

Institut Roger Guilbert

Graduat en communication d'entreprise,
organisation et développement du personnel

Structures organisationnelles des entreprises

(20 périodes)

Année Académique 2009 – 2010
COM 401
Cours de Daniel CORNELIS

Introduction

Madame Raku faisait de la poterie dans son atelier aménagé dans le sous-sol de sa maison. Cette activité était composée d'un certain nombre de tâches distinctes : préparation de l'argile, mise en forme, finition, application de vernis et cuisson au four. La coordination entre ces tâches ne présentait aucun problème : Mme Raku faisait tout elle-même.

Mais l'ambition et le succès des poteries de Mme Raku étaient la cause d'un problème : le volume des commandes dépassait sa capacité de production. Elle fut ainsi conduite à embaucher Mademoiselle Bisque qui avait un vif désir d'apprendre la poterie, et il fallut diviser le travail entre elles deux. Comme les boutiques d'artisanat voulaient des poteries faites par Mme Raku, il fut décidé que Mlle Bisque préparerait l'argile et les vernis, Mme Raku se réservant le reste. Et ceci demandait une certaine coordination du travail, en fait un problème mineur pour deux personnes travaillant dans un atelier de poterie : il leur suffisait de communiquer entre elles de façon informelle.

Cette façon de faire donna de bons résultats, tellement bons d'ailleurs, que Mme Raku fut rapidement à nouveau submergée de commandes. Il fallait d'autres assistants; mais cette fois, Mme Raku décida d'embaucher des personnes qui sortaient de l'école de poterie, prévoyant qu'il leur faudrait un jour faire la mise en forme elles-mêmes. Ainsi, alors qu'il avait fallu quelque temps pour former Mlle Bisque, les trois nouveaux assistants savaient d'emblée ce qu'il fallait faire, et s'intégrèrent très rapidement; même avec cinq personnes la coordination ne présentait aucun problème.

Cependant, avec l'arrivée de deux nouveaux assistants, des problèmes de coordination commencèrent à apparaître. Un jour, Mlle Bisque trébucha sur un seau de vernis et cassa cinq poteries; un autre jour, Mme Raku s'aperçut en ouvrant le four que les suspensions pour plantes avaient été vernies par erreur de couleur fuchsia. A ce moment, elle comprit que la coordination entre les sept personnes de son petit atelier de poterie ne pouvait plus être uniquement faite de façon informelle. Dans un groupe de sept personnes, si on prend les membres deux à deux, il y a 21 paires différentes, donc 21 « canaux de communication ». A cette difficulté s'ajoutait le fait que Mme Raku, qui se faisait appeler présidente de la Société des Céramiques, devait consacrer de plus en plus de son temps aux clients; de fait, on la voyait moins souvent en blue jeans qu'habillée d'une robe élégante. Elle dut alors nommer Mlle Bisque responsable de l'atelier, chargée à plein temps de la supervision et de la coordination des cinq personnes qui fabriquaient la poterie.

L'entreprise continua à croître. Des changements très importants se produisirent après qu'on eût fait intervenir un consultant en organisation. Sur ses conseils, l'atelier fut réorganisé en quatre lignes de produit - pots, cendriers, suspensions et animaux en céramique - chaque opérateur était spécialisé dans l'une d'elles : le premier préparait l'argile, le second faisait la mise en forme, etc. La production se fit ainsi sous la forme de quatre chaînes de fabrication. Chacun travaillait en suivant des normes précises, à un rythme qui permettait la coordination de l'ensemble. Bien entendu, la Société des Céramiques ne vendait plus aux boutiques d'artisanat; Mme Raku n'acceptait que les grosses commandes et la plupart des ventes se faisait à des chaînes de magasins.

Les ambitions de Mme Raku étaient sans limites, et quand l'occasion se présenta de diversifier son activité, elle la saisit : tuiles de céramique, garnitures de salle de bain, et enfin briques d'argile. L'entreprise fut par la suite organisée en trois divisions : produits de consommation, produits pour la construction, et produits industriels. De son bureau situé au cinquante-cinquième étage de la Tour de la Poterie, elle coordonnait les activités des divisions, analysant leurs performances chaque trimestre, et prenant les choses en mains lorsque les taux de profit et de croissance n'atteignaient pas les objectifs prévus. Un jour qu'elle était assise à son bureau, examinant ces budgets, Mme Raku regarda autour d'elle le paysage des gratte-ciel qui l'entourait, et décida de rebaptiser son entreprise « CeramiCo ».¹

« Toute activité humaine organisée - de la poterie à l'envoi d'un homme dans l'espace - doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires :

- **la division du travail entre les différentes tâches à accomplir**
- **et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail.**

La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

¹ MINTZBERG Henry - Structure et dynamique des organisations - Editions d'Organisation - Paris - 1998 - pp. 17, 18

Chapitre 1 La notion d'entreprise

1.1 L'évolution de la notion d'entreprise

Cette évolution est étroitement liée à l'histoire des civilisations de la préhistoire à l'histoire²

Préhistoire	- 6 millions d'années Ere quaternaire 1 3 millions d'années	Australopithèques Homo habilis (-2,3M) Premiers outils et abris, apparition du langage articulé Homo erectus (-1,7 M) Découverte du feu (-700 000)		Pas de surplus (autosubsistance)	Energie humaine			
	Paléolithique inférieur -550 000 > -180 000 Paléolithique moyen -180 000 > -50 000	Age de la pierre (glaciation, caverne,...) Homo sapiens (-270 000) premières sépultures Homme de Néandertal						
	Paléolithique supérieur - 50 000 Mésolithique -14000 > -10000 Néolithique -10000 > - 3500	H o m o s a p i e n s s a p i e n s	Homo sapiens sapiens Homme de Cro-Magnon Sociétés nomades, cueillette, chasse, pêche, expansion territoriale, art, outils spécialisés Age de la pierre Révolution néolithique Sociétés sédentaires, agriculture, élevage Age de la pierre nouvelle > polie Age des métaux > cuivre, bronze,...)			Surplus agricole (troc)	Energie animale	
	Antiquité -3500 > 476 apr. J.-C.		Nouvelles civilisations Apparition de la roue, de la voile, de l'écriture, de la monnaie			Surplus	Energies naturelles	
	Moyen Age 476 > 1492		Révolution technique Apparition des moulins			agricole et matériel (échange sur base d'une valeur)		
Temps modernes 1492 à 1789	Révolution commerciale Révolution agricole							
Histoire	Epoque contemporaine 1789 > XX ^e siècle Epoque de l'automatisation Fin du XX ^e siècle à nos jours	Révolution industrielle Apparition de la machine à vapeur Révolution informatique Mondialisation		Surplus économiques (consommation de bien et services)	Energies fossiles			

² Source : [BRASSEUL Jacques](#) – [Histoire des faits économiques et sociaux Tome 1](#) - Editions Armand Colin – Paris – 2001 – p 57

En économie, l'entreprise est traditionnellement définie comme étant « une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit » (TOPDICO, Hachette éducation).

On constate alors que l'entreprise d'un point de vue générique se distingue par :

- **Son but** : qui est l'essence même de son existence et qui est souvent confondu avec la nature du bien ou service qu'elle produit.
- **Les moyens qu'elle met en œuvre pour atteindre ce but** : les objectifs de l'entreprise déterminent les moyens humains, matériels, immatériels et financiers qu'elle va engager pour produire.
- **La recherche du profit** : une entreprise ne peut exister que si elle crée de la valeur ajoutée du fait même de sa fonction de transformation.

Mais limiter l'entreprise en tant que telle à sa simple expression économique, c'est faire l'impasse sur un certain nombre d'aspect qui rendent d'autant plus complexe la définition même de l'entreprise. Car celle-ci est aussi :

- **Une entité autonome** : lors de sa création, l'entreprise acquiert une personnalité qui dépasse sa simple expression juridique. On attribue alors à l'entreprise une terminologie qui lui confère souvent des caractéristiques d'être vivant : une entreprise naît, grandit, meurt, agit avec morale (entreprise citoyenne...).
- **Une entité qui modifie son environnement** : par son(s) action(s), une entreprise agit et réagit à son environnement via notamment les externalités qu'elle produit (pollution...). Elle change donc constamment pour s'adapter aux évolutions de la sphère économique, sociale, juridique... dans laquelle elle évolue.
- **Une organisation sociale** : qui est le reflet des individus qui la compose et qui poursuivent eux-mêmes des objectifs parfois différents de l'entreprise elle-même. L'entreprise est alors au cœur des conflits sociaux, le lieu de cristallisation des problèmes plus généraux de la société.
- **Un système complexe car ouvert** : l'entreprise est constamment en relation avec un nombre important de partenaires vers lesquels (et à partir desquels) elle échange des biens, des services, des hommes, des informations...

Au-delà de sa fonction première et essentielle qui est de produire un bien ou un service, l'entreprise doit être vue comme une organisation complexe, créée et animée par des hommes, ouverte sur son environnement et qui est en interaction perpétuelle avec lui. Sans aller jusqu'à lui donner un caractère humain, l'entreprise en tant qu'entité autonome doit alors s'analyser dans toute sa diversité.

1.2. L'entreprise et ses fonctions économiques

L'entreprise constitue un rouage essentiel de l'économie. Pour comprendre l'entreprise, il est nécessaire de l'examiner sous différentes perspectives car il s'agit d'une réalité complexe et multiforme. Pour la cerner dans ses divers aspects il faut d'abord envisager ses fonctions économiques, ce qui nous conduira à analyser ses rapports au marché, puis nous nous intéresserons à sa production, en contrepartie de laquelle elle se perçoit comme centre de distribution de revenus. Cet aspect de son activité conduit à une réflexion plus générale sur les finalités de l'entreprise, en accordant une attention particulière à sa fonction sociale.

Le problème économique fondamental provient de ce que les êtres humains ont des besoins à satisfaire et que les biens et services nécessaires pour y parvenir ne leur sont pas fournis directement par la nature dans les qualités requises et en quantité illimitée.

Dans ce contexte de rareté, l'activité économique a pour objet la satisfaction des besoins humains par la production de biens et de services. Elle consiste à combiner des ressources rares (ressources naturelles, capital technique, capital financier, travail), appelées facteurs de production ou intrants, pour produire des biens et des services.

Dans les sociétés traditionnelles, l'activité économique n'était pas dissociée du reste de l'activité sociale. Progressivement cependant, les hommes se sont aperçus de l'intérêt, voire de la nécessité, de créer des cellules de production spécialisées commercialisant le produit de leur activité (biens, services) sur des marchés (production marchande). Jusqu'à la révolution industrielle des XVIII^e et XIX^e siècles, ces cellules spécialisées furent principalement les entreprises artisanales. Dès cette époque cependant de grandes unités de production furent créées comme les manufactures (ex. : la manufacture de tapisserie des Gobelins), les arsenaux pour la construction navale ou les grandes compagnies maritimes (ex. : la Compagnie des Indes).

La révolution industrielle a accéléré le mouvement de spécialisation des unités de production et provoqué un accroissement de leurs dimensions, notamment quant aux effectifs du personnel employé. Cette évolution a été provoquée par des facteurs techniques et commerciaux.

Le progrès des techniques a permis le développement du machinisme³. Ces nouvelles machines nécessitaient de grandes quantités d'énergie, qui n'étaient disponibles que de manière concentrée. Pour ces raisons, les ateliers artisanaux se sont progressivement transformés en usines et, plus généralement, en grands établissements industriels. Ainsi sont apparues les entreprises textiles et sidérurgiques nées des innovations techniques telles que la machine à filer et à tisser, le haut-fourneau ou la machine à vapeur fournissant de l'énergie.

³ On appelle « machinisme » un ensemble de conceptions et de pratiques nées de la prolifération des machines de production.

L'évolution des transports, d'abord le chemin de fer puis les transports maritime et aérien, combinée à la production croissante a conduit à un élargissement des marchés. Locaux à l'origine, les marchés sont devenus régionaux, puis nationaux ; enfin ils se sont internationalisés et mondialisés. Ainsi est apparue une caractéristique fondamentale des économies contemporaines : il s'agit d'économies de marché fondées sur l'échange monétaire. Le développement puis la généralisation de l'échange monétaire ont permis de dissocier l'activité économique du reste de l'activité sociale en la confiant à des cellules spécialisées dans la production et l'échange marchand : ce sont les entreprises.

Les entreprises sont donc des cellules économiquement spécialisées dans la production de biens et services échangés sur des marchés en vue de satisfaire les besoins par la consommation.

La spécialisation croissante des unités de production a conduit à intercaler entre la production et la consommation de nombreuses transactions intermédiaires entre les entreprises avant l'échange final entre l'entreprise et le consommateur. Dans l'industrie pétrolière, par exemple, des entreprises d'extraction, puis de raffinage, de transport et enfin de distribution se sont créées. La fonction de distribution s'est ainsi développée, souvent assurée par des entreprises spécialisées dans le négoce.

