

**La rationalité des organisations mise en question**  
**Ou de l'importance de la rationalité limitée, de l'approche systémique et de la**  
**contingence**

Jocelyne Robert

2007

Extrait de J. Robert, *Organisations et changements en entreprises. Approches historique, théorique et pratique*, Editions de l'Université de Liège, 2007, pp. 77 - 101

## Chapitre cinq

### La rationalité des organisations mise en question

Charles Handy dit de l'utilisation des concepts « *qu'il s'agit de croyances, de suppositions, de mythes, de stéréotypes ou de superstitions. En effet, l'analyse des organisations et du social est tellement complexe qu'il est difficile, voire impossible de détenir des certitudes. Comment prouver la rationalité d'une action ou le désir de pouvoir des dirigeants ou des travailleurs ?* ». Cependant, Handy précise que « *l'utilisation des concepts permet, par une meilleure compréhension de l'organisation, de réduire les tensions et de réaliser les tâches du manager en identifiant les variables clés de la situation, en prédisant les résultats probables des changements de variables, en sélectionnant celles (les variables) qu'ils peuvent et doivent influencer* » (Handy C., 1999, p. 17).

Plusieurs auteurs vont apporter un certain nombre de critiques par rapport aux courants des organisations présentés précédemment. Ils montreront ainsi les conséquences inattendues de la bureaucratisation, l'impossibilité de choix pleinement rationnels, l'importance du pouvoir. Ils souligneront la nécessité de tenir compte de l'environnement dans lequel les organisations évoluent, du niveau technologique, de la taille de l'entreprise, des stratégies et des objectifs poursuivis par l'organisation et par les individus. Ceci permettra de mettre en évidence la multiplicité des variables dont l'analyse des organisations doit tenir compte et la diversité des théories qui apparaîtront progressivement. C'est ainsi que nous allons envisager successivement les points suivants : le processus de « cercle vicieux » de la bureaucratie, les caractéristiques de la « rationalité limitée », l'approche par « système », la « logique d'action organisée » associée à l'importance du pouvoir et de la stratégie et, pour terminer ce chapitre, le caractère réaliste d'une « approche contingente ». Nous terminerons ce tour d'horizon par la présentation d'un thème issu des relations humaines, celui de la « motivation » auquel nous associerons la problématique actuelle de l'« implication ».

## 5.1 Le cercle vicieux de la bureaucratie

Plusieurs auteurs ont essayé de comprendre les caractéristiques des bureaucraties ; ils ont ainsi mis en évidence les avantages et les inconvénients de ce type d'organisation.

Nous reprendrons l'analyse que nous livre Michel Crozier. Celui-ci souligne le caractère contradictoire de l'analyse bureaucratique. D'une part, la bureaucratie est présentée comme « *l'avènement de la rationalité dans le monde Moderne* ». Elle est, peut-on dire avec Max Weber, « *supérieure à toutes les formes possibles d'organisation* ». D'autre part, la bureaucratie est également présentée négativement comme un mécanisme niant les individus, comme « *des Léviathan à travers lesquels se prépare la mise en esclavage de la race humaine* » (Crozier M., 1963, p. 216).

La théorie des « conséquences inattendues » et les recherches qu'elle a suscitées ont permis de montrer qu'une organisation bureaucratique apparemment idéale génère un « cercle vicieux » qu'engendrent la mise en œuvre de routines et les réactions de résistance provoquées par ces routines. Ces dernières provoqueront à leur tour la création de nouvelles règles qui engendreront davantage de résistances (op.cit., p. 218). Une organisation bureaucratique met en place, afin de faciliter la réalisation des activités et d'exercer un contrôle adéquat, un ensemble de règles et de normes à respecter. Cela limite l'autonomie et la prise d'initiatives de chacun, ceci réduit également les possibilités d'exceptions à la règle. Cependant, les dysfonctionnements et les écarts à la règle ne sont pas totalement absents. Les problèmes sont renvoyés vers la direction qui, pour éviter ces situations, édicte des règles supplémentaires. Plus le nombre de règles augmente, plus les individus verront leurs possibilités de prendre des initiatives diminuer, plus les clients seront susceptibles d'apporter des critiques, plus le personnel présentera des résistances. Tout ceci, dans un cadre bureaucratique, conduira à l'adoption de nouvelles règles.

Il est intéressant d'expliquer, avec Michel Crozier, le concept de « cercle vicieux » en partant de l'analyse qu'en font différents auteurs comme Merton, Bendix, Gouldner ou Selznick. Ces approches mettent en question le lien entre « *efficacité organisationnelle* » et « *robotisation de l'individu* » relevant ainsi, d'une certaine manière, d'une grande actualité. En effet, les modes de gestion que nous connaissons aujourd'hui insistent

sur le respect strict de la précision - l'impératif des résultats. La mise en œuvre de nouvelles technologies pour améliorer les performances, n'est

Merton « *son cadre bureaucratique et le développement de comportements renforcent le comportement bureaucratique tendent* » (p. 220).

Les travaux de Merton et Selznick, nous montrent que la spécialisation et l'adoption d'un esprit de castes, la spécialisation (op.cit.) et les moyens de contrôle « *représentants d'un esprit de castes* » suscitent d'« *endoctrinement* » la loyauté du personnel qui créent et augmentent le cercle vicieux.

Cependant, le système bureaucratique est vu comme des règles bureaucratiques et l'ordre hiérarchique peut être suspecté d'être un instrument de contrôle. Crozier, cherchant à expliquer plus dans son ouvrage (op.cit.).

ractéristiques des  
ges et les incon-

Crozier. Celui-ci  
ucratique. D'une  
*de la rationalité*  
x Weber, « *supé-*  
D'autre part, la  
ne un mécanisme  
*quels se prépare*  
1963, p. 216).

recherches qu'elle  
n bureaucratique  
ndrent la mise en  
ées par ces rou-  
nouvelles règles  
18). Une organi-  
alisation des acti-  
gles et de normes  
s de chacun, ceci  
. Cependant, les  
talement absents.  
éviter ces situa-  
è règles augmen-  
re des initiatives  
es critiques, plus  
cadre bureaucra-

r, le concept de  
différents auteurs  
oches mettent en  
« *robotisation de*  
grande actualité.  
ourd'hui insistent

sur le respect strict des consignes - notamment en termes de temps et de précision - l'importance du contrôle, de l'efficacité et de l'atteinte des résultats. La mise en place des processus de certification et l'intégration des nouvelles technologies, dans un souci toujours croissant d'amélioration des performances, n'en sont que deux exemples.

Merton « *soutient que la discipline nécessaire pour obtenir, dans le cadre bureaucratique, le comportement standardisé souhaité entraîne le développement chez les fonctionnaires d'une attitude ritualiste. La rigidité de comportement, les difficultés d'adaptation et les conflits avec le public renforcent le besoin de contrôle et de réglementation, si bien que les conséquences inattendues et dysfonctionnelles du mode d'action bureaucratique tendent finalement à renforcer son emprise* » (Crozier M., 1963, p. 220).

Les travaux de Bendix, Gouldner, Selznick ont confirmé le point de vue de Merton et le mécanisme de « cercle vicieux » (op.cit., p. 221). Selznick, nous dit Crozier, souligne le rôle de l'expertise comme instance de spécialisation. La parcellisation et la spécialisation « *tend à créer ainsi un esprit de caste* », esprit de caste qui renforce le cloisonnement et la spécialisation (op.cit., p. 221). Selznick relève également l'importance des moyens de contrôle à travers la participation aux prises de décisions des « *représentants d'intérêts spécialisés* » et des experts et à travers le processus d'« *endoctrinement idéologique* » par lequel l'entreprise favorise la loyauté du personnel (op.cit., pp. 221-222). Le contrôle et la supervision créent et augmentent les tensions, ils diminuent la motivation du personnel, amenant le cercle vicieux évoqué précédemment (op.cit., p. 222).

