

Introduction

Les théories des organisations constituent un champ de connaissances fondamentales pour les étudiants qui suivent un cursus d'économie, de gestion, de psychologie du travail, de sociologie du travail et de l'organisation. Ce corpus de connaissances et de savoirs se constitue d'un ensemble de théories, de concepts et d'outils qui proviennent de différentes disciplines et vise essentiellement à exposer cette richesse constituée de concepts et de notions centrales de la théorie des organisations.

La théorie des organisations a pour but disait Bernoux, P de « rassembler dans un corps de doctrine unique, les connaissances acquises sur le fonctionnement des organisations, sur la manière dont il convient de les diriger, sur le comportement des différents membres qui les composent, sur les motivations de ceux-ci, sur les processus qui régissent la communication entre eux et la manière dont ils prennent la décision » (Bernoux, P, 1985 P 10). Ce corpus offre aux responsables des instruments et concepts et guide même leurs analyses et visions de l'avenir.

Les théories des organisations sont le creuset d'un nombre important de disciplines : la sociologie, la psychologie, l'économie, la gestion, l'anthropologie ou encore la psychanalyse et l'histoire (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 22). Nous retenons ici l'apport principal de la sociologie du moment que ce support s'adresse principalement aux étudiant en sociologie du travail et de l'organisation.

1- L'organisation ; historique, définitions et caractéristiques

1-1 Définition et caractéristiques de l'organisation

Le terme organisation a un sens large, car les organisations sont partout et elles jouent un rôle important dans notre société. En tant qu'entité, le terme peut recouvrir les sociétés privées, les sociétés publiques et les Etats. Autrement dit, l'essentiel de la vie contemporaine se déroule dans les organisations (ROULEAU, L, 2007).

En tant qu'entité, le terme « organisation » s'applique à « tout regroupement visant à la réalisation des objectifs déterminés de l'entreprise » (SEKIOU, L et autres.1993, p 29). Dans cette optique, l'entreprise, le syndicat, le parti politique, etc. sont aussi des organisations.

En tant que structure, la notion de structure, par rapport à l'organisation, consiste en des unités administratives et se présente sous la forme d'un organigramme répartissant les tâches et attribuant les pouvoirs et les responsabilités. Elle peut adopter aussi une forme d'un graphique qui illustre les réseaux de communication et de coordination des activités à exercer dans l'organisation. La structure organique doit logiquement contenir chacun des services et être souple tout en étant conçue, pour utiliser efficacement les ressources disponibles dans le but d'atteindre les objectifs fixés et créer un climat de travail satisfaisant pour les salariés. (SEKIOU, L et autres.1993, p29). Autrement dit, le concept "organisation" est né des réflexions de la division du travail pour plus d'efficacité.

En tant que fonction administrative, cette notion réfère à un processus d'action mettant en interaction les personnes et les tâches à accomplir en fonction d'un objectif précis et d'une structure donnée (SEKIOU, L et autres.1993, p29).

Selon Sekiou et autres, on définit une organisation selon que l'on s'attache à des qualifications tangibles (unité de production) et des qualifications intangibles (mission sociale) et en tenant compte de ces deux types de qualification, une organisation est définie comme suit : « quelles que soient sa forme juridique, sa structure et ses activités, une organisation réunit les ressources qui ont des liens entre elles. Ces ressources sont organisées pour combler divers besoins sociaux et de multiples objectifs organisationnels, tels que la rentabilité, l'efficacité, la valorisation au travail, etc. (SEKIOU, L et autres.1993, p29).

1-1-1 Ressources composant l'organisation : la naissance d'une organisation est due soit à une idée, à une occasion d'achat, à une fusion de plusieurs organisations ou à une réactivation. Cette naissance rassemble les ressources nécessaires (humaines, technologiques, financières, etc.) (SEKIOU, L et autres.1993).

Selon SEKIOU et autres, ces ressources sont possédées sous une forme tangible ou intangible. Ainsi, les employés sont une ressource tangible mais leurs connaissances et savoirs sont une ressource intangible.

