationalité, la science au service du progrès social. Le projet de Taylor, par exemple, cherche non seulement à substituer la recherche scientifique exacte à la connaissance empirique, mais comporte aussi un volet social. Il veut créer, grâce à la science, une collaboration forte entre la direction et les ouvriers pour augmenter la valeur créée et diminuer les problèmes de répartition. L'incitation par les salaires fait partie intégrante du système. Aussi, pour lui, l'objet principal du management devrait être d'assurer, pour l'employeur comme pour chaque employé, un maximum de prospérité. Il veut également l'amélioration des conditions de vie des ouvriers : il ne faut pas que les tâches les usent. Toutefois, le compromis social taylorien contient aussi une part de méfiance à l'égard des ouvriers, qu'il faut encadrer étroitement par l'action standardisatrice du bureau des méthodes.

L'Organisation scientifique du travail (OST) a néanmoins connu de nombreuses critiques. Dès l'origine, les oppositions sont fortes. Les syndicats se battent avec détermination contre ce « travail en miettes », déshumanisé, qui n'offre pas de possibilité d'identification personnelle à son travail et qui dépossède les ouvriers qualifiés de leur autonomie. Le taylorisme finira néanmoins par être adopté par de très nombreuses entreprises. Son introduction dans les usines ne se fera pas sans heurts, notamment parce que les industriels n'eurent souvent pas la patience et la rigueur de modifier, comme Taylor le souhaitait, tous les aspects du système organisationnel : non seulement les postes de travail, mais aussi les machines et outils, les systèmes de comptabilité et de gestion, l'introduction de la hiérarchie fonctionnelle et du salaire différentiel aux pièces, pour que les ouvriers bénéficient aussi des aspects positifs de l'OST (productivité supérieure, fatigue moindre et salaire plus important).

• 1930-1960 : comment satisfaire l'homme ?

L'insatisfaction exprimée de façon individuelle ou collective par certains ouvriers à la chaîne soumis aux dures contraintes du système taylorien et les effets

imprévus de l'OST font alors naître des questionnements sur la manière d'améliorer les conditions de travail. La crise de 1929 et ses réalités sociale, économique et politique contribuent à questionner les postulats de rationalité totale qui avaient prévalu jusqu'alors et quelques équipes de recherche entreprennent des expériences sur les lieux de travail. La plus célèbre d'entre elles est l'expérience d'Hawthorne (cf. page 134), qui contribuera à faire émerger un nouveau courant de pensée : l'« École des relations humaines ».

Si les études d'Hawthorne sont aujourd'hui critiquées quant à leur validité expérimentale, elles ont néanmoins constitué un tournant dans la pensée managériale en mettant en lumière les dimensions psychologiques de la motivation au travail et en démontrant l'importance pour les managers de prendre en compte les personnes et les facteurs sociaux en jeu dans le travail. Les travaux s'inscrivant dans l'École des relations humaines rappellent ainsi que l'Homme a des motivations complexes et ne réagit pas uniquement à l'appât du gain. Ils offrent un contrepoint à l'approche taylorienne qui, par sa perspective « scientifique » et « objectivante », a eu tendance à négliger ces dimensions, réduisant les systèmes d'incitation de l'organisation à un simple jeu de la carotte (financière) et du bâton. Les travaux de Maslow, Herzberg, McGregor (cf. chapitre 4) mettent ainsi, eux aussi, en évidence les limites du stimulus financier et l'impact du contenu du travail en tant que tel, indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés.

D'autres chercheurs explorent alors l'émergence et l'importance au sein des organisations des structures informelles, des systèmes interpersonnels de pouvoir, des statuts, des communications, des relations amicales et la manière dont ces différentes facettes de la vie des collectifs humains influencent les systèmes formels pensés par l'École classique. Kurt Lewin montre, par exemple, la contribution des groupes : grâce à des effets de synergie, le groupe devient quelque chose de plus que la somme de ses membres. Il souligne notamment la manière dont le plaisir de fonctionner en groupe, le sentiment d'appartenance des membres, leur solidarité, leur acceptation des buts, des normes et des standards peuvent représenter des atouts dans la recherche d'une productivité commune. Les tenants de l'École des relations humaines soutiennent ainsi qu'un des modes d'accès à l'épanouissement et à la réalisation de soi serait la participation aux décisions et aux responsabilités.