Par ailleurs, la production, génératrice d'un flux de biens, donne également naissance en contrepartie à un flux de revenus (le salaire, l'intérêt, le profit,...) distribués aux apporteurs de facteurs de production (travailleurs, prêteurs, entrepreneurs). Ainsi, à côté de leurs fonctions de production et de distribution, les entreprises assument également une fonction de répartition des revenus entre agents économiques. Enfin, les échanges de biens tout comme la répartition des revenus s'effectuent, dans les économies d'échanges monétaires, par l'intermédiaire de la monnaie. Les entreprises doivent donc assumer une fonction de financement pour se procurer des capitaux destinés à financer leurs investissements et leur exploitation sur les marchés ainsi que par leur activité (autofinancement).

L'émission, la collecte et la distribution des instruments monétaires et des capitaux sont réalisées par les établissements de crédit, ou banques, entreprises spécialisées dans la fonction financière.

Pour assurer leur survie et leur développement, les entreprises doivent renouveler leurs équipements (exigence de survie) et accroître leur capacité de production (nécessité du développement). L'accumulation du capital par l'investissement constitue donc une autre fonction essentielle des entreprises. Les entreprises acquièrent du capital technique grâce au capital financier fourni par leurs associés, par les banques ou par les ressources qu'elles tirent de la vente de leurs produits après paiement de leurs charges (autofinancement).

En résumé, les entreprises réalisent cinq fonctions économiques complémentaires ;

- la production de biens et de services,
- la distribution des biens et des services,
- la répartition de revenus,
- l'accumulation du capital par l'investissement,
- le financement des investissements et de l'exploitation.

D'une manière plus générale, l'entreprise, du point de vue de ses fonctions économiques, apparaît comme une unité de production de valeur et de répartition de revenus sur des marchés.

Le rôle essentiel des entreprises est de produire. La production est une transformation de ressources conduisant à la création de biens et services.

Il existe plusieurs types de production :

- la production de biens, résultat de la transformation de matières ;
- la production de services, caractérisée par la mise à disposition de produits à des clients ou la mise à disposition d'informations simples ou la modification de l'état de certaines ressources.

Pour produire, l'entreprise réunit quatre composantes : des équipements, des hommes, des matières et des informations techniques ou procédurales.

1.3. Le rôle de la répartition de l'entreprise

L'entreprise crée une richesse additionnelle représentée par la valeur ajoutée.

VA = ventes (ou production) - consommations intermédiaires (en provenance des tiers).

Pour produire, une entreprise achète à l'extérieur un ensemble de biens et services (matières premières, énergie...). Ces achats extérieurs font l'objet d'une transformation lors du processus de production. Le résultat de cette transformation, la production, a une valeur supérieure aux achats. En cela, l'entreprise crée une richesse additionnelle mesurée par la valeur ajoutée. L'entreprise crée de la valeur.

Pourquoi l'entreprise est-elle une unité de répartition ?

Pour produire, la contribution de plusieurs groupes est nécessaire : les salariés, les prêteurs de fonds (banques, obligataires...), les apporteurs de capitaux (les propriétaires), l'État et l'entreprise elle-même. Les revenus tirés de la production vont permettre de rémunérer ceux qui ont contribué à cette production. En cela, l'entreprise est une unité de répartition.

La valeur ajoutée va donc permettre de rémunérer :

- les salariés de l'entreprise qui ont apporté le facteur travail ;
- l'État qui apporte des infrastructures, la formation, la protection sociale, par le paiement des impôts et cotisations sociales ;
- les prêteurs qui perçoivent des intérêts en rémunération des capitaux prêtés à l'entreprise ;
- les propriétaires qui apportent des capitaux et perçoivent à ce titre une partie des profits réalisés par l'entreprise ;
- l'entreprise elle-même; il s'agit de l'autofinancement, c'est-à-dire un prélèvement d'une partie des profits qui va servir à financer ses investissements futurs.

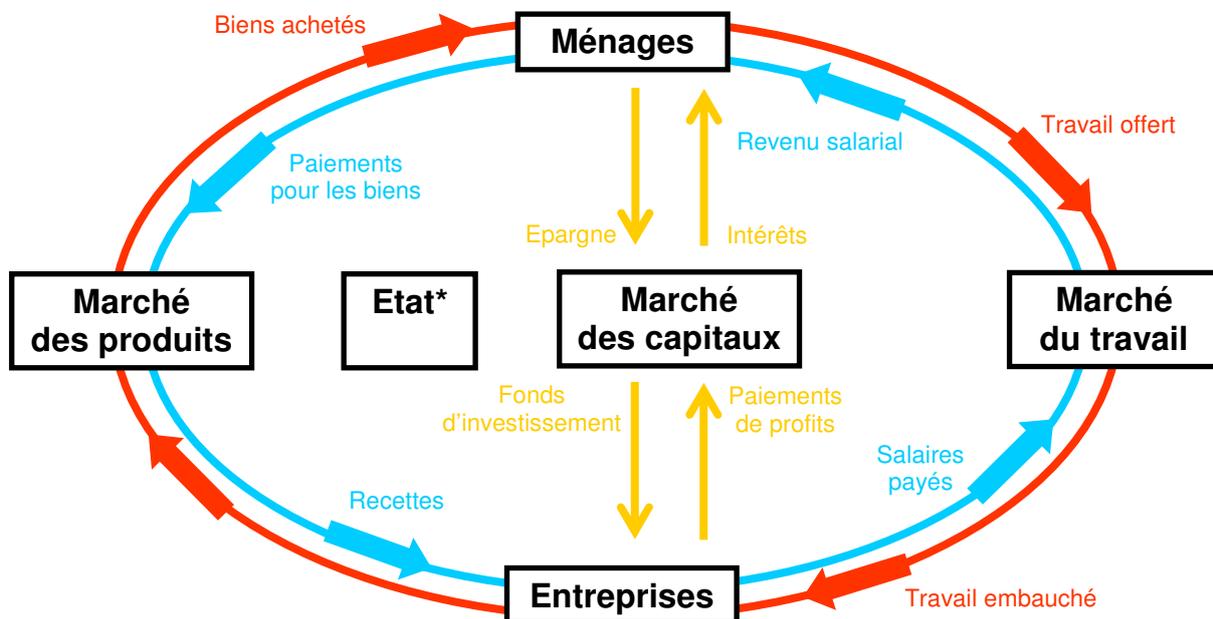
Quel est le rôle de la répartition dans l'entreprise ?

Le rôle de répartition dans l'entreprise constitue un aspect essentiel de l'activité économique et sociale. La répartition de la valeur ajoutée peut être parfois source de confrontation, voire d'affrontement entre salaires et profits. La part de l'État est déterminée en dehors de l'entreprise.

Les profits ou « l'épargne de l'entreprise » vont rémunérer les propriétaires et une partie sera conservée dans l'entreprise pour financer les investissements futurs.

Le flux circulaire des revenus⁴

Le flux circulaire des revenus permet de résumer la façon dont les flux de biens et les flux de paiement relient le secteur des ménages et celui des entreprises. Les ménages apportent des ressources aux entreprises, du travail notamment, et reçoivent en retour des paiements de revenu. Ils utilisent ce revenu pour acheter des biens et services sur le marché correspondant. Les recettes que les entreprises obtiennent en vendant sur le marché des biens et services leur permettent de payer des revenus aux ménages en échange du travail et des autres ressources qu'elles ont utilisés. L'épargne en provenance du secteur des ménages va sur le marché des capitaux, où elle devient disponible pour les entreprises qui veulent emprunter afin de financer leurs projets d'investissement.



* L'Etat achète des biens et services sur le marché des produits et reçoit des recettes fiscales en provenance des ménages et des entreprises. Il effectue également des paiements de transfert tels que les prestations de sécurité sociale aux ménages.

⁴ Source : LAFAY Jean-Dominique, STIGLITZ Joseph, WALSH Carl - Principes d'économie moderne - Editions De Boeck Université - Bruxelles - 2007 - pp. 507 et 521

Chapitre 2 La structure organisationnelle

2.1. L'organisation, une réalité complexe

Le terme organisation désigne à la fois une action (celle d'organiser) et le résultat de cette action (un ensemble structuré, relativement stable, doté de ses propres règles, et finalisé).

Il est très difficile de proposer une définition de l'organisation car ce concept a plusieurs sens distincts : il désigne en premier lieu l'action d'organiser, c'est-à-dire de mettre de l'ordre dans une situation qui en était dépourvue (on parlera par exemple d'organisation du travail ou d'organisation de la production ...). Il désigne en second lieu le résultat de cette action : une réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée (par exemple un hôpital, une usine ...).

Il est possible de cerner sept éléments qui constituent le « phénomène organisationnel »⁵:

- **l'organisation est un espace où existe une certaine division du travail** : il ne s'agit pas d'une foule indifférenciée ; des activités sont menées, des rôles attribués, même si les formes de cette division sont diverses et plus ou moins précises ;
- **l'organisation est un espace de coordination collective**. Il y a organisation parce qu'il faut aller au-delà de l'effort individuel ;
- **division du travail et coordination sont nécessaires pour mener une certaine action**. On a souvent présenté l'organisation comme étant une action finalisée: cette proposition est acceptable, à condition d'être prudent sur la notion de buts, trop souvent présentés comme clairs et partagés ;
 - cette action est volontaire et comporte des choix, des possibilités de décision, de négociation ou d'arrangements variés (on écarte du coup, par hypothèse, une conception trop déterministe) ;
 - cette action suppose la création de règles (de nature diverse) et le contrôle (formel ou non) de leur application ;
- les éléments ci-dessus existent pendant une certaine durée. Répartition des tâches et coordination stabilisent (provisoirement sans doute) l'action finalisée à un moment donnée ;
- une vision plus récente insiste aussi beaucoup sur le fait que l'organisation, pour être un lieu d'action, est aussi porteuse d'un ensemble de représentations, de connaissances accumulées. Elle comporte des « dispositifs cognitifs collectifs » qui supportent l'action de ses membres et lui permettent d'apprendre en permanence.

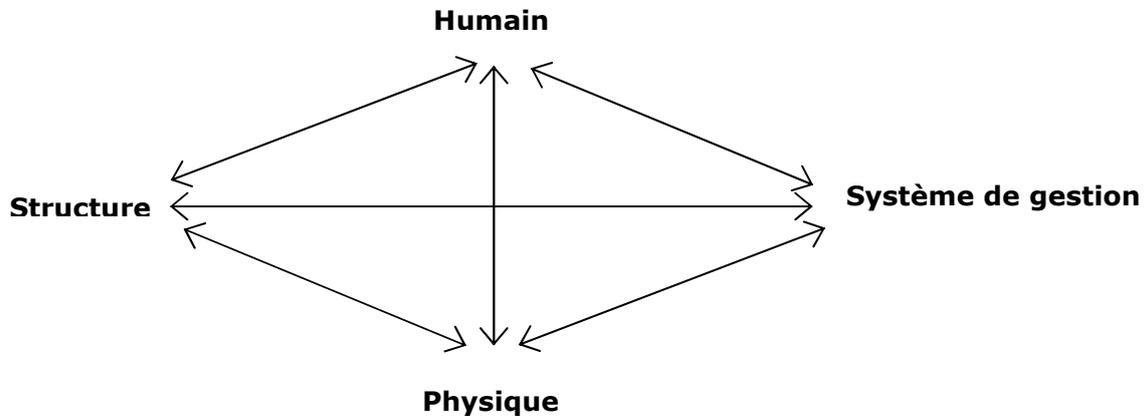
⁵ LIVIAN Yves-Frédéric - Organisation : théories et pratiques - Editions Dunod - Paris - 2005

G. Morgan (1989) décrit l'organisation à travers **sept images, sept métaphores** (l'organisation comme...) qui dévoilent une nouvelle facette de l'organisation et permettent ainsi de mieux comprendre la complexité du phénomène organisationnel. Ces images constituent également le fondement de méthodes de gestion et sont à la base de notre vocabulaire du management.

L'organisation comme...	Auteurs et principaux concepts	Apports à la vision de l'organisation	Notions léguées de management
...machine	L'organisation comme machine technique > Taylor et comme machine administrative > Fayol.	Utilité et efficacité Prévisibilité	Rendements, contrôle, pilotage
...organisme vivant	L'organisation est un système ouvert sur l'extérieur > H. Simon, J.L. Le Moigne ...	Ouverture sur l'environnement et adaptation	Système, rétroaction, régulation, connexion, cycles de vie
... cerveau	Concept de cybernétique ou science de la régulation, flux entrants et sortants, rétroaction	Importance du traitement de l'information.	Systèmes d'information et de décision.
...culture	Système d'évidences partagées entraînant une adhésion des acteurs > Weber, Sainsaulieu, Reynolds ...	Importance des normes, régies et valeurs.	Culture, identité, lien social, mythes, rites.
... système politique	L'organisation est un lieu de décisions et de rapports d'autorité > Weber, March et Simon, Mintzberg, Crazier et Friedberg.	Gouvernement de l'organisation, phénomènes de pouvoir.	Pouvoirs, acteurs, stratégie, influence, coalition
... espace psychique	L'organisation est le lieu où s'exprime le psychisme humain, conscient ou non > E. Jacques	Lieu de plaisir et de Souffrance.	Stress, motivation, imaginaire managérial, inconscient.
... instrument de domination	L'organisation est l'instrument au service des stratégies de domination dont l'économie ou la société globale sont le théâtre > Pages, E. Cohen	Organisation et pouvoir dans la société. Distribution du pouvoir et classe dirigeante.	Emprise, contrôle, Domination.