1-1-2 Fonctions d'une organisation : pour réaliser ses objectifs, une organisation doit compter sur la bonne marche de ses fonctions et on retrouve principalement quatre fonctions : la finance/comptabilité, la production, le marketing et les ressources humaines.

1-1-3 Les caractéristiques d'une organisation : une organisation se caractérise par :

Un ou des but(s) ; l'existence d'un ou plusieurs objectifs, partagé (s) par tous les membres ou en partie, est la raison d'être de toute organisation, explicite ou non. Par nature, une organisation est finalisée et poursuit au moins un objectif. Ces objectifs peuvent être économiques et/ ou sociaux.

Des membres ; une organisation se constitue par deux types de membre : son/ ses créateurs et les membres qui l'ont intégrée par la suite pour assurer sa bonne marche et réaliser les objectifs tracés par ses fondateurs.

La division des tâches ; pour le bon fonctionnement d'une organisation, les fonctions, les responsabilités et les tâches doivent être réparties entre ses membres afin d'éviter toute confusion concernant le rôle que doit accomplir chacun des membres de l'organisation.

La coordination des tâches ; un système formel de règles et de procédures précisera les devoirs et les obligations de chacun au sein de l'organisation et montrera également la contribution de chacun dans la réalisation de l'objectif avec cohérence.

Une certaine stabilité ; le besoin d'établir des règles afin d'organiser la coopération au sein d'un groupe nécessite une certaine pérennité et stabilité (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999).

1.1.1.4. Aperçu historique sur la naissance de la théorie des organisations

La théorie des organisations rassemble les connaissances que nous avons acquises sur le fonctionnement des organisations, sur la manière dont il convient de les diriger et sur le comportement des différents membres qui les composent (ressorts de la motivation, modes de communication et prise de décisions, etc.) (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 23). Il s'agit d'un ensemble composite d'outils théoriques qui puisent dans de nombreuses disciplines afin de répondre aux différentes questions qui se posent au sein des organisations et de comprendre et appréhender leur réalité complexe (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 41 et 42).

La théorie des organisations est née au début du 20^{ème} siècle avec l'apparition des grandes entreprises et la mise en place de l'outil industriel (AIM, A, 2006) et elle

tend à comprendre et améliorer le fonctionnement des organisations. Mais les premières idées qui ont inspiré les théoriciens en organisation viennent de scientifiques anciens (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 47). Ainsi, Adam Smith part d'un exemple réel : celui d'une fabrique d'épingles. Attribuées à un seul homme, toutes les tâches pour fabriquer une épingle seraient contre-productives et fractionner la fabrication en dix-huit opérations confiées à plusieurs personnes différentes accroît l'efficacité du travail. En effet, cela permettrait d'économiser le temps, les déplacements, etc. De son côté, Charles Babbage affirme que la spécialisation de chacun des ouvriers permettra d'économiser des coûts à l'employeur. Avant lui, l'ingénieur français Jean-Rodolphe Perronet (1708-1794) a évoqué la division du travail et le travail à la chaîne (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 48). Beaucoup d'auteurs affirment que la réflexion sur l'organisation commence essentiellement à partir de 19^{ème} siècle (bien qu'il y ait eu des théoriciens bien avant cette période) et cela n'est pas un hasard, mais c'est la généralisation de la grande organisation, de l'entreprise en particulier, qui accompagne, suit et, peut être, permet la révolution industrielle et qui attire l'attention sur ce phénomène (ROJOT, J, 2003, p22). Sachant que les organisations, les entreprises et d'autres entités ne datent pas de la révolution industrielle. Pour s'en rendre compte, il suffit de se référer aux manufactures créées par Colbert ou bien aux compagnies, telles que la compagnie des Indes. Les ouvriers des corderies de Rochefort étaient les précurseurs du travail à la chaîne, de même que pour les employés des bureaux de l'Amirauté de Portsmouth et ceux des OS du papier. Les organisations ont donc toujours existé, depuis qu'il a fallu résoudre des problèmes qui ont dépassé le cadre de l'action individuelle (ROJOT, J, 2003, p22). Ce qui est nouveau c'est que l'importance de l'organisation passe en premier plan.