Cependant, il est intéressant de noter que les « inconvénients » du système bureaucratique - excès de règles, routines - peuvent également être vus comme des avantages. Gouldner a ainsi « *montré (...) que (...) la règle bureaucratique est utilisée par les ouvriers aussi bien que par l'ordre hiérarchique et (...) que l'existence de règles dont l'application peut être suspendue constitue un terrain de négociation excellent et un instrument de pouvoir pour les deux parties (...)* Gouldner, explique Crozier, *cherche les raisons du développement de la bureaucratie non plus dans son efficacité mais dans les tensions qu'elle sert à réduire* » (op.cit.).



De même, le système bureaucratique ne vient pas seulement des méthodes de gestion des managers mais « sert » les employés qui peuvent faire référence au système pour défendre une certaine « autonomie ». La difficulté apparaît lorsque le résultat des « forces opposées » « laisse trop peu de marge d'initiative pour faire face aux difficultés ». Dans ce cas, « l'organisation en cause devient très profondément rigide » (op.cit., p. 227).

Les organisations d'aujourd'hui doivent s'adapter aux changements de l'environnement. Aujourd'hui, comme avant, les actions des individus sont le résultat de négociations « entre les divers groupes et entre chacun de ces groupes et l'ensemble de l'organisation » quant à « la façon d'imposer et de respecter la conformité et la rationalité nécessaire à la bonne marche de l'organisation ». Cela n'empêche par les « chefs de section » et les « chefs de centre » de « prendre des décisions consacrant la routine plutôt que d'avoir à faire face à des difficultés d'ordre affectif avec leurs subordonnés et à des risques possibles d'échec » sans nécessairement privilégier les formes et les rites de leurs « prédécesseurs » (op.cit., p. 228).

Qu'il s'agisse de situations marquées par les risques et l'incertitude ou, à l'inverse, d'« une trop grande prévisibilité et d'une trop grande définition de chaque procédure », le danger existe d'un trop grand immobilisme. Celui-ci peut conduire à la conformité et à la rigidité « dans la mesure où il apparaîtra vain d'essayer de s'adapter à des situations totalement imprévisibles » (op.cit.).

De manière plus générale, le caractère impersonnel des règles peut être perçu comme une manière « d'échapper à la réalité ». Le système bureaucratique caractérisé par « des règles impersonnelles, éliminant arbitrairement les difficultés, une centralisation rendant impossible une connaissance suffisante des faits » permet « d'éviter des adaptations et des changements qui autrement apparaîtraient inévitables » (op.cit., p. 229). Ces conduites de fuite « ne peuvent aller trop loin » car l'organisation reçoit des informations quant aux « conséquences de ses activités ». Elle est ainsi amenée à corriger « ses erreurs ». Ce qui amène Michel Crozier à définir une « organisation bureaucratique » comme « une organisation qui n'arrive pas à se corriger en fonction de ses erreurs » et qui, lorsqu'elle ne

peut répondre à ce la pression (op.cit.

- Le cercle vicieux
- l'étendue de
- la centralis
- l'isolement du groupe de
- du compo
- le « dévelo
- pes d'exp
- la centralis

Le système renforcent le climat de naissance » (op.cit.)  
 individus et les groupes, ils cherchent à faire face à l'organisation ». Les conditions favorables à l'accomplissement des tâches, dans l'environnement et de la pression pour accomplir les tâches, provoquent un changement de régime essentiellement en fonction des buts, il ne s'agit pas de dans l'application

#### Avantages et inconvénients

##### Avantages

- Diminuer l'incertitude
- Diminuer l'ambiguïté
- Répondre rapidement (direction)
- Obliger la discipline
- Augmenter la productivité
- Augmenter la sécurité
- Favoriser la coopération

peut répondre à ce qui est demandé, renforce les règles afin de répondre à la pression (op.cit.).

Le cercle vicieux de la bureaucratie se caractérise donc par :

- l'étendue des règles impersonnelles ;
- la centralisation des décisions ;
- l'isolement de chaque catégorie hiérarchique et la pression du groupe de pairs. Ce dernier « devient le seul facteur de régulation du comportement en dehors des règles » (op.cit., p. 234) ;
- le « développement de relations de pouvoir parallèles », « de groupes d'experts » et ce d'autant plus que les règles impersonnelles et la centralisation sont importantes (op.cit., p. 236).

Le système décrit provoque l'émergence de « nouvelles pressions qui renforcent le climat d'impersonnalité et de centralisation qui leur a donné naissance » (op.cit., p. 237). Les responsables édictent des règles et « les individus et les groupes (...) ne font pas pression pour obtenir plus d'autonomie, ils cherchent au contraire à utiliser l'existence des dysfonctions dont ils souffrent pour améliorer leur position, vis-à-vis du public et de l'organisation ». On assiste « à l'impossibilité d'avoir des relations satisfaisantes avec les clients, de communiquer fructueusement avec l'environnement et de s'y adapter heureusement ». « Les difficultés éprouvées à accomplir les tâches fixées, la moindre productivité, etc. » ne vont pas provoquer un changement du système et plus de souplesse, le système étant régi essentiellement par l'application de règles. Il y a donc un déplacement des buts, il ne s'agit pas de s'adapter à son environnement mais de trouver dans l'application des règles une certaine sécurité (op.cit.).

### Avantages et inconvénients de la bureaucratie

#### Avantages

- Diminuer les tensions créées par la subordination et le contrôle ;
- Diminuer les tensions dues aux différences de valeurs entre groupes ;
- Répondre aux problèmes de succession des fonctions (dont les fonctions de direction) ;
- Obliger la direction à respecter l'autonomie personnelle des ouvriers ;
- Augmenter la conformité ;
- Augmenter le respect de la rationalité ;
- Favoriser un système « égalitaire ».

## Inconvénients

- Accroître la faible motivation des travailleurs ;
- Augmenter les écarts avec les clients ;
- Aller à l'encontre de l'innovation ;
- Aller à l'encontre du changement, de la souplesse ;
- Renforcer les rituels, les contrôles, les règles impersonnelles (cercle vicieux) ;
- Comprendre difficilement les situations complexes ;
- Éviter d'envisager les difficultés d'ordre affectif.

### 5.2 La « rationalité limitée »

*« La plupart des prises de décision humaines, individuelles ou organisationnelles, se rapportent à la découverte et à la sélection de choix satisfaisants ; ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'elles se rapportent à la découverte et à la sélection de choix optimaux » (March J.G. et Simon H-A, 1991, p. 138).*

Comme nous l'avons largement évoqué précédemment, le modèle de la rationalité, associé à celui des sciences de la nature, a dominé le XIXe siècle. Au XXe siècle, cependant, certains auteurs remettent ce modèle en question.

**Knight**, en 1924, définit l'« action intelligente » comme « l'action dont le résultat est conforme aux prévisions et aux intentions ». Néanmoins, l'« action intelligente » « se rencontre rarement ». En effet, rapporte D.Rivaud-Danset (Salais R., 1998, pp. 41-42), « nous ne percevons pas le monde tel qu'il est, nous inférons le futur du présent de façon peu fiable, nous ne connaissons pas précisément les conséquences de nos propres actions, nous n'exécutons pas nos actions en suivant la forme précise que nous nous sommes représentée et que nous avons désirée ».

C'est ainsi que, tout en ne niant pas la primauté de la rationalité comme credo de la gestion des entreprises, force sera de constater que les individus et les organisations ne bénéficient pas de toutes les informations souhaitées et que le système d'informations dont ils disposent est loin

d'être parfait. Ce américain, Herbert recevra le prix Nobel pour décrire son parcours « limité ». On en breuses. En effet respect des promesses et de si « rationalité limitée » multidisciplinaire caractéristiques relever, par exemple. L'analyse le résultat de l'analyse des organisations davantage le sens différents aspects.