2.2. Les composantes de l'organisation

Toujours selon Yves-frédéric Livian, il est possible de distinguer **quatre composantes fondamentales de l'organisation** :



- **La composante humaine**, essentielle, concerne cinq des sept métaphores de Morgan (cf. ci-dessus) et inclut notamment les compétences disponibles, les attitudes au travail manifestes ou encore les appartenances revendiquées.
- **La composante physique** regroupe deux éléments liés:
 - ce qui ressort de la distribution dans l'espace (localisation, flux de matières et d'énergie ...);
 - ce qui ressort du matériel (équipements techniques, bâtiments ...).
- **L'appareil gestionnaire** contribue au fonctionnement de l'organisation non seulement comme outillage au service d'objectifs, mais aussi comme influençant les comportements de ceux qui s'y trouvent. A cet égard, on peut distinguer les systèmes d'objectifs, les systèmes d'information et de communication, les systèmes de contrôle, et enfin les systèmes d'évaluation et de récompense/sanction.
- Enfin, l'organisationnel inclut une configuration plus ou moins stabilisée des différents éléments qui constituent l'entité que l'on envisage. Il s'agit de la **structure de l'organisation**.

La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités.

En conséquence, définir la structure organisationnelle d'une entreprise revient à répondre aux questions suivantes :

- **comment sont mis en relation les différents éléments qui composent l'entreprise ?**
- **comment sont répartis les facteurs de production utilisés par l'entreprise ?**

Chapitre 3 Les théories traditionnelles du management

La théorie des organisations est relativement récente au regard d'autres disciplines. En effet, elle n'apparaît véritablement qu'au début du XX^e siècle⁶ alors que les premières formes d'organisations marchandes émergent à la renaissance et que l'entreprise moderne se développe à partir du xvme siècle lors de la première révolution industrielle. Les premiers travaux sont centrés sur l'optimisation des organisations et de leur fonctionnement. Les auteurs formulent des théories pour améliorer les performances des entreprises. On distingue, d'une part, l'école classique qui développe une approche centrée sur la rationalisation du système de production, du processus d'administration ou du système d'autorité et d'autre part, l'école des relations humaines qui mise sur la qualité des rapports humains et la mise en œuvre d'un style de management bienveillant pour améliorer les résultats des organisations.

3.1. L'école classique

L'école classique (ou école formelle) des organisations regroupe des courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquées par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité. En relation avec la révolution industrielle (mécanisation, urbanisation, concurrence accrue), cette école donne une place prépondérante à la production et aux ingénieurs. Dans le but d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, des structures, de la direction et cherchent à donner une solution unique et universelle aux problèmes rencontrés par les entreprises dans la gestion de leurs activités. Selon cette logique, il est possible de distinguer trois principales contributions associées à ce courant :

- la rationalité productive (**F.W. Taylor**) ;
- la rationalité administrative (**H. Fayol**) ;
- et la rationalité structurelle (**M. Weber**).

3.1.1. Les principes du management scientifique

Les principes du management scientifique s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils visent à rechercher des moyens pour permettre à l'homme de réaliser de manière efficace ses tâches sur son poste de travail. La solution proposée par Taylor au problème de l'inefficacité qui, selon ses termes, est « le plus grand mal du siècle », est l'application de méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration de l'organisation des tâches. Elle revient à définir de façon très précise la manière dont les tâches doivent être organisées et les rôles que doivent occuper les différents acteurs (ouvriers et responsables) pour obtenir une productivité optimale. Cette démarche s'appuie sur plusieurs principes fondamentaux établis au niveau du travail dans les ateliers de production :

⁶ Certains auteurs considèrent que les travaux d'Adam Smith (1723-1790) sont les premiers à introduire les notions telles que la division du travail ou de la recherche de productivité.

- la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement;
- le recrutement de l'individu le mieux à même d'accomplir la tâche par une étude « volontaire » du caractère, tempérament et rendement de chaque ouvrier matérialisé par cette citation : « le bon salarié à la bonne place ». Taylor opère ainsi une division du travail horizontale en mettant en place des circuits de production (organisation de l'atelier en différents postes de production se succédant de façon logique, spécialisation des tâches).
- la formation (perfectionnement des connaissances), le suivi et le contrôle permanents du personnel;
- la mise en place d'un système de salaires proportionnel au rendement. Taylor fixe un seuil minimum de production dans la journée en dessous duquel le salarié est renvoyé et qui donne droit à un salaire fixe. Si le salarié dépasse ce seuil, il va toucher un paiement différentiel sur la base des pièces produites supplémentaires qui peut lui permettre de dépasser largement son salaire fixe. Néanmoins, le salaire variable est plafonné car le salarié risque de mal utiliser son argent (boisson, jeu ...). De fait, en cas de surplus de productivité, les fonds sont alloués aux œuvres sociales de l'entreprise chargées de pourvoir aux logements et à l'éducation notamment de la famille des ouvriers.
- la séparation rigoureuse des tâches entre ceux qui conçoivent (les ingénieurs dans les « bureaux de planification et d'organisation ») et ceux qui exécutent (les ouvriers dans les ateliers). Cette séparation est qualifiée de « division verticale » du travail. Deux niveaux d'encadrement sont donc distingués: les contremaîtres chargés de tâches fonctionnelles et de la supervision des équipes et les membres du bureau d'études chargés de préparer le travail et son exécution ainsi que la circulation des produits et des matériaux. Ce service se charge, en outre, de l'embauche, de la paie et de la discipline.

3.1.2. Les auteurs

3.1.2.1. Frederick Winslow TAYLOR (1856 – 1915)

F.W. Taylor est considéré comme l'un des membres fondateurs de la théorie des organisations. Son parcours personnel permet de comprendre l'origine de ses travaux et son cadre d'analyse.

Né dans une famille aisée (son père était avocat à Philadelphie), il appartenait à l'Eglise des Quakers (*ceux qui « tremblent », to quake, devant la parole de Dieu*) qui ont des traditions rigoureuses de travail, de discipline et d'économie.

Etant destiné à embrasser la carrière d'homme d'affaires, il dut interrompre ses études à l'université de Harvard suite à de graves ennuis de santé et entra à l'usine comme apprenti modelleur.

Il poursuivit sa formation mécanique dans une aciérie, la Midvale Steel Company, où il gravit tous les échelons jusqu'au rang de contremaître puis d'ingénieur, à 28 ans.

Il fut un des premiers au monde à exercer le métier d'ingénieur-conseil en organisation.

En 1893, il publie un mémoire technique sur les courroies, en 1906 un ouvrage sur la coupe des aciers. Il réfléchit en même temps à l'organisation du travail et notamment à la gestion de la production dans des ateliers industriels. Taylor publie en 1895 un mémoire sur les salaires aux pièces puis, en 1903 sur la direction des ateliers.

En 1911, Taylor publie un traité qui fera date et intitulé ***Principles of Scientific Management*** qui s'appuie sur quatre principaux postulats. En premier lieu, Taylor affirme sa foi dans la science qui doit permettre d'arriver à une méthode de management « scientifique ». Deuxièmement, il considère que la gestion de production est inefficace parce que l'encadrement est incompetent et mal formé, et s'avère ainsi de peu d'utilité pour donner des conseils aux ouvriers dans leurs tâches quotidiennes. Troisièmement, il pense que les entreprises s'en remettent trop facilement à des hommes exceptionnels pour gérer les dysfonctionnements, alors que les performances pourraient être grandement améliorées en mettant en place une méthode de travail systématique. Enfin, Taylor critique le système de rémunération mis en place dans les usines avec un salaire fixe qui conduit les ouvriers performants à limiter leur production (absence d'incitations financières à produire plus).

Relisons Taylor :

« ...dans son essence, le système de direction scientifique implique une révolution complète de l'état d'esprit des ouvriers, une révolution complète en ce qui concerne la façon dont ils envisagent leurs devoirs vis-à-vis de leurs employeurs. Le système implique également une révolution complète d'état d'esprit chez ceux qui sont du côté de la direction ».

Sur la problématique de l'organisation de la production, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents. La révolution d'état d'esprit qu'il propose suppose qu'au lieu :

« ...de se disputer au sujet du partage de la valeur ajoutée et d'agir les uns vis-à-vis des autres en ennemis, patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée ».

L'une des intentions les plus louables de Taylor à travers son œuvre est d'avoir recherché les conditions de compatibilité entre dirigeants et exécutants pour une plus grande prospérité et une paix sociale durable.

Taylor fut convaincu qu'il existait des méthodes pour accomplir chacune des tâches demandées dans une usine, et que chaque employé pouvait être formé pour devenir excellent dans un poste donné.

Pour lui, c'est le rôle de la direction de découvrir ces méthodes et de fournir aux ouvriers les possibilités de se perfectionner.

Il convient de définir une norme de travail, travail fait par un « homme de première classe » dans des conditions favorables et selon des procédures qui lui ont été enseignées (= **the ONE BEST WAY**).

Une longue expérience de l'atelier le conduit à penser qu'un des problèmes principaux est de lutter contre « la paresse naturelle des ouvriers », qui est provoquée par « la tendance de tous les hommes à la paresse et à une flânerie systématique due au non-intérêt des ouvriers à produire ».

Aussi, « le principal objectif du management doit être d'assurer le maximum de prospérité aussi bien pour l'employeur que pour chaque employé ».

Pour atteindre cet objectif, il préconise que la direction et la main-d'œuvre soient interdépendantes et se fassent mutuellement confiance, allant jusqu'à mettre en place (dans une entreprise de roulements à billes) la préfiguration des cercles de qualité modernes ; il entreprit dans cette entreprise une expérience pour augmenter la qualité du produit en rendant les ouvriers responsables de leur propre perfectionnement.

Au sujet de la productivité et de la production, Taylor dénonce 3 contre-vérités :

- « il est faux de penser, comme le font de nombreux ouvriers, qu'un accroissement de productivité amène le chômage » ;
- « les systèmes de management qui contraignent les ouvriers à limiter la production pour protéger leurs intérêts (puisqu'ils sont persuadés que le patron n'augmentera pas leur salaire s'ils augmentent leur rythme de production), relèvent d'un très mauvais management » ;
- « certaines méthodes de travail gaspillent l'énergie et les efforts des ouvriers qui ne reçoivent ni aide ni conseil de la part de leur direction ».

Au bout du compte, « ce que les travailleurs demandent à leurs employeurs, plus que toute autre chose, c'est un salaire élevé ; ce que les employeurs veulent ... ce sont des bas coûts de production ; ... l'existence ou l'absence de ces deux éléments constituent le meilleur indice d'un bon ou d'un mauvais management ».

Par l'utilisation systématique de « **l'organisation scientifique du travail** » (OST), il va donner aux dirigeants d'entreprise les moyens d'organiser dans le détail les postes et les gestes productifs. En fait, il va prétendre optimiser le temps de l'homme au travail grâce à une répartition rigoureuse entre ceux qui organisent et ceux qui produisent.

C'est dans cet ouvrage que Taylor a énoncé quatre grands principes du management scientifique :

- 1°) L'étude scientifique du travail doit être faite par une équipe de spécialistes (qui deviendra le Bureau des Méthodes), car elle est trop difficile et trop longue pour être réalisée par du personnel de production. Elle définira les processus opératoires les plus économiques en indiquant les quantités de travail à fournir, sachant que l'ouvrier qui atteint cette quantité verra son salaire augmenté (Taylor va jusqu'à proposer de 30 à 100 % au-dessus du salaire moyen du marché du travail).
- 2°) Tout travailleur peut devenir excellent, au moins dans un poste de travail, s'il a été sélectionné scientifiquement selon ses aptitudes et formé (*training*) convenablement.
- 3°) L'étude scientifique du travail et la sélection scientifique des travailleurs forment un couple : les échecs proviennent de ce que beaucoup de managers, et non les ouvriers, ne veulent pas changer leurs méthodes.
- 4°) La coopération entre le management et la main-d'œuvre doit être très étroite car « le travail et la responsabilité du travail se divisent d'une façon presque égale entre les managers et les ouvriers » et cette coopération renforce la solidarité humaine.

La spécialisation maximale prônée par Taylor le conduit à penser que, pour que le travail traditionnel d'un contremaître soit bien effectué, il doit être confié à plusieurs spécialistes, ce qui revient à dire qu'un ouvrier peut avoir plusieurs chefs.