La sociologie est l'une des disciplines qui a commencé à s'intéresser aux organisations, après la deuxième guerre mondiale, principalement aux Etats-Unis où l'attente des responsables d'entreprises est forte et porte sur des solutions aux problèmes organisationnels précis. L'analyse sociologique s'est beaucoup inscrite dans une démarche scientifique, ce qui n'a pas arrangé les besoins pratiques de l'organisation (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 23).

En France, les organisations ont été abordées depuis le début de 1950. Il s'agit d'abord d'une sociologie du travail qui s'articule autour des activités de production, comme le rôle de l'évolution des techniques sur les formes du travail (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999) et celui des ouvriers, qui

était le plus ciblé par les recherches. La sociologie du travail a considéré également l'entreprise comme un lieu d'expression de tensions sociales. Avec la recomposition du paysage sociologique, le regard des sociologues s'est élargi en abordant les cadres de l'usine, le travail des bureaux, puis l'intérêt s'est généralisé à l'organisation dans son ensemble (communication, prise de décision, insertion, etc.) des comparaisons internationales concernant par exemple les transferts technologiques.

A la fin des années 1970, naît la sociologie des organisations qui a pour objectif de mettre l'accent sur l'autonomie des acteurs et leur édification, à travers jeux de pouvoir et stratégies, d'un construit organisationnel. Puis la sociologie de l'entreprise, grâce aux changements et bouleversements que l'entreprise connaît, commence à s'intéresser à la relation que l'entreprise entretient avec la société dans son ensemble (modèles nationaux, rôle de la réussite économique) et à mettre en évidence de nouveaux concepts et notions comme : identités, culture, conventions, réseaux, etc. (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999).

3- L'école classique

Dans cet axe, nous aborderons d'abord les théories dites classiques de l'organisation, proposées par des managers, des spécialistes en organisation, puis nous allons expliquer l'entrée du facteur humain en organisation après les fameuses expériences d'Elton Mayo.

2-1- Les théories traditionnelles de l'organisation

Elle désigne l'ensemble des théoriciens qui, à la suite de Taylor et Fayol, ont étudié l'organisation de l'entreprise en se référant à un certain nombre de principes :

- le principe hiérarchique ;
- le principe de l'unité de commandement ;
- le principe d'exception, proche du principe de subsidiarité ;
- l'optimisation de l'éventail de subordination ;
- le principe de spécialisation organisationnelle. (BOYER, L & EQUILBEY, N, 2003, p 41)

La théorie classique est caractérisée par une approche analytique, empirique est normative de l'organisation de l'entreprise (AIM, R, 2006, p 17). Les auteurs de

la théorie classique ont en commun la volonté d'énoncer les règles rationnelles et générales de conduite des organisations. Les éléments de réponse qu'ils ont apportés font toujours référence dans la pratique quotidienne de plusieurs organisations (domaine de l'organisation du travail et bureaucratique ou des principes de l'administration (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, p 44). C'est pourquoi, il est important aujourd'hui de revenir aux principes de la théorie classique dans toute tentative d'étude et d'analyse de l'organisation.

2-1-1 Frédéric Winslow Taylor (1856-1915)

Né dans une famille aisée, son père était avocat à Philadelphie. Il appartenait à l'église des Quakers qui avaient des traditions très rigoureuses de travail, de discipline et d'économie (BOYER, L & EQUILBEY, N, 2003, p 42). Tylor est un autodidacte, de santé fragile, il apprend la mécanique sur le tas et obtient son diplôme d'ingénieur en mécanique en étudiant le soir. En 1884, il est nommé ingénieur en chef à la Medvale Steel Company et conçoit un nouvel atelier d'usinage. En 1890, Tylor devient directeur de la Manufacturing investment, une usine à pâte à papier, avant de se consacrer à partir de 1893 au conseil en organisation industrielle (AIM, R, 2006, p 27).