FOCUS

Deux atypiques : Mary Parker Follet et Chester Barnard

Mary Parker Follett était une chercheuse américaine et une consultante en management. C'est l'une des premières à s'intéresser à la dimension humaine dans les organisations, une pionnière de l'École des relations humaines. Dans ses travaux, elle s'interroge notamment sur la nature du pouvoir et plaide pour une autorité basée sur l'expertise et la compétence, et des formes d'organisation démocratiques, y compris des groupes autonomes. Elle est de plus une des premières à mettre en évidence la nature conflictuelle des organisations, qu'elle propose d'anticiper en mettant en place des négociations entre les différentes parties prenantes de l'organisation.

Chester Barnard, président de la New Jersey Bell Telephone Company, s'est fait l'écho de la prise de décision participative et de la mise en place de structures basées sur la communauté plutôt que sur la hiérarchie. Dans son ouvrage de 1938, *The Function of the Executive*¹, il insiste notamment sur l'importance de l'organisation informelle et explique que les managers doivent créer des systèmes coopératifs dans lesquels la finalité de l'organisation est clairement communiquée à ses membres, qui y adhèrent. Il insiste aussi sur l'importance limitée des primes monétaires et des récompenses matérielles.

L'École des relations humaines promeut donc une conception de l'Homme comme un être de désirs et de besoins, et est porteuse d'une vision optimiste du développement de la personne. Pour ses tenants, un individu satisfait au travail est coopératif et heureux. Néanmoins, ce courant n'est pas exempt de critiques. On peut ainsi noter que si cette préoccupation pour les personnes et l'humanisation de la direction sont apparemment altruistes, son but premier reste d'améliorer la productivité en contrôlant le comportement des employés. On lui a ainsi reproché une certaine manipulation des employés au profit des employeurs, visant à réduire les tensions sociales sans contreparties, notamment en termes de redéfinition des structures ou d'aménagements du système du pouvoir. Longtemps, certains syndicats français ont « protesté contre ce piège tendu par les "capitalistes" qui demandaient aux travailleurs de s'aliéner eux-mêmes en participant au "système" dans des conditions jugées iniques² ».

Par ailleurs, les travaux s'inscrivant dans ce courant de recherche se sont vus reprocher un « psychologisme », c'est-à-dire une tendance à réduire les problèmes organisationnels à des problèmes psychologiques individuels, à négliger notamment les composantes structurelles, sociologiques et politiques des problèmes posés.

1. Les apports de Barnard sont bien plus larges. Il apparaît comme un pionnier sur de nombreuses thématiques managériales et ses travaux ont nourri de multiples courants de recherche (non seulement l'École des relations humaines, mais aussi la théorie de la décision, l'économie des coûts de transaction, etc.). Pour une présentation plus en détail, voir BARABEL M., MEIER O., *op.cit.*, 2022.

2. GRUÈRE J.-P., *op.cit.*, 2001, p. 22.

Enfin, on peut noter que, tout comme l'École classique, l'École des relations humaines conçoit le système organisationnel comme fermé sur lui-même, oubliant son environnement.

• **1960-1970 : comment se positionner dans son environnement ?**

À la sortie de la Seconde Guerre mondiale, la reconstruction et la restructuration de l'économie mondiale favorisent une croissance rapide des pays occidentaux. Aux États-Unis, une fois l'économie de guerre reconvertit vers la production de biens de consommation, le défi est celui de la croissance, de l'expansion vers d'autres marchés. L'avènement de la société de consommation de masse entretient cette phase de prospérité économique jusqu'au début des années 1970.