Il remet ainsi en cause le principe, jusqu'alors intangible, de l'unité de commandement (à ce propos, Taylor prend l'exemple de l'enseignement pour lequel un même élève peut avoir différents professeurs selon les disciplines enseignées).

Chaque tâche, qu'elle soit accomplie par un ouvrier ou un manager, devient autonome et spécialisée (*c'est ce qu'il appelle le **management fonctionnel***).

3.1.2.2. Henri FAYOL (1841 – 1925)

Ingénieur français diplômé de l'École des Mines de Saint-Étienne, Henri Fayol est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises. Posant la question de savoir "**Qu'est-ce que le management ?**", il analyse la nature de la fonction de direction et formule une théorie administrative complète en se fondant sur sa propre expérience à la tête de la compagnie minière et sidérurgique Commentry Fourchambault - Decazeville.

Fayol constate d'abord que la grande majorité des dirigeants d'entreprise de son époque ont été formés dans les grandes écoles d'ingénieurs, où les cours étaient essentiellement techniques et dans lesquels « il n'est question ni d'administration, ni de commerce, ni de finances ou comptabilité ».

Il plaide alors pour l'enseignement de la capacité administrative. C'est pourquoi il commencera par établir une énumération exhaustive des principales opérations, fonctions et activités dans l'entreprise, qu'il regroupera en 6 catégories :

- **opérations techniques** : production, transformation, fabrication
- **opérations commerciales** : achats, ventes, échanges
- **opérations financières** : recherche et gérance de capitaux
- **opérations de sécurité** : protection des biens et des personnes
- **opérations comptables** : inventaire, bilan, prix de revient, statistiques
- **opérations administratives**: qui recouvre les tâches de management, décomposées en 5 fonctions (**planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler**).

Fayol avait septante cinq ans lorsque fut publié son principal ouvrage, considéré comme l'un des classiques de la littérature du management: Administration industrielle et générale (1916). Les définitions qu'il a données au contenu de la fonction administrative - **planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler** - ont longtemps été considérées comme des principes fondamentaux de direction des organisations, jusqu'à la publication des travaux de Henry Mintzberg dans les années 60.

Les idées que Henri Fayol expose dans son ouvrage - en associant stratégie et théorie organisationnelle et en insistant sur la nécessité de faire **évoluer la fonction de commandement et de développer les qualités de leadership** - se révélaient très en avance sur leur temps.

Fayol considérait en effet que l'on pouvait appliquer les mêmes principes de management à n'importe quelle organisation, quelle que soit sa taille ou son type d'activité - industrielle, commerciale, gouvernementale, politique ou même religieuse.

En définissant ses cinq fonctions clés du management industriel, Fayol a conçu une théorie sur laquelle se sont appuyés, dans une plus ou moins grande mesure, tous les gourous ultérieurs.

Ces cinq fonctions sont :

Prévoir et planifier : ce qui signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer; prévoir, c'est déjà agir ;

Organiser : organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement: matériaux, outillage, capitaux, personnel. C'est également définir les responsabilités et les fonctions du personnel et du cadre de direction ;

Commander : c'est-à-dire obtenir le meilleur parti possible des agents qui composent son unité, dans l'intérêt de l'entreprise ;

Coordonner : c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès ;

Contrôler : c'est vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis.

D'après ces principes, une organisation élabore en premier lieu un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adaptée à la réalisation de ces plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main-d'œuvre, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction et, enfin, fait veiller à l'efficacité de ses employés, de préférence par des services «d'état major" indépendants, distincts des départements fonctionnels.

Fayol pense qu'un dirigeant n'obtient les meilleures performances de sa main-d'œuvre que par ses qualités de chef (le leadership), par sa connaissance des affaires et de son personnel, et par sa capacité à communiquer un sens de la mission. S'appuyant sur sa longue expérience dans l'industrie, Fayol détaille ses **quatorze Principes Généraux d'Administration** :

- 1) La division du travail** : impliquant la spécialisation des travailleurs pour leur permettre de devenir expérimentés et plus productifs. «La division du travail a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort."
- 2) L'autorité** : à la fois statutaire (attribuée par la fonction) et personnelle (faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement), accompagnée des responsabilités correspondantes. Cependant la responsabilité est généralement aussi redoutée que l'autorité est recherchée. La peur des responsabilités paralyse beaucoup d'initiatives et annihile beaucoup de qualités. Un bon chef doit avoir et répandre autour de lui le courage de prendre des responsabilités.
- 3) La discipline** : c'est-à-dire essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents ... Lorsqu'un défaut de discipline se manifeste ou lorsque l'entente entre chefs et subordonnés laisse à désirer. .. la plupart du temps le mal résulte de l'incapacité des chefs.

- 4) L'unité de commandement** : chaque employé ne doit connaître qu'un seul chef, et il ne doit pas exister de dualité de commandement. *« Dans toutes les associations humaines, dans l'industrie, dans le commerce, dans l'armée, dans la famille, dans l'État, la dualité du commandement est une source perpétuelle de conflits ... ».*
- 5) L'unité de direction** (objectif) : un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but. C'est la condition nécessaire de l'unité d'action, de la coordination des forces, de la convergence des efforts.
- 6) La subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général** : devant concilier les intérêts contradictoires lorsque nécessaire. Les causes tendant à atténuer l'intérêt général sont multiples : l'ignorance, l'ambition, l'égoïsme, la paresse, la faiblesse,....Les moyens permettant de réaliser cet objectif sont ; la fermeté et le bon exemple montrés par les supérieurs, la plus grande équité possible des conventions qui lient l'organisation à ses employés, la supervision constante du fonctionnement de l'entreprise par le dirigeant.
- 7) La rémunération équitable de l'effort.** *« Tous les modes de rétribution qui peuvent améliorer la valeur et le sort du personnel, stimuler le zèle des agents de tous degrés, doivent être l'objet d'une continuelle attention de la part des chefs ». « La rémunération doit être équitable et, autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et à l'employé. »*
Elle doit donc être proportionnelle aux efforts effectués et aux profits de l'entreprise.
- 8) Le degré de centralisation ou de décentralisation**, est un choix effectué en fonction des conditions d'activité et de la qualité du personnel. *« Trouver la mesure qui donne le meilleur rendement total, tel est le problème de la centralisation et de la décentralisation. Tout ce qui augmente l'importance du rôle des subordonnés est de la décentralisation; tout ce qui diminue l'importance de ce rôle est de la centralisation ».*
- 9) La chaîne hiérarchique (ou principe d'administration hiérarchique)**, *« ...ce chemin est imposé à la fois par le besoin d'une transmission assurée et par l'unité du commandement. Mais il n'est pas toujours le plus rapide ... C'est une faute que de s'écarter de la voie hiérarchique sans nécessité; c'en est une bien plus grande de la suivre quand il doit en résulter un dommage pour l'entreprise.. Quand un agent se trouve dans l'obligation de choisir entre les deux procédés et qu'il ne lui est pas possible de prendre l'avis de son chef, il doit avoir assez de courage et se sentir assez de liberté pour adopter celui que l'intérêt général impose ».* La hiérarchie est nécessaire, mais ne doit pas empêcher les communications latérales qui le sont tout autant (principe des passerelles).

- 10) L'ordre**, à la fois matériel et social (exprimé par la maxime « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place ») et social (exprimé par la maxime « une place pour chaque personne et chaque personne à sa place »).
« *L'ordre social exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources* ».
- 11) L'équité** dans la manière de traiter les employés; "Le chef de l'entreprise ... doit s'efforcer de faire pénétrer le sentiment d'équité à tous les niveaux de la hiérarchie ». L'équité est la somme de la justice et de la bienveillance, la justice résultant des conventions établies qui ne peuvent pas tout prévoir.
« *... elle demande, dans l'application, beaucoup de bon sens, beaucoup d'expérience et beaucoup de bonté...* ».
- 12) La stabilité du personnel** : C'est un facteur de réussite de l'entreprise, puisqu'il faut du temps au salarié pour bien remplir une fonction.
« *...en général, le personnel dirigeant des entreprises prospères est stable; celui des entreprises malheureuses est instable. L'instabilité est à la fois cause et conséquence d'un mauvais fonctionnement ... Cependant les changements de personnel sont inévitables ... la stabilité est donc aussi une question de mesure...* ».
- 13) L'initiative** : « Concevoir un plan et en assurer la réussite est l'une des plus vives satisfactions que puisse éprouver l'homme intelligent; c'est aussi l'un des plus puissants stimulants de l'activité humaine ... L'initiative de tous, venant s'ajouter à celle du chef et, au besoin, la suppléer, est une grande force pour les entreprises ... Il faut que le chef sache faire quelques sacrifices d'amour-propre pour donner des satisfactions de cette nature à ses subordonnés ».
- 14) L'union du personnel.** Le sens de l'esprit de corps qui est essentiel à la direction pour renforcer le moral de sa main-d'œuvre. « *II faut, dit Fayol, un réel talent pour coordonner les efforts, stimuler le zèle, utiliser les facultés de tous et récompenser le mérite de chacun sans éveiller des susceptibilités jalouses et sans troubler l'harmonie des relations* ». L'union du personnel, qui fait la force de l'entreprise, est obtenue grâce à l'unité de commandement (principe 4) et au développement des communications verbales, « plus rapides, plus claires et plus harmonieuses » que les communications écrites lourdes et lentes. Pour Fayol, l'abus de communications écrites serait une source de conflits et de coûts, et il faut donc en limiter l'usage.

3.1.2.3. Max WEBER (1864 – 1920)

Comment les individus réagissent à l'autorité dans les organisations ?

Sociologue et économiste, allemand, juriste de formation, Max Weber fit ses études à l'université de Berlin avant de devenir professeur d'économie politique à l'université de Fribourg puis de Heidelberg et de Munich. L'ouvrage de Weber le plus intéressant pour les étudiants en théorie des organisations et en management bien que ses idées aient aujourd'hui moins d'influence que par le passé est *Wirtschaft und Gesellschaft* (Histoire économique : esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société), publié en Allemagne en 1922, deux ans après sa mort.

Max Weber est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. Il fut probablement aussi le premier, depuis l'invention du mot par les Grecs, à utiliser le terme de «charisme" (kharisma : grâce, faveur) dans son acception moderne, à savoir les qualités personnelles d'ascendant sur les autres que possède un individu.

Weber distingue trois types d'autorités légitimes (autorité qu'il oppose à la notion de pouvoir, c'est-à-dire l'aptitude qui force l'obéissance) : **l'autorité rationnelle, l'autorité traditionnelle et l'autorité charismatique.**

Le type rationnel, ou rationnel-légal, qu'il considère comme la forme dominante des institutions modernes, repose sur un système de buts et de fonctions étudié rationnellement, conçu pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles et procédures. C'est ici la fonction plutôt que l'individu qui est investie de cette autorité. Sans péjoration, Weber décrit ce système impersonnel comme une bureaucratie.

En effet, il tient celle-ci pour être la forme la plus efficace d'administration, du fait qu'elle fonctionne sur une base hiérarchique communément acceptée, qu'elle ne tient pas compte des « lubies » personnelles et qu'elle s'appuie judicieusement sur des experts.

Weber estime que la **forme traditionnelle de l'autorité** dans les organisations est liée à la personne plus qu'à la fonction ; l'exemple le plus typique est celui du système héréditaire - c'est le cas notamment des entreprises familiales -, où le nouveau leader se voit confier son mandat par son prédécesseur. Si cette forme a ses racines dans le système des droits et des devoirs féodaux, elle n'a pourtant pas disparu dans les entreprises modernes où le principe de patronage remplace parfois celui d'héritage. Ce concept de tradition peut également se découvrir dans les cultures d'entreprise où l'attitude consistant à dire *« nous avons toujours fait comme cela »* devient une sorte d'autojustification qui résiste à l'analyse critique des nouveaux employés.

L'autorité charismatique, du fait même qu'elle repose sur les qualités personnelles d'un individu, ne peut pas se transmettre, par définition, dans la mesure où elle tient exclusivement à la personnalité d'un individu. Les organisations fondées par des personnages charismatiques tendent à « muer » lorsque ceux-ci disparaissent, soit en évoluant vers une forme de type traditionnel (héréditaire) - avec plus ou moins de succès - soit, adoptant des facteurs impersonnels, en prenant par conséquent une forme rationnelle et bureaucratique.

Pour Weber, il ne fait aucun doute que ce dernier système (bureaucratique) est le pilier d'une administration efficace, quel que soit le type d'institution auquel il s'applique.

La supériorité de ce système, fonctionnant comme une machine, sur d'autres types d'autorité repose sur sa structure hiérarchique, qui implique que chaque emploi est subordonné à celui qui lui est supérieur, que chaque tâche des fonctionnaires est définie par des règles écrites.