Il a d'abord exprimé ses vues, en 1903, dans shop management et en 1911, il publie son célèbre ouvrage the principles of scientific Management. Son projet repose sur l'idée que le principal objectif des gestionnaires est d'assurer le maximum de prospérité aussi bien pour l'employeur que pour l'employé. Selon Taylor, le maximum de prospérité réside pour l'employeur dans le développement de l'ensemble des parties de l'entreprise et de sa rentabilité générale et pour l'employé, dans la possibilité d'exploiter ses capacités individuelles et de se procurer un salaire décent. Les patrons désirent garder des coûts de production bas et les employés recevoir des salaires élevés.

Pour Taylor, ces projets ne sont pas incompatibles à condition bien sûr que l'on s'organise pour atteindre ces deux objectifs. L'organisation scientifique du travail (OST) est la solution qu'il propose (ROULEAU, L, 2007, p 29). Autrement dit, à travers son œuvre, Taylor a recherché les conditions de compatibilité entre dirigeants et exécutants pour une plus grande prospérité et une paix sociale durable.

L'apport considérable de Taylor est d'avoir associé la science à l'industrie et d'avoir codifié le monde de la production industrielle en ne laissant plus de place au hasard ni à l'appréciation personnelle des ouvriers (AIM, R, 2006, p 29). Selon

Taylor, si on est en mesure de maîtriser un certain nombre de techniques et de règles sur les problèmes de l'administration du personnel (le contrôle, la division du travail, etc.), la majorité des difficultés rencontrées par l'administration du personnel seront résolues (PLANE, J-M, 2003, p 11). Cela suppose une organisation scientifique du travail débouchant sur une étude scientifique du travail (OST). Ainsi, patrons et ouvriers vont joindre leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée (PLANE, J-M, 2003, p 11). Les quatre principes de la direction scientifique du travail sont les suivants :

- La division verticale du travail : il s'agit de mettre la bonne personne à la bonne place, et ce, en séparant le travail intellectuel de conception des ingénieurs « bureau des méthodes », qui organisent la production et attribuent pour chacune des tâches une durée standard, du travail d'exécution des ouvriers, qui doivent appliquer des consignes spécifiées. Cette division implique une division sociale entre les ingénieurs « les cols blancs » et les ouvriers « les cols bleus ». Le travail est codifié par des instructions qu'on donne aux ouvriers.
- La division horizontale du travail : ce principe est fondé sur la parcellisation des tâches. On divise le travail en tâches élémentaires, en gestes élémentaires, on supprime les gestes inutiles et on introduit le chronométrage pour connaître la durée optimum de chaque tâche d'exécution pour ainsi obtenir la meilleure méthode « one best way ».
- Le salaire au rendement : Taylor constate la flânerie systématique qui conduit les meilleurs ouvriers à ralentir leur vitesse d'exécution au niveau des moins productifs en raison d'une rétribution journalière identique. Pour lutter contre ça, il préconise un système de salaire différentiel. Ainsi, on attribue à une tâche donnée un temps d'exécution (temps opératoires optimaux). Le chronométrage déterminera alors la rémunération par rapport au temps de référence. Ce système fondé sur des primes de productivité au travail développe la motivation au travail des ouvriers. Taylor souhaite donc également introduire le salaire à la pièce.
- Un système de contrôle au travail : pour lutter contre le gaspillage, on optimisera le temps consacré au travail en procédant à une analyse détaillée des gestes au travail des ouvriers. Taylor met en place une organisation représentée par des contremaîtres chargés de réaliser des contrôles. L'efficacité passant par la spécialisation des tâches : un subordonné dépendra de plusieurs chefs, en fonction du problème posé. Il n'y a donc pas d'unicité de commandement mais une multiplicité de lignes

hiérarchiques. L'ouvrier aura autant de chefs spécialisés qu'il y a de fonctions différentes nécessaires à l'exécution de son travail. Il s'agit en effet d'une organisation de type «hiérarchie linéaire et fonctionnelle».