**Herbert A. Simon** « connaissance ». dans de nombreuses disciplines : économie, sciences politiques, l'économie mais de faire des recherches. Berkeley un professeur. Par ses recherches d'informations Herbert Simon pensera toujours ment à celui de l'attente et la difficulté globaux plutôt que défendra la création techniques tout en de donnera au département (op.cit.).

d'être parfait. Cette réalité a été particulièrement mise en évidence par un américain, Herbert Simon. Celui-ci, intéressé par différentes disciplines, recevra le prix Nobel pour ses recherches. Il nous semble intéressant de décrire son parcours et de présenter sa théorie : la théorie de la « rationalité limitée ». On en perçoit toute l'actualité tant ses applications sont nombreuses. En effet, les situations rencontrées sont faites de rigueur, de respect des procédures, de quantification mais aussi de dysfonctionnements et de situations irrationnelles. L'attention que porte Simon à la « rationalité limitée » n'est sans doute pas étrangère à son approche multidisciplinaire. Il est ainsi utile de décrire un certain nombre de caractéristiques de la carrière professionnelle d'Herbert Simon et de relever, par exemple, la diversité des disciplines auxquelles il s'est intéressé. L'analyse des organisations et des administrations qu'il effectue est le résultat de tout ce parcours. Situer, dans l'ensemble de son travail, l'analyse des organisations et des administrations permet de comprendre davantage le sens et l'importance de ses conclusions en ce qui concerne les différents aspects du management.

**Herbert Simon** a vécu sa vie comme un « *aventurier de la connaissance* ». Il s'est, écrit le président de la Carnegie University, formé dans de nombreux domaines et a apporté beaucoup dans des disciplines variées : économie, philosophie, psychologie, informatique, sociologie, sciences politiques. Influencé par un oncle économiste, il s'intéressera à l'économie mais réalisera des études de sciences politiques. Il continuera de faire des recherches sur l'administration communale et réalisera à Berkeley un projet de doctorat dans ce domaine. Il reviendra à Chicago et reverra sa thèse qu'il publiera en 1947. Elle sera republiée de nombreuses fois. Par ses recherches, il contribuera à la démarche empirique de recueil d'informations par observations et entretiens (Cyert R.M., 1979, p. 62). Herbert Simon appliquera les principes qu'il défendra dans ses études. Il pensera toujours au bien de l'Université dans son ensemble et pas seulement à celui de son département ou de sa faculté. Il soulignera l'importance et la difficulté d'amener les individus à réfléchir en termes de buts globaux plutôt qu'en termes d'objectifs liés à l'intérêt de sous-groupes. Il défendra la création à l'université d'un département de sciences informatiques tout en devenant un membre actif du département de psychologie ; il donnera au département de psychologie cognitive un rôle de leader mondial (op.cit.).

S'intéressant aux mathématiques, il réalisera une recherche sur les effets macro-économiques de l'énergie atomique. Il étudiera également les systèmes d'informations et les processus de prise de décision (op.cit., p. 63). Il fera partie d'un groupe à la recherche d'innovations et travaillera au développement de la faculté d'administration industrielle.

Les conclusions de la thèse de Simon intitulée *Administrative Behavior* et, de manière plus générale, sa contribution à la « théorie des organisations » retiendront plus particulièrement notre attention. Deux points principaux de sa thèse marqueront les analyses des organisations : la mise en évidence de l'existence d'une « rationalité limitée » d'une part, le fait que les individus, disposant de capacités de connaissance limitées, ne peuvent définir que des objectifs secondaires d'autre part. Les individus ont des capacités limitées d'anticiper le futur, de faire des comparaisons, de gérer l'information ; ils disposent d'une intelligence limitée (Cyert R.M., 1979, p. 62). Le contenu de son livre *Administrative Behavior* relève de la théorie des organisations, domaine de recherche pour lequel il recevra le prix Nobel d'économie. A partir d'observations et d'interviews, il développera une recherche empirique de la prise de décision. Dans un ouvrage publié en 1958, en collaboration avec March, Simon remet en question le caractère rationnel des organisations à la base des théories de l'« organisation scientifique du travail » de Taylor et de Fayol. Il y souligne l'importance de la motivation, l'existence de conflits dans l'entreprise, la connaissance limitée que l'on peut avoir des processus de prise de décision.

Le point de départ de Taylor, notent March et Simon, est d'avoir établi, « pour une grande part la tâche générale de la théorie des organisations, à savoir : l'analyse des interactions entre les caractéristiques des êtres humains et les milieux sociaux de travail créés par les organisations ». Ils notent cependant que Taylor et Fayol ont restreint leurs approches et se sont intéressés à certaines situations en fonction de leurs formations et de la situation des entreprises pour lesquelles ils ont travaillé. Ils ont « étudié avant tout l'emploi des hommes comme auxiliaires des machines dans l'exécution de tâches de productions routinières » (March J.G et Simon H-A, 1991, p. 12). L'objectif était d'« employer » au mieux l'être humain, l'« organisme humain », au même titre que la machine. March et Simon retiennent différents apports de Taylor : l'importance de la mesure, l'importance de préciser les activités impliquées dans les tâches et de divi-

ser les activités et caractéristiques (taux de charge), la rapidité, les coûts en réduisant la dépendance en par

March J.G  
l'approche de Ta  
• La définition  
blème ;  
• La nécessité  
sultat ;  
• L'introduction  
priorités, les  
production, l

L'organisa  
principes. Il s'ag  
individuels, « d'  
unités plus gran  
plus élevé » (op  
gestion par obje  
nière autonome  
coordination ser  
inexistants (op.c

Si les tâch  
circonstances de  
ternes ou extern  
des tâches analy  
l'environnement

A propos  
nent 5 principes  
d'actualité. Le  
horizontale, cel  
délégation et ce  
portance des pri



cherche sur les  
ra également les  
ision (op.cit., p.  
s et travaillera au

*Administrative Behavior*  
la « théorie des  
attention. Deux  
organisations : la  
e » d'une part, le  
ance limitées, ne  
rt. Les individus  
es comparaisons,  
e limitée (Cyert  
*Administrative Behavior* re-  
he pour lequel il  
s et d'interviews,  
écision. Dans un  
Simon remet en  
des théories de l'  
yol. Il y souligne  
is l'entreprise, la  
sus de prise de

mon, est d'avoir  
*Théorie des organi-  
caractéristiques des  
par les organi-  
restreint leurs ap-  
tion de leurs for-  
ils ont travaillé.  
xiliaires des ma-  
res » (March J.G  
» au mieux l'être  
achine. March et  
nce de la mesure,  
tâches et de divi-*

ser les activités en tâches répétitives, simples à réaliser, standardisées. Les caractéristiques attendues des ouvriers sont liées à l'aptitude (vitesse, fatigue), la rapidité, l'endurance, la motivation. Il s'agit de veiller à limiter les coûts en réduisant le temps de production, en limitant les salaires lesquels dépendent en partie des marchés.

March J.G. et Simon H.A. mettent en évidence trois principes de l'approche de Taylor (op.cit., 1991, p. 19) :

- La définition de « *la seule meilleure manière* » de solutionner un problème ;
- La nécessité de donner un moyen de stimulation pour arriver à ce résultat ;
- L'introduction d'experts spécialisés pour définir les tâches, fixer les priorités, les méthodes de production, la vitesse et les rythmes de production, les fonctions de contrôle.

L'organisation du travail repose ainsi sur un certain nombre de principes. Il s'agit notamment de rassembler les tâches en postes de travail individuels, « *d'assembler ces postes en unités administratives, celles-ci en unités plus grandes, et en fin de compte de définir les services au niveau le plus élevé* » (op.cit., p. 22). Cependant, la question se pose alors de la gestion par objectifs, du regroupement de fonctions spécialisées de manière autonome ou intégrée dans les départements. Les problèmes de coordination semblent, selon l'approche taylorienne « *prise à la lettre* », inexistantes (op.cit., p. 25).

Si les tâches sont bien définies, disent March J.G. et Simon H.A., les circonstances de leur exécution peuvent varier en fonction d'éléments internes ou externes à l'organisation, des activités dont dépend la réalisation des tâches analysées, de l'évolution des tâches à effectuer en fonction de l'environnement (op.cit., p. 26).

A propos de l'organisation administrative, March et Simon reprennent 5 principes d'organisation énoncés par Mooney en 1937 et toujours d'actualité. Le principe de coordination verticale, celui de coordination horizontale, celui de direction et de définition des orientations, celui de délégation et celui d'autorité (op.cit., p. 30). Ils soulignent également l'importance des principes de départementalisation et de regroupement et

Distinguent : la départementalisation par objectif, par méthode, par clientèle, par emplacement, par durée. Dans l'administration des entreprises, les objectifs sont remplacés par les produits. La départementalisation par méthode permet, par la spécialisation, de faire des économies ; la départementalisation par objectifs est associée à plus d'autonomie et implique moins de coûts de coordination. Plus la taille augmente, plus les coûts de coordination seront élevés, plus la départementalisation par objectifs semblera le choix idéal. La communication représente le moyen idéal de coordination. Elle permet également de réduire les incertitudes (op.cit., p. 28).