L'administration bureaucratique idéale, dit Weber, ne peut exister que si ses agents travaillent en appliquant les dix critères suivants:

- 1) Ils sont personnellement libres, soumis à une amonte seulement dans le cadre de leurs obligations impersonnelles officielles.
- 2) Ils sont organisés dans une hiérarchie d'emplois clairement définie.
- 3) Chaque emploi a une sphère de compétence légale clairement définie.
- 4) L'emploi est occupé sur la base d'une libre relation contractuelle. Il y a ainsi, en principe, une libre sélection.
- 5) Les candidats sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications techniques. Dans le cas le plus rationnel, leurs compétences sont évaluées par examen ou certifiées par des diplômes garantissant leurs connaissances techniques, ou même les deux. Ils sont nommés, et non élus.
- 6) Ils sont rémunérés par un salaire fixe, en monnaie, et ont généralement droit à une retraite. Ce n'est que dans des circonstances particulières que l'employeur, notamment dans les organisations privées, peut mettre fin au contrat de travail, l'employé étant toujours libre de démissionner. L'échelle de salaire est fonction du rang dans la hiérarchie mais, outre ce critère, la responsabilité attachée à la fonction et les exigences du statut social du titulaire peuvent être prises en compte.
- 7) L'emploi est considéré comme la seule, ou au moins la principale occupation professionnelle de son titulaire.

- 8) Cet emploi constitue une carrière. Il existe des « promotions », accordées en fonction de l'ancienneté ou du travail réalisé, ou des deux. Cette promotion dépend du jugement des supérieurs.
- 9) L'employé n'est absolument pas propriétaire des moyens de l'administration, et ne peut s'approprier son poste.
- 10) Il est soumis à une discipline et un contrôle stricts et systématiques dans son travail.

Bien que ces dix critères soient aujourd'hui très critiqués par la plupart des théoriciens du management qui prévoient le bouleversement à la fois de la nature hiérarchique des organisations et du concept de carriérisme bureaucratique -, Weber était, il y a un siècle, profondément convaincu de la supériorité de cette méthode pour conjuguer les efforts des individus. Nombre d'organisations témoignent encore de leur attachement à cette forme de management.

3.2. L'école humaniste

En réaction aux conceptions rigides et impersonnelles de l'organisation du travail qui caractérisaient les théories classiques (voir l'encadré ci-dessous), les humanistes ont proposé des théories axées sur les besoins des êtres humains. Selon l'école des relations humaines, fondée notamment par Elton Mayo, l'établissement de relations humaines satisfaisantes au sein d'une organisation peut avoir un effet positif sur le rendement des employés, d'où la nécessité de déployer des efforts pour humaniser les conditions de travail. On encourage par conséquent les travailleurs à s'identifier à l'organisation et on souhaite qu'ils se sentent fiers d'en faire partie.

Les caractéristiques du modèle traditionnel (école classique)

- L'employé est considéré comme un facteur de production qu'on peut remplacer aisément. Il est engagé pour accomplir un certain nombre de tâches bien définies et pour produire une quantité de biens donnée, selon des normes de qualité déterminées.
- Le travail fait l'objet d'une spécialisation. Il se divise en tâches simples, décrites de façon précise et détaillée. L'employé ne peut faire preuve de créativité ni prendre de décisions.
- Les normes de rendement sont basées essentiellement sur les études de temps et mouvements.
- L'employé reçoit une prime si sa production est supérieure aux normes.
- Les rôles respectifs de la direction et des subordonnés sont clairement définis.
- Le style de direction adopté est autoritaire. Les activités sont soumises à une supervision constante et étroite.
- La communication est verticale et elle emprunte le canal hiérarchique.
- Le travail est encadré par une multitude de règles, d'instructions et de manuels décrivant les procédés et les méthodes.
- La motivation au travail est encouragée par un système de récompenses et de punitions.

Les principes d'organisation du travail définis par Taylor et les réorganisations menées par Ford ont été étendus à de nombreuses usines au cours de la première guerre mondiale.

La psychologie industrielle et la psychosociologie naissantes s'intéressent à la fatigue au travail et vont orienter les organisations dans la direction d'une meilleure connaissance des individus et des groupes au travail. Concrètement, l'effort de rationalisation et d'efficacité amorcé par Taylor, Fayol et Weber s'est rapidement heurté à de fortes résistances : elles ont été globalement attribuées au facteur humain que les chercheurs en sciences sociales ont tenté de valoriser.

L'évolution de l'organisation du travail débouche logiquement sur la participation des employés à la prise de décision. Des groupes et des comités se constituent pour examiner cette question. Le travailleur s'est vu accorder le droit de parole et il a acquis également plus de pouvoir et de responsabilités qu'il n'en avait auparavant. Les tenants de l'approche humaniste visent à satisfaire les besoins fondamentaux de la personne, à savoir l'estime de soi et l'aspiration à la croissance personnelle. Ils mettent aussi l'accent sur le rôle du groupe dans l'établissement des normes de travail et sur sa contribution au rendement individuel. Travailler en collaboration avec des groupes exige cependant du temps, de l'énergie, des aptitudes et des habiletés particulières, de même que la capacité à motiver les gens. Par conséquent, il faut que les groupes soient dirigés comme il convient pour qu'il y ait une augmentation de la productivité.

L'idée selon laquelle les connaissances dans les entreprises peuvent être aussi détenues par tous les acteurs sociaux émerge et s'impose progressivement. À partir des années 30, la vision de l'homme au travail change de perspective. Le mouvement des relations humaines apparaît en contestation de l'approche classique des organisations et s'intéresse aux aspects psychosociologiques, à la vie des groupes humains ainsi qu'à la dimension relationnelle au sein de l'organisation.

3.2.1 Les auteurs

Le courant humaniste est symbolisé par la pensée d'auteurs tels que **E. Mayo, K. Lewin, R. Likert, H. Maslow, D. Mc Gregor et F. Herzberg** qui sont en réalité les précurseurs de ce que sera plus tardivement la gestion des ressources humaines.

3.2.1.1. Elton MAYO (1880 – 1949)

Né en Australie, Mayo est considéré comme le fondateur de la sociologie en milieu industriel, et notamment du «Human Relations Movement" (Mouvement des Relations Humaines), qui se fonde sur les conclusions tirées par Mayo des **Hawthorne Experiments**. Cette série d'expériences, conduite de 1927 à 1932, visait à définir les motivations réelles des travailleurs à accomplir de meilleures performances.

La plus importante découverte de Mayo est d'avoir identifié, les fondements non économiques de la satisfaction du travail et de les avoir relié plus à l'intérêt que peuvent prendre les employés dans la réalisation de performances qu'à une motivation due à la perspective de récompenses pécuniaires.

En cela, il s'oppose aux conceptions traditionnelles, héritées des théories de Taylor, qui privilégiaient la motivation par les primes. Les ouvriers récusent le «taylorisme», explique Mayo, parce qu'il s'agit à la base, malgré sa contribution à l'efficacité, d'un système imposé qui ne tient aucun compte des opinions propres des employés. L'importance vitale de la communication direction-employé, l'une des découvertes essentielles de Mayo, servira par la suite de clef de voûte à l'œuvre de nombreux auteurs et théoriciens du management. Les Hawthorne Experiments, auxquels Mayo est pour toujours associé doivent leur nom aux ateliers Hawthorne de l'entreprise Western Electric de Chicago. Ces expériences, qui se déroulèrent de 1927 à 1932 sous la direction de Mayo assisté par une équipe de scientifiques de Harvard et de septante cinq à cent enquêteurs, concernaient vingt mille employés de la Western Electric.

L'idée de cette étude découlait d'une précédente série d'expériences effectuée par la Western Electric sur deux équipes d'employés. Ces premières expériences de modification des conditions de travail avaient produit des résultats inattendus en termes de performances des employés. En améliorant les conditions d'éclairage d'un seul de ces deux groupes, on s'était en effet aperçu que son rendement s'était élevé de manière exceptionnelle, mais qu'il en était de même dans le cas du groupe pour lequel l'éclairage était resté inchangé et cela uniquement par les phénomènes de la motivation et de la compétitivité entre les deux groupes.

Poursuivant l'expérience, Mayo modifie alors successivement les conditions de travail près d'une dizaine de fois : réduction du temps de travail, temps de repos variés et octroi de diverses primes -, tandis que ses collaborateurs discutent longuement avec chaque équipe - composée de six femmes chacune - des changements prévus avant de les mettre en application. Mayo s'aperçoit alors que la production augmente chaque fois qu'un changement intervient, à tel point que, lorsqu'on en revient aux conditions de travail initiales (semaine de 48 heures, pas de primes, ni de temps de repos), la production continue de s'élever à des niveaux encore jamais atteints dans les ateliers Hawthorne, et qu'on enregistre notamment une diminution de l'absentéisme de l'ordre de 80 %.

La seule explication, conclut Mayo dans l'un de ses ouvrages, est, d'une part, que les employées ont obtenu énormément de satisfaction dans leur travail en réalisant qu'elles formaient des équipes homogènes d'individus solidaires au lieu d'être les rouages anonymes d'une machine et, d'autre part, que chacune s'est sentie valorisée, responsable de ses performances et appartenant au groupe dans son ensemble grâce aux rapports qui se sont établis entre chercheurs et employées. Cette cohésion et cette estime de soi étaient plus essentielles dans l'accomplissement des performances que toutes les améliorations de l'environnement de travail.

Les grands mythes étant ce qu'ils sont, en management comme dans toute autre science, la réputation de Mayo comme étant le père de l'analyse des relations humaines dans le monde de la gestion n'est pas prête d'être contestée.

Bien que Mayo n'ait publié le compte rendu de ses découvertes que bien des années après la fin des Hawthorne Experiments, c'est à la même époque qu'une série d'enquêtes menée dans les ateliers de Chicago mettent en évidence un élément aussi important : les conflits direction-employés sont souvent dus moins aux raisons objectives du désaccord - la pause ou l'insuffisance de lumière par exemple - qu'à des attitudes émotionnelles naturelles. Mayo pense que les employés sont gouvernés par la « logique du sentiment », alors que la direction est motivée par la « logique des coûts et de l'efficacité ». À défaut de trouver un compromis entre ces deux logiques (ou une compréhension mutuelle), le conflit est inévitable.

L'extrême importance des expériences de Hawthorne est qu'elles réfutent, selon Mayo, l'austère philosophie tayloriste de l'intérêt personnel en indiquant, au contraire, que les ouvriers accordent de la valeur aux qualités de coopération spontanée et de relations créatives de ceux avec qui ils travaillent, et qu'ils agissent en conséquence. « Le désir d'être bien avec ses collègues de travail, ce qu'on appelle l'instinct humain d'association l'emporte facilement sur le simple intérêt individuel et la logique des raisonnements sur lesquels tant de faux principes de direction se sont fondés », constate Mayo dans *The Social Problems of an Industrial Civilization*.

Deux autres sociologues, **D.C. Miller** et **W.H. Form**, tirent principalement huit conclusions des expériences de Mayo dans *Industrial Sociology* :

- Le travail est une activité de groupe.
- Le monde social de l'adulte est essentiellement structuré sur l'activité de travail.
- Le besoin de reconnaissance et de sécurité, ainsi que le sens de l'appartenance au groupe est plus important pour le moral et la productivité des ouvriers que les conditions matérielles dans lesquelles ils travaillent.
- Un grief n'est pas nécessairement un récit objectif de faits; c'est généralement un symptôme révélateur de troubles dans la situation statutaire d'un individu.
- Les attitudes et l'efficacité de l'employé sont conditionnées par des exigences sociales issues à la fois de l'intérieur et de l'extérieur du cadre de travail.
- Les groupes informels existant sur le lieu de travail exercent un ferme contrôle social sur les habitudes et les attitudes sociales de l'individu.
- Le passage d'une société établie à une société adaptative tend continuellement à bousculer l'organisation sociale du cadre de travail et de l'industrie en général.
- Les membres d'un groupe ne collaborent pas par accident; il faut que ce soit planifié et développé. S'il existe une collaboration de groupes, les relations de travail dans l'entreprise peuvent créer une cohésion capable de résister aux effets désorganisateur de la société adaptative.

La contribution de Mayo à la pensée du management est fondamentale. Elle révèle l'importance des émotions, des réactions et du respect humain pour diriger les individus et marque également l'amorce du concept de véritable communication direction-employés encore une nouvelle idée qui implique le respect de l'individu entre patrons et employés.

Le management, démontre Mayo une fois pour toutes, ne parviendra à diriger les membres d'une organisation que si les employés, dans leurs groupes informels, acceptent sans réserve ce leadership. Analysant les importantes découvertes effectuées à Hawthorne, Mayo considère qu'elles montrent assez clairement que l'un des problèmes fondamentaux des grandes entreprises est la mise en relation des groupes de travail et de la direction. L'organisation des équipes de travail, en développant et en maintenant la cohésion de ses membres, doit être la principale préoccupation de la direction.

« La prescription qui consiste à se préoccuper des relations humaines, bien que rarement suivie, reste la démarche classique », écrivait Peter Drucker en 1973. Aujourd'hui encore, bien qu'elle soit largement approuvée en paroles, cette démarche est encore trop rarement mise en pratique.