Les apports et les limites du modèle taylorien

Taylor a le mérite d'être le premier à avoir cherché à concevoir, à travers l'étude scientifique du travail humain dans les organisations, un modèle d'organisation visant l'amélioration de la gestion de la production en vue de l'augmentation de la productivité. Il fut le premier théoricien à avoir mis en place une méthode opérationnelle visant à accroître d'une manière significative la production dans les organisations (PLANE, J-M, 2003, p 12). En effet, Taylor préconise un modèle rationnel puisque l'autorité s'exerce au travers de la science au travail. Aussi, Taylor a cherché la compatibilité d'intérêts entre l'entreprise et les salariés, ce qui fait qu'il est qualifié d'humaniste à la recherche d'une paix sociale durable.

Toutefois, beaucoup de critiques ont été adressées au modèle taylorien sur la scientificité de sa méthode (analyse des gestes et chronométrage). On a aussi reproché à Taylor de déshumaniser le travail d'exécution et de transformer l'ouvrier en une machine au service d'une machine.

2-2-2-FORD Henri (1863-1947)

Ford Henri était très doué en mécanique et inventa son premier moteur à vapeur à l'âge de 15 ans. Il était apprenti mécanicien à Detroit et devient ingénieur mécanicien, en 1891, à la société Edison company de Detroit, puis ingénieur chef en 1893. A partir de 1899, Ford consacra son temps à la conception et la construction de voiture de course puis il crée la Ford Motor Company et commercialise sa première voiture en 1903.

Ford est considéré comme l'un des fondateurs de l'industrie du 20^{ème} siècle et l'un des premiers à avoir appliqué les idées et les principes de rationalisation de Taylor.

Principes du fordisme

- a- Principe du travail à la chaîne continue ; s'inspirant du principe de la division horizontale de Tylor, FORD approfondit ce principe qui débouchera sur le travail à la chaîne continue. Le travail est dit posté car

l'ouvrier est statique. Cette parcellarisation des tâches se traduit par l'ouvrier de base par une répétition sans fin des mêmes gestes. De plus, FORD introduit vite dans ses usines la mécanisation : au sein des usines, la circulation des pièces est assurée par un convoyeur qui assure une production à flux continu. Le principe du travail à la chaîne repose sur l'idée que ce n'est plus l'ouvrier qui circule autour du produit qu'il fabrique mais le produit qui circule sur la ligne de montage devant une série d'ouvriers fixés à leur poste de travail. Ainsi, l'ouvrier est dépossédé de tout contrôle du rythme de travail car la chaîne dicte la cadence à suivre (PLANE, J-M, 2003, p 15).

- b- Le principe de standardisation des biens de production : il permet de réaliser au milieu industriel une production de grandes séries grâce à des pièces interchangeables et standardisées. Ceci permettra de réduire le gaspillage et les coûts de production.
- c- Le principe du five dollars a day : à partir du 1 janvier 1914, Ford instaure les salaires à 5 dollars par jours pour faire face à une certaine instabilité ouvrière dans les usines. Il s'agit donc de fidéliser par un système de rémunération, attractif à l'époque, et de permettre aux ouvriers de pouvoir acquérir une voiture.

b- Apports et limites du fordisme

La logique du fordisme repose sur la recherche de l'augmentation de la productivité dans les unités de production. Cela se manifeste concrètement par l'effet de la baisse des prix de vente, la hausse des salaires et l'élévation des profits. Tout ceci a favorisé l'avènement de la production de masse, stimulée également par le développement d'une consommation de masse (PLANE, J-M, 2003, p 16). Mais ce modèle d'organisation du travail a connu d'énormes difficultés durant les années 70/80, notamment dans son incapacité à contenir les revendications non matérielles d'une classe ouvrière mieux formée que celle des années 40/50 et qui refuse les excès de la spécialisation des tâches (DURAND, C,1978, p 63). Ainsi, la lourdeur administrative des grandes entreprises a poussé certaines compagnies industrielles à décentraliser et délocaliser certaines entreprises et à revoir la méthode d'organisation de travail en donnant plus de liberté aux ouvriers et en les faisant participer dans le processus de prise de décision.