Dans la théorie classique, notent March et Simon, « *il existe une tendance générale à considérer l'employé comme un instrument inerte exécutant les tâches qui lui sont attribuées (...) il existe une tendance à considérer le personnel comme une constante plutôt que comme une variable du système* » (op.cit., p. 28).

Les théories classiques de l'organisation présentées ci-dessus semblent privilégier une seule méthode (« *The Best Way* » de Taylor) et sous-estiment, aux yeux de March et Simon, l'existence de plusieurs moyens afin d'atteindre les objectifs souhaités. Dans les faits, il n'y a pas qu'une seule façon d'atteindre un but : les moyens ne sont souvent pas suffisants mais bien nécessaires pour atteindre les objectifs. Il existe parfois plusieurs méthodes pour réussir. Cependant, en fonction de leurs connaissances, les individus limiteront les moyens choisis (op.cit., p. 31).

March et Simon reprochent en outre à la science administrative de ne pas confronter les théories aux faits. Or, les écarts sont susceptibles d'être importants (op.cit., p. 30).

March et Simon vont notamment mettre cinq points principaux en évidence (op.cit., p. 32) :

- Les hypothèses de motivation sont incomplètes et inexactes ;
- Les managers et les experts notamment tiennent trop peu compte des conflits d'intérêts pour définir les limites des conduites dans les organisations ;
- L'individu dispose de moyens limités de traitement de l'information. Or, il se voit confronté à des systèmes complexes de traitement de l'information ;

- Le classement davantage sur
- Les individus prend pas as sont construit

Les penseu outre accorder tr individus. Si Fay accordées lors d nication afin d'as éléments une pla tâches, l'importa garder les indivic

March et bureaucratique e entretient avec l tiennent dans la suivants :

- « *Identifier la tie* » ;
- *Décrire sa cr*
- *Isoler les ch*
- *Découvrir qu cratique sur les objectifs i*

Pour Marc possibilité de su de l'information d'organisation ( (March J.G et S pas « *particuliè* (op.cit.).

March et leurs décisions e de décision dan



- Le classement des emplois et les prises de décisions devraient se baser davantage sur les connaissances disponibles ;
- Les individus élaborent des schémas de prise de décision et l'on ne prend pas assez souvent en compte la manière dont ces programmes sont construits.

Les penseurs de l'« organisation scientifique du travail » semblent en outre accorder trop peu d'importance aux questions de la motivation des individus. Si Fayol mentionne l'importance de la formation, des primes accordées lors de la réalisation des objectifs ou encore de la communication afin d'assurer la coordination, March et Simon vont accorder à ces éléments une place centrale. Ils souligneront l'importance du contenu des tâches, l'importance du développement des individus et la nécessité de garder les individus dans l'entreprise et de les motiver.

**March et Simon** montrent également les dangers de la structure bureaucratique et soulignent la proximité que la démarche wébérienne entretient avec l'organisation scientifique du travail. March et Simon retiennent dans la présentation de Max Weber l'importance des points suivants :

- « Identifier les caractéristique d'une entité qu'il appelle « bureaucratie » ;
- Décrire sa croissance et les raisons de cette croissance ;
- Isoler les changements sociaux concomitants ;
- Découvrir quelles sont les conséquences d'une organisation bureaucratique sur la réalisation d'objectifs bureaucratiques (primitivement les objectifs les objectifs d'une autorité politique) » (op.cit., p. 36).

Pour March et Simon, Weber a vu dans le système bureaucratique la possibilité de surmonter les « limites de prise de décision et de traitement de l'information dont souffrent les individus ou les autres formes possibles d'organisation (p.ex. par la spécialisation, la division du travail, etc.) » (March J.G et Simon H.A., 1991, p. 36). Weber ne se montre cependant pas « particulièrement attentif au rôle joué par l'organisme humain » (op.cit.).

March et Simon analysent la manière dont les individus prennent leurs décisions et montrent, de cette manière, la complexité du processus de décision dans un environnement complexe où l'information dont on

dispose est imparfaite. Les membres d'une organisation prennent des décisions et choisissent des solutions à des problèmes en « généralisant à partir de situations similaires pour lesquelles les réponses sont appropriées amenant ainsi des conséquences imprévues, non désirées par l'organisation » (op.cit.). Les changements éventuels quant aux réactions des individus face à certaines situations sont provoqués par la structure. Le système bureaucratique a dès lors un impact sur la prise de décision et le processus qui conduit à prendre des décisions éventuellement non appropriées pour l'organisation. Dans le système bureaucratique, il y a une exigence de contrôle, imposée par la direction, impliquant une « insistance sur la régularité du comportement » dans l'organisation. Cela permet à la direction d'« avoir une certitude » à l'égard des comportements et de pouvoir les prévoir. Cela a pour conséquence :

- Un « amoindrissement des relations individualisées » ;
- L'« intériorisation des règles de l'organisation » ;
- Une « augmentation de l'utilisation des catégories comme technique de la prise de décision » (op.cit.).

La rigidité des comportements « apporte une satisfaction substantielle aux exigences de régularité, elle répond au besoin de préservation du système » (op.cit.).

Cependant, comme nous l'avons évoqué précédemment avec Crozier, les travaux de Merton (1936) et de Gouldner (1957) sont cités comme ayant « montré d'importantes conséquences dysfonctionnelles dans les organisations bureaucratiques » (op.cit.).

L'exemple de la satisfaction et de l'attachement au travail et à l'entreprise, mentionné par March et Simon, permet de montrer la complexité des situations. March et Simon expliquent ainsi que :

- Les individus s'identifieront aux objectifs de l'organisation selon les possibilités externes qu'offre l'environnement, selon la visibilité du groupe et sa réussite, selon l'importance des contacts que l'individu a ou a eu avec l'environnement, selon les pressions culturelles, selon les différents groupes d'appartenance ;
- L'identification à l'organisation dépendra du temps passé dans l'organisation, des possibilités d'avancement, de la prise en compte des besoins personnels et de la possibilité qu'ont les superviseurs de satisfaire ces besoins ;

- « Plus est grande la caractéristique sera grande »
- Plus il est possible de telle activité (production) ;
- Plus les concurrences plus la satisfaction ;
- Plus la participation faible est le cas pour lui-même » ;
- Les rémunérations davantage un résultat de l'effort ;
- Il y a une non production d'effort (Simon H-A,

En conclusion, la satisfaction dépend de la valeur attribuée à l'activité ; cela dépendra d'autre part de l'environnement selon les pressions de sanctions positives ;

Le caractère que l'on prendra de l'existence de schémas élaborés dans l'organisation d'effectuer des tâches dans des groupes, des conditions rationnelles (op.

rennent des déci-  
« généralisant à  
ses sont appro-  
lésirées par l'or-  
aux réactions des  
la structure. Le  
de décision et le  
ment non appro-  
e, il y a une exi-  
une « insistance  
Cela permet à la  
ments et de pou-

omme technique

satisfaction substan-  
préservation du

édemment avec  
(1957) sont cités  
ctionnelles dans

travail et à l'en-  
rer la complexité

isation selon les  
la visibilité du  
que l'individu a  
uelles, selon les

assé dans l'orga-  
i compte des be-  
eurs de satisfaire

- « Plus est grande la conformité des caractéristiques de la tâche avec la caractérisation que l'individu fait de lui-même (...) plus la satisfaction sera grande » ;
- Plus il est possible de prévoir les relations instrumentales (conséquence de telle activité), plus la satisfaction est importante (par exemple possibilité de prédire le prix de revient pour atteindre un volume de production) ;
- Plus les conditions de travail sont compatibles avec les autres rôles, plus la satisfaction sera grande ;
- Plus la participation à la définition de la tâche est importante, plus faible est le conflit entre la tâche et « l'image que l'individu se fait de lui-même » ;
- Les rémunérations et le système de motivation à l'innovation ont davantage un impact s'ils sont liés à l'innovation concernée et non au résultat de l'ensemble de l'entreprise ;
- Il y a une norme de groupe et un processus d'imitation qui fait que la production d'un individu s'aligne sur celle de son voisin (March J.G. et Simon H-A, 1991, p. 93).