Dans cette troisième période, la pensée managériale se décentre d'une réflexion sur le seul fonctionnement interne pour s'ouvrir à la réalité extérieure, à l'environnement de l'organisation. Ce mouvement est également encouragé par la montée en puissance de l'univers académique dans la réflexion sur les organisations et leur management. Jusqu'alors cette réflexion avait surtout été le fait de praticiens, désormais des chercheurs s'emparent de ces sujets¹. Or, dans cette phase d'expansion économique continue et mondiale, le jeu économique se fait plus complexe et varié, et les marchés servis se différencient. Logiquement, des études empiriques remettent en cause dans les années 1960 la conviction centrale de l'École classique selon laquelle il était possible de trouver la manière idéale d'organiser et de gérer. L'adaptation aux contextes se révèle une nécessité de la vie économique : la manière la plus appropriée de concevoir et de gérer une organisation dépend des caractéristiques de la situation dans laquelle se trouve cette organisation. Dit autrement, la structure et les modes de fonctionnement d'une organisation sont contingents – c'est-à-dire qu'ils doivent s'adapter – à de nombreux facteurs, parmi lesquels son environnement, ses buts, la technologie et le type de personnel qu'elle emploie². L'efficacité d'une organisation dépend alors de la cohérence existante entre ces diverses variables. Cette théorie de la contingence est notamment nourrie des travaux des universitaires Burns et Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence et Lorsch (1967) et Thompson (1967). En questionnant ainsi l'environnement de l'entreprise, Lawrence et Lorsch mettent en avant qu'il n'est pas toujours homogène et que, par

1. DÉRY R., *op.cit.*, 2007 ; voir aussi KHURANA R., *op.cit.*, 2010.

2. « On reconnaît habituellement une approche contingente quand on rencontre ce genre de phrase : « si cette situation existe... alors voilà ce qu'il faut faire ». Par exemple, si une entreprise manufacturière se trouve dans un environnement fortement concurrentiel et doit produire chaque jour un volume donné de marchandises répondant à des critères de qualité précis, alors le processus de production doit être fortement standardisé, il doit y avoir des objectifs de production clairs, des consignes et des procédures écrites, et un contrôle rigoureux. » (HATCH M. J., CUNLIFFE A. L., *op.cit.*, 2009, p. 68)

conséquent, l'organisation ne l'est pas non plus : chacune de ses parties s'adapte et agit sur un segment particulier de l'environnement.

Toujours face à cette complexité croissante de l'environnement, un autre courant majeur prend son essor pendant cette période : la théorie des systèmes, qui propose de fournir une approche globale des organisations en faisant converger les apports des différentes sciences (biologie, sciences sociales, physique...). Elle prend sa source dans les travaux de Ludwig von Bertalanffy, à partir des années 1930. L'idée est alors de considérer l'organisation comme un système, soit un ensemble de parties interdépendantes agencées en fonction d'un but. Ce système organisationnel est complexe et ouvert sur son environnement¹ : il subit l'influence d'un ensemble d'éléments extérieurs à l'organisation et peut les influencer en retour. Analyser l'organisation revient alors à isoler logiquement et étudier individuellement les composants du système organisationnel, puis à étudier les relations de ces sous-systèmes avec ses parties prenantes externes (collaborateurs, fournisseurs, financeurs) et de ces sous-systèmes entre eux. En effet, une des propositions clés de cette théorie est que « le système n'est pas réductible à la somme de ses parties ». L'organisation, et son efficacité, se joue dans les interactions qui se créent entre les parties².