3.2.1.2. Kurt LEWIN (1890 – 1949)

Philosophe et psychologue allemand issu d'une famille juive, il dut quitter l'Allemagne en 1933, et émigra aux Etats-Unis où il devint professeur à STANFORD et à CORNELL University.

Il devint ensuite directeur au Centre de Recherches pour la dynamique de groupe (« Group dynamics », expression qu'il crée en 1944) au MIT (Massachusetts Institute of Technology).

Pour Lewin, la conduite d'un individu ou d'un groupe s'inscrit dans un champ psychologique ou espace de vie ; elle est donc fonction de la relation dynamique entre l'individu et le groupe ou l'environnement.

L'interdépendance devient donc pour lui l'essence même du social : les groupes ne sont pas dus à la proximité ou à la ressemblance de ses membres.

Kurt Lewin applique le principe de la Gestalt théorie (psychologie de la forme) à l'étude des groupes. Le groupe est un tout qui ne se réduit pas à la somme de ses parties. Il constitue avec son entourage immédiat une structure dynamique (un champ), dont les principaux éléments sont les sous-groupes, les membres, les canaux de communication, les barrières, et dont Lewin a essayé de donner une représentation graphique topologique.

En agissant sur un élément privilégié, on peut modifier la structure d'ensemble. Les modifications sont d'abord l'objet de démonstration expérimentale en laboratoire sur des groupes artificiels, avant d'être appliquées dans des groupes réels, à l'atelier, à l'école, dans le quartier. À son tour, le petit groupe, ainsi transformé, devient l'agent du changement social à l'intérieur de secteurs plus vastes de la collectivité. Pour Lewin, le groupe n'est pas réductible aux individus qui le composent, ni aux ressemblances qui existent entre eux, ni à la similitude de leurs buts. Il se définit comme un double système d'interdépendance, entre les membres d'une part, entre les éléments du champ d'autre part (buts, normes, représentation du milieu extérieur, division des rôles, statuts...). C'est le système des interdépendances d'un groupe à un moment qui explique ses conduites.

Il définit les groupes comme étant des systèmes dynamiques « *doués de propriétés spéciales, distinctes des propriétés de leurs sous-groupes ou de leurs membres individuels* ».

Ses idées théoriques (la « théorie des champs »), qu'il étendit à partir de 1938 à la dynamique des petits groupes, furent développées dans un grand nombre de recherches expérimentales, parmi lesquelles celles sur les influences du leadership sur un groupe en fonction de la manière dont le leader prend les décisions, répartit les tâches, décide de la composition des sous-groupes, évalue le travail fait, et participe à son activité.

Les expériences qu'il a menées conjointement avec LIPPIT et WHITE, dans le monde de la gestion scolaire d'enfants, lui permit de déterminer une typologie du commandement, distinguant trois modes d'encadrement (ou de leadership) :

Le leader autocratique (autoritaire, coercitif), qui se tient à distance du groupe et use d'ordres pour diriger les activités du groupe.

Le leader démocratique (coopératif), qui fait des suggestions, encourage les membres du groupe et participe pleinement à sa vie

Le leader « laisser-faire » (l'absence de leader), qui apporte son expertise, mais ne manifeste que très peu d'implication et participe au minimum aux activités.

3.2.1.3. Rensis LIKERT (1903 – 1981)

Psychologue américain, Rensis Likert a fondé en 1949 un institut pionnier dans la recherche sur le comportement des hommes dans les organisations (Institute for Social Research de l'université du Michigan). L'œuvre de Likert a été d'une influence durable sur la théorie des organisations et l'étude du leadership.

Rensis Likert pense que le management de type participatif est le meilleur, le plus à même de produire des résultats.

Le principal objectif de Likert lorsqu'il était à l'Institute for Social Research était d'identifier les différents styles de leadership ainsi que leurs relations avec les performances de l'entreprise. Sa méthode de recherche se fonde sur des questionnaires détaillés, réalisés auprès des employés de plusieurs sociétés américaines, sur l'opinion qu'ils ont de leurs supérieurs et la manière dont ils les perçoivent. Analysant les réponses fournies, Likert trace le profil psychologique des organisations en distinguant quatre systèmes de management :

Système 1 - Style autoritaire-exploiteur : le management par la peur et la contrainte ; la communication part du sommet, les décisions sont prises et imposées par le niveau supérieur de la hiérarchie sans processus de consultation. Les supérieurs et les subordonnés sont psychologiquement très éloignés.

Système 2 - Style autoritaire-paternaliste : le management par la carotte plutôt que par le bâton, mais les subordonnés restent entièrement soumis ; les informations qui remontent de la base sont principalement celles qui sont susceptibles de « convenir » à la direction. Les décisions politiques sont prises au sommet de la hiérarchie, seules quelques décisions mineures étant déléguées aux niveaux inférieurs.

Système 3 - Style consultatif : la direction se sert à la fois de la carotte et du bâton et s'efforce de communiquer avec ses employés, cette communication s'effectuant dans les deux sens - bien que quelque peu limitée du bas vers le haut. Les décisions importantes sont encore prises au sommet de la hiérarchie.

Système 4 - Style participatif : la direction offre des récompenses matérielles et fait participer les employés à des groupes de travail capables de prendre des décisions ; elle fixe des objectifs à atteindre et travaille étroitement avec les employés pour les stimuler dans la réalisation de performances ; la communication s'effectue facilement dans les deux sens, verticalement autant qu'horizontalement entre pairs ; supérieurs et subordonnés sont proches psychologiquement. Les prises de décision s'effectuent selon un processus participatif : la structure formelle de l'organisation intègre différents groupes de travail qui peuvent réunir les mêmes participants, chacun étant relié au reste de l'organisation par une sorte de « passerelle » représenté de préférence un chef d'équipe ou un directeur de département qui fait partie à la fois du groupe et de l'encadrement.

Likert déduit de ses recherches que les services faiblement efficaces ont tendance à dépendre de cadres « orientés emploi », c'est-à-dire des dirigeants « *tayloristes* » qui maintiennent leurs subordonnés engagés activement dans « *un cycle de travail spécifique se déroulant d'une manière prescrite et avec un taux de satisfaction déterminé par des critères de temps* ».

Les supérieurs qui réalisent les meilleures performances tendent en revanche à être « *orientés employés* » considérant que leur rôle de chef est de gérer des gens plutôt que des fonctions, et de créer des groupes de travail efficaces auxquels on assigne des objectifs élevés. Ces dirigeants exercent un contrôle global plutôt que détaillé sur leurs subordonnés, se préoccupent plus de la réalisation des objectifs que des méthodes employées et favorisent également une plus grande participation à la prise de décision.

Le principe de base sur lequel se fondent les théories de Likert est que, pour être efficaces, les organisations modernes doivent se comprendre comme formées d'un ensemble cohérent de groupes interactifs, composés d'individus se soutenant mutuellement. Dans l'idéal, le but est de construire une organisation dont les objectifs concernent chacun personnellement. Pour en arriver là, il faut que la direction relativise son autorité, en cherchant à toujours s'adapter aux individus qu'elle commande.

3.2.1.4. Abraham MASLOW (1908 – 1970)

Né à New York, ce spécialiste du comportement dont on a dit qu'il était le plus grand psychologue après Freud, a été qualifié par Peter Drucker de « père de la psychologie humaniste ».

Maslow a inventé le terme de « hiérarchie des besoins » pour définir les origines de la motivation humaine par rapport au travail, identifiant les besoins physiques et psychologiques fondamentaux. Il est toujours considéré par de nombreux professionnels des ressources humaines comme le théoricien le plus influent dans le domaine de la gestion des individus.

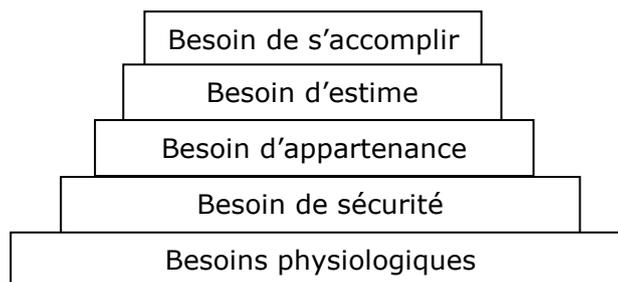
L'optimisme profond de Maslow quant aux qualités de la nature humaine était de rigueur dans le climat de l'immédiat après-guerre, et ses idées influencèrent d'autres psychologues du comportement tels que Chris Argyris, McGregor, Rensis Likert et Frederick Herzberg.

Maslow pensait qu'une gestion éclairée, fondée sur la confiance, constituerait la « vague du futur » dans la mesure où plus les salariés sont formés et « psychologiquement à l'aise » moins le monde de l'entreprise serait à même d'être compétitif s'il continuait d'être géré de façon autoritaire.

Avec sa « hiérarchie des besoins », Maslow postule qu'une fois satisfaits les besoins physiologiques fondamentaux de l'individu - à savoir, non seulement la satisfaction de chaleur, de nourriture et d'activité sexuelle, mais aussi le besoin d'évoluer dans un environnement sûr et structuré - les besoins supérieurs d'amour, d'estime et de réalisation du potentiel personnel peuvent également l'être.

La plus grande découverte de Maslow a été de comprendre qu'aucun de ces désirs n'est absolu ; dès que l'un d'eux est satisfait, le fait même qu'il soit satisfait cesse d'être important.

La pyramide à cinq niveaux que Maslow a utilisé pour illustrer sa théorie est bâtie sur une large base de besoins fondamentaux - nourriture, oxygène, eau, vitamines, exercice, sommeil, sexe, ainsi que l'évitement de la douleur - passe ensuite par le besoin de tranquillité et de sécurité, puis celui d'amour et d'appartenance à un groupe, celui ensuite d'estime de soi et d'estime démontrée par les autres, et se termine, au sommet, par le besoin de croissance de la personnalité et du sentiment d'accomplissement personnel.



Maslow a parlé des quatre premiers besoins comme des besoins « en creux ». Si vous ne parvenez pas à les combler, ils vous taraudent, mais si vous y parvenez vous n'en ressentez pas de satisfaction particulière et ils cessent simplement de vous préoccuper. Au cinquième niveau, en revanche, baptisé « réalisation de soi », les besoins deviennent d'autant plus impérieux qu'ils sont comblés et à mesure que les individus se développent pour réaliser leur potentiel.

Le travail de Maslow reste une référence dans le domaine des ressources humaines. Il avait quarante ans d'avance lorsqu'il a anticipé sur des besoins caractéristiques de l'économie numérique, où le potentiel humain est reconnu comme étant le premier facteur d'avantage compétitif.

Dans son livre « *Maslow le Management* » il imagine comment on pourrait atteindre la société autogérée qui se développerait avec des collaborateurs très impliqués et qui s'identifieraient à leur travail. Cela reste un objectif qu'il est louable de chercher à atteindre.

3.2.1.5. Douglas McGREGOR (1906 – 1964)

Psycho-sociologue américain, spécialiste du comportement à l'intérieur des organisations, Douglas McGregor est célèbre pour sa formulation de la **Théorie X le management autoritaire** et de la **Théorie Y le management participatif**, qui paraît pour la première fois dans son ouvrage publié en 1960 : *The Human Side of Enterprise - La dimension humaine de l'entreprise*.

Douglas McGregor pensait que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants. « Derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des hypothèses implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes », écrit-il dans *The Human Side of Enterprise (La dimension humaine de l'entreprise)*, probablement le livre le plus lu et le plus cité de tous les ouvrages sur la motivation publiés depuis la Seconde Guerre mondiale.

La recherche qui conduisit à la formulation de la théorie X et de la Théorie Y n'est certes pas originale mais, comme le reconnaît McGregor, permet la synthèse et la reformulation des idées des autres.

McGregor avait déjà suggéré le terme de Théorie X pour définir l'ensemble des postulats qui ont prévalu dans les théories classiques du management depuis Henri Fayol.

La Théorie X suppose que la plupart des êtres humains sont paresseux, qu'ils n'aiment pas le travail et qu'ils ont besoin à la fois de la carotte et du bâton pour avancer, qu'ils sont fondamentalement immatures, enfin qu'ils ont besoin d'être dirigés et sont incapables de prendre des responsabilités.

La Théorie Y postule au contraire que les individus ont, en réalité, psychologiquement besoin de travailler, qu'ils désirent s'accomplir personnellement et exercer des responsabilités, bref que les dirigés sont adultes. à la lumière de ces deux théories, l'Athènes de Périclès était une société de Théorie Y, et Sparte une société de Théorie X.

Pour McGregor, il faut chercher l'origine de la Théorie X dans le bannissement d'Adam et Eve du Paradis terrestre, lorsqu'ils se sont trouvés dans un monde où ils devaient travailler pour survivre. « l'insouciance que montre l'encadrement vis-à-vis de la productivité, sa phobie du « travail de cigale », sa peur des méfaits de la réduction de la productivité par les ouvriers et de la baisse du rendement sur les bienfaits de la performance, ne fait qu'exprimer - tout en étant logique en termes d'objectifs de l'entreprise - une conviction sous-jacente selon laquelle la direction doit s'opposer à l'inclination humaine qui est d'éviter naturellement tout travail ».