En conclusion, les auteurs notent que la décision de rester dans l'organisation dépend de l'attraction qu'il y a à quitter l'organisation et de la valeur attribuée aux choix auxquels on renonce pour rester dans l'organisation ; cela dépend notamment des possibilités perçues à l'extérieur. On accordera d'autant plus d'importance aux conséquences de son activité selon l'environnement (l'environnement ne propose pas d'alternative), selon les pressions de sous-groupes dans l'organisation, selon le système de sanctions positives.

Le caractère limité de la rationalité implique, pour March et Simon, que l'on prenne conscience des limites des processus de connaissance, de l'existence de schémas simplificateurs à la base des prises de décision, schémas élaborés le plus souvent sur la base d'expériences préalables. Il y a dans l'organisation des conflits individuels car les individus ont difficile d'effectuer des choix ou parce que les choix effectués par différents individus ne sont pas les mêmes ; il y a des conflits d'intérêts, des conflits entre groupes, des conflits entre organisations. Les organisations ne sont pas rationnelles (op.cit., p. 32).

La communication a dès lors une importance cruciale afin de partager les valeurs et de transmettre les informations dans l'organisation.

Il s'avère essentiel de confronter nos opinions aux réalités et de prendre conscience de la diversité des moyens afin d'atteindre une fin. Ayant une connaissance limitée des moyens dont on peut disposer, il est important de confronter nos schémas et hypothèses à la réalité. Ceci nous permet ainsi de prendre conscience :

- Du caractère incomplet et inexact des hypothèses que nous élaborons (à propos par exemple de la motivation) ;
- De la nécessité de tenir compte davantage des conflits d'intérêts pour définir les limites de conduite dans les organisations ;
- Des connaissances limitées des individus à propos des systèmes complexes de traitement de l'information.

Nous pouvons nous poser la question de savoir ce qu'il en est de l'application des principes d'organisation au secteur non-marchand et au secteur public. Simon a étudié l'organisation de l'administration. Invité à participer à un colloque sur le thème de la prise de décision dans le secteur non-marchand, Herbert Simon suscitera une remise en question des idées reçues et de ce qu'il appelle les « proverbes » qui guident l'organisation des administrations (V. et E. Ostrom, 1971, p. 204).

Etudiant l'application du raisonnement économique aux domaines social et politique, il revoit le modèle de l'administration. Comme pour les entreprises, le modèle idéal de l'administration apparaît comme une structure ordonnée, hiérarchisée et bien formée ; la relation subordonné/ supérieur se retrouve à tous les niveaux de la hiérarchie en partant du sommet vers la base. Simon remet ces principes en question dans la mesure où ils ne sont pas suffisants pour constituer des principes susceptibles d'être des guides dans l'analyse des administrations. Simon entreprend de reconstruire les théories de l'administration. Il s'agit de revoir le vocabulaire et les modèles analytiques (op.cit.).

Nous allons voir que pour Simon, il s'agit ici aussi de tester les théories à l'épreuve des faits, de reconnaître que les possibilités d'informations et de prise de décision des individus sont limitées, qu'il n'y a pas une « meilleure solution possible » mais des modes d'organisations plus efficaces les uns que les autres. Nous reprendrons ainsi certains des points

évoqués précédemment dans le secteur public.

Nous retiendrons les points suivants :  
publics et non

1. Les individus ne sont pas rationnels ; leur comportement est fonction de la situation. Les prises de décision ne se rapportent pas à une logique mais à une logique qui n'est que dans la situation (Simon, 1971, p. 138) ;
2. La théorie des jeux et des rapports de la théorie des jeux ;
3. Il est important de définir des critères clairs de sélection administrative pour éviter toujours l'arbitraire ;
4. Les réponses à un problème ne sont pas basées sur des principes mais sur des principes de l'organisation (March J.G et al., 1971, p. 14) ;
5. La définition de problèmes simplifiés qui sont des problèmes simplifiés qu'on peut résoudre (op.cit., p. 14) ;
5. La définition de sélection, étant limitée

<sup>13</sup> Nous pouvons dire que les problèmes peuvent être résolus par un moyen, les moyens

évoqués précédemment, ceux-ci étant applicables également pour le secteur public.

Nous retiendrons de l'analyse de Simon à propos des organisations publiques et non-marchandes les points suivants :

1. Les individus choisissent entre les faits et les valeurs et ce de façon limitée en fonction de la rationalité de l'organisation (op.cit.). « *La plupart des prises de décisions humaines, individuelles ou organisationnelles, se rapportent à la découverte et à la sélection de choix satisfaisants ; ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'elle se rapporte à la découverte et à la sélection de choix optimaux* » (March J.G et Simon H.A, 1991, p. 138) ;
2. La théorie sert de guide à la pratique, celle-ci permettant de tester les apports de la théorie ;
3. Il est important d'établir des critères d'efficience pouvant servir de normes afin d'évaluer les actions administratives alternatives, de définir des critères clairs de résultat, de définir et d'évaluer les résultats des actions administratives. Pour Simon, la perfection dans un ordre hiérarchisé sera toujours l'arrangement organisationnel le plus efficient ;
4. Les réponses de l'organisation sont appelées des schémas. Leur contenu est élaboré à partir de situations semblables. Les solutions adoptées se basent sur des routines, en observant les comportements des membres de l'organisation, en leur demandant leur avis, en analysant les documents (March J.G et Simon H-A, 1991, p. 140). Le schéma peut être adapté en fonction des besoins de coordination des activités et de la production (op.cit., p. 142). « *Le comportement rationnel s'appuie sur des schémas simplifiés qui prennent en considération les principaux traits d'un problème sans en restituer toutes les complexités* » (op.cit., p. 166) ;
5. La définition des buts à atteindre varie et est le résultat d'un processus de sélection, les capacités de l'individu à maîtriser un ensemble de points étant limitées<sup>13</sup> ;

---

<sup>13</sup> Nous pouvons citer un exemple qui montre que la définition des buts à atteindre varie. Les problèmes peuvent être divisés entre les unités organisationnelles en fonction d'une analyse fin/moyen, les moyens deviennent des buts secondaires : 1. les individus d'une unité ont tendance à



6. Afin de coordonner, il est important de communiquer sur base de réglementations préétablies (coordination sur plan), sur base de transmissions nouvelles (coordination par rétroaction). La communication est essentielle pour réduire les niveaux d'incertitude (op.cit., p. 157) ;

7. « *La structure de l'organisation consiste simplement en ces aspects du schéma de comportements qui sont relativement stables et qui ne changent que lentement* » (op.cit.) ;

8. Par un répertoire de programmes, l'entreprise est capable d'adaptation à court terme, l'entreprise possède les procédures pour sélectionner les programmes appropriés à chaque situation spécifique. « *L'adaptation à courte échéance correspond à ce que nous appelons ordinairement la résolution de problèmes, et l'adaptation à longue échéance correspond à l'apprentissage* » (March HG et Simon H.A., 1991, p. 166).

Inspiré de la « rationalité limitée », le « modèle de la poubelle » souligne combien les organisations fonctionnent sur des modes parfois très peu rationnels.

Selon le « modèle de la poubelle » (Cohen, March et Olsen), on observe dans la réalité des entreprises que celles-ci fonctionnent plutôt comme des « *anarchies organisées* ». Les décisions « *sont élaborées selon des préférences* », « *peu cohérentes entre elles* », « *peu fiables* », « *les membres ne comprennent pas les procédures* », « *la participation des membres est fluctuante* ». On pourrait alors dire que « *la rencontre entre un problème et une solution est fortuite* » (Cabin P., 1999, p. 191) (Falque L. et Bougon B., 2005, p.33).

---

privilegier ce qui correspond à leur cadre de référence habituel, c'est-à-dire celui de l'unité où ils travaillent; 2. les informations sont filtrées par les membres de l'unité et de la profession d'où sélectives, 3. la manière de définir les problèmes dépend du groupe avec lequel on travaille (les vendeurs avec les clients) et la définition des buts secondaire dépend des informations que l'unité reçoit des activités qu'elle a menées (March J.G. et Simon H-A, pp. 48-49).