Les travaux du Tavistock Institute of Human Relations au Royaume-Uni mettent quant à eux l'accent sur le fait que coexistent au sein de l'organisation un sous-système technique et un sous-système social³. Comportement humain et technologie sont alors en interaction : tout changement dans la technologie affectera les relations sociales et, inversement, les attitudes et les sentiments à l'égard du travail des membres de l'organisation impacteront les apports de la technologie. Ces deux sous-systèmes doivent harmonieusement interagir pour que l'organisation soit performante et que l'activité organisationnelle permette d'accomplir le projet de l'organisation. Pour cette théorie des systèmes socio-techniques, trouver la meilleure adéquation, assurer l'équilibre entre ces systèmes, est la mission première des managers et implique parfois de renoncer à exploiter l'un d'eux de façon optimale. Dans cette perspective, le succès de l'organisation dépend en effet de la capacité de chaque sous-système à s'adapter aux problèmes qu'il rencontre et à interagir avec les autres sous-systèmes pour s'intégrer harmonieusement à l'ensemble. Ces travaux s'intéressent notamment aux conséquences sociales et psychologiques de l'organisation du travail, à l'importance du travail en équipe, à la nécessité d'une division du travail qui veille à augmenter la diversité des tâches confiées aux personnes et au développement de leurs compétences. Ils prônent la mise en place d'équipes autonomes, permettant de réduire la nécessité de structures hiérarchiques.

1. KATZ D., KAHN R. L., *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, 1966.

2. BARABEL M., MEIER O., *op.cit.*, 2022.

3. EMERY F. E., TRIST E. L., « Socio-Technical Systems », *Management Science, Models and Techniques*, n° 2, 1960.

La nouveauté de ces courants de recherche est de considérer l'organisation comme un système ouvert sur l'environnement et donc soumis aux aléas et aux incertitudes liées à cet environnement. La pensée managériale s'ouvre ainsi vers l'extérieur, formalise des démarches rationnelles d'analyse des paramètres de l'environnement. Mais ceci a tendance à confiner le management dans un rôle passif, d'adaptation aux contraintes identifiées dans l'environnement (externes et internes) de l'organisation. Or, avec la Seconde Guerre mondiale s'est diffusée l'idée de la stratégie, qui vient influencer la représentation de ce que devrait être la relation que les organisations doivent construire avec cet environnement, en particulier vis-à-vis des concurrents et des clients. S'ouvre dès lors l'ère de la décision et de la stratégie. Il s'agit d'appliquer une méthode scientifique, rationnelle, aux problématiques soulevées par les décisions de la direction générale des organisations, plus spécifiquement des entreprises¹. L'accent est d'abord mis sur la planification : il s'agit de prévoir l'avenir et de s'y préparer par l'élaboration de plans stratégiques (Ansoff, 1965), visant à saisir les opportunités offertes par l'environnement et tirer avantage des ressources de l'organisation (Andrews, 1971), en pensant soigneusement leur affectation (Bower, 1970) et en concevant des systèmes de contrôle pour superviser l'atteinte des objectifs (Anthony, 1965)². Les grands cabinets de stratégie, notamment le Boston Consulting Group (BCG) sous l'impulsion de Bruce Henderson, son fondateur, participent à développer conceptuellement la réflexion stratégique en élaborant les grilles d'analyse de la courbe d'apprentissage, du portefeuille de produits, de la gestion de la diversification... qui viennent compléter les grilles SWOT développées avant la guerre.

Au sein de l'organisation, les travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg remettent aussi en cause la conception déterministe et mécaniste du « facteur humain ». Alors que les théories systémiques et de la contingence conçoivent l'organisation comme soumise aux contraintes de son environnement, l'École classique et l'École des relations humaines conçoivent l'Homme comme subissant passivement les pressions internes de son organisation. Or, pour Crozier, les membres d'une organisation disposent toujours d'un certain degré de liberté, d'une marge de manœuvre car il est impossible de tout prévoir et donc de tout prescrire, de tout encadrer au sein des organisations, comme le mettent en lumière les travaux de Simon sur la rationalité limitée. Ce sont donc des acteurs stratégiques, capables d'élaborer des stratégies individuelles pour défendre ou pousser leurs intérêts. De leurs décisions, comportements et relations résultent les structures et le fonctionnement des organisations. Ils sont cependant dépendants les uns des autres pour atteindre leurs objectifs, personnels ou collectifs.

1. LE ROY F., PELLEGRIN-BOUCHER E., « Bruce Henderson comme fondateur de la pensée stratégique », *Revue française de gestion*, n° 1, 2005.

2. DÉRY R., *op.cit.*, 2007.