À l'instar de Maslow et de sa hiérarchie des besoins, McGregor classe les désirs humains en ordre croissant, partant des impulsions physiologiques les plus fondamentales (manger, dormir; premier niveau) pour aboutir à la satisfaction des « besoins sociaux » (la dépendance, l'acceptation par ses pairs, le plaisir de donner et de recevoir de l'affection; troisième niveau), en passant par le désir de protection et de sécurité, en général et sur le lieu de travail (deuxième niveau). Au quatrième niveau, on trouve les « besoins égoïstes » - ceux qui ont trait à l'amour propre de l'individu, à son besoin d'estime de soi, de confiance en soi, d'autonomie, d'accomplissement, de compétence et de connaissance,

ainsi qu'à la considération, au statut, à la reconnaissance et au respect de la part de ses pairs. Enfin, au sommet de la pyramide ; ce sont les besoins d'accomplissement de soi, de réalisation de son potentiel individuel et de poursuite de son développement personnel.

McGregor poursuit : « *La philosophie du management par la direction et le contrôle - que ce soit dur ou doux - ne propose aucun facteur de motivation, tout simplement parce que la satisfaction des besoins humains sur laquelle elle s'appuie a un effet relativement peu important sur le comportement dans notre société actuelle. La direction et le contrôle motivent insuffisamment ceux dont les besoins essentiels sont sociaux et égoïstes. Tant que les hypothèses de la Théorie X influenceront la stratégie des dirigeants, nous ne parviendrons pas à découvrir - encore moins à utiliser - les potentialités de l'individu moyen* »...

La Théorie Y, l'alternative que propose McGregor pour exploiter ces potentialités, se fonde sur l'observation que la pensée du management s'est considérablement écartée de l'approche traditionnelle « dure » et de la réaction « douce » qui suivirent les années de la Dépression. Il formule ainsi les six postulats fondamentaux de la Théorie Y :

1. *La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail. Dans certaines conditions contrôlables, le travail peut être une source de satisfaction (et sera volontairement accompli) ou une source de sanction (et sera évité, si possible).*
2. *Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.*
3. *La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est-à-dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs*
4. *L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités.*
5. *Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.*
6. *Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.*

De telles hypothèses, souligne McGregor, ont des implications particulières pour la direction. Alors que la Théorie X offrait à l'encadrement une excuse facile en cas d'échec - la nature innée et les limitations propres aux ressources humaines -, la Théorie Y replace tous ces problèmes « dans le giron du management ». Si des employés sont paresseux où ne veulent pas montrer d'initiatives ou prendre de responsabilités, s'ils sont indifférents ou intransigeants, la faute en incombe aux méthodes de direction. McGregor reprend en d'autres termes le vieil adage militaire : « *Il n'y a pas de mauvais soldats, il n'y a que de mauvais chefs* ».

En fait, Mc Gregor n'a jamais dit que la Théorie Y niait tout besoin d'autorité, mais seulement qu'elle refusait que l'autorité s'immisce dans tous les domaines, y compris pour « obtenir des engagements d'objectifs ».

« La Théorie Y dit que les gens exercent une autodirection et un auto contrôle dans l'accomplissement des objectifs organisationnels dans la mesure où ils sont concernés par ces objectifs ... Les politiques et les pratiques managériales affectent matériellement ce degré d'engagement ».

Simplement, McGregor croit que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises ne peut l'imaginer. Si la Théorie X nie l'existence même de ce potentiel, la Théorie Y défie l'encadrement « d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain, même si nous reconnaissons que l'organisation parfaite comme le vide total, est pratiquement hors d'atteinte ».

3.2.1.5. Frederick HERZBERG (1923 - 2000)

Psychologue clinicien américain, et professeur de management à l'université de l'Utah depuis 1972 et jusqu'à quelques années avant sa mort en janvier 2000, Herzberg a essentiellement travaillé sur la motivation, distinguant les différents éléments d'un emploi (considéré comme une entité composée de la situation, de la position hiérarchique et des tâches qui lui sont liées) en deux catégories : ceux qui servent des besoins physiques ou économiques – « **les facteurs d'hygiène** » ou de « **subsistance** » -, et ceux qui satisfont des aspirations plus profondes - les « **facteurs de motivation** ».

C'est la publication de *The Motivation to Work* écrit en 1959, qui forge la réputation de penseur original de Herzberg dans le domaine des motivations humaines au travail. Le mode d'enquête qu'il a menée a été reproduit dans seize autres études au moins - certaines menées dans les pays communistes -, faisant de la recherche originelle, selon les propres termes de Herzberg, « l'une des études les plus copiées dans le domaine de l'attitude au travail ».

The Motivation to Work se fonde en effet sur les résultats d'un questionnaire détaillé de deux cents ingénieurs et comptables de diverses entreprises de Pittsburgh, auxquels il était demandé d'analyser les moments où ils s'étaient sentis, d'une part, particulièrement bien et, d'autre part, exceptionnellement mal dans leur travail. À la suite de cette enquête, Herzberg conclut que satisfaction et insatisfaction dans un travail résultent de facteurs très différents, et ne sont pas simplement la manifestation inverse d'une réaction à des facteurs identiques.

Herzberg découvre ainsi que les éléments qui provoquent un sentiment de satisfaction sont des facteurs de « **motivation** » comme la réussite, la reconnaissance, la satisfaction liée à la nature même du travail, la responsabilité, le progrès personnel et la promotion (ces trois derniers étant les plus importants) -, tandis que l'insatisfaction se rapporte presque toujours à des

facteurs d' « **hygiène** » tels que les règlements de l'entreprise, les conditions de travail, le salaire, le statut personnel et la sécurité de l'emploi.

Dans un second ouvrage, Herzberg cherche à donner une portée universelle et intemporelle à sa théorie par des références bibliques. Il stipule d'abord que l'homme a deux sortes de besoins : « son besoin animal d'éviter la douleur, et son besoin humain de se développer psychologiquement ».

Il illustre sa théorie par les exemples d'Adam et d'Abraham. Adam, après son expulsion du paradis terrestre, se trouve contraint de travailler pour survivre. « L'animal Adam » cherche par son travail à éviter la souffrance. Abraham, au contraire, incarne « l'humain Abraham », qui cherche à se réaliser et à s'accomplir dans sa tâche. L'individu est malheureux si le facteur hygiène est absent ; mais la présence de ce facteur n'entraîne pas la satisfaction. Celle-ci est réservée aux facteurs valorisants.

Herzberg est l'inspirateur du management participatif. C'est pourquoi, il préconise une organisation industrielle susceptible d'offrir le facteur « Abraham » de la motivation. Ce facteur est le « Job Enrichment » ou « enrichissement des tâches ». Les entreprises où ce principe a été appliqué ont confié plus de responsabilité aux employés et aux ouvriers et leur ont accordé une plus grande capacité d'initiative. A mesure que l'emploi s'enrichit, le contrôle devient moins nécessaire. La hiérarchie se raccourcit. C'est sans doute le point le plus important qu'aient retenu les entreprises dans leurs stratégies de restructurations.

Pour éviter toute confusion quant à « l'enrichissement des tâches » Herzberg met en garde contre des modes d'organisation qui se ramèneraient à une simple augmentation de productivité ou encore à un réaménagement des postes de travail en vue de diminuer la pénibilité. Faisons directement référence à l'auteur qui énumère quelques fausses recettes.

- *Lancer un défi à l'employé en augmentant le rendement qu'on attend de lui. S'il serre 10 000 boulons par jour, essayer de voir s'il peut en serrer 20 000. L'opération arithmétique que cela implique démontre qu'en multipliant 0 par 0 on obtient encore 0.*
- *Ajouter une autre tâche sans signification à la tâche existante, habituellement une activité de routine. L'opération arithmétique consiste ici à additionner 0 + 0.*
- *Faire tourner les employés dans des postes différents. Cela revient à laver des assiettes pendant une certaine période, puis à laver les couverts. L'opération arithmétique consiste à remplacer un 0 par un autre 0.*
- *Retirer les parties les plus difficiles de la tâche confiée, de façon à libérer le travailleur pour qu'il puisse accomplir d'autres tâches moins difficiles. Cette approche se ramène à procéder à une soustraction dans l'espoir d'effectuer une addition.*

En fait, Herzberg révoque en doute bien des outils de l'organisation scientifique du travail. L'enrichissement des tâches va dans le sens d'une plus grande autonomie, vers plus de responsabilités, et une montée en compétences. Si tout cela est possible, la motivation sera plus facilement au rendez-vous.

Limites de l'analyse de Herzberg ; les thèses de Herzberg seront difficiles sinon impossibles à appliquer à tout contexte autre qu'un simple rapport maîtrise – équipe de production. Encore faudra-t-il que la politique générale s'y prête. Or, la forme de l'entreprise et les conditions économiques actuelles engendrent, depuis 1980 au moins, une bien trop grande instabilité pour pouvoir recevoir cette théorie au niveau de la direction d'une entreprise.

Par ailleurs, les considérations sur les facteurs d'hygiène et les facteurs valorisants forment deux compartiments qui ne sont pas aussi étanches que le pense Herzberg. La systématisation des motivations est sans doute séduisante, par son côté émancipateur. Mais le partage entre facteurs d'hygiène et facteurs valorisants sera-t-il aussi net sur le terrain que sur le papier ? Que dire d'une évolution de poste qui nécessite un travail de négociation et de contacts divers et variés, mais qui retire un travail de conception et de réalisation qui plaisait au départ ? Autre exemple : la rémunération du travail, facteur externe au contenu du travail s'il en est, rangé dans les facteurs d'hygiène. Ne joue-t-elle pas un rôle premier dans la « promotion » qui, elle, se trouve recensée dans les facteurs valorisants ? Il est difficile de dire que certains facteurs d'hygiène, de par leur signification sociale, ne sont pas des facteurs valorisants.

C'est par là que l'appartenance libérale de Herzberg se manifeste le plus. Pour notre auteur, les facteurs sociaux ne sont pas valorisants. Les facteurs personnels le sont beaucoup plus. C'est pour cette raison, que le côté relationnel se trouve classé dans les facteurs d'hygiène. Herzberg rencontre sur ce point précis la pensée de Maslow qui déclarait les besoins sociaux antérieurs aux besoins psychologiques individuels.

Près de trente ans après sa publication, *Work and the Nature of Man (Le travail et la nature de l'homme)* est reconnu comme l'un des dix ouvrages ayant eu le plus d'influence sur les théories et la pratique du management au XX^e siècle.

3.3. L'école néo-classique ou empirique

L'Ecole néo-classique, dite aussi empirique, s'efforce de réaliser une synthèse des écoles précédentes :

- De l'Ecole classique, elle retient la valeur d'une approche scientifique ;
- De l'Ecole des Relations Humaines, elle retient la place donnée à l'Homme.

3.3.1 Les auteurs

Elle recouvre deux grandes périodes :

Celle des théories managériales visant à la coordination des activités dans une démarche essentiellement pratique, derrière **Alfred P. SLOAN** (1875 – 1966 ; Directeur général, puis Président de General Motors entre 1923 et 1956).

L'Ecole néo-classique proprement dite, dont les propositions les plus connues sont la Direction par objectifs (**Peter F. DRUCKER** [1909 -]) et **Octave GELINIER** [1916 -]) et l'excellence (**T. PETERS** et **R. WATERMAN**).

3.4. L'approche socio-technique

L'approche socio-technique a été développée par les chercheurs britanniques du **TAVISTOCK INSTITUTE for Human Relations** (Londres, 1950).

Le Tavistock Institute fut fondé en 1946 par une équipe de chercheurs en sciences sociales, britanniques, réunis dans un groupe de travail militaire pendant la seconde guerre mondiale, dont, entre autres :

Frederick EMERY (1925 – 1997) et **Eric TRIST** (1909 – 1993), les principaux fondateurs du Tavistock Institute, qui se sont orientés, de façon constante tout au long de leurs travaux, vers l'application de la théorie systémique à la situation des entreprises (ils ont été les principaux promoteurs de la théorie socio-technique).

Eliot JAQUES (1917 -), membre depuis l'origine, qui est considéré comme l'initiateur de l'application de la psychanalyse aux organisations, approche qui est devenue la « servo-analyse » ou socio-analyse, proche de Freud par certains côtés ; il a défini cette approche clinique pour s'intéresser au fonctionnement des groupes, et à la place de l'inconscient et des mécanismes de défense au sein de ces groupes.