2-1-2 Henri FAYOL (1841-1925)

a- Les fondements de la pensée de H, Fayol

Ingénieur français, diplômé de l'école des Mines de Saint- Etienne, Fayol est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises et des problèmes de commandement. En ce sens, sa pensée est complémentaire à celle de Taylor puisqu'il analyse la nature de la fonction de direction dans l'entreprise. Il formule ainsi une théorie complète à l'usage des dirigeants en se fondant sur sa propre expérience à la direction d'une compagnie minière.

Dans son ouvrage intitulé « L'administration industrielle et générale », publié en 1916, Fayol insiste sur la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement dans les grandes entreprises et de développer les qualités de leadership. En se basant sur son expérience et ses observations et non sur une réflexion abstraite, Fayol estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent entre six catégories (PLANE, J-M, 2003, pp 19- 20):

- technique : les activités de production, transformation, fabrication ;
- commerciale : achat, vente, et échange ;
- financière : recherche et usage optimal (gérance) des capitaux ;
- sécurité : protection des personnes et des biens ;
- comptable (incluant la tenue de statistiques) ;
- administrative.

Cette dernière (administrative) comporte elle-même les composantes suivantes :

- cinq fonctions clés propres au management applicables selon lui à toute organisation :
- prévoir et planifier, c'est-à-dire préparer d'une manière rationnelle l'avenir ;
- organiser, c'est-à-dire allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise : les matériaux, l'outillage, les capitaux et le personnel ;

- commander, c'est-à-dire tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise ;
- coordonner, c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir cohérence et efficacité ;
- contrôler, ce qui revient à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux principes admis.

La composante de prévoyance est d'ailleurs considérée comme essentielle par Fayol. C'est pour lui, le principal rôle de l'administrateur : il s'agit à la fois d'estimer ce que sera le futur et de s'y préparer et on y procède par un ensemble de prévisions (capital, production, coûts, vente, prix, etc.). Ces prévisions sont faites à deux horizons du temps : un an et dix ans. Les prévisions à dix ans sont revues à chaque fois que celles à un an font ressentir le besoin mais en tout état de cause au moins une fois tous les cinq ans. Avec cinq ans d'avance, se fait l'établissement du principe de la planification d'entreprise glissante.

Chaque poste dans l'entreprise, y compris les postes d'exécution, comporte l'exercice d'activités contenues dans chacune des six catégories. Donc toute activité dans l'entreprise, physique ou intellectuelle, peut se décomposer en une gamme réduite d'activités qui se répartissent entre six catégories de chacune desquelles elles contiennent une part. Cependant, Fayol note que ce sont les cinq premières de ces catégories qui ont retenu l'attention générale, alors que la sixième qui est la plus importante (la fonction administrative) est négligée : elle seule doit être accomplie par le dirigeant lui-même, alors que toutes les autres pourraient être déléguées à des spécialistes.

Certes, l'exercice de la fonction administrative requiert un certain nombre de qualités intrinsèques :

- physiques (santé, vigueur et adresse) ;
- mentales (capacité de comprendre et d'apprendre, le jugement, l'adaptabilité) ;
- morales (énergie, fermeté, volonté d'accepter des responsabilités, initiative, loyauté, dignité) ;
- d'éducation (connaissances générales sur le sujet n'appartenant pas exclusivement aux fonctions exercées) ;

- techniques (spécifiques à la fonction exercée) ;
- d'expérience (provenant du travail exercé en lui-même).