### 5.3 L'approche

L'organisations de nature ensemble. « *U reliées. Chaque dépend du tout* »

Ces défini Bertalanffy (19 cinquante, va prerie doit permett ceux ressortissa sciences sociales cellule, l'organ groupes et aux s phénomènes sor comme des systi sont composés cellules, des cel d'atomes. Dans systèmes » (op.c systèmes » avec les systèmes » (c

Dans cette mis au point un simples pour acc inclus dans les p intégrés dans les systèmes de niv

---

<sup>14</sup> Le premier niveau et les structures de géographie ». « *A p d'éléments en mouve M.J., 2000, p. 50). Le niveau 2 correspo « schémas répétitifs c mouvement planétair*

### 5.3 L'approche par système

L'organisation est un système, un ensemble d'éléments en interactions de nature non aléatoire qui assure la cohérence et la stabilité de l'ensemble. « *Un système est une chose comportant des parties inter-reliées. Chaque partie est conçue pour modifier les autres et chacune dépend du tout* » (Hatch M.J., 2000, p. 48).

Ces définitions doivent beaucoup aux travaux de **Ludwig Von Bertalanffy** (1904-1980), biologiste austro-canadien, qui, dans les années cinquante, va proposer une « Théorie générale des systèmes ». Cette théorie doit permettre d'« *expliquer tous les phénomènes scientifiques, tant ceux ressortissants aux sciences de la nature que ceux qui relèvent des sciences sociales, à partir de l'atome et de la molécule, en passant par la cellule, l'organe et l'organisme singulier, jusqu'aux individus, aux groupes et aux sociétés* » (Hatch M.J., 2000, p. 48). Tous ces éléments, ces phénomènes sont liés les uns avec les autres et peuvent être considérés comme des systèmes. « *Les sociétés contiennent des groupes, les groupes sont composés d'individus qui comprennent des organes composés de cellules, des cellules composés de molécules et des molécules composées d'atomes. Dans un but de généralisation, il appela ces phénomènes des systèmes* » (op.cit.). Il s'agit ainsi d'élaborer une « théorie générale des systèmes » avec ses « *lois et principes essentiels qui expliqueraient tous les systèmes* » (op.cit.).

Dans cette perspective, **Kenneth Boulding**, économiste américain, a mis au point une « hiérarchie des systèmes ». Il part des systèmes les plus simples pour accéder à des systèmes plus complexes, les plus simples étant inclus dans les plus complexes. Les humains sont des systèmes de niveau 7 intégrés dans les organisations sociales (systèmes de niveau 8) et dans des systèmes de niveau 9, systèmes transcendants<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Le premier niveau comprend des « *systèmes statiques de compréhension* », « *comme les schémas et les structures de catégorisation qui sont relativement stables, tel un immeuble, l'anatomie ou la géographie* ». « *A partir du niveau 2, tous les systèmes sont dynamiques, (...) ils sont constitués d'éléments en mouvement et ils engendrent, de ce fait, des changements de certains types* » (Hatch M.J., 2000, p. 50).

Le niveau 2 correspond aux « *systèmes dynamiques les plus simples* » qui mettent en œuvre des « *schémas répétitifs ou routiniers* » comme « *le cycle des saisons* » ou le « *modèle de balancier du mouvement planétaire* » (Hatch, 2000, pp. 50-51).



Par ailleurs, à la fin des années cinquante, plusieurs travaux porteront sur la « cybernétique » (Norbert Wiener, 1948). Cette science permet d'anticiper la position d'une cible et de modifier la trajectoire voulue afin de l'atteindre. De manière plus générale, la cybernétique soulignera l'importance du retour d'informations sur un système afin de permettre à celui-ci de se modifier, de se transformer, de s'adapter à son environnement. Cette approche a suscité l'intérêt d'autres disciplines et notamment la participation de Grégory Bateson (1904-1980), anthropologue, aux travaux de Wiener. Grégory Bateson retiendra tout particulièrement de ces travaux l'importance du feed-back et de la rétroaction dans la communication, communication considérée comme un système.

La « théorie générale des systèmes » et la « cybernétique » contribueront à définir l'« approche systémique » (Winkin Y., 1981, pp. 16-17).

---

Le niveau 3 concerne des systèmes qui « peuvent contrôler, grâce à leur capacité à générer et à utiliser des feed-back, pour corriger des déviations de situations désirées et prédéterminées ». M.J. Hatch nous donne comme exemple le Thermostat, système de contrôle et système cybernétique. Ces systèmes « s'auto-entretiennent par rapport aux objectifs en vertu desquels ils ont été réalisés ». « Les organisations utilisent de nombreux types de systèmes cybernétiques pour corriger le comportement. Ainsi, les analyses de fluctuations des cours des actions, du volume des ventes et de la rotation du personnel sont utilisées respectivement comme indicateurs de la satisfaction pour l'investisseur de la performance organisationnelle, la satisfaction pour le consommateur en regard des produits et des services et la satisfaction pour les employés par rapport à l'organisation et à leur travail. Ce type d'information fournit la base d'une auto-évaluation, pour planifier ultérieurement les cours futurs de l'action » (Hatch M.J., 2000, p. 51).

Le niveau 4 se réfère aux systèmes ouverts, « ils dépendent de leur environnement pour que les inputs alimentent et soutiennent leur existence ». Ces inputs peuvent être des « sources d'énergie comme le charbon, la lumière, l'oxygène. Ces inputs sont ensuite transformés en outputs, un processus qui maintient la vie du système. Dans le cas des organisations, les inputs sont les matières premières, le capital, les connaissances, le travail et les équipements tandis que le processus de transformation devient la production de biens et/ou de services, à la fois outputs pour l'environnement et en même temps inputs pour d'autres systèmes qui les absorberont dans leurs propres processus de transformation. La vente des biens et des services produits par l'entreprise autorise l'organisation à poursuivre son activité » (op.cit.).

Le niveau 5 a été peu mis en évidence même dans les sciences de la nature. « Un travail très intéressant, mentionne Hatch, est en train de se réaliser sur les systèmes génétiques utilisant le modèle de l'ADN telle une structure d'auto-reproduction ; ce travail conduit à suggérer des modèles du cinquième niveau de la théorie des systèmes, comme y invite la théorie d'auto-organisation et d'auto-reproduction des systèmes sociaux du sociologue allemand Niklas Luhmann ». Chaque phénomène est « un ensemble de systèmes emboîtés les uns dans les autres » (op.cit., p. 52).

Le système se fini comme « un er la stabilité et au fonctionnels sur le Cl., 1997, p. 122). des régularités, elle tence du système c. « Il s'agit de rééc compensation. Ces intégratives du sys les « parties », il « tout » qui assure Javeau Cl., 1997, stabilité du systèm gement (op.cit., p. du changement. E mis en place dans ceux qui les initier tiner à jouer dar ailleurs, cette anal le jeu des interrelat

Le système l'environnement rétroaction « qui j (op.cit., p. 124). ouvert situé dans produire leur propi

A. Desreum tions que l'« appr • D'une part, l'c relation avec s • D'autre part, l un ensemble d

Au sein du systèmes sont liés leur niveau, des s

Le système social auquel **Henri Janne** a consacré un ouvrage est défini comme « *un ensemble de forces qui président à la fois au maintien de la stabilité et au changement* ». Il s'agit d'un « *agencement d'éléments fonctionnels sur lequel agissent des forces de diverses natures* » (Javeau Cl., 1997, p. 122). Par ailleurs, les relations entre les éléments présentent des régularités, elles sont « *en même temps la cause et le produit de l'existence du système considéré* ». Elles permettent une adaptation du système. « *Il s'agit de rééquilibrations successives dues à des processus d'auto-compensation. Ces processus sont l'expression de l'action et de la force intégratives du système social qui tend à se maintenir. Entre le « tout » et les « parties », il y a donc une réciprocité d'influences, mais c'est le « tout » qui assure la cohérence de l'ensemble* » (Janne H., p. 61, cité par Javeau Cl., 1997, p. 122). Les rapports de dépendance contribuent à la stabilité du système tout en étant susceptibles parfois de permettre le changement (op.cit., p.121). Cette analyse se révèle essentielle dans l'analyse du changement. Elle permet d'expliquer pourquoi certains changements mis en place dans l'entreprise n'apportent pas les résultats attendus car ceux qui les initient sous-estiment le rôle que le système global peut continuer à jouer dans le maintien et l'augmentation de la cohérence. Par ailleurs, cette analyse laisse entrevoir les possibilités de changements que le jeu des interrelations permet de mettre en place.