Joan WOODWARD (1916 – 1971), qui a réalisé une étude empirique de grande ampleur lui permettant de conclure que c'était les similitudes des systèmes de production qui expliquaient les similitudes d'organisation des entreprises : ni la taille, ni l'histoire de l'entreprise, ni la branche d'industrie n'expliquait les différences constatées, les différences provenaient essentiellement de la technologie développée ; elle a donc

montré qu'il n'y avait pas de structure qui soit la meilleure pour toutes les organisations, puisque cette structure dépend de la technologie employée.

L'évolution des recherches du Tavistock Institute l'a rapproché du mouvement traditionnel, favorisant la remise en cause des structures de pouvoir dans l'organisation, par la substitution de structures démocratiques aux structures autoritaires traditionnelles.

Pour le Tavistock Institute, il existe deux grands types de systèmes de production :

1. Le système « technique » qui privilégie les concepts de temps et de coût afin d'optimiser la gestion et une certaine conception de la rentabilité : l'homme est alors un rouage d'un ensemble, les tâches sont fractionnées et le contrôle efficient ;
2. Le système « social » qui considère que l'entreprise n'atteindra ses objectifs que si les conditions de motivation des salariés sont réunies.

Ses chercheurs montrèrent que toute organisation peut être analysée sous la double perspective sociale et technique, et que c'est l'ajustement entre les systèmes obéissant à cette double logique qui détermine l'efficacité d'ensemble de l'organisation.

Il s'agit donc de transformer l'organisation bien plus profondément que ne le permet le management participatif, qui ne touche pas aux structures hiérarchiques, mais ajoute d'autres structures comme les cercles de qualité, les délégations d'autorité, etc.

Il est plus efficace de développer des petits groupes de travail disposant d'un haut degré d'autonomie, c'est-à-dire des groupes de travail autonomes ou semi-autonomes : les salariés sont capables de s'organiser en groupes autorégulés qui tiennent compte à la fois des besoins des individus et de ceux de la production.

Cette théorie est étroitement liée à une méthode, celle de la recherche-action ou recherche-intervention, selon laquelle on n'analyse pas une organisation de l'extérieur, mais que l'on associe toutes les catégories de personnels aux chercheurs afin d'avancer par apprentissage mutuel.

Les contraintes sociales et techniques interagissent : on ne peut optimiser l'un des domaines ou l'autre séparément. C'est un système ouvert qui doit aussi prendre en compte l'influence de l'environnement.

Deux autres approches se rattachent aux modèles sociotechniques de la réorganisation du travail, soit l'approche systémique et la théorie de la contingence. La première tient compte des interactions existant entre les éléments internes d'un système de travail et son environnement externe. Dans la seconde, chaque interaction est considérée comme un système en soi et on cherche à trouver la combinaison de circonstances ou de facteurs susceptible de produire le meilleur rendement possible dans une situation donnée.

Les 6 principes d'action de Frederick EMERY sont les suivants :

1. Regroupement des différents postes de travail afin de constituer des groupes de production dotés d'une certaine responsabilité quant aux produits.
2. Modification des différentes fonctions du personnel dans un but de polyvalence et d'enrichissement des tâches.
3. Allongement volontaire des cycles de travail.
4. Incorporation d'un ensemble de tâches complémentaires (entretien, maintenance, ...).
5. Développement de l'autonomie des groupes de production en matière d'organisation des postes, d'organisation interne, etc.
6. Nouvelle politique salariale fondée sur un salaire fixe (80 % du total) fonction de la qualification, et une prime variable répartie également au sein du groupe.

3.5. Les modèles japonais

Les modèles japonais ont eu une grande influence sur la réorganisation du travail. Afin d'accroître la qualité des produits ou des services, ils prônent l'adoption de techniques axées sur l'apprentissage continu (l'apprentissage continu est un processus permettant de se tenir à jour dans son domaine en fournissant des efforts assidus et en participant à diverses activités de formation). Les ingénieurs japonais ont appris à collaborer étroitement avec les employés chargés de la production et à appliquer les principes de la gestion de la qualité totale. Le recours aux méthodes de gestion scientifiques et l'élaboration de programmes de formation à l'intention des travailleurs figurent parmi les éléments clés visant à améliorer à la fois la qualité des produits et la productivité.

Dans le cadre de la gestion de la qualité totale, les entreprises japonaises ont opté pour des pratiques de gestion des ressources humaines visant à renforcer chez les employés le sentiment d'appartenance à l'endroit de leur organisation et à accroître leur capacité à résoudre les problèmes auxquels ils font face. Le type de rémunération, la sécurité d'emploi et la formation comptent parmi les principaux incitatifs stimulant la productivité de la main-d'oeuvre. Le travail en équipe assure également le maintien de normes de qualité.

Contrairement à ce que proposent les modèles suédois (modèles sociotechniques), les équipes japonaises ne constituent pas des groupes autonomes régis par les principes de la démocratie industrielle. Bien que les paliers hiérarchiques soient peu nombreux et que les employés jouissent de beaucoup d'initiative au sein des équipes de travail, les décisions reviennent en fin de compte aux supérieurs hiérarchiques.

Chapitre 4 Les facteurs d'évolution de l'environnement qui influencent l'entreprise

Les politiques du personnel ont connu une importante évolution liée à quatre types de transformations de l'environnement: économiques, techniques, psychosociologiques et sociopolitiques.

Les facteurs économiques

Les effets des nouveaux aspects de la croissance économique, de l'internationalisation des entreprises et de la mondialisation de l'économie ont des répercussions importantes sur la gestion des ressources humaines.

La croissance économique, en élevant le pouvoir d'achat moyen, a accéléré la dynamique des besoins : les désirs des acheteurs se diversifient et leurs exigences s'accroissent. Ces exigences portent sur la qualité, la sécurité, la personnalisation des biens et des services, les services annexes et postérieurs à la vente, la continuité du service offert dans le temps.

Dans ses rythmes la croissance économique est devenue faible et irrégulière et très différenciée selon les secteurs en raison des déplacements de la demande (crise des industries traditionnelles, essor de la haute technologie et des services). Elle crée ainsi des problèmes humains: le manque de qualifications coexiste avec l'existence de sureffectifs (main-d'œuvre trop nombreuse). Ainsi la gestion des effectifs et celle des qualifications deviennent primordiales.

La mondialisation combine ses effets à l'irrégularité des rythmes de croissance en accroissant l'incertitude et en renforçant la concurrence. L'entreprise doit s'adapter en permanence à la dynamique de son environnement concurrentiel ce qui implique une forte mobilité de sa main-d'œuvre. D'une façon générale, l'impératif de compétitivité requiert une disponibilité et une flexibilité plus grandes de l'entreprise et donc de son personnel dans ses effectifs, dans ses horaires de travail et dans ses qualifications.

Les facteurs techniques

Les importantes mutations technologiques nécessitent une adaptation des caractéristiques quantitatives et qualitatives de la main-d'œuvre.

Les techniques de production augmentent la complexité des machines. Elles incluent de plus en plus d'automatisation et d'informatique, y compris dans les services avec l'essor de la bureautique tandis que la productique a envahi le domaine industriel.

La mise en œuvre de ces nouvelles techniques nécessite une main-d'œuvre qualifiée, par exemple pour piloter les machines à commande numérique, alors que l'OST héritée du système de Taylor s'appliquait à une main-d'œuvre peu formée. Les technologies de l'information et de la communication ont entraîné un changement profond de l'organisation des entreprises et du travail.

De nouvelles préoccupations apparaissent en matière de gestion des ressources humaines: élévation du niveau des qualifications, élargissement des compétences. Les politiques de formation deviennent un outil essentiel d'adaptation de la main-d'œuvre aux mutations techniques. Symétriquement l'entreprise doit savoir gérer le mouvement de déqualification qui affecte les anciens métiers par des techniques de réorganisation du travail. Enfin l'évolution des techniques génère d'importants gains de productivité ce qui réduit fortement la main-d'œuvre nécessaire, d'où l'importance des méthodes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permettant de planifier à moyen terme la double évolution des qualifications et des effectifs.

Les facteurs psychosociologiques

De même que la croissance provoque l'apparition de nouveaux besoins des consommateurs, elle induit chez les travailleurs de nouvelles aspirations.

Dans un premier temps, avec l'école des relations humaines, les psychosociologues industriels, tels Elton Mayo et ses successeurs, ont reconnu que les facteurs d'ambiance (couleurs, lumière, mobilier, ...) constituent des éléments favorables à la productivité du travail. La gestion des ressources humaines a ainsi inclus dans ses préoccupations l'ergonomie c'est-à-dire l'adaptation du poste de travail aux besoins du travailleur.

Après avoir identifié l'importance des conditions de travail dans les déterminants de la satisfaction individuelle et de la productivité du travail, les spécialistes en organisation du travail ont perçu la nécessité d'améliorer le contenu du travail, ce qui a conduit aux méthodes d'élargissement des tâches (moins parcellaires et plus variées) et d'enrichissement du travail (davantage d'initiative, d'autonomie, de responsabilité données à l'individu dans la préparation et le contrôle de son propre travail).

Par la suite les facteurs sociaux de la productivité ont été mis en évidence. Le travailleur n'est pas un être isolé mais appartient à un groupe de travail ce qui a conduit à des réflexions sur l'organisation de l'entreprise en groupes homogènes, cohérents et motivés (équipes autonomes, cercles de progrès, îlots de production, cercles de qualité ...) prenant en compte les problèmes de communication, d'information et de relations internes au groupe par l'adoption de structures en réseau qui remplacent ou complètent les structures hiérarchiques traditionnelles.

Les sociologues ont montré que, au-delà de son appartenance immédiate à un groupe de travail, l'individu fait également partie d'une communauté sociale qui regroupe l'ensemble du personnel de l'entreprise. Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines (GRH) inclut l'ensemble des relations sociales collectives dans l'entreprise : définition d'un projet social, négociation des avancées sociales, programmation de la gestion des carrières.

En tenant compte des aspects psychologiques et sociaux du travail humain, la fonction personnel a élargi son champ à la dimension sociale de l'entreprise.

Les facteurs sociopolitiques

Le contexte sociopolitique constitue enfin un facteur d'environnement contraignant pour la définition de la politique du personnel de l'entreprise.

Or, de ce point de vue on assiste à une évolution rapide du cadre législatif et réglementaire auquel l'entreprise doit adapter ses méthodes de recrutement, de formation, de rémunération et de licenciement.

Des rigidités nouvelles apparaissent qu'elle doit prendre en compte, par exemple quant aux possibilités de recourir aux divers types de contrats de travail, à l'obligation de formation, à la réglementation du licenciement. Elle doit mettre en place les institutions de représentation du personnel et négocier avec les partenaires sociaux le statut du personnel dans l'entreprise (en France : une loi de 1982 a institué une obligation de négociation annuelle dans l'entreprise).

Les deux lois relatives à la réduction et à l'aménagement du temps de travail (les lois Aubry – en France- relatives aux 35 heures, instaurant la Réglementation du Temps de Travail) ont conduit à des négociations (obligatoires pour bénéficier d'allègement des charges sociales), et à une réorganisation profonde des modalités et des horaires de travail, dans une optique de maintien de la productivité et de recherche de la flexibilité, considérée par de nombreuses entreprises, comme la contrepartie de la réduction du temps de travail.

Au-delà des aspects réglementaires, elle doit s'adapter au contexte sociopolitique. Si l'image de l'entreprise s'améliore dans l'opinion publique comme lieu indispensable et irremplaçable de création de richesses, elle ne peut pérenniser cette image favorable qu'en reconnaissant pleinement, à côté de sa fonction économique, son rôle social.

Elle n'est plus simple utilisateur de main-d'œuvre mais responsable des ressources humaines qu'elle doit valoriser et satisfaire.

Bibliographie

DARBELET Michel, IZARD Laurent, SCARAMUZZA Michel. - Notions fondamentales de management - Editions Foucher, Paris – 2006

DOLAN Simon L., SABA Tania, JACKSON Susan E. SCHULER Randall S. - La Gestion des ressources humaines Tendances, enjeux et pratiques actuelles - Editions du Renouveau Pédagogique (Pearson Education), Québec – 2008

DON HELLRIEGEL, SLOCUM John - Management des organisations - Editions De Boeck Université – 2^e Edition - Bruxelles – 2006

FRÉRY Frédéric, JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, WHITTINGTON Richard - Stratégie - Editions PEARSON Education – 7^e Edition - Paris – 2005

KENNEDY Carol - Toutes les théories du management - Editions De Boeck Université – Editeur Maxima - Paris – 2003

LAFAY Jean-Dominique, STIGLITZ Joseph, WALSH Carl - Principes d'économie moderne - Editions De Boeck Université – Bruxelles – 2007

PLANE Jean-Michel - Théories des organisations - Editions Dunod – Paris – 2003

STRATEGOR (l'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'Entreprise du Groupe HEC Paris - Politique générale de l'entreprise - Editions Dunod – 4^e Edition - Paris – 2005

VASTENAEKEL Yves - Cours structure organisationnelle des entreprises - Edition1/2006

Webographie

<http://www.economie-gestion.fr/index.htm>

<http://www.icres.org/article-4552781.html>