Fayol affirme que ces qualités ne suffisent pas. Il insiste aussi sur la nécessité d'enseignement des capacités administratives (managériales), en théorie puis en pratique, au même titre que les autres formations. Ceci s'explique par une large absence de théorie de l'administration. Il s'attache donc à l'établir et procède à l'élaboration d'une telle théorie qui se résume en 14 principes. L'application de ces principes permet l'exercice des 5 composantes de la catégorie de la fonction administrative.

b- Les principes

- *Division du travail* : au sens de la spécialisation pour accroître l'efficacité, qui doit s'appliquer aussi bien au travail administratif que technique.
- *Autorité* : l'autorité dérive de la fonction du dirigeant et de ses qualités personnelles ;
- *Discipline* : qui requiert de bons supérieurs à tous les niveaux.
- *Unité de commandement* ; chaque employé ne doit relever que d'un supérieur contrairement à Taylor.
- *Unité de direction* ; chaque groupe d'activité dirigé vers un même but doit avoir un seul dirigeant et un seul plan.
- *Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général de l'entreprise* ; le rôle du dirigeant et de concilier les deux.
- *Rémunération et méthode de paiement équitable* ; qui apportent le plus de satisfaction possible au salarié et à l'employeur.
- *Centralisation de l'autorité* ; suivant les circonstances pour apporter le meilleur retour en fonction des décentralisations nécessaires, cependant le dirigeant qui conserve le maximum d'autorité évite les divergences d'intérêts qui tendent à se produire automatiquement quand les échelons hiérarchiques se multiplient.
- *Hiérarchie matérialisée dans une chaîne scalaire de supérieurs (de commandement et d'autorité)* ; qui doit être suivie en principe.

- *Ordre matériel et moral* ; une place pour chacun et chacun à sa place ; une place pour chaque chose et chaque chose à sa place.
- *Équité* ; les supérieurs dans leurs rapports avec les subordonnés devront faire preuve d'une combinaison de justice et de bonté qui suscite à leur égard la loyauté.
- *Stabilité du personnel* ; afin d'éviter les coûts et les dangers d'un roulement trop rapide du personnel qui résulte et crée à la fois la mauvaise gestion.
- *Initiative dans la conception et l'exécution d'un plan* ; ainsi il s'agit d'une occasion pour les salariés de se faire connaître et de monter leurs capacités personnelles.
- *Union du personnel ou esprit du corps* ; c'est le rappel que l'union fait la force, c'est aussi un sens beaucoup plus moderne : la mise en avant de l'importance du travail d'équipe et de la communication (FAYOL, H, 1990, pp 32-64).

2-1-4- Max weber et l'analyse bureaucratique

Sociologue allemand (1864-1920) très connu par les ouvrages suivants :

- L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme.
- Economie et société.
- Le savant et le politique.

On reconnaît à Max Weber d'être l'initiateur de la réflexion de la pensée sur les organisations. Il a consacré quelques pages dans son ouvrage « Economie et société » à la bureaucratie, qui est une forme moderne d'organisation, car les sociétés modernes occidentales se caractérisent par des phénomènes de rationalisation sans précédent qui touchent à la fois les représentations, les valeurs des institutions et les pratiques sociales. Sa contribution dans le cadre de la théorie des organisations est donc essentielle et fondatrice car il a étudié l'administration publique prussienne et a remis en cause l'autorité dite traditionnelle et l'autorité charismatique pour un modèle d'organisation fondé sur des principes de droit, de rationalité et où la référence commune et un ensemble de travailleurs est la règle. Pour Weber, la meilleure forme d'organisation humaine est le modèle bureaucratique « la gouvernance par les bureaux » qui essaye d'allier la loi à la

raison scientifique et qui n'est pas fondée sur la tradition et le sacré. Donc c'est un modèle efficace et égalitaire (AIM, R, 2006, p 37).

Ce qui intéresse Weber dans son analyse des formes d'administration est l'exercice des hommes de leur autorité au sein des organisations (administrations) et comment cette autorité est imposée puis acceptée par les gouvernées (subordonnée), c'est-à-dire les sources de cette légitimité (WEBER, M, 1971).

a- L'analyse bureaucratique

Elle est une forme de résolution des problèmes coopératifs. Elle consiste à s'appuyer sur un système hiérarchisé de contrôle du travail. Ainsi, l'obéissance est obtenue non pas par une analyse scientifique là où tout est prévu, mais en raison du respect d'une autorité légitime.