Le système comprend également des « flux entrants » venant de l'environnement et des « flux sortants » permettant une boucle de rétroaction « *qui favorise ainsi le maintien de la stabilité du système* » (op.cit., p. 124). Tout système (sauf peut-être l'univers) est un système ouvert situé dans un environnement, les « flux sortants » contribuant à produire leur propre environnement (op.cit.).

A. Desreumaux (1998) souligne deux caractéristiques des organisations que l'« approche systémique » donne à voir :

- D'une part, l'organisation est conçue comme un « système ouvert » en relation avec son environnement ;
- D'autre part, l'école « socio-technique » conçoit l'organisation comme un ensemble de sous-systèmes.

Au sein du système global, des sous-systèmes existent. Ces sous-systèmes sont liés au système global tout en étant chacun, eux-mêmes, à leur niveau, des systèmes. L'exemple de la grenouille disséquée illustre

bien ce phénomène. La grenouille est composée d'un ensemble de sous-systèmes n'ayant réellement de sens qu'en référence au système global (Hatch M.J., 2000, p. 48). Les relations entre les sous-systèmes permettent de comprendre l'ensemble de l'organisation. Le tout (l'ensemble de l'organisation) est plus que la somme des parties. L'« approche socio-technique », développée par les chercheurs du Tavistock Institute, est influencée par l'approche systémique. Elle associe le système technico-économique et le système social et met l'accent sur l'interdépendance entre les aspects techniques, économiques et sociaux.

Nous pouvons considérer l'entreprise comme une « boîte noire » qui reçoit des informations, du matériel, des commandes (inputs) et produit des biens et des services (outputs). L'avis des clients, les informations de l'environnement contribuent à modifier les inputs par un système de rétroaction. Cet ensemble d'éléments et de rétroactions constitue un système. L'organisation et ses départements constituent chacun des systèmes ou sous-systèmes, des ensembles d'éléments en interaction. L'entreprise peut ainsi être considérée comme un système semi-ouvert, en interaction avec son environnement. Elle n'a de sens que si on la considère dans son ensemble. Il s'agit d'un ensemble comprenant des éléments en interactions, chacun de ces éléments étant cependant susceptible de constituer un sous-système.

Quand l'entreprise est étudiée comme un système semi-ouvert, « l'analyse s'attache à privilégier les dimensions de l'entreprise comme la taille, la technologie qu'elle met en œuvre, ses modes d'organisation, tout en admettant l'influence de facteurs externes considérés toutefois en fin d'analyse, à titre de vérifications d'hypothèses principales » (De Coster M., 1990, p. 73). La relation, par exemple, entre satisfaction au travail et poste occupé peut être expliquée en prenant en considération des variables comme l'origine sociale ou encore l'origine urbaine ou rurale. L'entreprise comme système ouvert tient compte de l'environnement dans l'explication du fonctionnement de l'entreprise. « Les mentalités du personnel, par exemple, ne sont plus interprétées seulement en faisant appel à l'« esprit maison » de l'organisation (...) mais en fouillant dans un système social plus large qui contribue à les forger » (op.cit.).

Pour Alain Desreumaux (1998, p. 24), la situation de l'entreprise est plutôt celle d'un système « qui oscille entre ouverture et clôture ». Cette

alternance ordre/vie de l'organisation événements et de également maint entre ceux qui se vêtent et ceux qu frontières de l'e tuée de « nœuds de l'organisation

Ce n'est p mais celle d'un « La personnal s'il s'agissait d' aucun sens » (D définir l'organi suppose un cons ce qui revient d'essence confi de ses dirigeants

L'approch de lecture, un (Dortier J-F., p. l'utilité de l'ap d'organisation b

1. Le c interméc
2. La d points n
3. La n répondre
4. La c œuvre d autres s

A la suite des dispositifs i fication abusiv

alternance ordre/désordre dans le temps est nécessaire afin d'assurer la survie de l'organisation. Celle-ci, pour survivre, doit « *évoluer en fonction des événements et des transformations de son environnement* » mais elle doit également maintenir « *un certain ordre* ». A ce propos, apparaît un débat entre ceux qui soulignent l'importance que les frontières de l'entreprise revêtent et ceux qui défendent l'idée selon laquelle les réflexions autour des frontières de l'entreprise n'ont guère de sens, l'organisation étant constituée de « *nœuds de contrats* » entre l'entrepreneur et chacun des membres de l'organisation sans être plus que cette somme de contrats.

Ce n'est pas l'entreprise définie comme entité spécifique qui importe mais celle d'un ensemble d'intérêts personnels des « *parties prenantes* ». « *La personnalisation de l'organisation qui consiste à la penser comme s'il s'agissait d'une personne dotée de motivations et d'intentions n'aurait aucun sens* » (Desreumaux A., 1998, p. 26). « *Comme l'observe Gouldner, définir l'organisation à partir de son orientation vers des buts ou bien suppose un consensus de l'ensemble des participants quant à ces derniers, ce qui revient à nier le fait que la réalité organisationnelle peut être d'essence conflictuelle, ou bien ne signifie rien de plus que ce sont les buts de ses dirigeants* » (Desreumaux A., 1998, p. 26).

L'approche « *systémique* » peut ainsi être définie comme une grille de lecture, un outil d'observation, un instrument d'aide à la décision (Dortier J-F., p. 104). Dortier reprend différents points mettant en évidence l'utilité de l'approche « *systémique* ». Il développe ainsi une méthode d'organisation basée sur 4 étapes :

1. Le cadrage de la demande en précisant les objectifs généraux et intermédiaires du changement ;
2. La définition des sous-systèmes, des facteurs d'inertie, des points nodaux ;
3. La mise en évidence des différentes possibilités susceptibles de répondre aux objectifs (équi-finalité) ;
4. La définition d'un point d'application permettant la mise en œuvre de l'action à mener, d'un sous-système faisant évoluer les autres sous-systèmes.

A la suite de la mise en place d'actions, il est nécessaire de prévoir des dispositifs de régulation. On observe deux dangers : celui d'une simplification abusive et celui d'une complexité trop grande. L'« *analyse systé-*

mique » « *a pour but de souligner la diversité et l'imbrication des causalités qui interviennent au sein d'un phénomène donné* » (op.cit., pp. 104-105).

Les systèmes se structurent ou sont structurés d'une certaine manière. « *Le terme de structure est lui-même l'objet d'interprétations diverses* ». Cl. Javeau distingue :

- « *La manière dont différents éléments d'un système s'articulent entre eux* » ;
- « *Le réseau d'interactions et de relations entre membres d'un groupe en tant qu'ils occupent des positions déterminées et jouent des rôles déterminés* » ;
- « *Un principe d'organisation de phénomènes socio-culturels qui s'impose indéfiniment à l'esprit humain. Cette conception se trouve à la base du courant philosophique appelé structuralisme* » (Javeau Cl., 1997, p. 124).

Le « fonctionnalisme », que représente **Talcott Parsons**, a permis de mettre en évidence l'importance des rôles et des statuts associés aux positions sociales que chacun occupe dans le système social<sup>15</sup>. Des rôles peuvent être liés à un « statut acquis » (acquis par l'individu en fonction de sa valeur personnelle, indépendamment de son origine sociale) par opposition au « statut prescrit » (obtenu par héritage, lié à l'origine sociale de l'individu). La réalité est plus complexe que cette distinction ne le laisse supposer dans la mesure où la valeur personnelle est liée aux capitaux sociaux, culturels et économiques transmis notamment par l'éducation et liés à l'origine sociale.

<sup>15</sup> « *Le rôle n'est rien d'autre, que, soit la manière dont le titulaire d'un statut doit y répondre, auquel cas le rôle se définit en termes d'attentes, soit la façon dont il accomplit effectivement et habituellement les tâches découlant dudit statut. Autrement dit, statut et rôle sont les deux faces d'une même chose considérée d'un point de vue différent* ». Le statut est ainsi « normatif », impliquant « des droits et des devoirs », le rôle est l'exercice des activités liées au statut. Parsons écrit (cité et traduit par M.De Coster) : « *D'un côté existe l'élément positionnel : repérer où l'acteur en question se situe dans le système social par rapport aux autres. C'est ce que nous appellerons son statut, autrement dit sa place dans le système des relations considéré comme structure ou comme un système agencé de parties. D'un autre côté émerge l'aspect d'un processus, c'est-à-dire ce que fait l'acteur en relation avec les autres envisagé dans le contexte de sa signification fonctionnelle en regard du système social* » (Parsons, 1959, p. 25) (cité et traduit par De Coster M., 1990, p. 116).

Un individu parfois contradictoire

Les rôles et sa « position sociale dans la mesure où de rôles, mais où articulation de ceux nos sociétés industrielles d'un super-rôle et les satellites

Les approches plutôt déterministes. Il est cependant intéressant de préférer concevoir des attitudes « *c'est la mise applicables chacune* » (127).

<sup>16</sup> En effet, parmi les l'accent qui y est mis s'interpréter le conflit historique des sociétés semble-t-il, comme un fonctionnalisme semble (op.cit.). A ce propos, conflit peut prendre une sûreté permettant de donner l'occasion au à l'intérieur d'un système conflit intégrateur, qu'une manière significative, travaux de Simmel et irrationnelles comme survie du système (Co



Un individu peut également être amené à remplir plusieurs rôles parfois contradictoires et se retrouver alors en situation de conflits de rôles.

Les rôles et le statut assumés par une personne contribuent à définir sa « position sociale ». « *La position sociale s'analyse comme un système dans la mesure où elle ne se réduit pas à une simple addition de statuts ni de rôles, mais où l'on discerne une certaine cohérence qui préside à l'articulation de ceux-ci. Cette cohérence est, au fond, souvent assurée dans nos sociétés industrielles par le statut professionnel qui détermine l'exercice d'un super-rôle. Celui-ci, par un effet de halo, irradie vers les autres rôles et les satellise en quelque sorte* » (De Coster M., 1990, p. 121).

Les approches « systémiques » et « fonctionnalistes » semblent plutôt déterministes et laissent peu de place au changement et au conflit<sup>16</sup>. Il est cependant important de souligner que Merton réduit « *la prétention du fonctionnalisme* » et introduit la notion de « théories à moyenne portée » de préférence à une théorie générale de la société. Il s'agit plutôt de concevoir des analyses spécifiques selon les domaines de recherche, « *c'est la mise au point de d'une pluralité de théories spécialisées, applicables chacune à une série limitée de données* » (Javeau Cl., 1997, p. 127).

<sup>16</sup> En effet, parmi les critiques que ce courant a suscitées, « *une première série de critiques vise l'accent qui y est mis sur l'intégration de tous les participants au sein du système, ce qui conduit à interpréter le conflit comme un dysfonctionnement et à évacuer complètement la dimension historique des sociétés humaines. Le fonctionnalisme parsonien apparaît ainsi, et à juste titre semble-t-il, comme une théorie conservatrice* » (Javeau Cl., 1997, p. 127). La théorie du fonctionnalisme semble, par ailleurs, non réfutable et sans possibilité de vérification empirique (op.cit.). A ce propos, Michel De Coster situe la place du conflit par rapport au système. « (...) *le conflit peut prendre une toute autre signification en ce sens qu'il fonctionne comme une soupape de sûreté permettant de liquider les tensions sans menacer le système. Il le renforce, au besoin, en donnant l'occasion au groupe de réaffirmer son identité et sa cohésion en face d'un conflit allumé à l'intérieur d'un système ou d'un danger qui se précise en dehors de celui-ci. Telle est l'idée du conflit intégrateur, que développe Coser, l'un des disciples de Merton, dans un ouvrage intitulé de manière significative, « Les fonctions du conflit social » (1982)* ». Il est ainsi fait appel aux travaux de Simmel notamment pour qui « *les conflits et autres manifestations apparemment irrationnelles comme la fête, le carnaval, la magie représentent autant d'exutoires* » permettant la survie du système (Coser cité par De Coster, 1990, p. 71).

## 5.4 La théorie de la contingence

A partir des années soixante, un courant soulignera l'impact de l'environnement sur l'entreprise. Il montrera l'influence de multiples facteurs sur l'organisation de l'entreprise.

Afin de comprendre l'entreprise, **Chandler** (1962) soulignera l'importance de tenir compte de l'évolution des structures productives, des innovations technologiques et organisationnelles. Chandler montre ainsi le lien entre les structures des entreprises, le marché et les stratégies des dirigeants (Cabin P., 1999, p. 30). **Woodward** et **Perrow** souligneront l'incidence de la taille de l'organisation, de la technologie, du degré d'incertitude des marchés sur les résultats de l'organisation (op.cit.). **Lawrence** et **Lorsch** montreront l'importance de l'environnement. **Mintzberg** élaborera une typologie des formes structurelles (op.cit., p. 11).

*« Les théoriciens de la contingence s'opposent à l'idée de principe ou de modèle d'organisation universel des Classiques. Cette école a eu et a toujours un impact important sur la théorie des organisations. Elle est cependant teintée d'un fort déterminisme et n'apporte guère d'éléments sur le processus même de structuration des organisations »* (Desreumaux A., 1998, p. 98).

L'approche des contingences considère l'organisation en tant que structure formelle comme une variable dépendante. L'adaptation des structures et des processus de travail à l'environnement influence l'efficacité de l'organisation. Selon cette approche, l'organisation la plus adéquate sera celle qui tiendra compte des facteurs de contingence (Mintzberg H., 1982 ; Nizet J. et Pichault F., 2001)

Facteurs de
Système de prod (automobile, électro)
Système de productio unitaire (machine-ou
Environnement stabl
Environnement instal
Taille importante
Stratégie de différencia
Stratégie par les coûts

Par ailleurs des individus, le c

- La rationalité  
sonnelle, à sa  
sonne se trou  
et transformer
- Le pouvoir de  
blèmes qu'il  
lité du financi
- Les situations  
endroit ou à u
- L'informatior  
communiqué



l'impact de l'en-  
multiples facteurs

souignera l'im-  
productives, des  
montre ainsi le  
stratégies des diri-  
ligneront l'inci-  
un degré d'incer-  
...). Lawrence et  
Zberg élaborera

dée de principe  
de école a eu et  
sations. Elle est  
rière d'éléments  
» (Desreumaux

on en tant que  
adaptation des  
nent influence  
nisation la plus  
le contingence

Facteurs de contingence	Organisation
Système de production de masse (automobile, électroménager)	Importance des procédures de contrôle Coopération difficile entre des services aux structures bureaucratiques
Système de production unitaire (machine-outil, petites séries...)	Délégation d'autorité importante Structure peu formalisée Système de coopération important Spécialisation faible des tâches
Environnement stable	Système mécanique
Environnement instable	Système organique
Taille importante	Division du travail importante Organisation formelle du travail importante
Stratégie de différenciation	Capacité à innover, à rester unique Organisation organique
Stratégie par les coûts	Stabilité et efficacité pour produire à moindre coût

Par ailleurs, nous pouvons également mettre en évidence, au niveau des individus, le caractère contingent du pouvoir des individus :

- La rationalité d'une personne renvoie à son passé, à son histoire personnelle, à sa socialisation ainsi qu'à la situation dans laquelle la personne se trouve. Ce présent peut être à son tour source de socialisation et transformer l'identité des individus ;
- Le pouvoir de chacun est lié à l'importance, pour l'entreprise, des problèmes qu'il gère et à l'importance des solutions recherchées (rationalité du financier, du commercial, de l'ingénieur) ;
- Les situations et les problèmes diffèrent selon qu'ils apparaissent à un endroit ou à un autre, dans une unité ou dans une autre ;
- L'information est contingente aux situations, aux personnes qui la communique et qui interagissent.