L'analyse de Weber repose ainsi sur l'idée que la légitimité traditionnelle, charismatique ou légal-rationnelle assure le pouvoir de son effectivité (sur les membres).

Pour Weber, les actions individuelles peuvent être simplement dictées par la force. Une situation inégale peut permettre à un pouvoir de s'exercer sans disposer de légitimité.

Les actions individuelles peuvent encore être inspirées par des valeurs. Enfin, elles peuvent être une conséquence d'une domination.

Weber s'interroge donc sur les raisons générales de l'obéissance des individus. Il en distingue trois types :

- 1- Le modèle charismatique : où l'organisation fonctionne par dévouement de ses membres à un héros. C'est la croyance des membres en les qualités exceptionnelles du héros qui assure le fonctionnement de l'organisation en basant aussi son autorité sans limites (prophètes, chefs de guerre, certains politiciens, chefs religieux, etc.).
- 2- Le modèle traditionnel (la tradition) : il fonctionne soit par obéissance des membres aux croyances et aux caractères sacrés de ceux qui gouvernent, soit par soumission de ces membres aux coutumes, usages et précédents. Le modèle est donc celui où l'autorité du dirigeant enfin de compte est légitimée par la croyance en la nature inviolable de la routine quotidienne

héritée des anciens, de la certitude que le passé doit se reproduire (obéissance au roi) ou bien par l'habitude ou la coutume (les sentiments guident l'action individuelle).

- 3- Le modèle rationnel : se base sur la règle, sur le droit et l'efficacité (rendement). C'est la légitimité légale et rationnelle : l'autorité découle de la légalité des ordres et de la légitimité de ceux qui les donnent (ils sont des personnes légitimes, désignées par l'organisation). La bureaucratie définie par Weber consiste donc dans le règne de la règle opposée à celui du bon vouloir d'un individu. Ce modèle, qui est la caractéristique de la société industrialisée (européenne), est donc plus efficace et adapté à la société moderne concernant l'organisation du travail des employés, il s'intéresse en fait aux « bureaux » chargés des fonctions administratives (AIM, R, 2006, pp 38 - 39).

L'analyse bureaucratique se base sur les idées (principes) suivants :

- Tout en étant libres, les membres de l'organisation doivent une stricte obéissance à un hiérarchique et il y a unité de commandement (contrairement à Taylor).
- Les ordres sont l'application des règles et non l'exercice d'un pouvoir personnel.
- L'accès aux emplois et la promotion obéissent à des règles dont la finalité est de garantir la meilleure adéquation homme/poste.
- Les salariés varient selon le niveau hiérarchique et la hiérarchie des fonctions.
- La prédominance de la qualification concernant l'accès aux postes clés.
- L'existence d'un système de formation, et surtout d'examen d'évaluation, permettra de détecter et de sanctionner des qualifications.
- La séparation entre l'administration et la propriété des facteurs de production.
- La prédominance de procédures écrites dans le fonctionnement quotidien de l'organisation (AMADIEU, J F, 1993, p 50).

2-1-5-Que reste-t-il du modèle d'organisation dit «classique » ?

On retiendra de l'école classique des ingénieurs célèbres et un sociologue "Weber" qui ont proposé un modèle d'organisation rationnel, fondé sur une approche empirique et normative. Cette école qui se veut universelle fonctionne dans un système fermé qui ignore son environnement. La crise économique du 1929 contribuera à remettre en cause le principe de rationalité érigé en postulat. Les réactions aux premiers classiques ressortent de plusieurs démarches, certaines ont pu rester dans la ligne droite de la pensée rationalisatrice tout en gardant les principes positifs et chercher de nouveaux éléments efficaces pour pallier le dysfonctionnement observé. D'autres ont essayé de prendre en considération la réalité tant négligée par l'approche classique et d'inclure ces facteurs émanant de la réalité (facteurs psychologiques).